الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 – علي لونيسي–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية بالجزائر – دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالب:

حاج قاسي محمد

إشراف الدكتور:

بن نذير نصر الدين

السنة الجامعية 2023–2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 – علي لونيسي–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية بالجزائر – دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالب:

حاج قاسي محمد

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د. براق عيسى	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د. بن نذير نصر الدين	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
أ.د. عبيدة سليمة	جامعة البليدة 2	مشرفة مساعدة
أ.د. عبد الكريم سهام	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د. فقاير فيصل	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
أ.د. أوسرير منور	جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
أ.د. بوسهوة نذير	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

الإهـــــداء

إلى أعز ما أملك في الوجود، الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى نصفي الآخر، زوجتي الغالية.

إلى قرة عيني ابنيّ "حسام الدين" و"إبراهيم وسيم".

إلى القلوب الرقيقة إخوتي الأعزاء كل بإسمه.

إلى أعز الأصدقاء، أخي محمد بليل.

إلى كل هؤلاء ....

أُهدي ثمرة جهدي المتواضع، داعيا الله تعالى أن يتقبله مني خالصا لوجهه الكريم.

الشكـــر والتقدير

أقدم عظيم شكري **لله عز وجل** فهو سبحانه وتعالى خير معين والموفق والهادي إلى سواء السبيل، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل، ويسر لي إتمامه، فله الحمد وله الشكر على فضله وإحسانه ومنته.

وانطلاقا من قوله "**صلى الله عليه وسلم**" «مَنْ لمْ يشْكُر النَّاسَ لَمْ يشْكُر الله» (رواه الترمذي).

أقدم جزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف، السيد/ بن نذير نصر الدين. الذي تفضل وتكرم بالإشراف على هذه الرسالة حتى خرجت إلى النور، فكانا نعم الموجه ونعم المشرف.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم هذا العمل ومناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور ومساهمة التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية، ولتحقيق هذا الهدف، تم تنفيذ هذه الدراسة في إطار المرفق العمومي بلدية الحراش" . شملت تصميم استبيان وتوزيعه بهدف استقصاء هذا الموضوع. تمت على مرحلتين؛ الأولى تضمنت استبيانا موجها لعينة من "مشغلي النظام" محل الدراسة يبلغ عددهم 30 موظفا، والثانية استهدفت عينة مؤلفة من 70 مواطنا من المترددين على بلدية الحراش.

بعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج البارزة ، ومن أبرزها انخفاض درجة توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات وفقًا لنموذج التسيير العمومي الحديث في بلدية الحراش، حيث تبين أن بعض هذه العوامل غير متوفرة على الإطلاق. وقد تبين أيضًا أن القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش هي ضعيفة، مما يشير إلى ضعف مستوى الأداء العمومي للمرفق العمومي الذي تم دراسته

استنادًا إلى النتائج التي حصلت عليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات، ومن أبرزها الحاجة الملحة لتطوير مقاييس أداء المرافق العمومية وتعديلها وفقًا لمتطلبات نموذج التسيير العمومي الحديث، مما يضمن توافقها مع البيئة التكنولوجية الجديدة.

الكلمات المفتاحية: تسيير بيروقراطي؛ تسيير عمومي حديث ؛ أداء عمومي؛ مرفق عمومي؛ تكنولوجيا معلومات؛ خدمة العمومية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle et la contribution de la gestion publique moderne dans l'amélioration de la performance des services publics. Pour atteindre cet objectif, cette étude a été menée dans le cadre du service public de la "Commune de El Harrach". Elle comprenait la conception et la distribution d'un questionnaire pour enquêter sur ce sujet. L'étude s'est déroulée en deux phases: la première comprenait un questionnaire destiné à un échantillon de "gestionnaires du système" à l'étude, composé de 30 employés, et la seconde ciblait un échantillon de 70 citoyens fréquentant la Commune de El Harrach.

Après analyse des données recueillies à l'aide du logiciel de calendrier statistique pour les sciences sociales (SPSS), l'étude a abouti à un ensemble de résultats marquants, dont l'un des plus notables est la faible disponibilité des facteurs de réussite des technologies de l'information selon le modèle de gestion publique moderne dans la Commune de El Harrach, certains de ces facteurs n'étant pas du tout disponibles. Il a également été constaté que la valeur publique résultant de la performance de la Commune de El Harrach est faible, ce qui indique un faible niveau de performance publique du service public étudié.

Sur la base des résultats obtenus par l'étude, un ensemble de suggestions a été formulé, dont la plus importante est le besoin urgent de développer et de modifier les mesures de performance des services publics en fonction des exigences du modèle de gestion publique moderne, afin de garantir leur compatibilité avec le nouvel environnement technologique.

Mots-clés Gestion bureaucratique ; Gestion publique moderne; Performance publique; Infrastructure publique ; Technologie de l'information; Service public.

Abstract:

This study aims to highlight the role and contribution of modern public management in improving the performance of public services. To achieve this objective, the study was conducted within the framework of the public service of the "Commune of El Harrach". It involved designing and distributing a questionnaire to investigate this topic. The study was carried out in two phases: the first included a questionnaire aimed at a sample of "system managers" in the study, composed of 30 employees, and the second targeted a sample of 70 citizens frequenting the Commune of El Harrach.

After analyzing the collected data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the study resulted in a set of notable findings, one of the most significant being the low availability of success factors for information technology according to the modern public management model in the Commune of El Harrach, with some factors not being available at all. It was also found that the public value resulting from the performance of the Commune of El Harrach is low, indicating a weak level of public performance of the studied public service.

Based on the results obtained from the study, a set of suggestions was formulated, the most important of which is the urgent need to develop and modify the performance measures of public services according to the requirements of the modern public management model, to ensure their compatibility with the new technological environment.

Keywords: Bureaucratic Management; Modern Public Management; Public Performance; Public Infrastructure; Information Technology; Public Service.

قائمة المحتويات

الإهداء.....I
الشكر والتقدير.....II
الملخص.....III
قائمة المحتويات.....VI
قائمة الجداول.....XI
قائمة الأشكال.....XVI
قائمة الملاحـق.....XVIII

مقدمة: .....أ–ق

الفصل الأول النموذج البيروقراطي في تسيير المرافق العمومية وأهمية التحديث

تمهيد: 2
المبحث الأول: البيروقراطية في التسيير العمومي وأولوية الإصلاح الإداري..... 4
المطلب الأول: التسيير العمومي 4
الفرع الأول: تعريف التسيير والتسيير العمومي 4
الفرع الثاني: زوايا دراسة التسيير العمومي 8
الفرع الثالث: التطور التاريخي للتسيير العمومي 8
المطلب الثاني: ظهور البيروقراطية كأهم نموذج في مجال التسيير العمومي التقليدي 11
الفرع الأول: مفهوم النموذج البيروقراطي 12
الفرع الثاني: النظرية البيروقراطية.....12
الفرع الثالث: تطورات النظرية البيروقراطية 16
المطلب الثالث: معالجة الآثار السلبية للبيروقراطية بالإصلاح الإداري 21
الفرع الأول: الإصلاح الإداري حل وقائي للتخفيف من مساوئ البيروقراطية: 21
الفرع الثاني: البيروقراطية والإصلاح الإداري 24
المبحث الثاني: ظهور المناجمنت في المرافق العمومية كبديل عن النموذج البيروقراطي.....25
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمناجمنت والمرفق العمومي 26
الفرع الأول: المرفق العمومي ماهيته، مدلوله والمبادئ الأساسية التي تحكم سيره 26
الفرع الثاني: المناجمنت.....31
المطلب الثاني: إشكالية تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية.....34
الفرع الأول: مناقشة فكرة تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية 35
الفرع الثاني: خصائص تسيير المرافق العمومية: 36
الفرع الثالث: نشوء وتطور المناجمنت العمومي 39
الفرع الرابع: صعوبة تطبيق المناجمنت العمومي في المرافق العمومية.....41

المبحث الثالث: التحولات الجديدة للمرفق العمومي، ودوافع التوجه نحو الخوصصة 43
المطلب الأول: تطور دور الدولة الحديثة وتأثيره على مفهوم المرفق العمومي 44
الفرع الأول: وظيفة الدولة الحديثة: القيادة بدلا من التجذيف 44
الفرع الثاني: التوازن بين ضمان المصلحة العامة وتحقيق المردودية وحرية المنافسة في المرفق العمومي 46
المطلب الثاني: تحديات المرفق العمومي في الجزائر والأسباب وراء اللجوء إلى التعاقد 53
الفرع الأول: نبذة تاريخية عن تطور المرفق العمومي بالجزائر 53
الفرع الثاني: أزمة المرافق العمومية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من عام 1988 إلى عام 2000. 55
الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى التعاقد 57
المطلب الثالث: تبني الخوصصة كاستراتيجية جديدة في تسيير المرافق العمومية 60
الفرع الأول: فكرة الخوصصة في المرافق العمومية: 60
الفرع الثاني: مسار الخوصصة في الجزائر 64
الفرع الثالث: مسوغات الخوصصة في المرافق العمومية 68
خلاصة الفصل الأول: 70

الفصل الثاني: الطرق الجديدة في تسيير المرافق العمومية "مراحل التطور والنماذج الحديثة"

تمهيد: 71
المبحث الأول: الطرق الحديثة للخوصصة 73
المطلب الأول: الشراكة 73
الفرع الأول: الانتقال من الخوصصة إلى مرحلة الشراكة 74
الفرع الثاني: أنواع عقود الشراكة **(PPP)** 78
الفرع الثالث: تمييز عقود الشراكة عن غيرها من العقود المشابهة لها 81
المطلب الثاني: نظام عقود **(BOT)** 83
الفرع الأول: مفهوم، نشأة وتطور عقود **(BOT)** 83
الفرع الثاني: تعريف، وأشكال عقود **(BOT)** 85
الفرع الثالث: تقييم تجربة نظام عقود **(BOT)** في الجزائر: 90
الفرع الرابع: أهم مزايا وعيوب عقود **(BOT)** 92
المطلب الثالث: تفويضات المرفق العمومي 94
الفرع الأول: تفسير مفهوم تفويض المرفق العمومي 95
الفرع الثاني: أشكال تفويض المرفق العمومي: 98
المبحث الثاني: التسيير العمومي والاتجاهات الجديدة 101

المطلب الأول: الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير العمومي الجديد 101
الفرع الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد:..... 102
الفرع الثاني: خصائص ومَبَادئ التسيير العمومي الجديد..... 107
الفرع الثالث: الاختلافات الأساسية بين النموذج البيروقراطي والنموذج الجديد، وطرق تمييزهما عن المفاهيم المشابهة 109
الفرع الرابع: الوظائف الإدارية الأساسية للتسيير العمومي الجديد:..... 114
المطلب الثاني: نموذج إعادة اختراع الحكومة..... 120
الفرع الأول: مفهوم إعادة اختراع الحكومة: أصولها الفكرية وجذورها التاريخية..... 120
الفرع الثاني: الأسس النظرية والأبعاد الفلسفية الرئيسية لنموذج إعادة اختراع الحكومة**:**..... 124
الفرع الثالث: تجربة إعادة اختراع الحكومة الأمريكية (مكان ولادتها)..... 128
الفرع الرابع: رؤية مستقبل نموذج إعادة اختراع الحكومة..... 132
المبحث الثالث: تطور مراحل التسيير العمومي الحديث 134
المطلب الأول: تأسيس المرحلة الأولى للتسيير العمومي الحديث بين التحديات والاستجابة..... 135
الفرع الأول: التحديات..... 135
الفرع الثاني: الاستجابات..... 137
المطلب الثاني: تطور التسيير العمومي الحديث من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية 138
الفرع الأول: التحديات..... 139
الفرع الثاني: الاستجابات..... 141
المطلب الثالث: تطور التسيير العمومي الحديث من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة 145
الفرع الأول: التحديات..... 146
الفرع الثاني: الاستجابات..... 147
خلاصة الفصل الثاني:..... 153

الفصل الثالث: إتجاهات تطوير الأداء العمومي

تمهيد:..... 154
المبحث الأول: أهمية استخدام عمليات القياس والتقييم والمؤشرات في تحسين الأداء العمومي 156
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء العمومي..... 156
الفرع الأول: تحليل أداء المرافق العمومية التقليدية..... 156
الفرع الثاني: مفهوم الأداء العمومي..... 158
المطلب الثاني: عملية قياس الأداء العمومي 160
الفرع الثالث: منهجيات القياس المعاصرة لتحسين الأداء العمومي..... 168
المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء العمومي..... 171
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء العمومي وأهدافه 171

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء العمومي وعلاقته بمستويات الأداء، الرقابة والمتابعة 173
المطلب الرابع: مؤشرات الأداء العمومي 177
الفرع الأول: مفهوم مؤشرات الأداء العمومي وأسس تحديده 178
الفرع الثاني: خصائص ومجالات مؤشرات قياس الأداء العمومي 181
المبحث الثاني: أبرز المناهج المتنافسة في تحسين الأداء العمومي لـ "ما بعد البيروقراطية" 184
المطلب الأول: انعكاسات التحول من (**NPM**) إلى (**NPS**) على تحسين أداء الخدمات العمومية 184
الفرع الأول: الانتقادات الرئيسية للأداء العمومي وفق منهج التسيير العمومي التقليدي 185
الفرع الثاني: تقييم الأداء العمومي في سياق التطورات الإدارية الجديدة 186
المطلب الثاني: الخدمة العامة الجديدة (**NPS**) 191
الفرع الأول: سمات ومزايا الخدمة العامة الجديدة(**NPS**) البارزة والمهمة 191
المبحث الثالث: أبرز المناهج المتنافسة في تحسين الأداء العمومي لـ "ما بعد التسيير العمومي الجديد" 198
المطلب الأول: القيمة العامة (**PV**) 198
الفرع الأول: الإطار العام لمقاربة القيمة العامة: (**PV Approach Public Value**) 199
الفرع الثاني: تعريف القيمة العامة (**Public Value PV**) 199
الفرع الثالث: المقترحات التي يقوم عليها نموذج القيمة العامة (**PV**) 201
المطلب الثاني: الحوكمة العامة الجديدة 205
الفرع الأول: إطار الحوكمة العامة الجديدة(**NPG**) 205
الفرع الثاني: الحوكمة العامة الجديدة، المرجعية والمفهوم 206
الفرع الثالث: الأجندة الأساسية للحوكمة العامة الجديدة 208
المطلب الثالث: **التأثير الإيجابي لتكنولوجيا الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية** 211
الفرع الأول: مشروع الجزائر الرقمية 211
الفرع الثاني: واقع المنشآت القاعدية الرقمية في الجزائر 213
الفرع الثالث: بروز الاقتصاد الرقمي في الجزائر 215
الفرع الرابع: تقييم مشروع التطوير الرقمي في الجزائر 217
الفرع الخامس: الصعوبات التي تواجه الجزائر نحو التحوّل الرقمي 219
خلاصة الفصل الثالث: 221
الفصل الرابع: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مقاييس الأداء في المرفق العمومي- دراسة حالة-
تمهيد: 222

المبحث الأول: دور الإدارة الإلكترونية في الارتقاء بالخدمات العمومية في سياق نموذجي التسيير البيروقراطي والحديث – وزارة الداخلية والجماعات المحلية أنموذجا– **223**
المطلب الأول: تحديث وتطوير قطاع الداخلية والجماعات المحلية عبر الإدارة الإلكترونية كآلية أساسية..... 223
الفرع الأول: بطاقة تعريفية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية مهامها وتنظيمها..... 224
الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية..... 227
الفرع الثالث: استراتيجية عصرنة وزارة الداخلية والجماعات المحلية وأهدافها 229
المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية "الحالة الحالية والتحديات المستقبلية"..... 232
الفرع الأول: واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية..... 232
الفرع الثاني: آفاق مشروع البلدية الذكية كتصميم مقترح ونموذج مبتكر لتطوير أداء الجماعات المحلية..... 238
الفرع الثالث: دراسة بعض أنظمة المعلومات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية..... 241
الفرع الرابع: أمن الإدارة الإلكترونية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية 245
المطلب الثالث: تقييم نموذج التسيير العمومي الحالي في وزارة الداخلية وتأثيره على نجاح الإدارة الإلكترونية 247
الفرع الأول: مظاهر نموذج التسيير البيروقراطي بوزارة الداخلية والجماعات المحلية..... 248
الفرع الثاني: نحو إرساء نموذج التسيير العمومي الحديث بوزارة الداخلية والجماعات المحلية..... 253
الفرع الثالث: نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال نجاح أنظمتها للمعلومات والخدمات الإلكترونية 261
المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش ومدى تأثرها بالتسيير العمومي السائد بها **263**
المطلب الأول: التوجه نحو البلدية الإلكترونية ببلدية الحراش 264
الفرع الأول: التعريف بمجال الدراسة..... 264
الفرع الثاني: مظاهر التوجه نحو البلدية الإلكترونية ببلدية الحراش 273
المطلب الثاني: واقع تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش..... 275
الفرع الأول: السّجل الوطني الأتوماتيكي (الآلي) للحالة المدنية 275
الفرع الثاني: تطبيقية طلب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية..... 277
الفرع الثالث: السّجل الوطني الآلي لترقيم المركبات..... 279
الفرع الرابع: الشّباك الموحد..... 280
الفرع الخامس: استخدام بروتوكول **(FTP)** لنقل الملفات 283
المطلب الثالث: **تقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش "تأثير التسيير العمومي الراهن وعوامل النجاح"**..... 284
الفرع الأول: تقييم العوامل المؤثرة في نجاح تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش 284
الفرع الثاني: تأثير خصائص التسيير العمومي التقليدي والحديث في نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات..... 287
المبحث الثالث: فاعلية عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العامة دراسة حالة "بلدية الحراش" **291**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة 292
الفرع الأول: النموذج المقترح للدراسة 292

الفرع الثاني: مجالات الدراسة..... 293
الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينته 294
الفرع الرابع: أدوات الدراسة الميدانية (الملاحظة، المقابلة، الإستبيان)..... 297
الفرع الخامس: قائمة الاستبيان 302
الفرع السادس: المنهج المستخدم في الدراسة 305
الفرع السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: 306
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات بالنسبة لعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات 307
الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة (مشغلي النظام) 309
الفرع الثاني: أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة (عوامل نجاح) 325
المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات بالنسبة لعوامل القيمة العامة 331
الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة (عينة المواطنين) 331
الفرع الثاني: أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة (عوامل القيمة العامة)..... 345
خلاصة الفصل الرابع: 349
الخاتمة: 352
قائمة المصادر والمراجع 371
الملاحق..... 395

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الجدول رقم1 نظرة الباحثين وتعاريفهم للتسيير العمومي 6
الجدول رقم2 مساهمات الحضارات في الفكر التسييري 9
الجدول رقم3 بعض أنواع عقود الشراكة 80
الجدول رقم4 أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي 110
الجدول رقم 5 الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير الحديث 110
الجدول رقم6 الوظائف الأساسية للتسيير العمومي الجديد 115
الجدول رقم 7 تطور مراحل التسيير العمومي الحديث من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة 151
الجدول رقم 8 مقارنة بين قياس الأداء العمومي المتكامل والقياسات الجزئية للأداء 161
الجدول رقم9 التسيير العمومي الجديد وإدارة القيمة العامة. 204
الجدول رقم10 مقارنة بين الحوكمة العامة الجديدة والتسيير العمومي الجديد. 209
الجدول رقم11 حصيلة التكوين خلال الفترة 2020-2022 256
الجدول رقم12 حصيلة التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية 257
الجدول رقم13 بعض التكوينات المقامة بالخارج خلال الفترة 2020-2022 258
الجدول رقم 14 الهيكلة التنظيمية لبلدية الحراش 266
الجدول رقم15 بعض تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ببلدية الحراش. 282
الجدول رقم16 تعداد العمال ببلدية الحراش حسب الرتب والتصنيف. 296
الجدول رقم17 توزيع استمارات عينة المواطنين ببلدية الحراش. 296
الجدول رقم18 الوزن والوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي 304
الجدول رقم19 وصف عينة الدراسة 309
الجدول رقم 20 وصف التكرارات لعامل جودة النظام. 310
الجدول رقم 21 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة النظام". 311
الجدول رقم 22 وصف التكرارات لعامل جودة المعلومات 311
الجدول رقم 23 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة المعلومات" 312
الجدول رقم 24 وصف التكرارات لعامل جودة الخدمة. 312
الجدول رقم 25 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة الخدمات". 313
الجدول رقم 26 وصف التكرارات لعامل الإستخدام. 313
الجدول رقم 27 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "الاستخدام". 314
الجدول رقم 28 وصف التكرارات لعامل رضاء المستخدم 314
الجدول رقم 29 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "رضاء المستخدم" 315
الجدول رقم 30 يبين درجة توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش. 317
الجدول رقم 31 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة النظام" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح 318
الجدول رقم 32 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة المعلومات" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح. 318
الجدول رقم 33 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة الخدمة" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح 319
الجدول رقم 34 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "الإستخدام" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح 319
الجدول رقم 35 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "رضاء المستخدم" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح. 320
الجدول رقم 36 يوضح معامل ارتباط المقاييس الفرعية مع الدرجة الكلية للمفهوم الأساسي 322

الجدول رقم 37 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الإدارة (مكتب مشغلي النظام) 326
الجدول رقم 38 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر الإدارة على عوامل النجاح 326
الجدول رقم 39 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الجنس..... 327
الجدول رقم 40 نتائج إختبار مان ويتني وإختبار ويلكوكسن لتحديد أثر متغير الجنس على عوامل النجاح..... 327
الجدول رقم 41 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير المؤهل الدراسي..... 328
الجدول رقم 42 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير المؤهل الدراسي على عوامل النجاح 328
الجدول رقم 43 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير سنوات الخبرة 329
الجدول رقم 44 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير سنوات الخبرة على عوامل النجاح..... 329
الجدول رقم 45 وصف عينة الدراسة 331
الجدول رقم 46 وصف التكرارات لعامل "تقديم الخدمات العامة"..... 332
الجدول رقم 47 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "تقديم الخدمات العامة"..... 332
الجدول رقم 48 وصف التكرارات لعامل "فعالية المرفق العمومي"..... 333
الجدول رقم 49 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "فعالية المرفق العمومي" 334
الجدول رقم 50 وصف التكرارات لعامل "المخرجات المرغوبة إجتماعيا" 335
الجدول رقم 51 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "المخرجات المرغوبة إجتماعيا"..... 336
الجدول رقم52 يبين درجة عوامل القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش..... 338
الجدول رقم 53 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "تقديم الخدمات العامة" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة..... 339
الجدول رقم 54 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة..... 339
الجدول رقم 55 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "المخرجات المرغوبة إجتماعيا" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة 340
الجدول رقم 56 يوضح معامل ارتباط المقاييس الفرعية مع الدرجة الكلية للمفهوم الأساسي 343
الجدول رقم 57 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الجنس..... 346
الجدول رقم 58 نتائج إختبار "مان ويتني" و"إختبار ويلكوكسن" لتحديد أثر متغير الجنس على عوامل القيمة العامة..... 346
الجدول رقم 59 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير المؤهل الدراسي..... 347
الجدول رقم 60 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير المؤهل الدراسي على عوامل القيمة العامة 347

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الشكل رقم1 أهم التغيرات الدافعة إلى الإصلاح الإداري في المرافق العمومية (الحكومية).....24
الشكل رقم2 مستويات قياس الأداء العمومي.....163
الشكل رقم 3 نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء العمومي 174
الشكل رقم 4 مستويات تقييم الأداء العمومي 176
الشكل رقم 5 أهم ملامح الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي.....187
الشكل رقم 6 الأشكال التنظيمية في التسيير العمومي الجديد، وآلياتها، والهدف منها.....188
الشكل رقم7 إطار القيمة العامة Public Value Framework.....201
الشكل رقم8 سيرورة انتقال المعلومات 262
الشكل رقم 9 النموذج المقترح للدراسة الميدانية 307

قائمة الملاحق

قائمـــة الملاحـــق

الرقم	الملحق	الصفحة
01-01	الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.....	394
02-01	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف	394
03-01	قائمة المجالات التي يتضمنها نظام المعلومات الوطني لمتابعة الوضعية الاجتماعية الاقتصادية للجماعات المحلية.....	395
04-01	قائمة الفحص المركزي لنظام المعلومات الوطني لمتابعة الوضعية الاجتماعية الاقتصادية للجماعات المحلية.....	395
05-01	صفحة تسجيل الدخول إلى نظام معلومات متابعة مشاريع التنمية المحلية.....	396
06-01	قائمة الفحص / البلدية لنظام معلومات متابعة الموازنة وأموال الجماعات المحلية.....	396
07-01	الصفحة الرئيسية للسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.....	397
08-01	الهيكل التنظيمي لبلدية الحراش -2023-.....	398
02	استمـــــارة استبيان.....	399
03	البيانات الشخصية لعينة مشغلي النظام (القسم الأول).....	400
01-04	فقرات العامل الأول: جودة النظام.....	401
02-04	فقرات العامل الثاني: جودة المعلومات.....	402
03-04	فقرات العامل الثالث: جودة الخدمة.....	402
04-04	فقرات العامل الرابع: الإستخدام.....	403
05-04	فقرات العامل الخامس: رضاء المستخدم.....	403
05	البيانات الشخصية لعينة المواطنين (القسم الثاني).....	404
01-06	فقرات العامل الأول: تقديم الخدمات العامة.....	405
02-06	فقرات العامل الثاني: فعالية المرفق العمومي- بلدية الحراش-.....	406
03-06	فقرات العامل الثالث: المخرجات المرغوبة إجتماعيا.....	407
07	نتائج التحليل الإحصائي مخرجات الحاسب الآلي برنامج SPSS.....	408-428

مقدمة

مقدمة:

يُعَدّ موضوع التسيير العمومي والمرفق العمومي من بين القضايا البارزة التي تستحوذ على انتباه صانعي القرار والمسؤولين السياسيين والمخططين، نظرًا لتبني الدول مسؤولية توفير الخدمات العامة للمواطنين. يعكس هذا الاهتمام تطور مفهوم الدولة ودورها، حيث تحوَّلت من دور الحارس إلى المتدخل ومن ثم إلى دور مقدم الخدمات في العصر الحديث. باتت الدولة تعزز مشروعيتها من خلال كفاءة وجودة وسرعة تقديم الخدمات المتعددة وتقديمها للمواطنين.

تتطلب الضغوط الهائلة وتحديات البيئة العملية التي تواجه المرافق العمومية في كثير من الدول، إعادة النظر في الأساليب التقليدية للتسيير وتقديم الخدمات. فعلى الرغم من تقدم بعض المرافق العمومية، فإن العديد منها لا يزال يعاني من ضعف في الكفاءة والفعالية وانعدام المرونة وضعف الاتصال بين الإدارة والمواطن وسوء الرقابة والتقييم. ونتيجة لهذه الممارسات، يظهر سوء الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ونقص الثقة بين الإدارة والمواطن.

في ظل التطورات السريعة في مختلف المجالات، أصبحت الدول تواجه تحديات متنوعة، بما في ذلك اشتداد المطالب الاجتماعية. وبناءً على ذلك، فإن الدول تنشط في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، وتحتاج إلى تغيير جذري في أساليب إدارتها من أجل البقاء والاستمرارية. لذا، تتوجب عليها تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع هذه التحديات وتحقيق التغيير المطلوب، ويعتبر التسيير العمومي الحديث أحد هذه الأساليب الإدارية الجديدة التي تساهم في مواجهة هذه التحديات بفاعلية.

لقد شهد العالم المتقدم تحولات جوهرية في تسيير المرافق العمومية خلال الثلاثة عقود الأخيرة، حيث تم تحديث العديد من المبادئ والممارسات المترسخة في تعريف المرفق العمومي، وذلك بتركيز متزايد على الكفاءة والفاعلية. شهدت عمليات التحديث الإداري بشكل عام مستويات متغايرة من التباعد، إذ تم التناول في العادة لهذه العمليات على أنها قضايا فنية أو قانونية بدلاً من تحليلها كمسائل سياسية أو اقتصادية. كانت التغييرات التنظيمية والإجرائية عادة ما تكون غير بارزة، حيث كان الافتراض السائد أن كل دولة تطبق تحديثات تتناسب مع سياقها المحلي.

في نهاية الستينيات وبدايات السبعينيات، بدأت التحولات والتغيرات في تسيير المرافق العمومية في الدول المتقدمة تظهر بوضوح. تمثل المرحلة الأولى للتحديث في هذا السياق محاولة لوضع سياسات واستراتيجيات

مقدمة:

إدارية أكثر عقلانية، وذلك في ظل فترة "الحداثة" التي ارتبطت بالتقدم العلمي والتكنولوجي، والتي شهدت نموًا ملحوظًا في الدراسات الاجتماعية. تلا ذلك مرحلة ثانية من التحديث مرتبطة بالاضطرابات الاقتصادية العالمية في السبعينيات، حيث بدأ الاعتقاد السائد في أن الحكومات أصبحت ثقيلة وغير فعالة، مما دفع إلى رغبة ملحة في جعل الحكومة تشبه إدارة القطاع الخاص من أجل تحقيق التوفير المالي وزيادة الفعالية.

انطلقت برامج كبيرة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات بهدف تحديث الحكومات المركزية، وأصبحت هذه الفكرة معروفة لاحقًا باسم "التسيير العمومي الجديد". ومع تزايد الانتقادات لبعض الآثار غير المرغوب فيها لهذا التحديث، بدأت الحكومات تدرك أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الحكومية، وظهرت أساليب جديدة للتسيير تهدف إلى تعزيز التنسيق البيني والعمودي.

كما شهد العالم أيضا تطورات هامة على مستوى الساحة المحلية والإقليمية والدولية، ومن بين هذه التطورات يمكن ذكر العولمة والتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن التفاعل المتزايد بين الدول والمنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والمنظمات المهنية الدولية. وفي هذا السياق، يسعى القادة الحديثون في مجال الإدارة إلى استكشاف نماذج جديدة للتسيير يمكن أن تواكب هذه التحولات. فقد أظهرت التجارب السابقة أن المفاهيم التقليدية للتسيير البيروقراطي في المرافق العمومية لم تعد كافية لمواجهة هذه التحديات.

في سياق التحولات الدولية المعاصرة، ظهرت مفاهيم جديدة تحمل عنوان "الإدارة الإلكترونية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات"، حيث حظيت هذه المفاهيم بتأييد واسع النطاق. لقد أدركت الحكومات أهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء المرافق العمومية، وتوفير المعلومات بشكل أفضل وأسرع للمواطنين. وفي هذا السياق، قامت الحكومات في العديد من الدول بالاستثمار الكبير في أنظمة الحواسيب والاتصالات القائمة على الويب، وأظهرت التقدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورًا حيويًا في تطوير الخدمات العامة.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات دعمًا قويًا لتنفيذ هذه الإصلاحات الإدارية، حيث تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين المرافق العمومية، وتحسين الاستجابة التنظيمية وتوقعات المواطنين، وزيادة الشفافية والمساءلة. إن استخدام تكنولوجيا المعلومات ضروري للتغلب على التحديات المتعلقة باللامركزية وتجزئة الحكومة، مما يجعلها أداة أساسية في تحقيق التغيير في أنشطة الحكومات وجزءا لا يتجزأ من حركة الإصلاح في التسيير

العمومي. وعلى ذلك، فإن "أهداف تكنولوجيا المعلومات في تسيير المرافق العمومية هي نفسها أهداف التسيير العمومي الحديث".

الفكرة المتداولة بين الأكاديميين تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعمل كأداة داعمة وليست بديلاً مطلقًا للنماذج الإدارية المتعددة المتبعة مسبقاً، مثل: البيروقراطية؛ والتسيير العمومي الجديد؛ وإعادة اختراع الحكومة؛ والخدمة العامة الجديدة؛ ومفهوم القيمة العامة؛ والحوكمة العامة الجديدة. نظراً لأن التنوع في السياقات والثقافات والتحديات تعكسه النماذج المتباينة للحكومات والإدارات. لذا، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب فهماً شاملاً للسياق الذي يُطبَّق فيه واستيعاباً للتحديات والاحتياجات الفريدة لكل نموذج إداري.

ونتيجة لهذه التحولات، تركز الاهتمام على نماذج النجاح للنظم كمقياس للأداء في البيئة التكنولوجية الجديدة للأداء العمومي، بعد أن كشفت المقاييس المالية التقليدية في النظام البيروقراطي عن العديد من النقائص. عرفت هذه النماذج بنماذج الفعالية وقد استخدمت على نطاق واسع. ومن أمثلة ذلك، نموذج عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات لـ (DeLone, McLean, Seddon) عام 2003، ونموذج القيمة العامة المعتمد على تكنولوجيا المعلومات لـ (Deng, et al) عام 2018، وتسعى هذه النماذج إلى تجاوز المقاييس المالية التقليدية لفهم أفضل للقيمة الناتجة من تكنولوجيا المعلومات، على الرغم من عدم تحديد الغاية النهائية لها.

وفي السياق الجزائري تنبع الضرورة لتبني نهج التسيير العمومي الحديث من استحالة وصول الدولة المركزية إلى جميع المواطنين بشكل مباشر وعادل في تقديم الخدمات العامة. يعزى ذلك إلى فشل النظام القائم على المركزية في إدارة الأقاليم المتنوعة والمتميزة عن بعضها البعض، وظهور اتجاهات حديثة تطالب بمشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم. بالتالي، تتطلب هذه الظروف من الدولة الجزائرية إعادة النظر في قوانينها وتكييف مرافقها العمومية مع الوضع الراهن لضمان فاعلية سياساتها وتلبية تطلعات الأفراد.

يقتضي اعتماد التسيير العمومي الحديث دوراً أساسياً حيث تتولى الوحدات الإقليمية المحلية في الجزائر، بما في ذلك البلديات، المسؤولية في تقديم خدمات عامة محلية بما يتلاءم مع احتياجات ومطالب المواطنين، مما يعزز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار. ويأتي ذلك رداً على أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن، حيث اضطلعت الدولة الجزائرية بسياسات إصلاحية تهدف إلى تحقيق التطور المحلي من خلال تعزيز الفعالية والجودة في الخدمات العامة.

مقدمة:

تعتبر البلدية في الجزائر الوحدة الأساسية للإدارة المحلية والوسيلة الرئيسية لتنفيذ الخدمات العامة. ومن ثم، ارتأينا دراسة دور التسيير العمومي في تحسين أداء المرافق العمومية، بما في ذلك وزارة الداخلية والجماعات المحلية من الناحية النظرية، وبلدية الحراش من الناحية التطبيقية، لتسليط الضوء على ضرورة تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

أولا: إشكالية الدراسة

بالنظر إلى أداء المرافق العمومية ومقارنتها بنظيراتها في الدول المتقدمة أو بالقطاع الخاص، يظهر بوضوح قلة الفاعلية العامة لهذه المرافق. كما يُلاحظ الاهتمام المتزايد بمثل هذه القضية في وسائل الإعلام، وخاصة عبر وسائط التواصل الاجتماعي، حيث يتناول النقاش حول أداء المرافق العمومية بشكل متزايد، سواء بالإيجاب أو السلب، دون أساس واضح من المعلومات الرسمية أو النتائج المشتقة من نظم قياس الأداء العمومي المُعتمدة.

وفي هذا السياق، قامت المؤسسات الدولية والعديد من الدول المتقدمة بتطوير معايير ونماذج لقياس أداء المرافق العمومية، مواكبةً منهج التسيير العمومي الحديث الذي يسعى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد الوسائل الرئيسية في تعزيز أداء تلك المرافق. وعليه، استندت دراستنا الميدانية إلى نموذجين رئيسيين: الأول يُعرف بنموذج نجاح النظم أو نماذج الفعالية، ويقوم على خمسة مقاييس رئيسية هي: (جودة النظام؛ جودة المعلومات؛ جودة الخدمة؛ الاستخدام؛ ورضاء المستخدم). أما الثاني، فيُعرف بنموذج القيمة العامة، ويستند إلى ثلاث مقاييس رئيسية هي: (تقديم الخدمات العمومية؛ فعالية المرافق العمومية؛ والنتائج المرغوبة اجتماعيا).

يعتبران هذان النموذجان مؤشرين أساسيين لقياس الأداء في السياق التكنولوجي الجديد للأداء العمومي، والذي تم تطبيقه في الدول المتقدمة والنامية لتحسين وتطوير أداء المرافق العمومية. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة للإجابة على **السؤال الرئيسي** التالي: كيف ساهمت المقاربات والنماذج التسييرية الحديثة في تحسين أداء المرافق العمومية، وما هو واقع ذلك على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وبالتحديد المرفق العمومي "بلدية الحراش"؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب الإجابة عنها، وهي:

- هل لا تزال النظرية البيروقراطية تعتبر كأهم نموذج في التسيير العمومي، ونظاما إداريا مثاليا في تسيير المرافق العمومية؟
- لماذا يُعتبر أحد أبرز الأحداث التاريخية في نهاية الربع الأخير من القرن الماضي في مجال التسيير العمومي هو ظهور نموذجي التسيير العمومي الجديد وإعادة إختراع الحكومة؟
- لماذا زاد الاهتمام باستخدام عمليات القياس والتقييم وإنشاء المؤشرات المتعلقة بأداء المرافق العمومية؟
- ما هي أهم المقاربات والنماذج التسييرية الحديثة المتنافسة على تحسين الأداء العمومي؟

-هل توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح) في بلدية الحراش؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة؟

-هل توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة) في بلدية الحراش؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس؛ المؤهل الدراسي؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الأولى: على الرغم من دورها التاريخي السابق كأهم نموذج رئيسي في التسيير العمومي، وكنظام إداري مثالي في تسيير المرافق العمومية، إلا أنها في العصر الحالي قد فقدت جاذبيتها وصارت تُعتبر نظريةً منهكةً ومُتجاوزةً؛

ب. الفرضية الثانية: يُعتبر أحد أبرز الأحداث التاريخية في نهاية الربع الأخير من القرن الماضي في مجال التسيير العمومي هو ظهور نموذجي التسيير العمومي الجديد وإعادة إختراع الحكومة، وهذا نظرا للأفكار

التحديثية الإصلاحية التي حملها في تسيير المرافق العمومية؛

ت. الفرضية الثالثة: زاد الاهتمام باستخدام عمليات القياس والتقييم وإنشاء المؤشرات المتعلقة بأداء المرافق العمومية، وذلك نتيجة للإحساس العام بفشل السياسات الحكومية في معالجة تحديات المجتمع؛

ث. الفرضية الرابعة: أهم المقاربات والنماذج التسييرية الحديثة المتنافسة على تحسين أداء المرافق العمومية. نجد، نموذج التسيير العمومي الجديد، إعادة إختراع الحكومة، الخدمات العامة الجديدة، مفهوم القيمة العامة، الحوكمة العامة الجديدة، التي ترتكز وتعتمد كلها على تكنولوجيا المعلومات كأداة رئيسية لها؛

ج. الفرضية الخامسة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح) في بلدية الحراش؛

ح. الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة؛

خ. الفرضية السابعة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة) في بلدية الحراش؛

د. الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس؛ المؤهل الدراسي.

رابعا: أهمية الدراسة

بناءً على الأسس الحديثة للتسيير، والتي تستند إلى الاعتماد على التكنولوجيا، والكفاءة، والإبداع، والفعالية، والذكاء، والاستخدام الفني للعلم، تظهر أهمية دراسة المفهوم الحديث للتسيير العمومي وعلاقته بتحسين أداء المرافق العمومية، والمفاهيم المتوسطة التي ترتبط بهما. هذه الدراسة تسهم في تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية التي يمكن تصحيحها لمواجهة التحديات والعقبات التي تعيق تحسين أداء المرافق العمومية، وكذلك في إتاحة الفرص لإكمال المشاريع الأخرى لتكييفها مع التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

يتجلى أيضًا أهمية هذه الدراسة في التركيز على موضوع محلي ذو تأثير كبير، ألا وهو المرفق العمومي، الذي يلعب دورًا حيويًا في حياة المواطنين وسيرورة النشاط العمومي، خاصةً في سياق التحديث والتطوير الذي تشهده البلديات والهيئات الحكومية في مجال التسيير العمومي.

علاوة على ذلك، فإن معايير أداء التسيير العمومي (PAP) وفقًا للمنهجيات الحديثة أثرت بشكل كبير في تحسين أداء المرافق العمومية. ومن هنا، تزداد الطلبات على الأدوات والأساليب المتنوعة المستخدمة في قياس وتقييم أداء هذه المرافق. كما يتزايد الاهتمام بالأدوات الوطنية التي تتمتع بإمكانيات تنفيذية أوسع لقياس أداء المرافق العمومية، وذلك في إطار جهود إصلاح التسيير العمومي بناءً على التقنيات الحديثة.

أما من الناحية العملية، فإن الأهمية تكمن في دعم المسؤولين في القطاع العام، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي تم التركيز فيها على "بلدية الحراش" كموضوع للدراسة الميدانية، وكذلك "وزارة الداخلية والجماعات المحلية" كموضوع للدراسة النظرية. كما نطمح أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الحوار بين الجهات المختلفة في الجزائر، مثل الجهات التشريعية والرقابية والسياسية والمجتمع المدني، لضرورة استخدام معايير دولية معتمدة أو تطويرها لتحسين أداء المرافق وتحقيق رضا المواطنين، مما يعزز الحاجة إلى تغيير المقاييس التقليدية إلى مقاييس حديثة تنسجم مع الواقع الجزائري وتسهم في بناء نظام إداري فعّال.

خامسا: أهداف الدراسة

أصبح استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة حتمية للقيام بعملها، بل وعنصراً حاسماً في البنية التحتية الوطنية التي يقوم عليها النشاط الإقتصادي والاجتماعي، والأداة الرئيسية التي يرتكز عليها التسيير العمومي الحديث وصولاً لتحسين أداء المرافق العمومية وبالتالي تقديم خدمات عمومية أفضل[1]، وقد أدى ذلك إلى ظهور أهداف جديدة، وتتطلب الأهداف الجديدة بالضرورة مقاييساً جديدة.

وعليه تتمثل أهم أهداف دراستنا فيما يلي:

- فهم تطوّر مفهوم البيروقراطية وتحليل تأثيرها على المرافق العمومية؛
- استعراض الإصلاحات الإدارية المنفّذة لمواجهة تحديات البيروقراطية مع التركيز على تعزيز الفعالية وتحسين الأداء في المرافق العمومية؛

[1]OECD, 2003, "The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report: The E-Government Imperative", OECD Journal on Budgeting, Vol. 3, No. 1.

• تحديد دور الدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع التركيز على تحول دور الدولة من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نمط جديد للتسيير العمومي؛

• استكشاف فرص تطوير النمو الاقتصادي عبر تبني مفاهيم حديثة للخوصصة وتسليط الضوء على المراحل الرئيسية لتطوير نموذج التسيير العمومي؛

• تحليل العلاقة بين تبني نظريات ومفاهيم حديثة للتسيير العمومي وتحسين جودة الخدمات العامة؛

• توضيح أهمية التحول نحو الاعتماد على التكنولوجيا، مع التركيز على دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء العمومي؛

• استعراض استراتيجية الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في مختلف المجالات في وزارة الداخلية؛

• الكشف عن الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطنين، وتوثيق التطورات والتحديات في تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية وبلدية الحراش؛

• إبراز الجهود المبذولة من الجهات الوصية نحو الانتقال إلى الرقمنة في وزارة الداخلية وبلدية الحراش؛

• كشف النقاط الضعيفة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومخرجات القيمة العامة في "بلدية الحراش".

سادسا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب تتنوع بين الجوانب الشخصية والموضوعية التي دفعت الطالب نحو التفرغ له. يمكن تلخيص هذه الأسباب على النحو التالي:

• الاهتمام الشخصي بالموضوع وتصاعد الاهتمام بالتسيير العمومي الحديث والتقنيات الحديثة. والرغبة في استكشاف دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير نمط التسيير العمومي نحو الواقع الإلكتروني، مما يساهم في تحسين أداء المرافق العمومية، خاصة البلديات؛

• الرغبة في تقديم منظور جديد حول الموضوع والتركيز على تفاصيله لإضافة قيمة وفهم أعمق، مما يمثل نقطة انطلاق مهمة للدراسات المقبلة في هذا المجال؛

• التخصص الأكاديمي، وذلك بالتقيد ومراعاة تخصص الطالب (تسيير عمومي)؛

• الرغبة في إثراء المعرفة العلمية، من خلال التعمق في مفاهيم موضوع الدراسة، والتي من المأمول أن تقوم بإضافة محتوى بحثي يسهم في تقديم قيمة علمية وعملية للمكتبة، وتعزيز البحث الأكاديمي؛

• التركيز المتزايد على قطاع الداخلية والجماعات المحلية وفي مقدمتها البلديات بالجزائر، وإيلاء الأولوية له في مجال الإصلاحات، كونه القطاع الذي تستوقفه مجمل التحسينات والتحديثات الجارية، نظرًا لعلاقته الوطيدة بالمواطن وتأثيره المباشر على حياته اليومية؛

• الجوانب العالمية، حيث تزايد التركيز على تطور تقديم الخدمات في المرافق العمومية من حيث الكفاءة والفعالية في العالم المتقدم، مما يجعلها محل دراسات واسعة النطاق، سواء أكان ذلك بين الأكاديميين والمختصين أو القائمين على تسيير المرافق العمومية.

سابعا: صعوبات الدراسة

تواجه الدراسات التي تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتعزيز نماذج التسيير العمومي الحديثة في تحسين أداء المرافق العمومية تحديات وصعوبات متعددة. في السياق الدولي والإقليمي، ولا سيما على الصعيد الجزائري. تبرز هذه الصعوبات التي واجهتنا في إجراء هذه الدراسة كما يلي:

• كثرة البيانات الإحصائية وتغيُّرها المستمر يجعل الطالب ملزمًا بتحديث وتعديل معلوماته وضبط بياناته الإحصائية التي يقوم عليها بعض عناصر بحثه بشكل مستمر، مما يشكل عبئًا إضافيًا وصعوبة في الحفاظ على دقة البحث؛

• تعقيدات الحصول على أرقام وبيانات دقيقة من الجهات الحكومية حيال استخدام تكنولوجيا المعلومات، يعزى هذا التحدي جزئياً إلى حداثة المشروع وعدم وجود هيئات خاصة معنية بتقييمه وتوفير البيانات المناسبة؛

• تحفظ وتردد المسؤولين في المصالح الإدارية بالبلدية محل الدراسة في تقديم المعلومات والبيانات، خاصة عندما يتعلق الأمر بمشروع تكنولوجيا المعلومات، وحجتهم أن الوزارة المعنية هي التي لها حق الإشراف والرقابة المباشرة عليه، مما يحول دون قدرتهم على تقديم أي معلومات.

ثامنا: منهج الدراسة

يعتبر اختيار المناهج، الإقترابات والأدوات المناسبة من الأمور الضرورية في البحث العلمي، حيث يتعين استناده إلى طبيعة وخصوصية الموضوع المدروس، بهدف الرد على التساؤل الأساسي للدراسة، وإثبات أو نفي فرضيات الدراسة واختبارها. يهدف هذا الاختيار أيضاً إلى تحقيق معرفة دقيقة وفهم أعمق للموضوع المطروح. في هذا السياق، قمنا باستخدام مجموعة متنوعة من المناهج العلمية، ومن بينها:

• **المنهج الوصفي:** تم استخدامه في الجوانب النظرية للدراسة، والتي تتمثل في الفصول الثلاثة الأولى، ويركز هذا المنهج على توضيح الظواهر والأحداث المتعلقة بالموضوع المدروس بشكل دقيق، مما يمكن من جمع وتلخيص المعلومات الخاصة بالتسيير العمومي وعلاقته بتحسين أداء المرافق العمومية، بالإضافة إلى استكشاف المفاهيم المتوسطة المرتبطة بها بشكل مناسب. وبذلك، يمكن لهذا النهج أن يسهم في تحقيق تقدم في فهم وحل المشكلات المعقدة التي تواجه المجتمع، وتوفير استنتاجات ذات قيمة تعمل على تطوير وتحسين الواقع المعني بالدراسة.

• **المنهج التحليلي:** فقد تم استخدامه في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات في الجوانب التطبيقية للدراسة، بهدف فهم النتائج بشكل أعمق والوصول إلى استنتاجات قابلة للاستفادة. يتضمن هذا المنهج عملية تحليلية تفصيلية للبيانات المجمعة، بهدف استخلاص العلاقات والاتجاهات والتنبؤات التي يمكن أن تساهم في تطوير سياسات أو ممارسات جديدة تعزز من أداء المرافق العمومية وتحقق الأهداف المنشودة.

• **المنهج الاستقرائي** الذي تم استخدامه لاختبار فرضيات البحث.

تاسعا: أدوات الدراسة

توظف هذه الدراسة مجموعة متنوعة من الأدوات العلمية والتقنيات لجمع المعلومات وتحليلها، بهدف تحقيق الأهداف النظرية والتطبيقية المرتبطة بها. يتضمن هذا التحليل استخدام الأساليب التالية:

• **أولاً**، المسح المكتبي الذي يعتمد على الاستعراض الوافي للمراجع المتاحة باللغتين العربية والأجنبية، وتشمل ذلك الكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير والدوريات والمجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على الإنترنت كمصدر هام للمعلومات من خلال مواقع متنوعة وصفحات توفر معلومات ذات جودة عالية لتعزيز وإثراء محتوى الدراسة وزيادة مصداقيتها.

• **ثانياً**، استخدم الطالب العديد من الأساليب لجمع البيانات مثل الملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية، وقد ساهمت هذه الأدوات في تعزيز جودة البيانات المحصلة. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع الآراء والاستجابات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد ذلك تحليلها. وقام الطالب بتطبيق تقنيات الإحصاء الوصفي مثل مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency)، ومقاييس التشتت (Measures of Dispersion)، لتفسير البيانات المجمعة. بالإضافة إلى ذلك، استخدم

الطالب اختبارات إحصائية مثل اختبار مان ويتني واختبار ويلكوكسن واختبار كروسكال واليس باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات النوعية والكمية.

عاشرا: حدود الدراسة

يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة والعمل على تعميمها، أخذا بعين الاعتبار الحدود التالية:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على استخدام نموذج التسيير العمومي الحديث، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات كأداة رئيسية، بهدف فهم كيفية تحسين أداء المرافق العمومية. يجدر التنبيه هنا إلى أن هذا الموديل يُعَدّ نمطًا جديدًا ولكنه لا يمكن اعتباره الوحيد ولا المساهمة النهائية في هذا المجال.

• **الحدود البشرية:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تنفيذها عبر مرحلتين. في المرحلة الأولى، صُمّمت استبيانات موجهة لموظفي "بلدية الحراش"، وتركزت على مشغلي النظام لفحص مدى توافر عوامل النجاح في المرفق العمومي محل الدراسة. أما في المرحلة الثانية، صُمّمت استبيانات أخرى استهدفت المواطنين كأصحاب مصلحة من أداء المرفق العمومي "بلدية الحراش"، بهدف استقصاء مدى تحقيق القيمة العامة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وتم اختيار الأفراد المشاركين بشكل عشوائي مع تنوعهم في الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة.

• **الحدود الزمنية:** انطلقت الدراسة في مرحلتها النظرية منذ أول تسجيل في موضوع البحث بداية العام الدراسي 2019–2020، وتمت متابعتها بالدراسة الميدانية التي استمرت من مارس 2023 حتى نهاية أوت 2023. ويمكن اعتبار هذه الفترة الزمنية (حسب رأينا) كافية لإجراء الاستقصاء الميداني المباشر وجمع البيانات الضرورية لإتمام الجانب التطبيقي من الدراسة.

أحد عشر: الدراسات السابقة

تطلب العملية البحثية العلمية الاطلاع على دراسات سابقة لتوجيه الباحث. لهذا الغرض، قمنا بمراجعة دراسات سابقة تتعلق بالتسيير العمومي الحديث كمتغير مستقل والمرافق العمومية كمتغير تابع، وكذلك المفاهيم المرتبطة بهما مثل الأداء، وتكنولوجيا المعلومات. ومنها ما يلي:

1. دراسة سعداوي محمد (2009)

توجّه الطالب في دراسته الموسومة بعنوان "انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2009. نحو تحليل الآثار الشاملة المتوقعة لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية

على أداء المرافق العمومية. المشكلة المطروحة في هذا البحث تركز على استقصاء التأثيرات المحتملة التي يمكن أن تترتب عن تبني هذا النظام على أداء المرافق العمومية. تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على نتائج التطورات الرئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكيف أثرت هذه التحولات على البنية الاجتماعية وأهميتها، مع التركيز على الحاجة الملحة لتكييف المرافق العمومية مع هذه التطورات لتحقيق الوصول الشامل إلى المجتمع المعلوماتي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى نشر الوعي حول أهمية التحول الرقمي في جميع العمليات والمعاملات، وضرورة استخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية المستمدة من هذا التحول التكنولوجي.

تقدم الدراسة تحليلاً للمسارات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في الواقع العملي، مع إلقاء الضوء على الأسباب والمبررات الضرورية لاعتماد هذا النظام في إطار مرافق الدولة. من جانب آخر، يُركّز البحث على توضيح مفهوم المرافق العمومية وسماتها، بهدف نشر الوعي بأهمية تحديث هذه المرافق ودمج التكنولوجيا الرقمية في أنظمتها وعملياتها. كما تهدف الدراسة إلى توضيح فوائد النظام "الإلكتروحكومي" داخل المرافق العمومية مقارنةً بالنظام التقليدي، ووضع استراتيجيات لتقديم الخدمات المرفقية باستخدام هذا النظام.

وتُستعرض الدراسة أيضاً نماذج عالمية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في بعض المرافق العمومية في مختلف الدول، مع التشديد على الآثار والنتائج التي نتجت عن هذا التحول على مستويات متعددة.

2. دراسة Bevanda (2011)

توجه الباحث في دراسته الموسومة بعنوان: تطبيق نظام قياس الأداء في كرواتيا،

«Implementing a Measurement System in Croatia Performance»

مقال منشور في مجلة «Measuring Business Excellence»، المجلد 15، العدد 4، ص 50- 61، من قبل Bevanda، فقد تناولت التحديات التي واجهت جهود كرواتيا في تبني وتنفيذ نظام قياس الأداء. باستخدام منهج وصفي تحليلي، ركزت الدراسة على دراسة حالة وكالة حكومية في كرواتيا مع التركيز بشكل أساسي على اقتناء برمجيات تكنولوجيا المعلومات. كشفت الدراسة عن دور العوامل الثقافية والتنظيمية في صعوبة تنفيذ نظام قياس الأداء، حيث تم التركيز على مشاكل مثل الثقافة التنظيمية، ونقص الثقة بين المديرين والمرؤوسين، وتأثير نقص الموارد على تنفيذ نظام قياس الأداء، وغيرها. ومن التوصيات الرئيسية التي أبرزتها الدراسة، تحتاج الدول النامية إلى التركيز على ضبط قياس الأداء وتحسين ثقافة التنظيم،

وتعديل مؤشرات الأداء لتشمل تأثير تكنولوجيا المعلومات، وتوظيف خبراء خارجيين لتجاوز مشاكل الولاءات السياسية، وتعزيز رأس المال البشري (مهارات ومواهب ومعرفة الموظفين)، ورأس المال المعلوماتي (قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والتكنولوجيا)، ورأس المال التنظيمي (الثقافة والقيادة وتوجيه الموظفين وإدارة المعرفة).

3. دراسة لويس هويل (2011)

تناولت الدراسة الموسومة بعنوان: التسيير العمومي الجديد وعلاقات التمريض في الخدمة الصحية البريطانية "New Public Management and Nursing Relationships in the NHS"، أطروحة دكتوراه، مدرسة العلوم الاجتماعية التطبيقية، جامعة سترلينغ، بريطانيا، 2011. فتركز على تأثير نموذج التسيير العمومي الجديد على العلاقات بين فريق التمريض والإدارة في الخدمة الصحية الوطنية البريطانية، وتحليل كيفية تشكل الممارسات الإدارية وعلاقات العمل في ظل هذا النموذج. وقد وُجِدَ أن هناك أربعة عناصر رئيسية تتأثر بالتسيير العمومي الجديد، منها الإدارة المهنية، والانضباط في استخدام الموارد، وقياس الأداء، وجودة الخدمة. وأظهر التحليل أن هذا النموذج أدى إلى تعزيز دور المديرين المهنيين على حساب المديرين ذوي الخبرة السريرية، مما أثر سلباً على العلاقات بين فريق التمريض والإدارة. وقد أدت القيود المالية والتقشف في استخدام الموارد إلى إحساس فريق التمريض بفقدان السيطرة والقوة، مما أدى إلى التوتر والصراع في البيئة العملية وتأثير سلبي على علاقتهم مع المرضى.

وتُستعرض الدراسة أيضاً نماذج عالمية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في بعض المرافق العمومية في مختلف الدول، مع التشديد على الآثار والنتائج التي نتجت عن هذا التحول على مستويات متعددة.

4. دراسة هيدلي بيرتون (2015)

الكتاب الذي أصدره "مايكل هيدلي بيرتون" في عام 2015، دار النشر"Palgrave Macmillan" بريطانيا، تحت عنوان: سياسات إصلاح القطاع العام من تاتشر إلى الإئتلاف "The Politics of Public Sector Reform: From Thatcher to the Coalition"، تناول الكاتب دراسة تحليلية للتحديات الاقتصادية التي واجهت المملكة المتحدة في الثمانينيات بعد الأزمة الاقتصادية العالمية، والتغيرات الديموغرافية التي جرت في تلك الفترة، وكيف حالت هذه الظروف السياسية الصعبة إلى التفكير في إصلاحات جذرية في القطاع العام، وكانت هذه الإصلاحات مستمرة حتى فترة الائتلاف الحاكم، مع مشاركة عدد كبير من الفاعلين السياسيين في صياغتها وتنفيذها.

من بين الاستنتاجات التي خلص إليها الكاتب أن الإصلاحات الإدارية استهدفت عدة مجالات من أجل تحسين الأداء العمومي، مثل إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتخلي عن الإدارات الوسطى، وتقليص الأجور، واستخدام الشركات الخاصة لتقديم الخدمات. وتُعزى فشل بعض هذه الإصلاحات إلى رغبة بعض السياسيين في تحقيق أهداف شخصية على حساب الاستقرار والفاعلية الإدارية، مما أدى إلى فوضى وتشتت في الجهود الإصلاحية. ومن بين النتائج المهمة أيضًا هو تأثير خفض التكاليف على كفاءة الخدمة العمومية، حيث أن الخدمات العامة تعتمد على تكاليف مرتفعة تتحملها المجتمع من خلال الضرائب، ولكن خفض هذه التكاليف قد يؤدي إلى تقليل جودة الخدمات وزيادة المشاكل في التسيير مستقبلاً.

5. دراسة عبان عبد القادر (2016)

تناولت الدراسة الموسومة بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة بلدية الكاليتوس"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، جامعة بسكرة، 2016. تحليل العقبات التي تعترض عملية تبني وتطوير الإدارة الإلكترونية في السياق الجزائري. تركز الدراسة على استكشاف الصعوبات الرئيسية التي تواجه عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، والتي تمثل تحديات على مستوى الجوانب البشرية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية.

باستخدام منهجية البحث الكمّي، تم تحديد عينتين لاستقصاء آراء وتجارب فئتين مختلفتين من مجتمع الدراسة في بلدية الكاليتوس بالعاصمة. وتكونت العينة الأولى من موظفين إداريين في البلدية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية متماشية مع التوزيع العشوائي في المجتمع، وشملت 298 موظفًا. أما العينة الثانية، فكانت قصدية، حيث تم اختيار 32 فردًا يمثلون الأفراد الذين يتفاعلون بانتظام مع البلدية ويزورون المرفق.

توضح نتائج الدراسة وجود تحديات متعددة تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وتشمل هذه التحديات الجوانب البشرية مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة، والعوامل التنظيمية مثل قلة الإجراءات الإدارية الملائمة. كما تُشير النتائج أيضًا إلى التحديات الاجتماعية والتقنية، مثل انخفاض مستوى الوعي التكنولوجي بين المواطنين ونقص التجهيزات التكنولوجية اللازمة.

بناءً على هذه النتائج، يظل المرفق العمومي الجزائري يعاني من الإصرار على النهج التقليدي للعمل، مما يعرضه لعدم القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية وتطلعات المجتمع المعاصر.

6. دراسة محمد بن علي بن مسعود تبوك (2016)

في مقاله المعنون "فاعلية الأداء العمومي في المرافق العمومية في سلطنة عمان"، مقال منشور في مجلة البحوث التجارية، المجلد 38، العدد 1، ص 228–197، التي أجراها محمد بن علي في عام 2016، تستهدف التحليل العميق للعوامل المؤثرة في كفاءة الأداء داخل المرافق العمومية. يتخذ الباحث منهجاً وصفياً تحليلياً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تعتمد بشكل أساسي على استخدام الاستبانة كأداة للتحقيق.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد على أهمية تقدير مدراء المرافق العمومية للأداء ككيان متكامل، حيث يعتمد نجاح المرفق على قدرته على استيعاب وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين (أصحاب المصلحة). كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تطوير المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء لضمان فعالية وتأثير العمليات التقييمية في المستقبل، مما يتطلب التزاماً مستمراً بالابتكار وعمليات التعلم.

ومن بين التوصيات الأساسية للدراسة كانت ضرورة إجراء دراسات مفصلة لتحليل العوامل المؤثرة في الأداء العمومي، وذلك بمراجعة العوامل الخارجية مثل احتياجات الجمهور المتعامل، والتفاعل مع الجهات الحكومية، إلى جانب النظر في العوامل الداخلية مثل الإمكانيات المالية والعنصر البشري، وتحديد اللوائح والسياسات والإجراءات والأنشطة التي تشكل أساس الأداء العمومي. وكذا تحديد نقاط القوة والضعف في المرافق العمومية، وتطوير برامج توعية للعاملين على جميع مستويات الإدارة، وتعزيز ثقافة داخلية تتجاوب مع مفهوم الأداء.

كما أوصت الدراسة أيضا، بضرورة إجراء استبيانات شاملة تشمل آراء المتعاملين والعاملين في المرافق العمومية والجهات الرقابية، بهدف تحديد وفهم المشكلات والتحديات التي تواجه الأداء العمومي. كما دعت إلى تطوير مجموعة من المؤشرات التي تقيس الجوانب المتعددة له بشكل دقيق وموضوعي.

7. دراسة عادل محمد عبد الرحمن (2016)

في كتابه المعنون "مداخل لتقييم الأداء في المرافق الحكومية في جمهورية مصر العربية"، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، التي أجراها الكاتب عبد الرحمن عادل سنة 2016، تهدف إلى استكشاف أهمية وضرورة تطوير مؤشرات ومقاييس لتقييم أداء المرافق في مصر. تبنت الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لتحليل آراء الأفراد المشمولين بالدراسة.

كشفت الدراسة عن صعوبات في عملية قياس وتقييم الأداء في المرافق الحكومية المصرية، مع إشارة إلى زيادة في أعداد العمالة مما يعيق تحقيق نتائج دقيقة ومحددة في عمليات التقييم المتعلقة بالإدارات، وعدم مواكبة المرافق الحكومية للتطورات الحديثة في إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات حيث استمرت في

استخدام الأساليب التقليدية والأساليب الورقية، وهذا ما يعتبر عائقاً رئيسياً أمام تطوير الأداء الإداري في تلك المرافق.

ومن التوصيات الرئيسية للدراسة تأكيد ضرورة التوجه نحو التسيير العمومي الحديث، وذلك بتطوير نظام تقييم الأداء ليشمل مؤشرات متعددة الأبعاد، وتأهيل الكوادر الإدارية على استخدامها بشكل فعال، واعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الإدارية، لضمان تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها وفعاليتها في خدمة المجتمع.

8. دراسة Giovanni ESPOSITO (2018)

في دراسته المعنونة: الإدارة العامة الجديدة والتغيير الإستراتيجي في السكك الحديدية الأوروبية، "New European Railways Public Management and Strategic Change in the"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والإقتصاد، التي تمت مناقشتها في جامعة لييج ببلجيكا عام 2018، استهدف الطالب "جيوفاني إسبوزيتو" إلى دراسة التحولات المحتملة في المرافق العمومية المركزية من خلال تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد. كما حاولت الدراسة تسليط الضوء على واقع الخدمة العمومية في قطاع الخدمات الأوروبي.

توصل الباحث إلى عدة نتائج رئيسية، منها ضرورة إجراء إصلاحات جوهرية في السياسة العامة، من خلال اعتماد آليات تسيير جديدة تلبي تطلعات المواطنين وتعمل على تقليل تكاليف الخدمة العامة. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب إصلاح السياسة العامة من خلال تبني مفاهيم التسيير العمومي الجديد تغييرات جوهرية على مستوى المرافق العمومية.

وتمثلت الآليات والوسائل المقترحة لتحقيق هذا الهدف في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتسيير الأداء العمومي عبر ثلاثة مستويات: الوسائل، والنتائج، والأثر. كما تم تحديد التفويض للمرافق كوسيلة من وسائل التسيير العمومي الجديدة، بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية والإدارة الحديثة للموارد البشرية، والتسويق العام، ومراقبة التسيير العام عن طريق أدوات المراقبة الحديثة المستخدمة في القطاع الخاص. وأخيرًا، تم التطرق إلى الاتصال الأفقي والعمودي في جميع مستويات الإدارة، بالإضافة إلى المحاسبة التحليلية والميزانية.

- **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب عززت من جودة وتكامل البحث. أولاً،

تم إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال استعراض وتحليل الأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مما ساهم في فهم عميق للموضوع وتوجيه الأبحاث المستقبلية. كما تم الحصول على مجموعة متنوعة من المراجع العربية والأجنبية، مما أضاف تنوعًا وغنى للمصادر المرجعية.

ثانيًا، تم توجيه الدراسة نحو صياغة مشكلات وفروض البحث، حيث تم تحديد جوانب محددة تستحق الاهتمام والتحليل العميق. كما تم بناء أداة الدراسة بناءً على تحليل نظري وتوجيهات الدراسات السابقة، مما ساهم في تأمين جودة البحث ومنطقيته.

وبناءً على هذا الأساس، تم تحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بشكل متقن، مما زاد من قوة التحليل والاستنتاجات المستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

- **أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب. أولاً، تميزت بالحداثة حيث اتسمت بالتناول الشامل لمفهوم التسيير العمومي الحديث ومراحل تطوره على مدار القرنين الماضيين، بالإضافة إلى استعراض أبرز النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم، بداية بانهيار البيروقراطية إلى ظهور التسيير العمومي الجديد، إختراع الحكومة، الشراكات، الخدمة العامة الجديدة، القيمة العامة وصولا إلى الحوكمة العامة الجديدة، عكس الدراسات السابقة التي إختزلت التسيير العمومي الحديث في نظرية أو مفهوم واحد.

ثانيًا، تميزت بتناول علاقة التسيير العمومي الحديث بتكنولوجيا المعلومات كأداة أساسية لتحسين أداء المرافق العمومية، وهو جانب نادراً ما يتم التطرق إليه في الأبحاث السابقة (في حدود علم الطالب).

وختامًا، تميزت الدراسة بمناقشتها لقضية مهمة على المستويين الحكومي والشعبي، حيث تناولت قضية قياس أداء المرافق العمومية، وهو ما يسهم في تحسين أداء الحكومات وخدماتها للمواطنين.

إثنا عشر: مصطلحات الدراسة

1. نظرية التحديث: هي نهج نظري ينظر إلى التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي كعملية تتبع مساراً خطياً نحو الحداثة، مع اعتبار كل مرحلة في هذا المسار خطوة تمثل تقدماً أو اكتسابًا معينًا. تستند هذه النظرية إلى الفكر الحداثي الذي نشأ في النصف الأول من القرن العشرين، مستندة إلى فكرة الحداثة التي بدأت تتشكل بواسطة فلاسفة عصر التنوير في بدايات القرن السابع عشر، حيث يرتبط التحديث بتبني التكنولوجيا والأفكار الغربية وتجاوز السمات التقليدية التي قد تكون عائقاً أمام التقدم. من الجوانب الرئيسية لنظرية التحديث:

- تطور متعدد المراحل نحو الحداثة؛
- التمايز الاجتماعي داخل المجتمعات؛
- إعادة تكامل العناصر الهيكلية والثقافية في المجتمعات، مع المحافظة على استقرارها؛
- النمو الاقتصادي للمجتمعات التي تتبنى التحديث في المرحلة النهائية من التطور؛
- استيراد التكنولوجيا الغربية، مما يتطلب تغلب المجتمعات على السمات التقليدية للذهاب نحو التطور.

2. التسيير العمومي الحديث: هو مفهوم يشير إلى إدارة وتنظيم الشؤون العامة والخدمات العامة بطرق تتسم بالفاعلية والشفافية والمساءلة. يتميز التسيير العمومي الحديث بالتركيز على تحسين أداء الخدمات العامة وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة، مع مراعاة المصلحة العامة ورضا المواطنين. يتضمن التسيير العمومي الحديث عدة مبادئ وأساليب منها:

- الشفافية: تعني ضرورة إفصاح الجهات العامة عن معلوماتها وقراراتها بشكل شفاف وواضح، وذلك لتمكين المواطنين من مراقبة أداء الحكومة والمشاركة في العملية الديمقراطية.
- المساءلة: يجب أن تكون الجهات الحكومية مسؤولة أمام المواطنين وتقديم تفسيرات لقراراتها وأفعالها، ويشمل ذلك المساءلة المالية والسياسية والإدارية.
- الكفاءة: يهدف التسيير العمومي الحديث إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، سواء من خلال استخدام التكنولوجيا أو تحسين عمليات الإدارة والتنظيم.
- المشاركة: يشجع التسيير العمومي الحديث على مشاركة المواطنين في صنع القرارات وتشكيل السياسات، سواء من خلال الاستشارات العامة أو اللجان المشتركة بين الحكومة والمجتمع المدني.
- التحول الرقمي: يعتمد التسيير العمومي الحديث على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات الحكومية وتسهيل الوصول إليها للمواطنين.
- التنمية المستدامة: يعتبر التسيير العمومي الحديث الاهتمام بالتنمية المستدامة وحماية البيئة والموارد الطبيعية جزءًا أساسيًا من سياسات الحكومة والتخطيط العام.

3. المرفق العمومي: يشير إلى الهيئات أو الجهات الحكومية التي تُنشأ وتُدير بموجب القوانين والتشريعات النافذة في دولة معينة، وتقدم خدمات عامة للمواطنين دون تمييز بينهم. وهذه الخدمات يمكن أن تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والخدمات مثل التعليم، والصحة، والنقل، والأمن... والخدمات الاجتماعية الأخرى.

مقدمة:

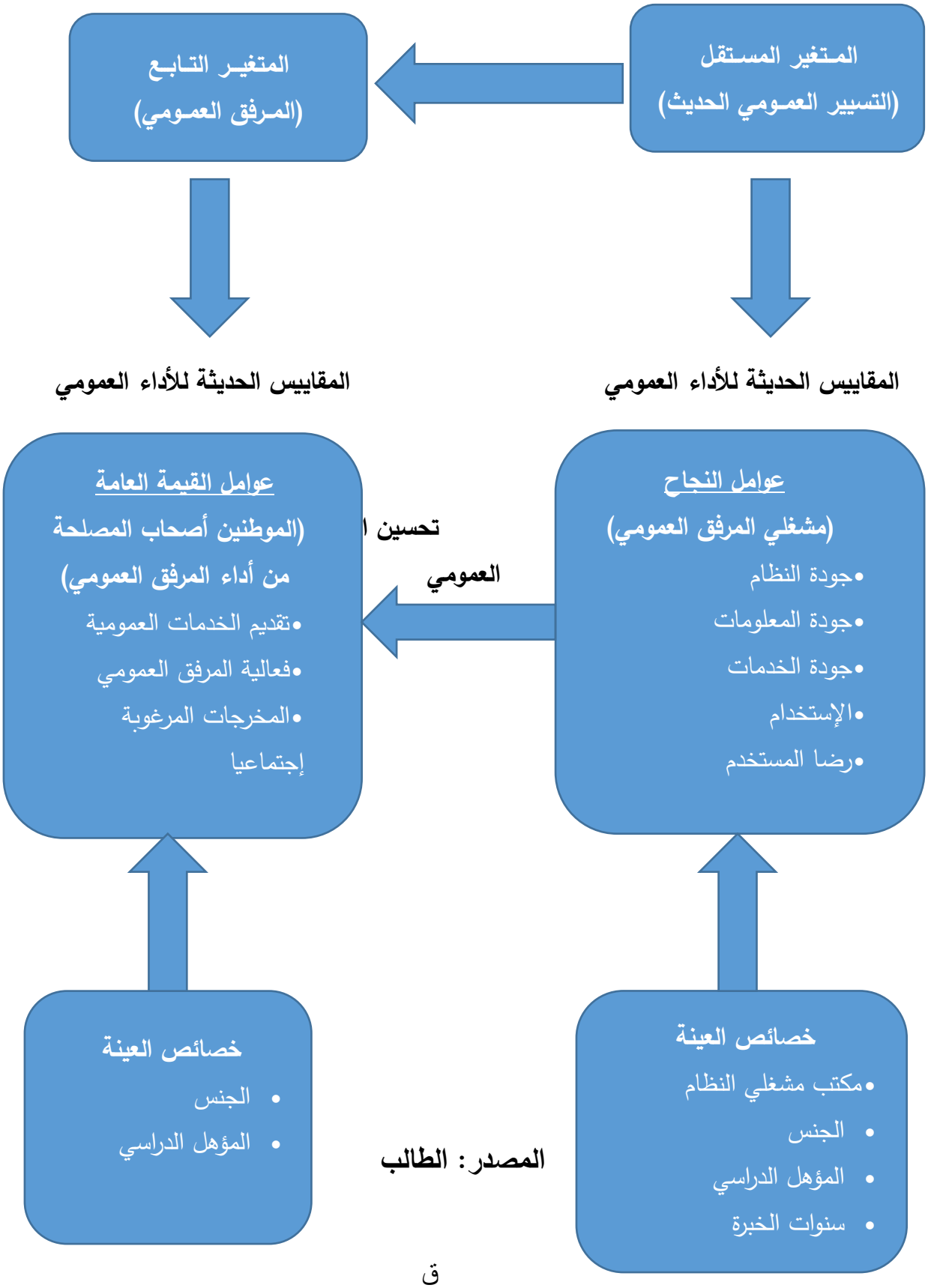
تعتبر المرافق العمومية جزءاً أساسياً من البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية لأي دولة، وتلعب دوراً حيوياً في توفير الخدمات الأساسية للمواطنين وتعزيز رفاهيتهم وتنمية المجتمع. تتميز المرافق العمومية بعدة خصائص، منها: الإدارة الحكومية؛ الوصول العام؛ التمويل العام.

4. تحسين الأداء العمومي: يشير إلى الجهود المبذولة لتعزيز وتحسين كفاءة وفعالية العمل في القطاع العام، سواء كان ذلك على مستوى حكومي محلي أو وطني أو حتى دولي. يهدف هذا التحسين إلى تحقيق أهداف مختلفة مثل تحسين خدمات المواطنين، وتحسين إدارة الموارد العامة، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز النزاهة، وتحسين الأداء المالي، وتعزيز الابتكار، وتعزيز الكفاءة الإدارية. يتضمن تحسين الأداء العمومي عادة تقديم تحسينات في السياسات والعمليات والتقنيات وإدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات لتحقيق أهداف الخدمة العامة بشكل أفضل وأكثر فعالية.

5. تحديث المرفق العمومي: هو عبارة عن سلسلة من التغييرات المستهدفة تهدف إلى تحسين كفاءة هياكل وعمليات المرافق العمومية. يجب أن ننظر إلى التحديث الحكومي من زوايا متعددة، بما في ذلك البُعد الأيديولوجي للأفكار المدعمة للتحديث، لاسيما تلك المتعلقة بالمذهب النيوليبرالي. فقد دفع بعض المفكرين إلى تمييز نموذج جديد للتحديث يعرف بـ "التسيير العمومي الجديد"، حيث يتم التركيز فيه على نتائج الأداء ومنهجية "العميل" لخدمات المرافق العمومية، مع تقليص الضوابط والتنظيمات. تظهر هذه العناصر بدرجات متفاوتة في التحديثات التي تتخذها عدة دول متقدمة، مما يعكس تنوع النهج في تحديث المرافق على المستوى الدولي.

ومن الملح أن نفصل في فهم مفهوم تحديث المرافق العمومية، حيث يمكن تمييز عدة مصطلحات تُستخدم بديلاً للدلالة على نفس المفهوم بالتباين في التركيز والنطاق. ويتضح أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للتحديث: أولاً، التكييف مع الممارسات المتعارف عليها، ثم اعتماد التقنيات والأدوات الجديدة، وأخيراً، الإصلاح الجذري للبنية والعمليات. لذا، يتيح هذا النهج للحكومات المعنية بالتحديث اتخاذ استراتيجيات متعددة التداخلات، تتنوع بين تحسين الأداء دون تقويض الهيكل التقليدي للمرافق العمومية وإعادة صياغة قيمها الأساسية.

ثلاثة عشر: النموذج العام للدراسة



المصدر: الطالب

أربعة عشر: تقسيم الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة. تضمنت المقدمة تحديد المشكلة العامة للدراسة، وفروضها، وأهميتها، وأهدافها، ومنهجها، بالإضافة إلى مبررات اختيار الموضوع، ومراجع الدراسة، وخطة الدراسة، والصعوبات التي واجهت الطالب أثناء إنجازها.

- **الفصل الأول: دراسة النموذج البيروقراطي وأهمية التحديث**

تناول الفصل الأول دراسة النموذج البيروقراطي في تسيير المرافق العمومية وأهمية التحديث، حيث ركز المبحث الأول على تحليل البيروقراطية في التسيير العمومي وضرورة الإصلاح الإداري. وقد ألقى المبحث الثاني الضوء على ظهور إدارة المناجمنت كبديل للنموذج البيروقراطي في المرافق العمومية، بينما تناول المبحث الثالث التحولات الجديدة للمرفق العمومي ودوافع التوجه نحو الخوصصة.

- **الفصل الثاني: دراسة الطرق الجديدة في تسيير المرافق العمومية**

في هذا الفصل، تم التركيز على تطوّر الطرق الجديدة في تسيير المرافق العمومية والنماذج الحديثة. تضمّن المبحث الأول عرضًا للطرق الحديثة للخوصصة، بينما تناول المبحث الثاني التسيير العمومي والاتجاهات الجديدة. أما المبحث الثالث، فركّز على تطور مراحل التسيير العمومي الحديث.

- **الفصل الثالث: إتجاهات تطوير الأداء العمومي**

وفّر الفصل الثالث تحليلا لإتجاهات تطوير الأداء العمومي، حيث تناول المبحث الأول أهمية استخدام عمليات القياس والتقييم والمؤشرات في تحسين الأداء العمومي. أما المبحث الثاني، فقد ناقش أبرز المناهج المتنافسة لتحسين الأداء العمومي في مرحلة "ما بعد البيروقراطية"، في حين أبرز المبحث الثالث المناهج المتنافسة في تحسين الأداء العمومي في مرحلة "ما بعد التسيير العمومي الجديد."

- **الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية**

في هذا الفصل، تم التركيز على الدراسة التطبيقية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على مقاييس الأداء في المرافق العمومية. تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث استعرض المبحث الأول دراسة نظرية عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العمومية، فيما قدم المبحث الثاني الإطار المنهجي وتعريف المرفق العمومي "بلدية الحراش"، وخصص المبحث الثالث للتحليل الإحصائي للاستبيان.

- **الخاتمة:** تم فيها استعراض أهم النتائج التي توصل إليها الطالب، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات، وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

النموذج البيروقراطي في تسيير المرافق العمومية وأهمية التحديث

تمهيد:

بدايةً، تُعتبر البيروقراطية شكلاً أساسيًا من أشكال التنظيم والنظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة والتسيير، حيث أسهمت بشكل كبير في تقدم العلم والمعرفة في هذا الميدان. ومع ذلك، فإنها كغيرها من النظريات الأخرى، واجهت جدلاً واسعًا نتيجة لتعدد استخداماتها، مما أدى إلى تعقيدها وزيادة غموضها. وُجدت لها تصورات متعددة ومتناقضة، مما أدى إلى عدم الاتفاق في فهمها وتطبيقها. في ظل التقدم الهائل في مجالات متعددة، ولا سيما الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت البيروقراطية غير قادرة على مواكبة التعقيدات الناشئة من هذا الواقع الجديد. فأساليب إدارة البيروقراطية المركزية تتطلب وقتًا وجهدًا طويلاً ومعقدًا لاتخاذ أدنى قرار، مما يجعل الأفراد والمؤسسات مستبعدين أو مقيدين تحت سلطة المسؤول الإداري.

لقد اخترقت البيروقراطية جميع المؤسسات والمرافق العمومية دون استثناء في ذلك الوقت، حيث اعتبرت ضرورية لا مفر منها سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية، بغض النظر عن مستوى تقدمها وتطورها. وفي نفس الوقت، زاد الحديث عن ضرورة إجراء إصلاحات شاملة في الإدارة، وأصبح محل دراسات مكثفة من قبل الباحثين والمسؤولين السياسيين والإداريين في مختلف الدول وعلى مستوى المنظمات الدولية الرائدة.

بفضل النجاح البارز الذي شهده مجال إدارة الأعمال العامة، نتيجة التحول نحو نهج الإدارة الحديثة، تجاوز هذا النجاح المؤسسات الصناعية ليشمل المرافق العمومية في الدول المتقدمة. وأثمر هذا التحول عن نتائج إيجابية واضحة، مما انعكس في رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي يتلقونها.

ونتيجة لمجال التحديث في التسيير العمومي الذي عرف تطورا كبيرا، وبالنظر إلى العديد من النظريات والأبحاث التي تم إعدادها، ظهرت فكرة الخوصصة كنموذج ومفهوم جديد. وقد تبنته الحكومات في معظم دول العالم بسرعة، نظرًا لتأثيرها السياسي العميق، حيث أصبحت وسيلة لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي في الدول التي كانت تعتمد على التخطيط المركزي.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف الخوصصة الآن إلى معالجة الأوضاع المالية الهشة في العديد من الدول، خاصة النامية، وفك ارتباط المشاريع العامة من البيروقراطية الحكومية، من خلال التشديد على الحاجة إلى إلغاء الرقابة الحكومية على النشاط الاقتصادي، والاعتماد بشكل أكبر على القوى السوقية وآلياتها.

ومن أجل فهم وتحليل ما تم ذكره سابقًا، قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث رئيسية، هي:

- المبحث الأول: البيروقراطية في التسيير العمومي وأولوية الإصلاح الإداري.
- المبحث الثاني: ظهور المناجمنت كبديل عن النموذج البيروقراطي في المرافق العمومية.
- المبحث الثالث: التحولات الجديدة للمرفق العمومي، ودوافع اللجوء إلى الخوصصة.

المبحث الأول: البيروقراطية في التسيير العمومي وأولوية الإصلاح الإداري

في هذا المبحث الأول، يتم التركيز على فهم مفهوم التسيير العمومي من خلال استكشاف التعاريف المختلفة المتعلقة به، إلى جانب تحديد أهميته والنظر في تطوره التاريخي كموضوع رئيسي (المطلب الأول). كذلك نسعى إلى استكشاف ظاهرة البيروقراطية التي ظهرت في المرافق العمومية، والتي انتشرت بسرعة في معظم دول العالم. وقد تم تصنيف هذه الظاهرة فيما بعد من قبل الخبراء والباحثين كأحد النماذج الرئيسية في التسيير العمومي التقليدي. ومع ذلك، أظهرت الاستعمالات والتطبيقات البيروقراطية العديد من العيوب مثل البطء، والروتين، والفساد، والرشوة، والمحسوبية، وغيرها. لذا، إذا كانت معرفة هذه العيوب ودراستها ضرورية للغاية، فإن فهم جذورها ونشأتها وكيفية تأثيرها في المرافق العمومية يعتبر ذا أهمية بالغة. إذا كنا نسعى لمعالجة هذه العيوب، فمن الضروري تحديد السبب الأساسي لها. ولذا، ينبغي فهم البيروقراطية بعمق من خلال البحث في أصولها، وتطورها، ومبادئها، والجوانب الإيجابية والسلبية التي تميزها (المطلب الثاني). بالإضافة إلى ذلك، يجب دراسة برامج الإصلاح الإداري المتبعة ومدى نجاحها وفعاليتها. هذا الأمر يساهم في فهم مدى الاهتمام الذي توليه المرافق لهذه الظاهرة (البيروقراطية) وكيفية التصدي لها والحد من العيوب التي تنجم عنها (المطلب الثالث).

المطلب الأول: التسيير العمومي

يشكل إقامة تعريف دقيق وشافٍ لمفهوم التسيير العمومي أمرًا بالغ الأهمية، إذ يمثل هذا التعريف بوابة أساسية لفهم الإطار الشامل لنشاطه وطبيعته ومدى تأثيره. قبل تقديم تعريف محدد للتسيير العمومي، كان من الضروري تفسير مصطلح التسيير بشموليته، وذلك لتبسيط الانتقال من مفهوم التسيير العام إلى مفهوم التسيير العمومي. تهدف هذه الخطوة إلى استعراض مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون والمهتمون الرئيسيون، حيث قاموا بتحليله وتقسيمه إلى أربعة زوايا رئيسية. ومن خلال هذا الاستعراض، نسعى لفهم مراحل تطور هذا المفهوم منذ بداياته الأولى وصولاً إلى الحالة الراهنة للتسيير العمومي.

الفرع الأول: تعريف التسيير والتسيير العمومي

يمثّل التسيير أسلوباً شاملاً يعزز التطوير ويمثل منهجاً جديداً للتفكير، حيث يقوم بتجميع وظائف الإدارة الأساسية لتحقيق أداء مؤسسي ممتاز عبر استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية. من جهة أخرى، يعتبر التسيير العمومي تجميعاً للأساليب والأنظمة المتعلقة بالأنشطة الإدارية التي تُجريها مؤسسات الدولة.

يهدف التسيير العمومي بشكل أساسي إلى تحقيق الصالح العام، حيث تؤثر قراراته بشكل شامل ومباشر على مصالح أفراد المجتمع.[1]

يبرز ما تم ذكره حول التسيير العمومي كتحديد لطبيعته وخصوصيته فيما يتعلق بالتسيير في المرافق العمومية التي تحمل طابعاً اقتصادياً وتجارياً. إلا أن هذا النقطة لا تكفي كمدخل لدراسة التسيير العمومي، إذ يجب تحديد موقعه كفرع من فروع المعرفة الممارسة. يكتسب هذا المفهوم أهميته من الحقيقة أن التسيير العمومي ليس مجرد ممارسة خاصة بقواعد عامة في مجال التسيير، وبالتالي لا يمكن دراسته منفصلاً عن علوم التسيير. وبناءً على ذلك، فإن هناك العديد من التعاريف التي استعرضت مفهومي التسيير والتسيير العمومي، ورغم وجود تعدد في التعاريف إلا أنه سيتم ذكر بعضها فقط.

1. تعريف التسيير: يوجد تعدد في التعاريف لمفهوم التسيير، وأحد أبرزها بإيجاز هو:

- "وايت(White) "، الذي عرَّف التسيير بأنه: "فن للقيادة والتنسيق والرقابة لعدد معين من الأفراد لتحقيق أهداف وغايات محددة". [2]
- "فايول(Fayol) "، الذي أوضح التسيير كـ: "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة".[3]
- تعريف آخر ينص على أن التسيير هو "مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات التي تستخدم لقيادة وتوجيه جهود وأنشطة الأفراد نحو تحقيق هدف معين".[4]

رغم اختلاف الرؤى في التعاريف المذكورة، إلا أنها تشترك في بعض السمات التي لا يمكن تجاهلها، وتتمثل هذه السمات في:

- الطابع الإنساني للتسيير وضرورة وجود أهداف محددة.
- الحاجة للتخطيط والتنظيم والرقابة.
- التعاون والعمل الجماعي بين مجموعة من الأفراد.

---

[1] Messaoud MENTRI, **L'administration en question: Réflexion sur les relations administration-administrés**, Alger, OPU, 1988, p 30.

[2] صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص17.

[3] محمد عبد السميع وأحمد طيبة، **أساسيات الإدارة العامة**، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص4.

[4] نفس المرجع السابق، ص 5.

بناءً على هذه العناصر المشتركة، يُمكن تقديم تعريف شامل للتسيير وهو: "استخدام مجموعة متنوعة من الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف من خلال عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة".

2.تعريف التسيير العمومي :يُعتبر إعطاء تعريف دقيق وشامل للتسيير العمومي أمراً صعباً نظراً لتعدد وجهات النظر وارتباط المفهوم بعدة مجالات قانونية واقتصادية وسياسية واجتماعية. وعلى الرغم من هذه الصعوبة، هناك محاولات متعددة لتحديد مفهوم التسيير العمومي، منها:

- عرَّف "أمين الساعاتي" التسيير العمومي على أنه: "تعاون للجميع في البيئة العامة لتنظيم العلاقات بين السلطات الثلاث (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية) وإدارة مواردها البشرية والمادية لتحقيق الأهداف العامة". [1]

- بالنسبة لـ "جيليني(Gélinier) "، يُعرِّف التسيير العمومي كـ: "تنفيذ السياسة العامة للدولة عبر المرافق العمومية". [2]

- أما "محمد سعيد عبد الفتاح"، فيرى التسيير العمومي على أنه: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تمكِّن من تحقيق وتنفيذ السياسة العامة، ويتركز عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة". [3]

هذه التعاريف المختلفة توضح مفهومي التسيير والتسيير العمومي وتبرز الجوانب المشتركة والمميزة لكل منهما، ورغم تنوع الرؤى والتفاوتات، فإنها تلقي الضوء على الطبيعة الشاملة والأساسية لكل مفهوم. ويمكن التعبير عن بعض التعاريف الأخرى التي تناولت التسيير العمومي في الجدول التالي:

الجدول رقم1 نظرة الباحثين وتعاريفهم للتسيير العمومي

النظرة للتسيير العمومي	الباحث	التعريف
نشاط أو عمليات	"غـلادن" GLADEN	جميع أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارة العامة التي تغطي النشاط الإداري للحكومة
النشاطات المتعلقة بتنفيذ	"موشـر"	النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسات الخاصة بما تتضمنه من مشاركة

[1] أمين الساعاتي، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، دار الشروق، جدة، الطبعة 02، سنة 1985، ص 21.

[2] T. HAFSI, **La Gestion De L'Entreprise Publique En Algérie**, vol II, OPU, Alger, 1988, p294.

[3] محمد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط/5، 1986، ص 20.

النظرة للتسيير العمومي	الباحث	التعريف
السياسات	MOSHER	في تكوين هذه السياسات
إدارة السلطة التنفيذية والمشروعات العامة	SIMON "سيمون"	نشاط السلطة التنفيذية ومجالات إدارتها وإدارة المشروعات العامة
الممارسات الحكومية لإتمام المشروعات العامة	"ويلسون" WELSON	جميع العمليات المتصلة بالممارسات الحكومية الهادفة إلى إتمام المشروعات العامة بفعالية وبما يتفق مع رغبات الجماهير وطموحاتهم
تنفيذ السياسة العامة	WHITE "وايت"	جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة
تنفيذ السياسة العامة من خلال العمليات المرتبطة	"ديموك" DIMOCK	تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المرتبطة تبدأ بتحديد أهداف الدولة وإدارة السياسة، والمصالح العامة والقانون
وسيلة لإدارة الأعمال العامة	"ديباش" DEBBESCH	وسيلة لإدارة الأعمال العامة وهي تشتمل على إدارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية في الدولة
مهام	"ديباش"	مهمة خارجية للإدارة، ومهمة اقتصادية، ومهمة تعليمية وثقافية، ومهمة اجتماعية ومهمة داخلية
جهاز/ تنظيم	"والدوا"	تنظيم إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف عامة

المصدر: صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص19.

هذا الجدول يلخص مجموعة متنوعة من التعاريف التي صاغتها وجهات نظر مختلفة بشأن التسيير العمومي، حيث كانت هناك تفسيرات تصفه كمجموعة من الأنشطة، وأخرى تعتبره مهمة، بالإضافة إلى وجهات نظر تعتبره جهازاً.

بناءً على المعطيات المقدمة، يُمكن اعتبار التسيير العمومي عبارة عن الأنشطة المبذولة والمهام المنفَّذة بهدف تحقيق وتنفيذ السياسات العامة للدولة. أما فيما يتعلق بتنوع تعاريف الباحثين للتسيير العمومي، فإن ذلك يعود إلى التباين الموجود في زوايا الدراسة، التي تتشابك وتتقاطع مع بعضها البعض. وسنحاول تلخيص هذه الزوايا فيما يلي:

الفرع الثاني: زوايا دراسة التسيير العمومي

تعتبر دراسة التسيير العمومي من المجالات المتعددة التي يتفرع تحليلها إلى أربعة زوايا رئيسية، وذلك نظرًا لطبيعتها المعقدة والشاملة. هذه الزوايا تستند إلى أفكار ومنهجيات مختلفة تكشف عن جوانب متعددة لفهم وتقييم التسيير العمومي على النحو الآتي: [1]

1. **الزاوية السياسية:** تُلقي الضوء على التسيير العمومي من خلال منظور سياسي يركز على أعمال الحكومة وجهودها في تحقيق مصلحة الجمهور. كما تشمل هذه الزاوية دراسة دور صنع السياسة العامة وكيفية تطبيقها.
2. **الزاوية القانونية:** تتناول جوانب متعددة تتعلق بدور التسيير العمومي في صياغة القوانين والأنظمة وتحويلها إلى سلوك مؤسساتي. كما تركز على دور القوانين في تنظيم حركة الدولة وعلاقتها بالمواطنين والمؤسسات المحلية والدولية، بالإضافة إلى تحديد الحقوق والواجبات كوسيلة لاحتواء الفساد.
3. **الزاوية الإدارية:** تشمل وظائف المديرين التنفيذيين والتنفيذيين بالحكومة وإدارة المرافق العمومية، وتركز على أداء الوظائف الإدارية المختلفة داخل الجهاز الحكومي.
4. **الزاوية المهنية:** تتناول مجموعة الوظائف والمهن العمومية وتُسلط الضوء على جوانبها الواقعية والتطبيقية.

تظهر هذه الزوايا المتعددة مفهومًا شاملًا للتسيير العمومي، حيث يُعرَّف على أنه يشمل جميع الأنشطة التي يُقوم بها العاملون في الجهاز الحكومي. يتضمن ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو مرتبط بصنع وتنفيذ السياسات العامة بهدف تقديم الخدمات وإنتاج السلع التي تلبي الحاجات العامة وتحقق المصلحة العامة.

الفرع الثالث: التطور التاريخي للتسيير العمومي

بعد استكشاف مفهوم التسيير العمومي، يأتي التركيز على تطوره عبر المراحل الزمنية، بدايةً من الفترة الأولى حتى وقتنا الحالي. يعكس هذا التحليل أهمية الدراسات المستمرة التي تهدف إلى تطوير هذا المجال نظرًا لأثره البارز في التنمية الاقتصادية.

1. **مرحلة ما قبل الظهور:** هناك اعتقاد بأن ظهور التسيير لم يكن في بدايات القرن العشرين، بل يعود لفترات أقدم. فعلى الرغم من ظهور مدرسة التسيير العلمي لفريدريك تايلور ونظريته حول الإدارة العلمية،

[1] موقف حديد محمد، **إدارة الأعمال الحكومية**، دار المناهج، الأردن، 2002، ص23.

وكذلك مبادئ البيروقراطية التي طرحها ماكس فيبر، إلا أن العديد من الباحثين يرى أن هناك شواهد تاريخية تدل على وجود نظم تسييرية فعَّالة في حضارات سابقة قد ساهمت في تقدمها واستمراريتها.

من هنا، يمكن الاستنتاج بأن التسيير العمومي ليس ابتكارًا حديثًا، بل يعود جذوره إلى فترات تاريخية مبكرة وهو جزء لا يتجزأ من تطور الحضارات الإنسانية. والجدول التالي يوضح إسهامات بعض الحضارات في بلورة الفكر التسييري:

الجدول رقم2 مساهمات الحضارات في الفكر التسييري

الحضارة	السنوات	الأفكار الأساسية	مساهماتها في تطور التسيير العمومي
السومرية	سنة ق م 5000	تكوين الحكومات ونظام التجارة، الكتابة والتدوين	المعلومات المدونة ذات أهمية للنظريات
المصريون	إلى 2000 4000 ق م	التخطيط والتنظيم والرقابة، الخطط وتسلسل السلطة	استخدام مئات الآلاف في بناء الأهرامات
البابليون	إلى 700 ق 2000 م	تشريع القوانين والأنظمة، تنظيم السلوك والحكم	تحديد شريعة حمورابي للأجور والعقود
الصينيون	ق م 500	صياغة الأنظمة وتطبيقها، معيارية الإجراءات في الدولة	نظم التجارة والنظم العسكرية في الصين
الإغريق	إلى 350 ق م 500	التخصص واستخدام المنطق في بناء الحضارة	التخصص والتفكير المنطقي في إقامة الدولة
الرومان	300ق م إلى 300 م	التنظيم المركزي لمؤسسات الدولة، أهمية منظومة الاتصالات	الإمبراطورية الضخمة وتحكمها المركزي

المصدر: صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص07.

يقدم الجدول أعلاه نماذج من الأفكار التي كانت سائدة في بعض الحضارات القديمة، والتي تمثل أفكاراً تسييرية أصيلة. هذه الأفكار تبرز بوضوح حقيقة أن التسيير العمومي لم يكن ابتكاراً حديثاً في القرن

العشرين، إذ كان موجوداً في حضارات سابقة، ورغم ذلك، لم يكن موضوعاً للدراسة العلمية بل كان يُمارس على أرض الواقع.

كانت معظم الحضارات تطبق مبدأ تقسيم العمل، والذي يُعتبر اليوم واحداً من الأسس الرئيسية في مجال التسيير، مما يدل على أنها كانت تتبنى نهجاً تسييرياً وتنظيمياً في تنظيم شؤونها وتسيير أعمالها، على الرغم من أنها لم تكن تعتبر علم التسيير كما نعرفه اليوم، وإنما كانت تمارس مبادئ وتقنيات تسييرية دون التفكير في تحليلها أو دراستها بشكل علمي محدد.

2. **المرحلة الأولى،** ارتكز فلاسفة مشهورون مثل "أفلاطون" و"أرسطو" و"ميكيافلي" على مجموعة من الأفكار ذات التنوع الواسع في مجال إدارة الشؤون الحكومية. أبرزت أفكار "أفلاطون" أهمية التنظيم الشامل للنظام السياسي والإداري، وتركزت فلسفته على تحديد دور الوظائف الحكومية وتدريب القادة السياسيين في الدولة. أما "أرسطو"، فكان تركيزه على ضرورة وجود دولة تعزز استمرارية الإنسان، مع التركيز أيضًا على عملية اتخاذ القرار، التي تُعَدُّ اليوم أساسية في العملية الإدارية.

بالنسبة لـ "ميكيافلي"، فقد كانت أفكاره متصلة بمجال التسيير العمومي، إذ ركز على صفات القادة الكفؤين في السياسة والعدالة والنزاهة. قدم كتابه "الأمير" الذي ساهم في تطوير العملية الإدارية في أوروبا، خاصة في الجانب السياسي، بسبب احتوائه على صفات تنطبق على حكام أوروبا في إدارة الدول والحضارات.

3. **المرحلة الثانية،** فهي الفترة الأكثر وضوحًا في تاريخ ظهور التسيير العمومي، حيث ساهم مجموعة من الأساتذة مثل "لورنس فون" و "وودروه ويلسون" بأفكار مهمة في تشكيل التفكير الإداري. بدأت هذه المرحلة مع "فون ستون" في عام 1855، حيث يُعتبر مؤسس التسيير العمومي في أوروبا، وتتمثل أفكاره في:

- الإدراك بأن التسيير العمومي يتألف من مجموعة من التخصصات مثل السياسة والاجتماع والقانون.
- الاعتقاد بأن التسيير العمومي يمثل مزيجًا من النظرية والتطبيق.
- ضرورة تطوير أساليب علمية في التسيير العمومي.

في الولايات المتحدة، ظهر "وودرو ويلسون" كرائد للتسيير العمومي، حيث وصفها في مقالة نشرها عام 1887 بأنها "تهدف إلى تحقيق الكفاءة القصوى للحكومة بتكلفة أقل". كانت إسهاماته أكثر دقة ووضوحًا من تلك التي قدمها "فون ستون"، مع تركيزه على جعل التسيير العمومي مستقل عن السياسة والقانون، رغم

التكامل بين مختلف العلوم. كما اعتمد على نهج تجاري في التسيير العمومي ودعا إلى استيعاب تجارب القطاع الخاص، إضافة إلى التركيز على تدريب ومراقبة الموظفين الحكوميين.

وهكذا، كانت نقطة تركيز الاهتمام في ذلك الزمان هي كيفية فصل السياسة عن التسيير العمومي.

4. **المرحلة الثالثة** من تطور مجال التسيير العمومي، والتي تعود إلى بدايات القرن العشرين، شهد الاهتمام المتزايد بتلك الساحة ظهور الدراسات والأبحاث التي قام بها رواد مثل عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، الذي قام بصياغة نموذج البيروقراطية في مجال التسيير العمومي. يُعَدّ هذا النموذج من بين أبرز الأنماط المعتمدة حتى الآن في مجال التسيير العمومي، حيث ما زالت بعض مبادئه تجد تطبيقاً في الوقت الحاضر[1]. تمثل البيروقراطية التي عرضها فيبر خلال تلك الفترة نهجاً إدارياً مثالياً، وقد اعتُمدت أفكاره وتطبقت مبادئه في العديد من دول العالم لمدة تزيد عن 80 عاماً.[2]

بالإضافة إلى ذلك، في نفس الفترة، ظهرت عدة مدارس فكرية رائدة متخصصة في مجال إدارة الأعمال والتسيير العمومي، والتي تجاوز تناولها تفصيلياً في هذا السياق، وسنقوم بالتطرق إليها بشكل موجز في سياق دراستنا.

المطلب الثاني: ظهور البيروقراطية كأهم نموذج في مجال التسيير العمومي التقليدي

ظهور البيروقراطية كنموذج أساسي في مجال الإدارة والتسيير العمومي يمثل موضوعًا معقدًا وشاملاً يتطلب النظر إليه بعمق وتفصيل. إذ لا يمكن فهم ملامحها وتقييم أثرها الإيجابي والسلبي في المرافق العمومية، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، إلا من خلال دراسة شاملة تشمل أوجه عدة.

تعتبر دراسة البيروقراطية في المرافق العمومية أمرًا ذو تعقيد شديد، حيث يلزم فهم أصولها ونشأتها وتطورها بشكل متكامل. بالإضافة إلى ذلك، فإن النظر في الجانب النظري والعلمي لهذا النموذج الإداري يتيح فهمًا أعمق لمبادئه وفوائده وعيوبه. وفي ذات السياق، يجب النظر إلى تطبيقات البيروقراطية والاستخدامات المتعددة التي تكشف لنا عن مدى تأثيرها وأهميتها في مختلف السياقات الإدارية والتنظيمية.

[1] Barzelay Michael, **The new public management: Improving research and policy dialogue,** 3: Univ of California Press, 2001, p36.
[2] Ferlie, Ewan et al, **Organizational Cultures in the Public Services**, Oxford University Press, 2009, p 57.

الفرع الأول: مفهوم النموذج البيروقراطي

ربما لا يوجد مصطلح تشترك فيه كل من الإدارات والمرافق العمومية والشركة أكثر من مصطلح "البيروقراطية"، هذا المصطلح الذي يعتبره الإداريّون حجر الأساس الذي أنشئ التنظيم العصري لمفهوم "المنظمات" بدءا من القرن 18م، والذي كان سببا في دخول البشرية إلى عصر جديد في الإنتاج والتصنيع مع التوسّع في استخدام الميكنة الصناعية، وهو أيضا نفس المصطلح الذي يترادف دائما مع مفاهيم التسيير الحديث، بأنه العائق الأول لحركة الإبداع والتطور خصوصا في العصر الحالي، حيث السرعة والتجربة وتداول الأفكار وتنفيذها هي العناصر التي يقوم عليها النجاح لكل من الدول والمنظمات.

تظهر البيروقراطية عادةً على أنها إطار يعيق الحركة السريعة والديناميكية، مشبهة بلجام يعوق الحصان عن الجري بسرعة. ومع ذلك، يظل من الصعب اتهامها مباشرة بالفشل، إذ يحتاج أي منظومة حتى السريعة إلى أحيانٍ ما لمن يُبطئ من وتيرتها لصالح الاستدامة والفعالية.

لطالما ارتبط مصطلح "البيروقراطية" بالبطء وتعقيد الإجراءات التي كان من الممكن تسهيلها وتسريعها، مما جعلها تُعتبر عاملاً رئيسيًا في تعثّر المرافق العمومية أو الشركات الكبيرة المتداعية. وهي اليوم الاتهام الأول الموجه لتعثر الخدمات العامة أو شركات البنية التحتية، كما أنها تُعتبر العقبة الرئيسية في تسويق أي خدمة أو منتج للأسواق التي تتطلع إلى السرعة والابتكار والتجديد.

تجدر الإشارة إلى أن "البيروقراطية" في العالم الثالث غالبًا ما ارتبطت بالعديد من السلبيات في الإدارة، مثل البطء والروتين والفساد والرشوة والمحسوبية، وغير ذلك. وعلى الرغم من أهمية دراسة هذه السلبيات، فإن التركيز على أصولها وكيف انتشرت في الإدارات والمرافق العمومية يكتسي أهمية بالغة. فإذا أردنا معالجة هذه المشكلات، فإنه يجب فهم جذورها وطبيعة تأثيرها على الهياكل الإدارية قبل اتخاذ أي تدابير عملية.

الفرع الثاني: النظرية البيروقراطية

يظهر في مجال علم التسيير والتنظيم نماذج فكرية عدة تعنى بتأصيل الأسس الأساسية لتسيير المرافق العمومية. فالمبادئ الأساسية لهذا النوع من التسيير لم يكن نتاج العصر الحديث وحده، بل كانت محورًا لتجارب سابقة يعود تاريخها إلى فترات سابقة، وأظهرت نتائج مباشرة في مجال تسيير المرافق العمومية والتنظيم الإداري، كما سبق التطرق إليه. إلا أن هذه المبادئ لم تأخذ شكلها النهائي إلا في العصر الحديث، الذي شهد تطورات فكرية وعلمية، وذلك نتيجة التقدم الكبير في البحث العلمي والنظري في هذا النطاق، وذلك بفضل جهود مفكرين عملوا بجدية على تطوير هذا الميدان.

زمن ازدهار علم التنظيم والتسيير العمومي كان في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث ظهرت عدة مدارس تركزت على دراسة الإدارة وطرق تنظيمها. يجدر بالذكر أن هذه المدارس تعتبر متكاملة بعضها مع بعضها الآخر، وذلك عبر التطور والتسلسل الزمني للأفكار والنظريات.

تعتبر النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) كواحدة من أهم النظريات الممثلة للمدرسة الكلاسيكية، بجانب نظرية الحركة العلمية لفريدريك تايلور"(Taylor Frederick)، ونظرية المبادئ أو التقسيمات الإدارية لهنري فايول(Henri Fayol). ظهرت هذه النظريات في فترة زمنية واحدة، أي في بداية القرن العشرين[1]. وقبل التطرق إلى المفهوم العلمي للبيروقراطية وتطوراتها، ينبغي في البداية توضيح مفهوم البيروقراطية من الناحية اللغوية.

1. المفهوم اللغوي للبيروقراطية:

يعتبر مفهوم البيروقراطية موضوعًا متنوعًا يشهد تباينًا كبيرًا في الآراء والتفسيرات نتيجة لتاريخها الطويل وانتشار استخدامها في مختلف السياقات والمجالات. يعزى أصل كلمة "البيروقراطية" إلى مصادر متعددة، حيث يربط البعض أصلها باللغة اليونانية، حيث تشير كلمة "بيرو" إلى المكتب أو المنضدة، و"قراطي" تعني القوة أو الحكم، مما يجسد معناها بشكل تقريبي بـ "حكم المكاتب وسيطرتها."[2]

من جهة أخرى، يُفسر أصل الكلمة بالرجوع إلى اللغة الفرنسية، حيث يشير الجزء الأول منها إلى كلمة لاتينية "Burrus" التي تعني لونًا داكنًا، وكانت تستخدم في اللغة الفرنسية القديمة لوصف نوع من الأقمشة يُستعمل كغطاء للمناضد والمكاتب. فعادةً ما كان يجتمع حول هذه المكاتب رجال الحكومة، واشتقت كلمة "Bureau" لتعني المنضدة ذاتها، وفيما بعد استُخدمت للدلالة على غرفة المكتب نفسها.[3]

يُشار إلى أن الاقتصادي الفرنسي (Vincent De Gournay)، الذي شغل منصب وزير التجارة الفرنسية في عام 1745، يُعتبر أول من استخدم مصطلح "البيروقراطية" في إحدى مؤلفاته. استخدم هذا المصطلح للإشارة إلى الطبقة العاملة في المكاتب الحكومية، ومن ثم انتشر وأصبح مصطلحًا شائعًا يُطلق

[1] مهدي زويلف وعلي العظايلية، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، دار الدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص 28-46 و ص 95.

[2] بلرنب منصور، **الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1982، ص 59.

[3] نفس المرجع السابق، ص 69.

على فئات اجتماعية أو صفوة حاكمة، كما أُلمح إليه باعتباره ظاهرة أو مرضًا خطيرًا يُصيب الهياكل الإدارية.[1]

2. المفهوم العلمي للبيروقراطية:

المصطلح البيروقراطي يتسم بمعانٍ متعددة واستخدامات متنوعة، مما دفع العديد من الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية والتاريخية والسياسية والإدارية إلى استكشافه بشكل مكثف. هذا التعدد في الفهم والاستخدام أدى إلى تعقيد وتوسّع المفهوم، ومن هنا، يتناول هذا النص المفهوم البيروقراطي من منظوره العلمي الأكاديمي كنموذج للإدارة والتنظيم. ويرتبط المصطلح البيروقراطي بشكل أساسي بالنظرية المقدمة من قبل عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي قام في عام 1921 بصياغة نموذج بيروقراطي يعتبره الأكثر فعالية. وصف فيبر هذا النموذج بأنه نموذج مثالي للبيروقراطية(Le modèle bureaucratique)[2]، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف بفعالية عالية من خلال استخدام سلطة المكاتب كهيكل تنظيمي رسمي. تتولى هذه المكاتب مهمة إصدار التوجيهات والأوامر اللازمة وتقسيم العمل، وهكذا يتم التأكيد على الطابع الوظيفي للمنظمة بدلاً من التركيز على الشخصيات الفردية.[3]

يمكن تعريف التنظيم البيروقراطي بصفته تنظيماً موحدًا يستند إلى مبدأ السلطة الهرمية (Autorité hiérarchique)، حيث يكون الموظفون في المستويات الأدنى من الهرم الإداري تحت رقابة الأعلى منهم في التسلسل الإداري. كما يتم تحديد رواتب وتعيين الموظفين استنادًا إلى المؤهلات والكفاءات.[4]

يوضح "فيبر" في نموذجه البيروقراطي المثالي مجموعة من الصفات الأساسية التي تمثل تصوراً متكاملاً لنظام الإدارة الفعّال. يُمكن تلخيص هذه الصفات كما يلي:[5]

- ترتيب السلطة بشكل هرمي يستند إلى التسلسل والتنظيم الواضح، حيث يتبوأ كل مستوى إداري موقعه بتبعيته للمستوى الأعلى، ويتمتع فوقهم بطبقة إدارية تمثلها خبراء متمرسون في المجال مكلفون بالقيادة.

---

[1] علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 19.

[2] AMIEL, JACOBS, BONNET, Boeck, WESMAEL, **Management de l'administration,** Belgique, 1993, p 06.

[3] مهدي زويلف وعلي العضايلية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[4] R. LE DUFF, J C PAP, **La gestion publique "Vuibert gestion"**, France, 1988, p 249.

[5] محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، القاهرة، دون دار نشر، 1998، ص 11-12.

- تقسيم العمل وتوزيعه بناءً على الاختصاصات الوظيفية داخل المنظمة، مما يُحقق التخصص والتوجيه الدقيق للموظفين وواجباتهم.
- انتقاء الموظفين وفقًا لمتطلبات وظائف المنظمة وشروط محددة مسبقًا، باعتماد على كفاءتهم ومؤهلاتهم الفنية والعلمية.
- وجود أنظمة تنظيمية وتعليمات ثابتة وشاملة لضمان السيطرة واستمرارية العمل بغض النظر عن الأفراد المشاركين.
- تفضيل العلاقات الموضوعية وتجنب العلاقات الشخصية لتحقيق سير عمل فعّال وللتخلص من الأخطاء.
- التركيز على تدريب وتطوير الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم، مما يضمن استمرارية عملهم وتقدمهم في السلم الوظيفي.

على الرغم من فعالية النظرية البيروقراطية والنموذج المثالي الذي وضعه "فيبر" في تنظيم المنظمات وضمان استمراريتها وكفاءتها، إلا أنه تعرض لانتقادات حادة خلال الأربعينات من القرن العشرين. هذه الانتقادات تركزت على الجوانب التي أهملها النموذج والتي تقلل من أهميته وفاعليته في الممارسة العملية. كما أثرت هذه النقاط السلبية على تطبيقاته العملية وأظهرت عدة تحديات للمنظمات التي اعتمدت هذا النموذج.

تظهر نقائص النموذج البيروقراطي المثالي، الذي صاغه "فيبر"، بشكل عام ومنهجي في عدة جوانب:[1]

– أولاً، يُظهِر تفضيل "فيبر" للتنظيم الرسمي داخل المنظمة على حساب التنظيم غير الرسمي، حيث أولى الاهتمام بوضع القواعد والأنظمة التي تحقق الأهداف المسطرة داخل الإدارة دون النظر إلى التأثيرات الخارجية مثل النقابات وتجمعات العمال. هذه الجوانب تلعب دوراً أساسياً في سياق العمل ولها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المنظمة.

– ثانيًا، يُركّز النموذج البيروقراطي بشكل كبير على الرقابة، مما يُهمِل الأهداف الأساسية للإدارة. يُعتبر الرقيب ذو المرتبة العليا مسؤولًا عن توجيه التعليمات للمراتب الأدنى ومراقبة تطبيق القواعد بشكل صارم، مما يؤدي إلى التركيز المفرط على الامتثال للأنظمة والرقابة على حساب تحقيق أهداف المنظمة.

[1]Annie BARTOLI**, Le management dans les administrations publiques "DUNOD"**, Paris, 1997, p 09.

* لقد طبق النموذج البيروقراطي في المؤسسات الصناعية المعروفة مثل : GENERAL ELECTRIC, FORD

– وثالثاً، يُظهِر النموذج البيروقراطي قلة الاهتمام بالفرد، حيث يُعامَل الموظف كآلة ويُقيَّد في تصرُّفاته ومبادراته. يُعتمد في هذا السياق على مبدأ الطاعة الرئاسية (Obéissance hiérarchique)، حيث يُعتبر الموظف المثالي هو الذي يلتزم بتنفيذ الأوامر والتوجيهات الصادرة عن رئيسه، مما يضع التركيز بشكل كبير على الانضباط والطاعة دون النظر إلى تفرُّده ومبادرته.

وعلى الرغم من هذه النقائص، إلا أن النموذج البيروقراطي* لـ "ماكس فيبر" يظل له مكانة هامة في مجال التسيير والتنظيم، مما يُظهِر التطبيق الواسع لهذه المبادئ في إدارات ومرافق عمومية وخاصة على مستوى العالم. وفي ضوء النقاشات حول هذا النموذج والانتقادات التي وجهت للبيروقراطية، انقسم الكثير من الكتَّاب والباحثين. وفريق يطالب بإدخال تعديلات عليه واعتماد بعض مبادئه، بينما يقترح الفريق الآخر نماذج مختلفة تمامًا تتعارض مع هذا النموذج الأساسي.[1]

الفرع الثالث: تطورات النظرية البيروقراطية

نقائص النموذج البيروقراطي والعيوب التي ظهرت فيه شكّلت نقطة انطلاق جوانب متعددة من الأبحاث والدراسات في ميدان علم التسيير والتنظيم. هذا السياق حث على تفكير مستقبلي في نماذج إدارية جديدة أخذت بعين الاعتبار العنصر البشري والعوامل البيئية.

الدراسات الأولية تركّزت عادةً على المؤسسات الصناعية وتحسين الإنتاجية، إلا أن تطبيق المبادئ الناشئة على الإدارات والمرافق العمومية أصبح واقعاً، وذلك نظرًا لظهور المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر. ومن بين أبرز مفكري هذه المدرسة كان "أنتوني دونز" الذي سعى إلى تعزيز فاعلية البيروقراطية من خلال إيلاء الاهتمام للبيئة الخارجية والتنظيمات العمالية داخل المنظمة.

من جانبه، قدم "ف. ثاير" (F. Thayer)، نقدًا للنظام الهرمي في البيروقراطية، مقترحًا بدلاً منه نموذجًا إداريًا مصفوفًا ونظام إدارة الفريق. بالمثل، قدم "و. بينيس" (W. Bennis)، نموذجًا بديلًا للبيروقراطية، وأشار إلى أن هذا النموذج نشأ خلال الثورة الصناعية بهدف تحقيق نظام محكم ودقيق في العمل[2]، ولكنه أكد أن هذا النموذج لم يعد قادرًا على تلبية احتياجات المجتمعات المتغيرة والتطورات التكنولوجية الجديدة، وأنه أخفق في تمكين الأفراد داخل المنظمة من التفاعل ومعالجة المشكلات الناشئة

[1] Annie BARTOLI, Op.cit. p 10.

[2] مهدي زويلف وعلي العضايلية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

بفعالية، كما أفقد الأفراد في المنظمة القدرة على الإبداع، وعدم التمكن من معالجة المشكلات الطارئة بسبب التنظيم الهرمي، وقد اقترح بدلا من نموذج "فيبر" نموذجا آخرا سماه "الهيكل العضوي المتأقلم"، وذلك للاستجابة للحاجات المتغّيرة للمنظمة وفقا لتطور البيئة، ومن أهم ميزات نموذجه: عدم ثبوت العاملين في مناصب عملهم، بل تتشكل جماعات من العمال حسب حاجات العمل وأهداف المنظمة، وبذلك فقد ألغى التسلسل الهرمي الذي يعتبر أحد نقائص البيروقراطية.

بالمقابل، قدم مفكرون آخرون مثل "شارلز بيرو" الدفاع عن البيروقراطية، حيث أكد أن الخلل ليس في البيروقراطية ذاتها، وإنما في الفشل في تنفيذها بشكل فعّال في العمليات الواقعية.

في سياق النقاش حول نماذج الإدارة، ظهرت بعض النماذج البديلة التي تمثلت في نظريات مختلفة، متباينة عن البيروقراطية التقليدية. تلك النماذج تشمل:

- **نظرية الإدارة العلمية** لـ(F. Taylor) ، الذي أشار إلى أن الإدارة هي علم يعتمد على أسس ومبادئ يمكن تحليل العمليات الإدارية من خلالها. يتضمن نهجه وضع الفرضيات واختبارها لتحقيق النتائج المطلوبة، وركز بشكل خاص على الأساليب الفعالة لأداء العمل في البيئة المؤسسية، مثل دراسة الوقت والحركة وتحديد ظروف وشروط العمل. ومع ذلك، أهمل "تايلور" الجوانب البشرية والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتأثير البيئة الخارجية عليها، مما أدى إلى تقديم اهتمام بالغ للعمل الإنتاجي وتجاهل الجوانب الإدارية الأخرى.
- **نظرية المبادئ الإدارية** لـ(H. Fayol) ، الذي تطرق هذه إلى الوظيفة الإدارية كدور أساسي يؤثر في أداء باقي الوظائف. ومن خلال نظريته حول "المبادئ الإدارية" في عام 1916، قام بتقسيم المنظمات الصناعية إلى ست وظائف أساسية وهي: الفنية، التجارية، المالية، المحاسبة، المورد البشري الوقائية والضمان. ومع ذلك، انتقده البعض لعدم التركيز على الجوانب الإنسانية والاكتفاء بدراسة جوانب مثل تعويض العمل والتساوي بين الموظفين وروح الفريق دون التطرق إلى جوانب أخرى من الإدارة.

أدت دراسات الرواد مثل "تايلور" و"فايول" و"فيبر" إلى إلهام مجموعة جديدة من الباحثين لاستكشاف جوانب مهملة من قبل المدرسة الكلاسيكية. هذا الاهتمام أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية**، حيث كانت تجارب (Elton Mayo) وزملاؤه الأساس في فهم دور الإنسان وحالته النفسية والمعنوية في تحسين الأداء في العمل. وتطرقت نظرية (X&Y) لـ (Dougles Mc

(Gregorإلى صفات الإنسان وكيفية تأثيرها في الأداء العملي، بينما درس (Abraham Maslow) سلوكيات الإنسان ودوافعه من خلال اقتراح سلم الحاجات، داعيًا المنظمات إلى الاعتراف بالحاجات العليا للفرد واستغلالها في تحقيق أهداف المنظمة.

- **المدرسة السلوكية**، يظهر في مطلع الثلاثينات من القرن العشرين توجه نظري نوعي نحو فهم سلوك الجماعات في السياق التنظيمي، حيث أن هذا التوجه يركز على الفهم الشامل لسلوك المنظمات وتأثير البيئة عليها كعامل أساسي. يعزى ظهور هذا التيار الجديد وانطلاقه إلى مساهمات عدة من الباحثين المهمين مثل (B. Chister) الذي قدم في كتابه "وظائف المديرين" عام 1938، و(Hebert Simon) في كتابه حول السلوك الإداري. تجذب هذه الفِلسفة الجديدة في مجال التسيير العمومي الاهتمام نظرًا للنظريات المتعددة التي ساهمت في تطوير نماذج جديدة تهدف إلى تحسين أداء الإدارة وضمان استمرارية كفاءتها.
- **مناهج ونظريات أخرى**، في فترة مطلع الستينات، ظهر نهج آخر في التفكير التنظيمي نتيجة تقدم البحث العلمي واعتماد منهجيات كمية، مما أدى إلى ظهور النماذج الرياضية في اتخاذ القرارات. وعلاوة على ذلك، نشأت نظرية النظام أو النسق، التي تنظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بيئتها، وهي منظمة مفتوحة تتأثر بشكل مستمر بمحيطها. هذا إلى جانب وجود نظريات أخرى مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة بالاستثناء، التي نشأت بهدف تصحيح النقائص التي كانت موجودة في المدارس الفكرية السابقة.

على الرغم من هذا التطور الذي شهده علم الإدارة والتسيير العمومي، إلا أن البيروقراطية لا تزال تحتل موقعاً بارزاً نظراً لنطاق تطبيقاتها الواسع والشامل.

الفرع الرابع: ممارسات البيروقراطية

تاريخيًا، كانت البيروقراطية ظاهرة مرتبطة بظهور الدولة وتأسيس السلطة، حيث انبثقت منذ فترة طويلة[1]. ومع ذلك، لم يتم التركيز عليها في سياق الدراسات والبحوث إلا في نهاية القرن الثامن عشر. تم تسجيل استخدام مصطلح "البيروقراطية" لأول مرة في عام 1745 من قبل المفكر الفرنسي (V. De Gournay)، وقد تبنى هذا المفهوم جيل من المفكرين الذين نظروا إلى البيروقراطية كنظام حاكم. كما تم

[1] علي سعيدان، مرجع سبق ذكره، ص23.

تسمية فئة العاملين في المكاتب بالبيروقراطيين، بعض هؤلاء المفكرين الذين استخدموا هذا المصطلح هم (J.S. Mill)و(Moska) و(R. Michels). [1]

ومن الجهة المعاكسة، قدم "ماكس فيبر" وجهة نظر مغايرة في عام 1921، إذ اعتبر البيروقراطية شكلاً من أشكال التنظيم. ولم يقتصر عند ذلك بل أعطى لها صفة النموذج المثالي لتسيير المرافق العمومية والخاصة، خاصة مع تطابق نموذجه مع الهياكل الضخمة لتلك المؤسسات. وهذا النموذج يسعى لضمان فعالية الإدارة وتنظيمها الجيد داخل الهياكل من خلال تطبيق مجموعة من القوانين والإجراءات الثابتة. كان هذا التصوّر متزامنًا مع السياق الزمني الجديد الذي شهدته أوروبا آنذاك، والذي يشير إلى ظهور الثورتين الصناعية والعلمية.

في تلك الحقبة، رأى "فيبر" أن البيروقراطية كانت أمرًا حيويًا لاستمرارية وسلامة الهياكل المركزية والمرافق العمومية التي تشكل الدولة. وقد شمل تنظيمها للمسؤوليات المبنية على سيطرة القوانين والإجراءات والطرق الروتينية المحددة مسبقًا. وفي الوقت نفسه، انتقد زعيم الفكر الاشتراكي (K. Marx) بشدة البيروقراطية والدولة، حيث اعتبرها أداة للطبقة الحاكمة في الدولة الرأسمالية، تهدف لتحقيق مصالحها الخاصة وفرض سلطتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى[2]. هذا الانتقاد كان بناءً على الرؤية المقدمة من قبل (Hegel) الذي اعتبر البيروقراطية وسيطًا بين المجتمع والدولة[3]. وأيَّد (Linin) أفكار "ماركس" وأكدها، مُؤكدًا أن البيروقراطية تخدم البورجوازية الرأسمالية وتعمل على قمع الطبقة العاملة.[4]

تسببت الأزمات الاقتصادية المتعاقبة في أوروبا نتيجة الحروب في تغيُّر تدريجي لدور الدولة في النظام الاقتصادي والاجتماعي. حيث اضطُرَت الدولة إلى التدخل في مختلف القطاعات مثل الصناعة والزراعة والصحة، مما جعلها دولة متدخلة (Etat interventionniste) بدلاً من دورها السابق كدولة حارسة

[1] عبد الوهاب بوخنوفة، **نشوء وتطور بيروقراطية الدولة في الجزائر 1963- 1979**، دراسة بنائية تاريخية، علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، مصر، 1990، ص 27-28.

[2] André BARILARI, **La modernisation de l'administration: collection Système**, Librairie Générale de droit et de jurés prudence, Paris, 1994, p 14.

[3] علي سعيدان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[4] Annie BARTOLI, Op.cit. p 11.

(Etat Gendarme) التي كانت تُركز على مهام الصالح العام مثل الأمن والعدالة دون التدخل في القطاعات التي تُعتبر مهامًا خاصة. تطورت تصورات البيروقراطية نتيجةً للتقدم الصناعي والتكنولوجي، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى مختصين في مجال التنظيم والإدارة العامة على مستويات مختلفة، سواء في المؤسسات أو المرافق أو الإدارات المركزية والفرعية.[1]

وقد عُرِفَت عشريتا الخمسينات والستينات بعشريتي الاستقلال حيث حصلت العديد من الدول الأسيوية والإفريقية على استقلالها من الاستعمار الأوروبي. واضطُرت هذه الدول إلى إدارة شؤونها بمفردها، وهو ما جعلها تُعرف بالدول النامية أو دول العالم الثالث. تأثرت هذه المجتمعات بالظروف الصعبة الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى ظهور نموذج بيروقراطي خاص بها يختلف عن نماذج البيروقراطيات الأوروبية.

سعت هذه الدول إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تبني سياسات التخطيط المركزي، الأمر الذي أدى إلى تركيز فئة محدودة من المجتمع على صناعة القرار والسيطرة على المناصب الاستراتيجية، في حين تفتقد الإطارات اللازمة لتعزيز عملية التنمية. وأدى هذا الوضع إلى إهمال فئات واسعة من المجتمعات، حيث يعاني الكثيرون من الجهل والفقر، إضافة إلى اضطرابات سياسية متكررة بعد حصول هذه الدول على الاستقلال[2]. نتج عن هذه الوضعية ظهور نقائص في النموذج البيروقراطي الذي يعتمد على الترشيد والإدارة العقلانية للموارد دون المخاطرة، وهو ما لا يتماشى مع قواعد المنافسة في السياق العالمي الحديث الذي يشهد تسارعًا في النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي المتسارع.

ومن هنا، ظهر البُعد السلبي المرتبط بمفهوم البيروقراطية، حيث أصبحت سمةً لبطء الإدارة وصعوبة الحصول على الخدمات والمصالح التي يجب أن تقدم للأفراد. يثبت هذا الجانب السلبي وجوده بشكل بارز لدرجة أنه يظل قائمًا في الوعي العام، وليس فقط على المستوى الشعبي، بل حتى في تقارير المنظمات الدولية الرصينة على المستوى العالمي.[3]

مع ازدهار العالم في مجالات متعددة، ولا سيما الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت البيروقراطية غير قادرة على مواكبة التعقيدات الناجمة عن الواقع الجديد، فالشركات العالمية ذات العديد من الفروع في عدة دول تعمل مع آلاف العاملين من خلفيات اجتماعية وثقافية متنوعة، وتنتج مجموعة متنوعة من المنتجات

[1] عبد الوهاب بوخنوفة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] نفس المرجع السابق، ص 74.

[3] علي سعيدان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتتفاعل مع آلاف العملاء عبر العالم في سياقات اقتصادية واجتماعية متباينة، وبفوارق في التوقيت يصل إلى يوم كامل. ولا يمكن أن تُدار هذه الشركات بطرق إدارية مركزية شديدة أو إجراءات طويلة ومعقدة.

المطلب الثالث: معالجة الآثار السلبية للبيروقراطية بالإصلاح الإداري

طرح النقاشات الحديثة المتعلقة بالبيروقراطية وتأثيرها على الهياكل الإدارية والمرافق العمومية مسألة حيوية. على الرغم من أن بعض الفلاسفة والمفكرين، بقيادة "ماكس فيبر"، قد قدموا البيروقراطية على أنها نموذج فعّال لتنظيم الإدارة وتسيير الشؤون العامة، إلا أن الواقع الميداني يكشف عن جوانب سلبية كثيرة لتلك النماذج، خاصةً عند تطبيقها في المرافق العمومية. تتمثل هذه السلبيات في الروتين والإرتجالية الزائدة، ونقص التحفيز للعاملين الذين يعانون من إشراقة السلطة والتوجيهات المستمرة، مما يؤثر سلبًا على حافزيتهم للابتكار والتجديد. ومن الملاحظ أن الأطراف المتأثرة بشكل أساسي بهذه التأثيرات السلبية هم المواطنون الذين يتفاعلون مباشرة مع المرافق العمومية ويعتمدون على خدماتها بشكل دائم.

من هنا، يعتبر من الأمور الحيوية الضرورة تحسين وإصلاح هذه المرافق العمومية من خلال التركيز على معالجة الآثار السلبية للبيروقراطية على كافة الأصعدة الإدارية، وهي هياكل الموارد البشرية والتشريعات واللوائح الداعمة، لضمان تكييفها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحديثة. هذا من شأنه تجنب الانغماس في السلبيات الإدارية المرتبطة بالبيروقراطية وتحسين فعالية الأداء الإداري.

الفرع الأول: الإصلاح الإداري حل وقائي للتخفيف من مساوئ البيروقراطية:

يعتبر المرفق العمومي كجهاز أو تنظيم مكلف بتسيير مختلف مصالح الدولة، ويتم ذلك بهدف خدمة المصلحة العامة. نظرًا للتطور والتغير المستمر في احتياجات المجتمع، فإن واجب المرفق العمومي يتمثل في التكيف مع هذا التحول المستمر من أجل القدرة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية. في حالة عدم القدرة على مواكبة هذا التحول، يُعتبر المرفق العمومي بطيئًا ومتجمدًا، مما ينتج عنه فقدان الكفاءة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد شهدت المرافق العمومية انتشار ظاهرة البيروقراطية، وانتشار العديد من مشاكلها في معظم الدول، مما جعل البحث في استراتيجيات الإصلاح والتحديث أمرًا ضروريًا وحيويًا، كجزء لا يتجزأ من محاولة فهم شاملة لمفهوم الإصلاح الإداري.

1. مفهوم الإصلاح الإداري:

يتداول مفهوم الإصلاح الإداري كفكرة تاريخية ليست محصورة في العصر الحديث، بل قد وردت في الثقافات الإسلامية والغربية على مدى العصور، حيث تدور هذه الأفكار والمفاهيم حول تنظيم وتحسين الأعمال الإدارية[1]. تركز هذه المفاهيم على تطوير القدرات الإدارية والعمل الحكومي. ومع ذلك، فإن هذه الأفكار لم تكن منظمة بشكل نظريات متكاملة، بل كانت تظل أفكاراً مبدئية. في القرن العشرين، شهدت هذه المسائل ترسيخًا ملحوظًا نتيجة للدراسات الوافرة في هذا المجال، حيث طُرحت العديد من النظريات المتنوعة والمتعددة في هذا الصدد. لقد استُعملت مصطلحات متعددة للدلالة على تحسين الأعمال الإدارية، مثل: الإصلاح، والتحديث، والتنمية، والتطوير، والتغيير، والثورة، والتخطيط. تتجه هذه المصطلحات جميعًا نحو هدفٍ مشترك، وهو تعزيز أداء العمل الإداري وفعاليته، مع مراعاة أن بعض هذه المصطلحات تحمل معانٍ شاملة بينما تحمل أخرى معانٍ جزئية[2]، والتي يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

- **التنمية الإدارية،** يعتبر المصطلح الأكثر استخدامًا في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك خلال فترة الإصلاح الإداري الذي قامت بها الولايات المتحدة في بداية القرن الحالي. يهدف هذا المصطلح بشكل عام إلى تحسين القدرات الإدارية وضمان توفير المديرين الأكفاء بشكل مستمر لتلبية احتياجات المستقبل.[3]
- أما مصطلح **التخطيط،** فيشير إلى مجموعة السياسات أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ويمثل العملية الإدارية التي يقوم بها القادة.
- بالنسبة لـ **التحديث،** فهو مصطلح يتميز بالشمولية والدقة والوضوح، حيث يعكس التغييرات المتكاملة في الآليات والتحولات التي تؤثر على النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويُعبِّر عن خصائص الواقع الراهن[4]. وأصبح هذا المصطلح أكثر انتشارًا بعد الإصلاح الإداري، حيث أصبح مصطلحًا أساسيًا يُستخدَم بشكل واسع.
- **التطوير:** يعني تعزيز الأنظمة، الإجراءات، والقوانين بالإضافة إلى تعزيز قدرات العنصر البشري.

---

[1] أعتامنة جياد، **الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992**، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1996، ص 30.

[2] كمال جعفر المفتي، **النماذج البيروقراطية والإصلاح الإداري**، مجلة الإدارة، العدد 38، جويلية 1983، الرياض، ص181 و"كيمب رونالد هوب"، **ضرورة الإصلاح الإداري في الدول النامية**، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، ديسمبر 1988، الرياض، ص 67.

[3] أعتامنة جياد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4] نفس المرجع السابق، ص 28.

• **التغيير:** يُفهم عمومًا كاستبدال الأساليب الحالية بأساليب جديدة، ويمكن اعتباره مرتبطًا بمفهوم الثورة الذي يعبر عن إصلاح جوهري للتنظيم الإداري وتغيير شامل. عمومًا، يعتبر هذا المفهوم من الأقل استخدامًا.

• مصطلح **الإصلاح الإداري:** هو الأكثر استخدامًا في مختلف الدول بدون استثناء. تم التوافق على استخدامه في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية الذي عُقد في إسبانيا عام 1956. حيث أُعطي تعريف شامل، مُحددًا بأنه "مجموعة من التحسينات وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم هياكل المرافق العمومية بالمصالح والوزارات". يُعتبر هذا التعريف شاملًا وعامًا لأنه لم يحدد مفهومًا دقيقًا للإصلاح الإداري، ويرجع ذلك إلى صعوبة تحديد معنى موحدًا ودقيقًا لهذا المصطلح.[1]

ومع ذلك، يمكن استخلاص مفهومين للإصلاح الإداري، مفهوم جزئي تقليدي ومفهوم حديث شامل أو كلي. الأول يركز على الجوانب التنظيمية الهيكلية والمشاكل الطارئة، بينما الثاني يركز على جميع جوانب إدارة التنظيم الهيكلي ودور الفرد في الإدارة وبيئتها، ويُعتبر هذا المفهوم هو المعنى الشامل والحقيقي للإصلاح الإداري.

2. تعريف الإصلاح الإداري:

يُنظر إليه عادة على أنه مجموعة من الجهود المستهدفة تمامًا لتحقيق تغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة العامة، ويمكن أن يحدث هذا التغيير الشامل من خلال إصلاح البنية الإدارية بأكملها أو عبر إجراءات مُوجَّهة لتطوير عناصر رئيسية مثل التركيب التنظيمي والوظيفي والإجرائي.[2]

في تعريفها للإصلاح الإداري عام 1983، حددت الأمم المتحدة هذا المفهوم بأنه "سلسلة من الخطوات التي تم تصميمها خصيصًا لتحقيق تغييرات في الإدارة، وتشمل هذه الخطوات إما النظام الإداري بأكمله أو أحد أو أكثر من عناصره، مثل إعادة هيكلة التنظيمات أو تغيير نظام إدارة الموظفين، ويكون لهذه التغييرات تأثيرات ذات أهمية بالغة على الإجراءات التي تُتخذ عادة لتحسين التسيير العمومي."[3]

ويمكن بشكل عام تعريف الإصلاح الإداري على أنه "مجموعة مُنظَّمة من الجهود التي تستهدف بوضوح إحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها، بالإضافة إلى سلوك وتوجهات

[1] بلرنب منصور، مرجع سبق ذكره، ص 41 وأعتامنة جياد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] كمال جعفر المفتي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

[3] Michel BELLAVANCE, Séminaire d'information, sensibilisation à **la réforme administrative et à l'évaluation des besoins de formation des fonctionnaires**, cadres algériens en date du 10 au 17 / 07/1998, p 02.

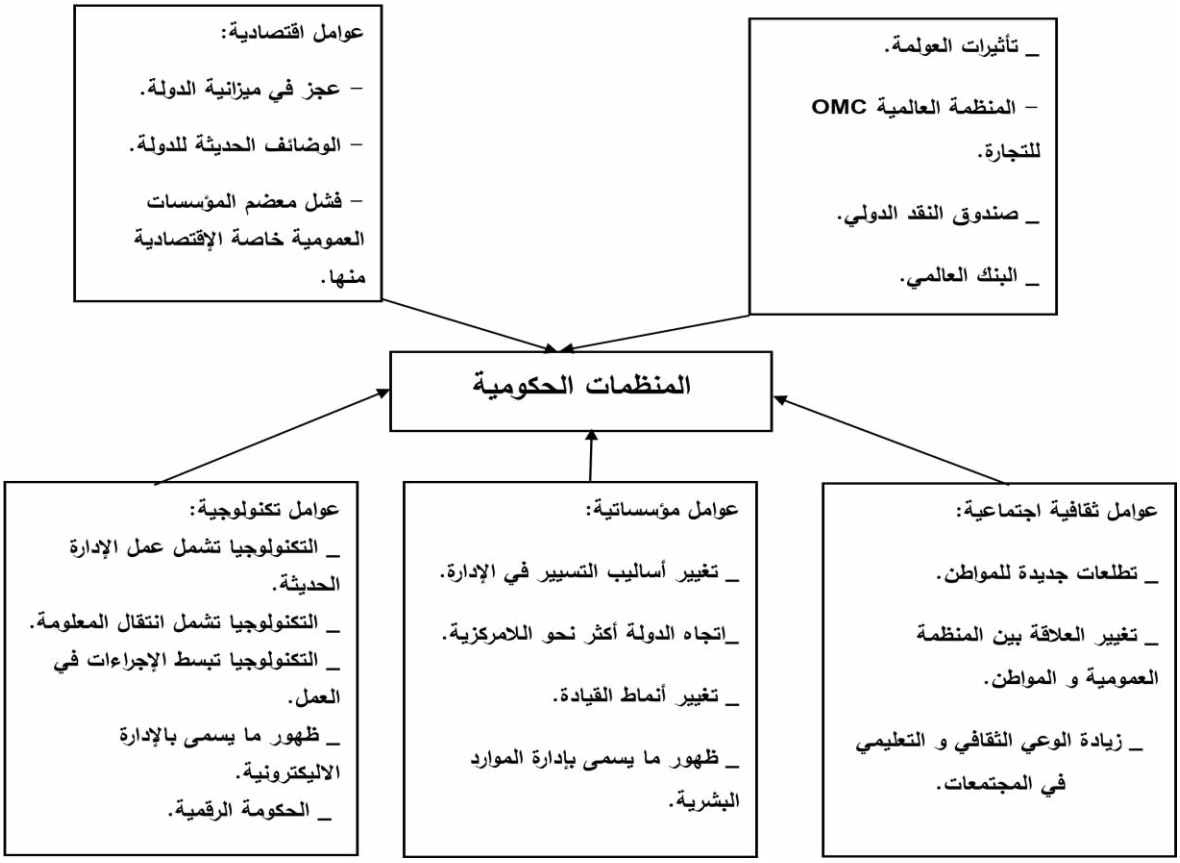
المديرين العاملين بها، بهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية، وتُعتبر هذه العملية تنظيمية للتعديل في العلاقات بين البيروقراطية والكيانات الأخرى في المجتمع."[1]

ومن وجهة نظر الطالب، يُعتبر الإصلاح الإداري، باستخدام مختلف أساليبه وتقنياته، عاملًا أساسيًا في التقليل من حدة البيروقراطية في الإدارات والمرافق العمومية.

الفرع الثاني: البيروقراطية والإصلاح الإداري

يلخص لنا الشكل الموالي أهم التغيرات الدافعة إلى الإصلاح الإداري في المرافق العمومية.

الشكل رقم1 أهم التغيرات الدافعة إلى الإصلاح الإداري في المرافق العمومية (الحكومية)



المصدر: دوار عبد القادر، **التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2022، ص 44.

[1] كيمب رونالد هوب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

يُبيِّن الشكل أعلاه مجموعةً من التحديات الرئيسية والعوامل المحفِّزة التي تدفع نحو الإصلاح الإداري، والتي تشمل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والمؤسساتية والثقافية والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على تأثيرات العولمة والاقتصاد الحر. كل هذه العوامل تشكِّل دافعًا لبرامج إصلاح المرافق العمومية، حيث تعكس هذه البرامج تحولًا ديناميكيًا وتكييفًا أكبر للسياسات العامة للدولة، سواء على الصعيد الدولي أو المحلي.

وتتجلى أهمية هذه التحديات والعوامل المرجعية في دعم العمليات الواسعة للإصلاح داخل المرافق العمومية في الدول الحديثة. وبسبب هذه التحديات المتنوعة والرهانات الملقاة أمامها، انطلقت الدول الحديثة في سعيها نحو عمليات إصلاح شاملة داخل مرافقها العمومية، بهدف التكيف مع التغيرات المتسارعة في الساحة الدولية والمحلية.

المبحث الثاني: ظهور المناجمنت في المرافق العمومية كبديل عن النموذج البيروقراطي

في السابق، كانت التقنيات الإدارية المتقدمة، المعروفة باسم "المناجمنت"، تُطبَّق في الأساس داخل المؤسسات الصناعية والتجارية الخاصة حيث نشأت وتطورت هذه التقنيات. وقد أجريت معظم التجارب العملية في هذا السياق. لذا، يُستحسَن التساؤل بشأن جدوى تطبيق هذه التقنيات في المرافق العمومية. وقبل استكشاف إجابة هذا التساؤل الرئيسي، يتعين بدايةً تحديد الإطار المفاهيمي للمناجمنت والمرفق العمومي من خلال استقصاء طبيعة تلك المرافق والمبادئ الأساسية التي تحكم عملها. بعد ذلك، يمكن التعمق في أصل المناجمنت وتطورها في المؤسسات الخاصة (المطلب الأول)، وذلك لفهم كيفية استيعابها في المرافق العمومية.

وبعد انتشار المناجمنت وتبنيها على نطاق واسع في المؤسسات والشركات الخاصة، بناءً على النتائج الملموسة التي حققتها في مجال الإدارة والتسيير، حاولت المرافق العمومية استكشاف إمكانية تطبيق هذه التقنيات في أنشطتها وأعمالها. ومع ذلك، واجهت خصائص مميزة لتلك المرافق تقوم أساسًا على مبادئ القانون الإداري، مما صعَّب تطبيق المناجمنت في هذا السياق. وعليه، ينبغي استكشاف الصعوبات والعقبات التي عانت منها عملية التطبيق، خاصة مع التفكير في التناقض الواضح بين مبادئ المناجمنت وخصائص المرافق العمومية (المطلب الثاني).

بالطبع، أدى هذا الوضع إلى ظهور جدل ونقاش حاد بين الباحثين والمدافعين عن المرفق العمومي والدولة، حيث انشغلوا بالمخاوف من انتشار قطاع الأعمال الخاص على حساب الهيئات الحكومية التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمناجمنت والمرفق العمومي

إذا كان تحديد "المناجمنت" أمرًا صعبًا بالنسبة للباحثين الغربيين، فذلك ناتج عن أسباب متعددة، لاسيما لأنها علم ناشئ وظهر في القرن العشرين في المؤسسات الصناعية. يزداد تعقيد هذا الأمر لدول العالم الثالث، ويظهر ذلك من خلال صعوبة إيجاد مصطلح بديل دقيق لاستبدال "المناجمنت". هذا الأمر دفع العديد من الباحثين لاستخدام مصطلح "التسيير الحديث" للإشارة إليه، ولكن هذا الفهم غير صحيح فعليًا نظرًا للفارق الواضح بين مفهوم "المناجمنت" و"التسيير"، كما سيتضح لاحقًا.

لفهم تطبيقات "المناجمنت" في المرافق العمومية وتقديم التعريف العلمي الصحيح، يجب أولاً تحديد المفهومين: المرفق العمومي بمفهومه ومبادئه الأساسية. وبعد ذلك، "المناجمنت" من خلال فحص أصل هذا المصطلح والمقارنة مع مصطلحات أخرى مشابهة أو متشابهة في بعض الجوانب.

الفرع الأول: المرفق العمومي ماهيته، مدلوله والمبادئ الأساسية التي تحكم سيره

تعد فكرة المرفق العمومي محور القانون الإداري، فقد ربط الأستاذ (Jèze) بين المرفق العمومي والقانون الإداري حين اعتبره حجر الزاوية في القانون الإداري[1]؛ بالرغم من كل الانتقادات التي وجهت لها والأزمات التي مرت بها؛ لأن الدولة في الأخير هي مجموعة من المرافق العمومية.

1. ماهية المرفق العمومي:

بالنظر إلى مفهوم المرفق العمومي، ينبثق وضوح النشاط الإداري بصورته الإيجابية، إذ لا يقتصر دور الإدارة على قيود تنظيمية لحماية النظام العام، بل يمتد لتقديم الخدمات والمشاريع التي تلبي احتياجات الجمهور. ويُصف هذا الجانب الإيجابي للنشاط الإداري بمفهوم المرفق العمومي، الذي يعتبر مشروعًا مستمرًا ومنظمًا يشرف عليه القوى الحكومية بهدف تقديم خدمات عامة للجمهور، وذلك وفقاً لنظام قانوني محدد.[2]

فالمرفق العمومي هو العنصر الأساسي في كل اتفاق يشمل الخوصصة، سواء كان ذلك في عقود الامتياز أو تفويضات المرفق العمومي أو عقود الشراكة بأشكالها المختلفة. تهدف الإدارة إلى إنشاء هذا

[1] G. JEZE, **les éléments essentiels du service public**, maison d'édition R.D.P, Paris,1913, p 509.

[2] القبيلات حمدي، **القانون الإداري**، دار وائل للنشر، الجزء 01، عمان، 2008، ص270.

المرفق وإدارته من خلال التعاقد مع المستثمرين (الخواص) بهدف تقديم الخدمات للجمهور وتلبية الحاجات العامة، مثل المرافق الأمنية والصحية والكهربائية التي تُعدّ جزءًا أساسيًا من مهام وظائف الدولة.

من الضروري أن يقدم المرفق العمومي خدماته للجمهور المستفيد منه من دون الهدف الأساسي لتحقيق الربح. ومع ذلك، قد يكون تحقيق الربح ممكنًا إذا تمت إدارة المرفق عبر القطاع الخاص، ولكن المبدأ الأساسي يتمثل في أن تتم إدارة وإشراف المرفق العمومي من قبل جهة إدارية عامة. تكون المرافق العمومية الوطنية أو الإقليمية هي التي تلبي احتياجات الجميع في الدولة كالعدالة والأمن والدفاع، بينما تسعى المرافق الإقليمية لتلبية احتياجات منطقة محددة، والمرافق الإدارية والاقتصادية تقدم خدمات غير اقتصادية بحتة، كمرفق الصحة على سبيل المثال.

وبذلك، تسعى المرافق الاقتصادية إلى تقديم خدمات اقتصادية صرفة مثل الكهرباء والغاز والماء، في حين تُركز المرافق العمومية على تلبية الاحتياجات العامة وتقديم الخدمات للجمهور بغية الارتقاء بمستوى الحياة والمجتمع بشكل عام.[1]

2. تحديد مدلول المرفق العمومي:

يعتبر مفهوم المرفق العمومي في القانون الإداري محل اختلاف وتباين وجهات النظر بين الباحثين، حيث يتباين تعريفه وفقًا للمدلولات المختلفة المعروفة به. يمكن تقسيم هذه المدلولات إلى مدلول الشكل أو العضوي ومدلول الموضوع أو المادي، وكذلك المدلول المزدوج.

2-1 مدلول المرفق العمومي وفقاً للاتجاه الشكلي: يعرف المرفق العمومي طبقاً لهذا المدلول بأنه: الهيأة أو المنظمة التي تنشؤها وتهدف إلى إشباع الحاجات العامة، وتكون تابعة أو جزءاً من التنظيم الإداري في الدولة دون أي اعتبار إلى موضوع النشاط الذي تقوم به هذه الهيأة[2]، ومن ذلك يتبين لنا أن هذا المدلول قد ركز على العضو القائم بالمرفق أي الجهاز الإداري له، وعلى الرابطة العضوية التي ترتبط بين هذا التنظيم والجهاز الإداري في الدولة[3].

[1] محمود فهمي، **مشروعات البوت BOT وأخواتها، الجوانب القانونية الاقتصادية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، سلسلة إصدارات بحوث الإدارة 04، عقود BOT وتكييفها القانوني،2001، ص06.

[2] ثروت بدوي وخالد الظاهر، **القانون الإداري، النشاط الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، المجلد 2، 1980، ص ص 35-36.

[3] نفس المرجع السابق، ص 36.

وقد ساد هذا المفهوم في القرن 19م، عندما كان دور الدولة يقتصر على ممارسة الوظائف السيادية، كحفظ الأمن ومنع العدوان الخارجي وتحقيق العدالة بين أبناء شعبها، وقد أطلق على هذه المرحلة بفكرة الدولة الحارسة، غير أنه سرعان ما ظهرت فكرة المرفق العمومي في فقه القانون الإداري في مدلولها العضوي بعد أن تبناها مجلس الدولة الفرنسي في قضية "**بلانكو**" عام 1873.

ومن أنصار هذا الاتجاه في فرنسا الفقهاء "هوريو" و"بونار" و"رولاند"، إذ يتفق هؤلاء على أن المرفق العمومي هو المشروع الذي تتولاه السلطات الإدارية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتستهدف منه تقديم الخدمات العامة إلى الأفراد.[1]

2-2 مدلول المرفق العمومي وفقًا للاتجاه الموضوعي:

بناءً على التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي شهدها دور الدولة، أثار المدلول الشكلي للمرفق العمومي العديد من التساؤلات والانتقادات. يعزو ذلك جزئيًا إلى فشله في التكيُّف مع التطورات الجديدة التي طرأت على الساحة العامة، مثل توسُّع دور الدولة وزيادة تدخلها لتلبية احتياجات المجتمع، وكذلك تقدم العلم وتعاظم الأفكار الديمقراطية، بالإضافة إلى الآثار السلبية للحروب على البنية الاجتماعية. هذا الواقع أدى إلى عجز الدولة في تلبية الحاجات العامة بشكل مباشر، مما جعلها تعتمد على تفويض الأفراد لتلبية هذه الحاجات من خلال منحهم امتيازات القانون العام مقابل تحملهم المسؤولية.

في هذا السياق، استحدث الفقه الإداري مدلولًا آخر للمرفق العمومي بدلاً من المدلول العضوي، وجاء ذلك بظهور الاتجاه الموضوعي أو المادي الذي دعا إليه الفقيه الفرنسي "دوكي". يرى دوكي أن المرفق العمومي يشمل كل الأنشطة التي تُنفِّذ وتُنظم وتُراقب من قبل الحكومة، لأن تنظيم هذه الأنشطة يُعتبر أمرا ضرورياً لتحقيق التضامن الاجتماعي، والذي من المستحيل تحقيقه تماماً دون تدخل السلطة العامة.[2]

[1] عبد الله طلبة، **مبادئ القانون الإداري**، الجزء 01، دمشق، دون دار نشر، 1996، ص 71.

[2] Duguit L, **Traite de droit constitutionnel**, Tome 2, sans maison et année de publication, paris.

ومما يجدر بالذكر، فإن الفقهاء الفرنسيين مثل "دولوبادير" و"فيدل" و"ريفرو" تبنوا هذا المفهوم، حيث اتفقوا على تعريف المرفق العمومي على أنه النشاط الهادف إلى إشباع الحاجات العامة وتحقيق الصالح العام.[1]

3-2 مدلول المرفق العمومي وفقاً للاتجاه المزدوج:

وفقًا للنهج المزدوج في تعريف المرفق العمومي، ونظرًا للانتقادات التي وجهت للمدلولين الشكلي والموضوعي، يظهر أن المشاريع الإدارية المصممة لتحقيق المصلحة العامة لا تشكل دائما مشاريع تأسيسية من قِبَل الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاريع الإدارة قد لا تستهدف بالضرورة تحقيق النفع العام في كل حالاتها، مثل إدارتها لأموالها الخاصة. وبناءً على هذا السياق، اتجه الفقه إلى دمج المعايير السابقة لتحديد مفهوم المرفق العمومي، وفي هذا الإطار، يمكن تعريف المرفق العمومي على أنه أي نشاط يقوم به الإدارة ذاتها أو بالتعاون مع الأفراد تحت إشرافها وتوجيهها، بهدف تلبية الاحتياجات العامة.[2]

وبناءً على هذا الاتجاه، يتميز المرفق العمومي بمجموعة من العناصر، بعضها موضوعي ويتعلق بطبيعة النشاط، والبعض الآخر شكلي ويتصل بالجهة التي تدير هذا النشاط وبالأساليب التي تنفذ بها، وذلك لأن المرفق العمومي يخضع لنظام وقواعد استثنائية، بسبب طبيعته الموضوعية التي تحقق نشاطًا ذا طابع معين، وكونه يمتلك جوانب شكلية أو عضوية بسبب ارتباطه بالسلطة الإدارية بشكل محدد.[3]

3. المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العمومية، وتتمثل أهم هذه المبادئ في العناصر الآتية:

3-1 مبدأ سير المرفق العمومي بانتظام واطراد:

يُعَدُّ سِير المرافق العمومية بانتظام واطراد أحد المبادئ الأساسية التي تنظم وتُشرف على عمل المرافق العمومية. يهدف المرفق العمومي إلى تلبية وإشباع احتياجات عامة مُستمرة ودائمة. وبناءً على هذا الغرض، يجب أن يحافظ المرفق العمومي على استمرارية تقديم الخدمة. فإن توقف المرفق العمومي عن تقديم الخدمة، سواء كان ذلك بشكل مؤقت أو دائم، يتعارض مع طبيعة هذا المرفق. يُعتمد الأفراد بشكل أساسي على المرافق العمومية لتأمين احتياجاتهم اليومية، مما يُجعلهم غير متحفظين في اتخاذ تدابير بديلة.

---

[1] Vedel G, **Droit administrative**, 7em édition, paris, 1980, p1020 et Jean RIVERO, **précis de droit administrative,** 10em édition, paris, 1983, p 448.

[2] عبد الغني بسيوني، **القانون الإداري**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة نشر، ص 222.

[3] ثروت بدوي وخالد خليل الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

من الأمثلة على هذا الاعتماد، تأمين مياه الشرب والكهرباء، حيث يعتمد الأفراد بشكل كبير على المرافق المُختصة بهذه الخدمات. كما يعتمد الأفراد على مرافق النقل لتسهيل تنقلهم داخل المدن. ومن هنا، فإن تعطل هذه المرافق العمومية، حتى لفترة قصيرة، قد يُلحق أضراراً جسيمة بالدولة والأفراد.[1]

نظراً للأهمية الكبيرة لهذا المبدأ، يتفق فقهاء القانون على أن سير المرافق العمومية بانتظام واطراد يُعتبر أحد القواعد الرئيسية التي يتم من خلالها تنظيم وتحكم في أداء المرافق العمومية. يُمكن للمستفيدين من الخدمة التي يقدمها المرفق العمومي الحصول عليها بشكل متواصل ومنتظم في الزمان والمكان المُعتاد عليهم.

3-2 مبدأ المساواة أمام المرافق العمومية:

تعتبر المساواة من أهم المبادئ التي تحكم سير هذه المرافق، وقد أكدت عليها جميع الشرائع السماوية، وفي مقدمتها الشريعة الإسلامية، إذ قال تعالى في كتابه العزيز: {يا أَيُّها النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وأُنْثَى وجعلنكم شُعُوبًا وقبَائِلَ لِتَعارفوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ} الحجرات: 13. كما أكد على هذا المبدأ أيضا، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان[2].

ترتكز مبادئ المساواة أمام المرافق العمومية على فكرة الفرص المتساوية للجميع في الاستفادة من خدمات هذه المرافق، ولكنها لا تنطوي على مساواة مطلقة تسمح لأي شخص بالاستفادة دون قيد أو شرط. بل تعني المساواة تحقيق التكافؤ بين الأفراد الذين يتوافر لديهم الشروط المطلوبة من قبل المرافق العمومية للاستفادة من خدماتها، والتي تحددها القوانين والأنظمة المعمول بها في هذه المرافق. هناك حاجة أيضًا للإشارة إلى مبدأ حيادية المرافق العمومية، حيث يتوجب تشغيلها بمراعاة المصلحة العامة دون مراعاة لأي توجهات سياسية أو مصالح خاصة.[3]

في سياق المساواة أمام المرافق العمومية، يفترض أن تكون المساواة بين المستفيدين من خدمات هذه المرافق في الفوائد والأعباء والتكاليف. إذا توافرت الشروط اللازمة للاستفادة من خدمات المرفق، يجب تقديم هذه الخدمات بشكل متساوٍ للجميع.

---

[1] الطماوي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 500.

[2] المادة (01) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والتي تنص على مايلي:" يولد جميع الناس أحرارا ومتساويين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميرا، وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء".

[3] الحلو وماجد راغب، **القانون الإداري**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 437.

3-3 مبدأ قابلية المرفق العمومي للتعديل والتغيير:

تؤدي هذه القاعدة دوراً هاماً في عملية تطوير المرافق العمومية والارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها، إذ أنه ليس في المصلحة العامة الإبقاء على الأساليب والطرق التسييرية التقليدية القديمة التي كانت المرافق العمومية تقدم خدماتها بها، بل لابد لها أن تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في التسيير وتتكيف معها، وأن تسعى للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال العلم، خاصة فيما إذا كان هذا التطور يسهم في تحسين أدائها وما تقدمه من خدمات.

وبناء على ذلك فإنه يحق للإدارة القائمة على المرفق العمومي أن تدخل في تنظيمه وتشغيله وعلاقته مع المنتفعين كل ما من شأنه أن يسهم في الرفع من أدائه والارتقاء بمستوى ما يقدمه من خدمات، وليس للأفراد المنتفعين من خدماته أو العاملين فيه أي حق مكتسب في الإبقاء على الأسلوب القديم في إدارته وتسييره وتنظيمه، لأن ذلك من مقتضيات المصلحة العامة[1]، فيجوز للإدارة على سبيل المثال أن تقوم بتعديل شروط الانتفاع من المرفق والقواعد التي تحكم عمله.

الفرع الثاني: المناجمنت

تسعى كافة المؤسسات والمرافق العمومية، سواء كانت عمومية أم خاصة، صناعية أو تجارية، إلى تبني تقنيات المناجمنت والتنظيم الذي يهدف إلى استيعاب خبرات الباحثين والاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث. يعود ذلك إلى الانتشار الواسع الذي شهده هذا المجال في بداية القرن العشرين.

1. تعريف المناجمنت:

مصطلح "المناجمنت" هو مفهوم حديث في مجال علم التسيير والتنظيم، وهو ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر بين الباحثين حول تحديد مفهومه بدقة. كما اختلف الباحثون في مصدر هذا المصطلح، حيث يرى بعضهم أنه جاء كمصطلح أنجلوسكسوني تم استخدامه لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1909 من قبل (Frederick Taylor) في كتابه المشهور "الإدارة العلمية"، والذي تم ترجمته إلى اللغة الفرنسية عام 1921 بعنوان "الإدارة العلمية(Gestion scientifique) "، وقد قام الباحث (Fayol Henri) بإدخاله إلى فرنسا في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الصادر عام 1916.[2]

[1] القبيلات حمدي، مرجع سبق ذكره، ص312.

[2] AMIEL, BONNET, JACOBS, RAYMOND et THIETART : **Le Management**, 7ème édition (Edition DAHLEB), Collection « Que-sais-je », Paris, 1995, p 04.

وفي فرنسا، شهدت هذه العبارة جدلاً كبيرًا في محاولة لإضفاء الطابع الفرنسي عليها، مما أدى إلى محاولات عدة لإيجاد كلمات مرادفة لـ"المناجمنت". بعض الباحثين اقترحوا عبارات أخرى تحمل نفس المعنى مثل "التجديد" (Renouveau) أو "التحديث الإداري" (Modernisation administrative) ، كما طُرحت محاولات لاستبدال الكلمة الإنجليزية "Management" بكلمة فرنسية مثل"Ménagement" ، وهي كلمة فرنسية قديمة تعود إلى القرن السابع عشر، تعني "فن تسيير المنزل" Art de conduire et de (diriger) sa maison[1]، أو "التسوية أوالحل بعناية(Disposer, régler avec soin) [2].

تُلاحظ صعوبة تعويض مصطلح "المناجمنت" بمفردات أو عبارات أخرى فرنسية نظرًا لندرتها وضعف انتشارها مقارنة بالمصطلح الأنجلوسكسوني المُستخدم بكثرة. فقد فضَّل العديد من الباحثين الفرنسيين استخدام "المناجمنت"، مُظهرين اقتناعهم بعدم أهمية فرنستها بل التركيز على البحث عن طرق إدارية أُخرى تنسجم مع السياق الفرنسي[3]. يُلاحظ أن "المناجمنت" يُعتبر وليدًا للفكر والثقافة الأمريكية، وقد اعتمدته الأكاديمية الفرنسية رسمياً اعتبارًا من عام 1973.[4]

في الجزائر، قلَّت المحاولات لإيجاد مُرادف عربي لـ "المناجمنت"، واقتصرت على مصطلحات مثل "التسيير الحديث" و"تحديث المرافق العمومية" و"تجديد المرافق العمومية" للإشارة إلى المناجمنت العمومي[5]. وحتى مصطلحات مثل "فن التسيير" و"الإدارة" و"التدبير" استُخدمت، إلا أن صعوبة توضيح المفهوم الدقيق لـ "المناجمنت"، الذي نشأ وتطور في المؤسسات الصناعية والتجارية، دفع الباحثين لتحديده من خلال مضمونه ومحتواه[6]. وقد قام العديد من الباحثين بتعريف "المناجمنت" على أنه:

- "مجموعة من التقنيات المُنظمة والإدارية في المؤسسات".[7]
- "الفعل أو القدرة على قيادة وإدارة المنظمة بمختلف أحجامها وطبيعتها، وتخطيط تطوُّرها ورصد تقدمها مع مراعاة خصائصها وبيئتها".[8]

---

[1] Caroline VAYROU, **Le management public, discours et fonction**, Université PANTHEAN ASSAS, Paris LGJAEJA, 1995, p 03.

[2] Philippe HERMEL**, le management participatif sens, réalité actions**, Les éditions d'Organisation, 1988, p 70.

[3] Caroline VAYROU, Op.cit. p3-4.

[4] Annie BARTOLI, Op.cit. p17.

[5] La revue IDARA, colloque sur **"le renouveau du service public"**, vol. 02, N.1, 1992.

[6] محمد إبراهيم المبارك، **الإدارة والتدبير**، مجلة الإدارة العامة، العدد 51، الرياض، سبتمبر 1986، ص 81-84.

[7] AMIEL, BONNET, JACOBS, Raymond et THIETART, Op.cit. p 05.

[8] Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, **Guide du management dans le service public**, Collection service public, Les éditions d'organisation, 1994, p17.

ومن المعاصرين، عرَّف الباحثون "المناجمنت" على أنه "فن وعلم: فن لاعتماده على الخبرة والقدرات الشخصية، وعلم لتطبيقه للمعارف العلمية المستنتجة من النظريات العلمية"[1]. وبهذا، يظهر التحدي الذي تواجهه اللغة العربية في ترجمة وفهم مفهوم "المناجمنت"، الذي يتأصل في السياق الأمريكي والفرنسي، ويعكس صعوبة توجيه المفاهيم الدقيقة والمتعددة لهذا المصطلح إلى لغة محددة واحدة.

تعريف الإدارة (Management) يتخطى مجرد التسيير (La gestion) بمفهومه الضيّق، إذ يتجاوز البساطة العادية في توجيه العناصر المادية والبشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسات والمجموعات[2]. على الرغم من أن التسيير كان مصطلحاً متداولاً وقديم الاستخدام للتعبير عن هذه العملية، إلا أن تعقيدات المجتمعات الحديثة والتطورات العلمية المتسارعة أدت إلى تعدد الأدوار والمسؤوليات داخل الهياكل الإدارية. إن تطور التسيير إلى فنّ يعتمد على مزيج من المهارات والمعرفة العلمية، ولم يعد الاعتماد على القواعد التنظيمية وحدها كافياً. بل أصبح هناك تركيز متزايد على تبني أساليب أكثر فعالية وأسس علمية أكثر تطوراً لضبط عمل المؤسسات والتحكم فيه.

مفهوم المناجمنت، يفوق مجرد التسيير، حيث يُصوّر باعتباره "فن التسيير" أو بوصف آخر، التسيير الناجح الذي يشير إلى استخدام مهارات تسييرية متقدمة لتحقيق الأهداف بشكل فعال. وبالمقابل، التسيير يمكن أن يكون إيجابياً وفعالاً، ولكنه أيضاً قد يظهر بشكل سيء ويفشل في تحقيق الأهداف المنشودة.[3]

2. تاريخ وتطور إدارة المناجمنت:

يعتبر استعراض تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية أمرًا لا يمكن فهمه بشكل كاف ومنطقي إلا من خلال فحص جذورها وتطورها بشكل عام. فعلى الرغم من أن مفهوم المناجمنت نشأ وتطور في المؤسسات الخاصة، إلا أن توظيف أساليبها وتقنياتها في المرافق العمومية لم يبدأ إلا في بداية الستينات. ومن هنا انبعثت الحاجة إلى التمايز بين مصطلحي "المناجمنت" و"المناجمنت العمومي" نظرًا لاختلاف المعاني التي يحملانها.

على الرغم من حداثة مفهوم المناجمنت نسبيا، إذ يعود تأسيسها إلى القرن العشرين، إلا أن الأصل في ظهورها يعود إلى الفلسفة التنظيمية (علم التنظيم والإدارة)، والتي تمتد جذورها إلى فترات تاريخية مبكرة في

[1] AMIEL, BONNET, JACOBS, Raymond et THIETART, Op.cit. p 06.
[2] Caroline VAYROU, Op.cit. p28.
[3] Philippe HERMEL, Op.cit. p71.

تطور البشرية، كما تم الإشارة إليه سابقًا. فترة التطور العلمي البارزة التي شهدتها البلدان المتقدمة في بداية القرن 20، ساهمت في توجيه الاهتمام نحو القطاع الصناعي بشكل أكبر، وذلك من خلال استيعاب وتطبيق الأفكار والتجارب العلمية الجديدة. وقد نشأت هذه الاهتمامات عقب إنشاء المؤسسات الصناعية الضخمة في تلك الحقبة، بهدف تحقيق النهضة الصناعية المطلوبة. وعلى إثر ذلك، بدأ العديد من الفكريين – الذين كانت أغلب اهتماماتهم مرتبطة بالقطاع الصناعي – في البحث عن طرق تنظيمية دقيقة لعمليات العمل.[1]

تعكس التطورات الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية تأثيرًا بارزًا على تطور مجال علم التسيير، حيث تتزايد الاكتشافات العلمية والتقدم التكنولوجي باستمرار، مما يؤدي إلى تطور مستمر وارتفاع مستوى النظريات العلمية والتطبيقات العملية في هذا المجال. يتسم التسيير الحديث بالتنوع الكبير في الطرق والمناهج المتبعة، ويعزى هذا التنوع إلى الدراسات الوافرة والتجارب المتعددة التي أجريت لابتكار أساليب تسييرية جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد المناجمنت على تجارب ميدانية عملية تمتد إلى خبرات المدراء بشكل خاص، بالإضافة إلى النظريات العلمية المستنبطة من عدة مجالات معرفية، مثل علم النفس وعلم الاجتماع. هذا الجمع بين التجارب العملية والمعرفة النظرية جعل من المناجمنت فنًا وعلمًا في الوقت نفسه، مما زاد من فعاليتها وكفاءتها. وهذا الاتجاه جذب اهتمام العديد من الباحثين المتطلعين، مما جعلها مجالا واسع الانتشار اليوم واحتلالها لمكانة بارزة في مجال علم التسيير والتنظيم. كما باتت المؤسسات والمرافق العمومية تسعى للتكيف مع مفاهيم المناجمنت على الرغم من اختلاف مبادئها وأسس تنظيمها. فعلى سبيل المثال، تعتمد المرافق العمومية في الأساس على القانون العام الذي يستند إلى مبدأ الشرعية.[2]

المطلب الثاني: إشكالية تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية

تطبيق مفهوم المناجمنت في المرافق العمومية يثير بلا شك تساؤلات حول إمكانية التدخل في الصلاحيات المميزة للسلطة العامة وفلسفة المرافق العمومية. هذا يأتي نتيجة لاختلاف السمات والمبادئ بين هذين المفهومين، مما يدفعنا لاستكشاف ومناقشة فكرة تطبيق المناجمنت في هذه المرافق.

[1] AMMIEL, BONNET, JACOBS, Raymond et THIETART, Op.cit. p 08.

[2] Romon LAUFER, Alain BURLAUD, **Les paradoxes du management public**, La revue française d'administration publique, N. 24, OCT-DEC 1982, p 41.

تهدف هذه المناقشة إلى تحديد الخصائص البارزة التي تميز تسيير المرافق العمومية، مع استعراض التحديات التي قد تنشأ نتيجة لتكيف هذه المرافق مع هذا الدور الجديد. يُسلط الضوء بشكل خاص على تطور المناجمنت العمومي وتأثيرها المتزايد، مما أدى إلى مواجهة المرافق العمومية لصعوبات كبيرة أثناء محاولتها تطبيق هذا المفهوم.

الفرع الأول: مناقشة فكرة تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية

في ظل البحث السابق حول تاريخ وتطور المناجمنت في الشركات الخاصة، يظهر أن تطبيق هذه النماذج التسييرية في المرافق العمومية كان أمراً غير مباشر أو مفهومًا، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار الجدل والمعارضة التي واجهت هذه الفكرة في الدول التي تعتبر القطاع العام جزءاً مهماً من الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مثل فرنسا التي تُعتبر موطنًا لفكرة المرافق العمومية. في هذا السياق، تم تقديم دراسات نقدية لتطبيق مبادئ المناجمنت في المرافق العمومية، نظراً لاحتمال تأثير هذه العملية على صلاحيات الحكومة وفكرة المرفق العمومي، بما يشمل خصوصيته، والتي ستؤدي لا محال إلى المساس بامتيازات السلطة العامة وبفكرة المرفق العمومي، وبصفة أدق خوصصة المرافق العمومية.[1]

على الجانب الآخر، ظهرت دراسات داعمة لفكرة تبني مبادئ المناحمنت في المرافق العمومية، مع التركيز على التكيف مع خصائص هذه المرافق، ومن الجدير بالذكر أن اعتبار تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية جاء نتيجة لنجاحها البارز في القطاعات الصناعية والتجارية والخاصة بشكل عام.[2]

في الولايات المتحدة، حيث نشأت المناجمنت وتطورت، وحيث يُعتبر القطاع الخاص الأساس والقطاع العام استثناءً[3]، ونظراً لعدم وجود فوارق كبيرة بين الأنظمة القانونية العامة والخاصة، تم تطبيق هذه المبادئ بسهولة على المرافق العمومية في تلك البلاد [4].

من ناحية أخرى في فرنسا، التي تُعتبر ولادة مفهوم المرافق العمومية ومحورًا للرعاية والاهتمام، شهدت تلك البلاد التأصيل العلمي لنظرية المرفق العمومي منذ نهاية القرن السابع عشر. تمثلت التحديات في إدخال مبادئ المناجمنت في المرافق العمومية كمسألة مثيرة للجدل، وقد ساهمت بشكل كبير في إعادة النظر في

[1]VIRIATO, SANTO et VERRIER, **Le management public**, Collection « Que sais-je », Presse universitaire de France, 1993, p 03.
[2]Jacques Chevallier, Danièle LOSCHAK, **Rationalité juridique et rationalité Managériale dans l'administration française**, La revue française d'administration publique, N. 24, OCT-DEC 1982, p 53.
[3]Annie BARTOLI, Op.cit. p 21.
[4]VIRIATO, SANTO et VERRIER, Op.cit. pp 8-9.

المبادئ التقليدية للمرافق العمومية. هذه التحديات الجدلية كان لها أهمية بارزة في تطور المرافق العمومية حتى الآن وقد تؤثر في طبيعتها في المستقبل، حيث قد يظهر تخصص جديد مستقل يُشار إليه بمفهوم "المناجمنت العمومي" والذي يختلف عن المناجمنت المطبقة في المؤسسات الخاصة.

لا يمكن فهم صعوبة تطبيق المناجمنت في المرافق العمومية أو تحديد أسبابها إلا من خلال دراسة خصائص المرافق العمومية التي تجعلها مختلفة عن المؤسسات الخاصة.

الفرع الثاني: خصائص تسيير المرافق العمومية:

تتميز المرافق العمومية بمجموعة من الخصائص المميزة التي تنبع من أسس القانون الإداري، وهذه الخصائص تفرض تحديات في تطبيق مفهوم تسيير المرافق. تبرز هذه التحديات بشكل أكبر عند مقارنة هذه المرافق بالمؤسسات الصناعية والتجارية الخاصة، وتتجلى هذه الفروقات في عدة نقاط رئيسية:

1. الأهداف :تهدف المرافق العمومية إلى تحقيق المصلحة العامة التي تُعَدُّ بذاتها مهمة غير عادية، مثل الدفاع الوطني، الأمن، العدالة، والخدمات الحيوية مثل الصحة والتعليم. ومن هنا، تتمتع تلك المرافق بامتيازات فريدة مثل سلطات اتخاذ القرارات الفردية وحقوق التنفيذ المباشر لضمان تحقيق تلك الأهداف.[1]

2. عدم الهدف الربحي :المرافق العمومية لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تسعى لخدمة المصلحة العامة. على الرغم من أنها قد تفرض رسومًا رمزية على المستفيدين مقابل بعض الخدمات، مثل الطوابع البريدية أو الرسوم المدرسية، إلا أن دخلها الرئيسي يأتي من تمويلات الدولة، على عكس المؤسسات الخاصة التي تستهدف تحقيق الربح وفقًا لقوانين السوق والعرض والطلب.[2]

3. الانعدام التام للمنافسة: المهام المُضطلع بها من قبل المرافق العمومية تكون منظمة بشكل دقيق ومحكومة بأنظمة قانونية، مما يؤدي إلى انعدام المنافسة في هذه المجالات. هذا الوضع يسهم في بروز طابع بيروقراطي للإدارة والمرافق العمومية، حيث تعاني من تأخر في أداء مهامها وتركيز مركزي مكثف. في المقابل، تتنافس المؤسسات الخاصة بشكل مستمر وشديد مع غيرها في مجال نشاطها، مما يضطرها إلى تحسين منتجاتها أو خدماتها بشكل دائم لتفادي الإفلاس. هذه الفروقات تسهم في تفاوت واضح بين تسيير

[1] Association services publics, **Le service public demain**, Colloque du 27 et 28 Nov. 1987, Textes réunis par Robert FRAISSE, Editions ECONOMICA, Paris, 1989, p 29.
[2] Jacques CHEVALLIER et Danièle LOSHAK, Op.cit. p 54.

المرافق العمومية وإدارة المؤسسات الخاصة، حيث يتطلب كلٌ منهما استراتيجيات وممارسات إدارية مختلفة تمامًا تبعًا لطبيعة أهدافه وأسلوب عمله.

4. الرقابة والخضوع للقانون: تتعلق قضية الرقابة والامتثال للقانون في الهياكل العامة والخاصة بالتحديد بالتحديات التي تواجه المرافق العمومية في أداء وظائفها. تظهر المرافق العمومية نقصًا في مدى استقلاليتها في تنفيذ واجباتها، حيث تفتقر إلى القدرة على تعديل هياكلها لتتناسب مع التطورات والتغيرات الحالية، مما يعوق قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. على سبيل المثال، يتم تصديق الهياكل التنظيمية من قبل عدة هيئات وصية، مما يجعلها مقيدة بتلك الإجراءات ويحد من مرونتها.

علاوة على ذلك، تخضع هذه المرافق لقوانين محددة وأهداف عامة محددة في السياسة العامة للحكومة، مما يُلزمها بالالتزام بها. ونتيجة لذلك، تتعرض لنوعين من الرقابة: الرقابة الوصاية – من خلال الوظيف العمومي والمراقب المالي والمفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة، وكذلك الرقابة السياسية من قبل السلطات الرئاسية الأعلى ومجموعة من الجهات الأخرى مثل البرلمان والجمعيات والأحزاب السياسية.[1]

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات الخاصة وحتى تلك ذات الطابع الصناعي والتجاري ليست مستقلة تمامًا ولا تخلو من الرقابة على أعمالها وأنشطتها. فهي ملزمة بالامتثال لرقابة المساهمين ورقابة مديرية الضرائب، وتُلزم أيضًا بالالتزام بالقوانين الداخلية والوطنية المتعلقة بالضرائب والجمارك والمنافسة والمحاسبة، ومع ذلك، فإن درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات بشأن التوظيف وعمليات الإنتاج والأنشطة التجارية تظل أكبر وأكثر أهمية.

5. مركزية شديدة داخل المرافق العمومية: يظهر النمط المركزي البارز داخل المرافق العمومية نتيجة لتطبيق مبادئ الرقابة الوصائية والشرعية. تهتم الإدارة بالالتزام بالقوانين وشرعية الأعمال أثناء تنفيذ أنشطتها ضمن المرافق العمومية، مما يستدعي مراقبة مستمرة. وبالتالي، تنشأ مركزية في اتخاذ القرارات وتسيير هذه المرافق. تتمثل هذه المركزية في استثنائية التفويضات والقدرة الشديدة التي تحتلها الإدارات العليا التي تنفذ الرقابة الوصائية على أعمال الإدارة، وتشمل هذه الرقابة الجوانب القبلية والبعدية، خاصة في المجال المالي، وعند إعداد وتنفيذ مشروعات الميزانية، فضلاً عن مجالات التوظيف والترقية والتدريب. هذا يفرض إجراءات

[1]VIRIATO, SANTO et VERRIER, Op.cit. pp 6-8 et Jean François AUBY, **management public**, **introduction générale**, Editions DALLOZ, Paris, France, 1996, p 01.

معقدة وطويلة في تنفيذ المهام، مما يؤدي غالبًا إلى ضياع الوقت والجهد، على عكس المؤسسات الخاصة التي تعتمد على التفويض والمشاركة باعتبارهما الأسلوب الأساسي، في حين تكون المركزية استثناءً.[1]

6. التوظيف وتسير الموارد البشرية: فيما يتعلق بتوظيف وإدارة الموارد البشرية، يعتمد التسيير على نظام السيرة المهنية، حيث يتم الترقية استنادًا إلى الخبرة والزمن في الخدمة. يحظى الموظف بحقوق قانونية تحميه من التعسف الإداري، مثل الحق في المحاكمة العادلة أمام لجان متساوية الأعضاء في القضايا التأديبية وما إلى ذلك. على الرغم من أن هذه الإجراءات تضمن حماية للموظف داخل الإدارات والمرافق العمومية، إلا أنها تُعَدُّ إجراءات مُعقَّدة تُشكِّل تحديًا أمام الإدارة، حيث لا يُسهل التخلص من الأعضاء غير الفعَّالين. وهذا يُعارِض النهج في القطاع الخاص، حيث يُؤخذ بعين الاعتبار الكفاءة والأداء والفاعلية في الترقية، بالإضافة إلى أهمية الخبرة الزمنية، وليس فقط الأقدمية. وبالإضافة إلى ذلك، يحظى المديرون في القطاع الخاص بحقوق توظيف وفصل الموظفين دون قيود تعجيزية، ولهم الحق في التوظيف عند الحاجة، مع احترام للوائح القانونية الداخلية التي تنبثق عن الاتفاقيات الجماعية.

7. غياب معيار المردودية في المرافق العمومية: يظهر غياب معيار المردودية كعامل بارز داخل المرافق العمومية، ويعزى هذا الواقع إلى الضمانات التي تقدمها القوانين الحالية للموظفين العموميين. تلك الضمانات تكفل لهم الاستقرار في مواقع عملهم، سواء كان ذلك في سياق الترقية أو التعويضات المالية. بصرف النظر عن أدائهم الفردي، يظل الراتب الأساسي ثابتاً لجميع الموظفين الذين يحملون نفس المنصب أو الرتبة، دون اعتبار لأدائهم الشخصي. هذا يختلف عن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات الخاصة، حيث يتم تحديد أجور الموظفين استنادًا إلى أدائهم وإسهاماته الفردية. هذا النمط ينتج عنه نقص في مستوى التنافسية بشكل ملحوظ، ويشير إلى غياب وسائل التحفيز الأخرى التي سيتم التطرق إليها لاحقًا.

تجمع هذه السمات الإيجابية والسلبية، في الواقع، تشكيلًا معقدًا يجعل من الصعب في البداية تطبيق مبادئ وتقنيات المناجمنت في المرافق العمومية. ومع ذلك، أظهرت التجارب العديدة والنتائج الإيجابية المحققة منها، بعد صعوبات في المرحلة الأولى، إمكانية إدخال هذه المبادئ والتقنيات في المرافق العمومية. هذه النتائج أعطت نظرة جديدة تجاه هذا الموضوع وزادت الاهتمام بفحص ودراسة هذه الأمور بشكل أكبر.

[1] AMIEL, BONNET et JACOBS, Op.cit. p 12.

الفرع الثالث: نشوء وتطور المناجمنت العمومي

نشأ وتطور المناجمنت العمومي نتيجةً للتطور التدريجي في أساليب التسيير العمومي، وهذا واضح خلال الفترة الزمنية الممتدة بين الحربين العالميتين الأولى والثانية في بداية القرن العشرين[1]. خلال هذه الفترة، اضطُرت هياكل الدولة إلى التدخل في تنظيم وتنشيط القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي كانت سابقاً تتولها المؤسسات الخاصة. بدأت ملامح المناجمنت العمومي في الظهور بعد اعتماد مفهوم "الدولة الرعوية"(Etat providence)، والذي طورته الأفكار التي اقترحها "فايول" حيث نظر إلى الدولة على أنها منظمة مشابهة للمنظمات الأخرى، وناقش فكرة "تصنيع الدولة" (Industrialisation de l'Etat).[2]

بعد الحرب العالمية الأولى، تولت الدولة من خلال هياكلها مسؤولية تنشيط القطاع الاقتصادي (الصناعي والتجاري) والجانب الاجتماعي، وذلك بسبب التدمير الواسع الذي ضرب أوروبا، وعجز القطاع الخاص عن إعادة بناء الاقتصاد وتحمل أعباء الصناعات الثقيلة والاستراتيجية[3]. هذا التدخل أثّر في المبادئ الأساسية للقانون الإداري الفرنسي الذي كان يعتمد على فصل واضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، مما أدى إلى تعزيز سلطة الحكومة، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية[4]. في هذه الفترة، شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيراً في مجال إدارة الأعمال والتنظيم، حيث انتشرت العديد من مبادئ التنظيم التي كانت معروفة ومتبعة على نطاق واسع في المؤسسات الصناعية الأمريكية إلى أوروبا وبقية العالم.

بدأ تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي يثير انتقادات متزايدة من هيئاتها المعروفة ببيروقراطيتها وتمركزها الشديد. تسلط هذه الانتقادات الضوء على اهتمام الهيئات الحكومية بالتقيد بالإجراءات القانونية على حساب تحقيق الأهداف الفعلية. ينبغي التأكيد على أن هذا التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الوصول الشبه الكامل للمرافق العمومية، ساهم في تفاقم أزمة المرافق العمومية

[1] Jean Aubuy, O. Raymundie, **Le Service public**, collection analyse juridique, France,2003, p 01.
[2] Jacques CHEVALLIER et Danièle LOSCHAK, Op. cit. p 55.
[3] C. VAYROU, Op. cit. p16 et J. CHEVALLIER, D. LOSCHAK, Op. cit. p 56.
[4] C. VAYROU, Op. cit. p 17.

والدولة الاجتماعية في فرنسا. بدأت هذه الأزمة في الفترة ما بين الحرب العالميتين، وازدادت حدتها بشكل كبير في أواخر الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي.[1]

أسهمت الضغوط الاقتصادية والمالية المتزايدة في نشوء هذه الأزمة نتيجة لنقص تدخل الدولة وتراجع إيراداتها، إلى جانب الضغوط الصناعية الناجمة عن التطور التكنولوجي، خاصة في مجالات الاتصالات، التسلح، الإعلام الآلي ووسائل النقل، في الستينات. وبالإضافة إلى ذلك، زادت ضغوط المستفيدين نتيجة مقارنتهم المستمرة بين جودة الخدمات المقدمة من المرافق العمومية، مثل المدارس، والمستشفيات، والجامعات، والبنوك، ومؤسسات البناء. هذا التوتر يعكس المشاكل المتعددة التي تنشأ من خصائص إدارة تلك المرافق.[2]

من أبرز هذه المشاكل: احتكار المرافق العمومية لبعض الخدمات، والتي غالبًا ما تكون غير متوافقة مع احتياجات المواطنين، مما يؤدي إلى انعدام المشاركة الفعّالة لهؤلاء الأفراد. وبدلاً من ذلك، يتعامل المستفيدون مع الإدارة بصفتها كياناً قانونيًا فقط، مما يفرض عليهم الانحياز والانصياع لقرارات وتنظيمات الإدارة. يعكس هذا الوضع عدم التوافق مع المؤسسات الخاصة التي تولي اهتمامًا خاصًا لرغبات وميول زبائنها. لذلك، ظهر تخصص مستقل في المؤسسات الخاصة وهو التسويق(Marketing)، الذي يركز على دراسة جودة المنتجات وتوافقها مع احتياجات العملاء.[3]

تسببت الأزمة الشاملة والضغوط المتعددة التي تعرضت لها المرافق العمومية في توليد عملية إعادة هيكلة وانتعاش لهذه المرافق، وذلك من خلال التخلص من العيوب والنواقص التي كانت تُعاني منها[4]. نجحت مبادئ إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وتبنيها على نطاق واسع، خاصة بعد ظهور مدارس العلاقات الإنسانية التي قدمت نظريات متعددة تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات.

تم تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الصناعية الأمريكية في فترة الخمسينات والستينات، حيث أسفرت عن نتائج ملموسة وملفتة للنظر، مما أدى إلى انتشار استخدامها في الدول الأوروبية، سواء في المرافق العمومية أو الخاصة. على الرغم من أن تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الخاصة لم يواجه

[1]Jacques HARDY, **Le service public en question,** La revue politiques et management public, Vol. 17, N. 03, Septembre 1996, pp 45-46.
[2] VIRIATO, SANTO et VERRIER, Op. cit. p 13, et J.F. AUBY, Op. cit. p 04, et Association services publics, Op. cit. p 28, et J. CHEVALLIER et D. LOSCHAK, Op. cit. p 55.
[3] C. VAYROU, Op. cit.p 22.
[4] Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER, Op. cit. pp 35-36 et J. CHEVALLIER et D. LOSCHAK, Op. cit. p 55.

مشاكل كبيرة، إلا أن تطبيقها في المرافق العمومية كان أمرًا معقدًا بسبب تباين مبادئ الإدارة وطبيعة تلك المرافق.[1]

هذا الاختلاف الواضح أثار جدلاً حادًا ونقاشًا معقدًا بين المعارضين والمؤيدين لتبني مبادئ المناجمنت (إدارة الأعمال) في المرافق العمومية. بعد إدخال التغييرات اللازمة لتوافق مع خصائص المرافق العمومية، ظهرت حاجة ماسة لتكييف هذه المبادئ وتطبيقها بشكل متكامل لضمان فعالية التشغيل وتحقيق الأهداف المجتمعية لتلك المرافق.[2]

الفرع الرابع: صعوبة تطبيق المناجمنت العمومي في المرافق العمومية

خلال فترة الستينات، نشأت نقاشات وجدالات حادة في فرنسا حول فكرة دمج مبادئ المناجمنت في المرافق العمومية، وقد أثار هذا النقاش استحسانا واعتراضا في الأوساط الأكاديمية والإدارية. تُعَد فرنسا مكان ولادة المرافق العمومية، حيث لعبت دوراً حيوياً في تطوير مبادئ تسيير خاصة بها. هذا التفرد في النهج الإداري يميزه عن أساليب التسيير المطبقة في المؤسسات الخاصة. يجدر الإشارة إلى أن مفهوم تسيير المرافق العمومية نشأ نتيجة للجدل الذي نشأ في أوساط باحثين متخصصين في نظرية المرافق العمومية، وعلم الإدارة والتنظيم، والقانون الإداري.[3]

هناك من يصمد على فكرة المرفق العمومي، مؤكدين على ضرورة الحفاظ على سمات السلطة العامة المنبثقة من تمييز القانون العام عن القانون الخاص[4]. يرى البعض من الباحثين والمدافعين عن فكرة السلطة العامة والمرافق العمومية أن هذه الخطوة قد تؤدي إلى تجاريتها وفقدان شرعيتها[5]. يرون أن تسيير المؤسسات الخاصة ليست مناسبة للمرافق العمومية. ومن جانب آخر، يُنظر إلى بعض الآراء التي تعتبر هذه النهج "موضة" ليس لها مبادئ أو أسس، وعليه فإنها لا يجب أن تؤثر على مبادئ المرافق العمومية التقليدية[6].

في المقابل، ظهر فريق آخر يدعم فكرة دمج تقنيات التسيير المستخدمة في المؤسسات الخاصة داخل المرافق العمومية، بهدف تحسين جودة الخدمات التي تقدمها. خلال أزمة المرافق العمومية في الستينات، انقسم هذا الفريق إلى فئتين: الفئة الأولى، بقيادة "فايول" في بداية القرن العشرين، الذي دعم فكرة تغيير

[1] LAUFER, BURLAU, Op. cit. pp 44-45.
[2] J. CHEVALLIER et D. LOSCHAK, Op. cit. p 56.
[3] Ibid. p 57.
[4] Association services publics, Op. cit. p 06 et LAUFER, BURLAUD, Op. cit. p42.
[5] J.F. AUBY, Op. cit. p 05 et Association services publics, Op. cit. p 08 et LAUFER, BURLAUD, Op. cit. p 44.
[6] Ibid. p 57.

المبادئ التقليدية للدولة من خلال دعم مبدأ "تصنيع الدولة". يدعم هذا الفريق بشدة تطبيق تقنيات المناجمنت مع تطبيق تعديلات تتوافق مع خصائص المرافق العمومية، دون الحاجة إلى تغيير جذري في هذه المرافق[1]. كما تم ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأنجلو سكسونية [2]. ومع ذلك، انتقدت هذه الفكرة بشدة بسبب تقليل دور الدولة وهياكلها المعطاة لها من خلال مبادئ القانون الإداري.

أسهمت التحولات الاقتصادية والاجتماعية، والتي انتقلت الدولة خلالها من دور "الحارس الحازم" (Etat gendarme régalien) إلى دور "المتدخل النشط" (Etat interventionniste)، ومن ثم إلى دور "الراعي المقدم للخدمات" (Etat providence) في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، في تسليط الضوء على جدلية مهمة حول التطوير والتحديث في تسيير المرافق العمومية[3]. ففرنسا، كونها مسقط رأس المرافق العمومية، شهدت تفاعلاً فعّالاً يُعتبر بمثابة منبر للتفكير في تحديث أساليب التسيير العمومي، ووضع أسس لاختصاص علمي جديد يُعرَف بـ "المناجمنت العمومي."

فريق آخر أتى بمنهج مختلف بالكامل، حيث توجّه نحو استقاء الخبرات والتقنيات المتبعة في إدارة المؤسسات الخاصة، والتي تُعرَف بتسييرها المتطور والمتكيف مع المتغيرات الحديثة، لتحسين التسيير العمومي. خصوصاً مع التحولات الدولية، حيث تطور دور الدولة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية [4]. هذا النقاش البالغ الأهمية في فرنسا، كان لها الدور الكبير في البحث والتفكير حول تطوير أساليب التسيير العمومي، ووصلت درجة تقديره إلى تأكيد وجود تخصص علمي مستقل تحت اسم "المناجمنت العمومي"[5]. ومع هذا التطور، يجدر التأكيد أن إدخال مبادئ المناجمنت العمومي في المرافق العمومية لا يعني رفض كل أساليب التسيير التقليدية، بل يتطلب التطوير بما يضمن توافقاً مع التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحديثة.[6]

في سياق أوسع، لقي هذا النهج الجديد اهتمامًا متزايدًا في أوروبا، وتم اعتماده بشكل ملموس من خلال سلسلة من الإجراءات والتشريعات الخاصة بالمجموعة الاقتصادية الأوروبية. هذه الإجراءات أكدت على أسس الكفاءة والمنافسة (حرية السوق) في المرافق العمومية، على حساب التركيز الكبير على المصلحة

[1] Association services publics, Op. cit. pp 12,13 ,32,59.
[2] VIRIATO, SANTO et VERRIER, Op. cit. pp 8-9.
[3] J.F. AUBY, Op. cit. p 01.
[4] C. VAYROU, Op. cit. p 36.
[5] J.F. AUBY, Op. cit. p 06.
[6] S. ALECIAN et D. FOUCHER, Op. cit. p 29.

العامة. وهذا دفع بالمرافق العمومية إلى الالتزام بالمبادئ والقواعد المبنية على الكفاءة وحرية المنافسة، دون منح أي امتيازات إضافية لها[1]. تلك القواعد الجديدة أدت إلى حركة كبيرة من التغييرات في أساليب التسيير العمومي التقليدي، التي أظهرت فشلها في المرافق العمومية كما حدث في فرنسا. وعليه، سعت هذه المرافق إلى تحسين إداراتها لتصبح أكثر كفاءة ومنافسة، مما جعلها تتفوق على المؤسسات الخاصة في الدول الأوروبية الأخرى التي تضطلع بنفس الدور العام[2]. هذا النهج ساهم في تحولات كبيرة في مفهوم المصلحة العامة في المرافق العمومية، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة وتحديد دور جديد لوظيفة الدولة الحديثة.

المبحث الثالث: التحولات الجديدة للمرفق العمومي، ودوافع التوجه نحو الخوصصة

يبقى المرفق العمومي، على الرغم من شكله الشائك والمثار للجدل، العنصر الأساسي في بنية الإدارة الحكومية، إذ يحمل مسؤولية تنظيم الدولة وتأمين وجودها وسلامتها العامة. يُعَدُّ المرفق العمومي، الذي يعكس صورة الدولة في الواقع العملي، وسيلة حيوية لتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة. تكمن نجاحات هذه السياسات في كفاءة وفاعلية المرفق العمومي وكيفية إدارته.

في الفترة الزمنية المباشرة بعد الاستقلال، اضطرت الدولة الجزائرية إلى تحمل مسؤولية المرافق العمومية بشكل عام، نتيجة غياب قطاع خاص فعّال في الجزائر. تم توسيع القطاع العام بشكل كبير، مما أدى إلى اعتماد النظام الاشتراكي الذي منح الدولة السيطرة الكاملة على جميع الجوانب، بما في ذلك الاقتصاد. على الرغم من تنوع المرافق العمومية والمؤسسات الاشتراكية، إلا أن هذا الاتجاه واجه فشلًا واضحًا في العديد من المرافق، حيث ظهرت مشاكل في الإدارة وتراجع في الكفاءة، وتكبدت أعباء مالية كبيرة خاصة خلال فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.

وفي هذا السياق، تبَّلورت تحولات كبيرة في مفهوم ووظيفة الدولة الحديثة وتأثيراتها على مفهوم المصلحة العامة في المرافق العمومية (المطلب الأول). حيث لم يعد مبررًا الإضرار بالحريات الاقتصادية أو فرض قيود تمنع اللعبة الاقتصادية، بل أصبح التنظيم التنافسي للسوق جزءًا من مصلحة الجمهور. ومن ثم، استدعت هذه التغيرات تطوير آليات قانونية ومؤسساتية تمكن تكييف المرافق مع هذا المنطق الجديد، ما أدى

[1]C. VAYROU, Op. cit. pp 34-37 et pp 40-41.
[2]Ibid. pp 12-16.

إلى ظهور مشاكل وتحديات تأثرت بها المرافق العمومية في العديد من الدول، خاصة النامية كالجزائر (المطلب الثاني).

ونتيجة لهذا، برزت الحاجة لإيجاد حلول لمشاكل المرافق العمومية من خلال استخدام أساليب جديدة للتعاقد والتغطية لعجزها. تمثلت هذه الحلول في تخلي الحكومة الجزائرية عن بعض المرافق العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص، واعتماد ما يعرف الآن بالخوصصة كوسيلة جديدة لإدارة تلك المرافق (المطلب الثالث).

المطلب الأول: تطور دور الدولة الحديثة وتأثيره على مفهوم المرفق العمومي

تمثِّل السعي نحو تحقيق المردودية ومبدأ المنافسة وحرية الانفتاح على السوق الحر تحولًا في فهم وظيفة الدولة الحديثة. وقدَّم فكر التحرير للمرافق العمومية نحو المنافسة الحرة، وهو فكر يحمل في طيَّاته مفاهيم مهمة مثل المساواة في التنافس، وحرية الأسعار، والفعالية، والمردودية. هذا النهج تسبب في ظهور مفاهيم جديدة أو إعادة تكييف مفاهيم سابقة في سياق جديد.

لقد شهدت المصلحة العامة، التي كانت الهدف الرئيسي والوحيد لتأسيس المرافق العمومية، تحولات جذرية. لم يعد هناك مبرر للتأثير الضار بالحريات الاقتصادية أو فرض قواعد تنظيمية أو قيود على اللعبة الاقتصادية. بل أصبح التنظيم التنافسي للسوق أحد متطلبات المصلحة العامة.

وفي هذا السياق، استدعى تكييف المرافق العمومية وفق هذا المنهج الجديد وضع آليات قانونية ومؤسساتية لضمان انتقال سليم لمهامها من بيئة احتكارية إلى بيئة تنافسية. من هنا، سنتناول في هذا المطلب استعراض دور الدولة الحديثة من خلال تحديد العلاقة بين ضمان المصلحة العامة وتحقيق الربحية، بالإضافة إلى الارتباط بين متطلبات المصلحة العامة وحرية المنافسة. كما سنسلط الضوء على الضرورة الملحة للفصل بين الفاعل الاقتصادي والجهة الإدارية، وتعزيز سلطات الضبط الإداري المستقلة كإطار إداري جديد ومحايد، تسهر الدولة كضامن له.

الفرع الأول: وظيفة الدولة الحديثة: القيادة بدلا من التجذيف

يشير الأستاذ (Bonnard) إلى المرافق العمومية باعتبارها خلايا أساسية في هيكل الدولة، حيث تهدف إلى تقديم الخدمات العامة للمجتمع الذي تخدمه. ومن هنا يمكن استنتاج أن إنشاء وتسيير هذه المرافق تعتبر صلاحية حصرية للدولة، مما يجعلها مرتبطة بشكل كامل بوجود الدولة وعدمها. تتيح هذه المرافق القدرة على تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق النفع العام، سواء كان ذلك من خلال المرافق العمومية الإدارية

أو التجارية أو الصناعية. ومن الملاحظ أن الأفراد والهيئات الخاصة غالبًا ما يكونون غير قادرين على تحقيق هذه الخدمات بسبب القيود التقنية.[1]

مع ذلك، تشير بعض العوامل إلى أن هذا المفهوم التقليدي للمرفق العمومي لم يعد مطلقًا. فالتطورات الحديثة في الفكر الليبرالي، التي تستند إلى فكرة العولمة، قد أثرت بشكل كبير في دور الدولة ومبادئ إدارتها. أصبح الانفتاح على السوق والتنافس الحر وتحقيق الكفاءة في القطاعات المختلفة خيارًا لا مفر منه.

من المعروف أن المرفق العمومي يرتبط بعوامل فلسفية وسياسية واجتماعية، ويشبه في ذلك القانون الإداري بشكل عام. لذلك، فإن حساسيته للتغيرات في البيئة التي يعمل فيها واضحة بشكل ملحوظ. وقد لعب انتقال الدولة إلى نماذج إدارة عمومية حديثة دورًا هامًا في تحديد سمات جديدة للمرافق العمومية.

نتيجةً لتأثير العولمة والتغيرات الداخلية التي تحدثها على الدول، تقلصت السيطرة التي كانت تمارسها الدولة على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من الحياة. ومع ذلك، لا يعني هذا نهاية دور الدولة أو عودتها إلى مفهومها الليبرالي القديم. بل يعني الانتقال إلى فهم جديد لدور الدولة الذي يشكل نموذجًا حديثًا، وأصبحت ملامحه واضحة للغاية[2]. واحدة من سمات "ما بعد الحداثة" أو "ما بعد البيروقراطية" هي أن دور الدولة لم يعد محوريًا في توجيه الاقتصاد، ولم يعد لديها الامتيازات التي كانت تتمتع بها سابقًا، مما يقلل من دورها الاقتصادي السابق الذي كان يعكس وضعية الاحتكار.[3]

تسعى الأفكار الحديثة في مجال التسيير العمومي للمرافق العمومية إلى التحول نحو مفاهيم تعزز الكفاءة والاقتصادية، وتركز على تطوير نماذج الحكم التي تتجه نحو تشجيع الحرية في السوق وتعزيز المنافسة. هذا التحول أثر بشكل كبير على الفكر الإصلاحي للدولة، حيث أدى إلى إعادة تقييم دورها الرئيسي، مما استلزم ضرورة إجراء تعديلات جوهرية في هيكليتها الإداري وسيرورتها، بهدف تحقيق فعالية أكبر.

ينصب التركيز في هذا السياق على التحول من دور الدولة ككيان إداري تقليدي إلى تبنيها لمجموعة من الأساليب المستلهمة من مبادئ التسيير العمومي الحديث، حيث تلتزم الإدارة بقواعد السوق والمنافسة، مما يقلل من تدخل الدولة في الاقتصاد. إذ ليس هنالك ما يمنع الحكومة من أن تملك المراكب

[1] Roger BONNARD, **Précis de droit administratif**, 3ème édition, France, 1934, p53.
[2] Jacques CHEVALLIER, **L'Etat Post Moderne**, maison d'édition L.G.D.J, Paris, 2004, p 48.
[3] J. AUBUY, O. RAYMUNDIE, **Le Service public**, collection analyse juridique, France, 2003, p 95.

وتُسيرها(Steering)، ولكن عليها أن تترك مهمة التجديف (Rowing) لغيرها أي إلى مؤسسات القطاع الخاص، ووفقاً لهذا المبدأ يكون دور الحكومة في البداية إرساء وفي الختام مقابل.[1]

في سياق تطبيق هذا المبدأ، ينحصر دور التسيير العمومي للدولة الحديثة في الاقتصاد في تحوّل من "القيادة" إلى "الاستراتيجية". حيث تظهر دور الدولة كمنظم رئيسي مسؤول عن المحافظة على استقرارات النظام الاقتصادي الكبرى والتوفيق بين التناقضات المختلفة. يعود هذا التدخل إلى الضرورة الناجمة عن تطوّر اقتصاد السوق، الأمر الذي يفسر استمرارية الدولة في الحصول على امتيازات ما بعد الحداثة في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها. فالدولة الحديثة تتمحور حول تركيز قوي لبعض المهام والصلاحيات المعتبرة كضرورة لفكرة السيادة والمسماة بالنشاطات والتي تعتبر نواة الدولة ومن غير الممكن إنقاصها وتبرر غاية إنشائها.

مع ذلك، يلاحظ أن الدور التسييري الجديد للدولة الحديثة لم يعد يقتصر على القيادة والإشراف فحسب، بل أصبحت لها دوراً فاعلاً في النطاق الاقتصادي، مما يمنحها بعض الامتيازات، وتُعرف هذه الظاهرة بالدول ذات الاقتصاد المختلط. ويُلاحظ أيضاً أن جميع الدول الليبرالية الحديثة تتبنى نموذج الاقتصاد المختلط كإطار أساسي لتنظيم الشؤون الاقتصادية.

الفرع الثاني: التوازن بين ضمان المصلحة العامة وتحقيق المردودية وحرية المنافسة في المرفق العمومي

الجوهر الأساسي لوجود المرافق العمومية يتمثل في تأمين المصلحة العامة، إذ يعتبر هذا الجانب حجر الزاوية في أساسيات إنشاء ووجود تلك المرافق[2]. وبموجب هذا المبدأ، يظهر أن المرفق العمومي لا يمكن أن يشكل وجوده إلا في حالة وجود مصالح عامة ينبغي تأمينها للجماعات والأفراد. في الواقع، تتمثل هذه المصلحة العامة في الغرض الأساسي والهدف الرئيسي الذي جاء من أجله وتأسيس المرفق العمومي. ترتبط هذه الفكرة، تاريخياً وحديثاً، بمفهوم المصلحة العامة من حيث التعريف والتأصيل. على الرغم من أن هذا المفهوم كان مقبولاً تقليدياً بالنسبة لدور الدولة في تسيير المرافق العمومية وتوفير الخدمات، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة، إلا أن هذه الوجهة النظر لم تعد صالحة في ضوء التحولات والتغيرات الإيديولوجية الحديثة التي تمر بها الدولة في عالم معتمد على مبادئ وقيم جديدة مثل الفعالية والكفاءة وحرية المنافسة. هذه

[1] Amina CHIH, CHIBANI, **Le secteur public en Algérie à L'ère de la mondialisation**, revue réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole supérieur de commerce, Alger, 2010, p13.

[2] عبد الله حداد، **الوجيز في قانون المرافق العامة الكبرى**، منشورات عكاظ، الرباط، المغرب، 2001، ص33.

المبادئ أصبحت تشكل قاعدة للتحولات الحديثة في تنظيم وتسيير المرافق العمومية، حيث يتوجب على تلك المرافق أن تتأقلم وتتبنى هذه القيم والمبادئ الجديدة لضمان مواكبتها لتطلعات واحتياجات المجتمع والسوق في ظل الظروف الراهنة.

1. المرفق العمومي بين ضمان المصلحة العامة وتحقيق هدف المردودية:

أصل وجود المرافق العمومية يعكس أساسياً ضمان المصلحة العامة، حيث تأتي هذه المصلحة كنتيجة لتلبية الحاجات الجماعية التي يعجز الأفراد عن تحقيقها بمفردهم. وهنا تبرز ضرورة تدخل الدولة لتقديم خدمات عامة تضمن تحقيق المصلحة العامة نظراً لأهميتها الفائقة. في المرحلة الأولية، كانت الدولة تدير هذه المرافق بشكل مباشر أو من خلال هيئات متخصصة (المؤسسات العمومية)، ولم يكن هناك استفسار حول هدف المرفق العمومي، حيث كان الغرض الوحيد هو تحقيق المصلحة العامة أو ما يُعرف بالمردودية الاجتماعية كما يصفه الاشتراكيون.

مع أن المرفق العمومي يستند إلى مفهوم المصلحة العامة، إلا أن تطوره أدى إلى نشوء مصطلح جديد يُعرف بـ"المردودية"، التي بدورها أفرزت تناقضات نظرية وعملية متعلقة بهذا المفهوم. أصبحت المردودية، ولاسيما المالية، تشكل جزءًا أساسيًا في جميع الخطابات السياسية والقانونية المتعلقة بالمرفق العمومي كمفهوم يرتبط بدور الدولة والخدمة العامة التي تقدمها. ولذلك، لم يعد المرفق العمومي يطالب فقط بتحقيق المصلحة العامة، بل أصبح يُطالب كالمؤسسات الخاصة بتحقيق مردودية مالية تكفل استمراريته. هذا التضامن الاقتصادي هو ما أدى إلى ظهور عدة دراسات تسعى للإجابة عن كيفية توفير توازن بين جوانب متعارضة ضمن إطار قانوني واحد، وكذلك كيفية تطوير المرفق العمومي في ظل التناقضات التي يتمتع بها.

وبناءً على ذلك، فإن النقاش الحديث يقف عند إشكالية جديدة، وهي: هل يمكن للمرافق العمومية تحقيق مردودية مالية مشابهة لتلك الموجودة في القطاع الخاص، في إطار دائرة جديدة لإدارة الخدمات العامة التي بات يتشارك فيها القطاعان العام والخاص من خلال اتفاقيات عقود الامتياز؟

1-1 المرفق العمومي وإشكالية التوافق بين المصلحة العامة والمردودية في عقود الامتياز:

يعتبر التسيير البيروقراطي للمرافق العمومية، سواءً كان ذلك عبر التسيير المباشر أو من خلال المؤسسات العامة، من الأمور التي لا تُعطي الأولوية للجوانب المالية للمرفق. حتى في حال توفرت، فإنها تُعتبر ثانوية وتعكس نتيجة أو تأثير الهدف الرئيسي المتجسد في المصلحة العامة. إلا أن مع دخول القطاع

الخاص إلى مجال استثمار المرافق العمومية من خلال عقود الامتياز، أصبح تحقيق العائد المالي هدفًا متوازيًا، إن لم يكن هدفًا أساسيًا متصلًا بالغاية الأساسية للمرفق الأصلي. ومع ذلك، تظل الدولة قادرة من خلال مراقبتها وفرض مبادئها على ضمان المصلحة العامة؛ فهي هي الهدف الرئيسي وراء إنشاء المرافق العمومية.

من الناحية النظرية، يُعتبر من الصعب جدًا أن نجمع بين مفهوم المرفق العمومي والمردودية. عندما يُعرّف القانون المرفق العمومي، فإن المردودية لا تعدو أن تكون مصطلحًا اقتصاديًا يشير إلى الفارق بين العوائد والتكاليف[1]. تنشأ المشكلة عندما نحاول ربط المرفق العمومي بمفهوم المردودية ومحاولة تضمينهما في تعريف واحد. فهل هناك إمكانية، ضمن إطار قانوني واحد، لتجميع هذين المفهومين المتناقضين؟

ارتبط المرفق العمومي المعاصر بمفاهيم متناقضة من الناحية النظرية، مما أدى إلى ظهور عدة استفسارات حول كيفية إطارتهما في إطار قانوني واحد، وهو عقد الامتياز بشكل خاص. يبقى المرفق مرتبطًا بشكل أساسي بوجود "المصلحة العامة" كمحدد أساسي له، ولكن التغيرات والتطورات الحاصلة أدت إلى طرح تفاعلية المردودية من خلال تجديد أساليب التسيير العمومي. ومع ذلك، في عقود الامتياز، طُرحت مشكلة التوافق بين المردودية والمصلحة العامة بشكل حاد، وذلك لعدة أسباب يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- يبحث المستثمرون في عقود الامتياز عن العوائد العالية، مما يجعل الربح هو الهدف الرئيسي لهم في الاستثمار. هذا يتعارض مع المرفق العمومي الذي يضع المصلحة العامة قبل الربح. هذا التناقض يدفعنا لمحاولة توفيق بين هذين الهدفين في عقود الامتياز، وكيف أن القانون وضع آليات وأساليب للتوازن بين الهدفين ولرسم الخطوط العريضة للتوافق.
- عقود الامتياز تُعد وسيلة ارتباط بين القطاع العام والخاص؛ وهي تمثل جسرًا يربط بين الاقتصاديين الخاصين والأهداف العامة للدولة.
- بوسع الجدولة والتقييم في العادة أن تُنجز بسهولة في مجالات الامتياز الاقتصادية، كالمحروقات والاتصالات والمياه ووسائل النقل، حيث تكون معايير التقييم الفنية والحسابية دقيقة ومحسوبة بعناية، مثل الكفاءة والإنتاجية والجدوى المالية والجودة وتحليل التكاليف والنتائج. وفي هذا السياق، يمكن تقييم كفاءة وجدوى المرافق بفعالية.

[1] Roger GUIBERT, **Service public et productivité**, SEDES, Paris, 1956, p 02.

• يواجه التقييم في المرافق العمومية، ولاسيما تلك التي تتعلق بالإدارة، صعوبات بالغة نظراً لعدم وجود معايير فنية دقيقة، مما يترتب عليه الاكتفاء ببعض المعايير الجزئية التي لا تعكس بالضرورة الكفاءة والجدوى، مثل الالتزام بالأصول الشرعية ومستوى استهلاك الأموال ورضا الجمهور. هذه المعايير لا تعكس الأداء الفعلي للمرافق، مما يثير تحديات في عملية التقييم ويضع التركيز على المصلحة العامة عوضًا عن العوائد المالية.

ومع ذلك، تبقى نجاح وسيلة تسيير وتنمية المرافق العمومية مرتبطة بعوامل داخلية وخارجية، وبالرغم من أن هذه السياسات قد حققت نجاحات ملحوظة في بعض الدول، فإن هذا النجاح ليس مضمونًا في الجزائر نظرًا للخصوصيات والقيود المفروضة بموجب القانون الجزائري. من هنا، تمثل عقود الامتياز دعامة وحلاً قانونيًا واقتصاديًا لتمويل المرافق العمومية في الجزائر.

ومن أجل ذلك، شهدت شراكة بين القطاعين العام والخاص في تسيير المرافق تطورًا كبيرًا، نابعًا من عدة اعتبارات، واستخدمت عدة أشكال ومفاهيم قانونية. ورغم أن جميعها تعتمد على فكرة الامتياز كأساس لتطبيقها، فإن الاختلاف يكمن في التقنيات والأساليب والنواحي القانونية للعقد المبرم.

وعلاوة على ذلك، يجب التنويه بأهمية "عقود الامتياز" ناتجة عن دورها المتزايد في النظام القانوني الجزائري والمجتمع الدولي. هذه العقود ارتقت في التوجه الدولي نحو تحقيق الجدوى للمرافق العمومية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ومن أمثلة ذلك:

• اعتماد صندوق النقد الدولي والبنك الدولي سياسات تسيير عمومية حديثة في الدول الكبرى والنامية، مدفوعة نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سياق عالمي جديد.

• تبني الأمم المتحدة من خلال لجنة (UNCITRAL) للتجارة الدولية، ومؤسسات مثل (منظمة الأمم المتحدة للتطوير الصناعي(UNIDO)، نظام "الامتياز" وعقود الشراكة و(BOT)، مما يظهر الأهمية الدولية المتزايدة لهذه العقود والشراكات.

2. المرفق العمومي بين متطلبات المصلحة العامة وتحقيق مبدأ حرية المنافسة:

في ظل التقدم السريع للتكنولوجيا والثورة الصناعية الرابعة، اضطُرَت الدولة الحديثة إلى إخضاع عدة قطاعات للتنافس بين الكيانات الخاصة لتقديم خدمات محسَّنة وأكثر كفاءة وبتكلفة مناسبة، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة وتحفيز المواطنين. وُصف هذا التوجه بالخوصصة، الأمر الذي استدعى إعادة النظر في العديد من المفاهيم السائدة.

أحد هذه المفاهيم هو مفهوم المصلحة العامة الذي كان يُعَدُّ هدفًا رئيسيًا للمرافق، إلى جانب مفهوم حرية المنافسة كأساس للاقتصاد الحر. ورغم تناقض حرية المنافسة مع مفهوم المصلحة العامة، إلا أن الأخير شهد تحولات تبعًا للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما أدى إلى تفاعل وتلاقٍ بينهما، وجعل من حرية المنافسة ضرورة لتحقيق فكرة المصلحة العامة التي تتقلص بصورة تدريجية لتشمل المجال الاقتصادي فقط.

هذه التغيرات الجذرية أثرت على فهم المرفق العمومي بشكل عميق، مُلَقِيًا بظلاله على المفهوم القانوني الإداري واختصاص القاضي الإداري. إن هذه التغيرات، رغم تعقيدها، تبرر استجابة المرافق لها والتي يفرضها التطور الاقتصادي والتكنولوجي والقانوني، وهو ما يُعتبر تجسيدًا لمبدأ "التكيف" الذي يسعى لتلبية حاجات المجتمع وضمان مصلحته العامة، الأمر الذي يتطلب تحديث المرافق لتوفير الخدمات وفقًا للمتطلبات الجديدة.

إن تلك المتغيرات، سواء كانت قانونية أو اقتصادية أو تكنولوجية، تستدعي من السلطة العمومية تكييف نشاطها معها، حيث يُظهر الإهمال في ذلك انصراف المواطنين، مما يتسبب في توقف المرافق العمومية، مما يجسد الحاجة الملحة للتكيف المستمر والتغيير لضمان استمرار تلك الخدمات.[1]

من ناحية أخرى، فإن هذه التغيرات أثرت على فهم المرفق العمومي ذاتيًا، حيث بات يعاني من انخفاض الوضوح والتعارض في التعريفات المُعتَمدة، وأيضًا تأثيرها على علاقة المرفق بمستفيديه.

1-2 ضبط المرفق العمومي في ظل أزمة مفهوم حرية المنافسة:

في سياق القانون المقارن، يُشكِّل مفهوم المرفق العمومي، وفقًا للتقليد الفرنسي التقليدي، محلاً لتبادل الآراء والتوجهات نتيجة التطورات المستمرة، لاسيما في ظل القوانين الخاصة بالاتحاد الأوروبي. هذه التطورات تأتي استجابةً لأساليب اقتصادية تهدف إلى تعزيز حرية المنافسة وتحسين السوق المشتركة، بهدف تعزيز الاستقرار والازدهار داخل إطار حرية حركة الأفراد والخدمات ورؤوس الأموال، وبالتالي تجاهل النهج التقليدي للمرفق العمومي. تدعم قوانين الاتحاد الأوروبي الاعتماد على مبادئ السوق وحرية المنافسة كوسيلة

[1] ناصر لباد، **القانون الإداري (النشاط الإداري)**، لباد للنشر، الجزء الثاني، الطبعة 01، سطيف، الجزائر، 2004، ص 105.

لتحقيق المصلحة العامة، مما يدفع بالفقه إلى التأكيد على أن (قانون الاتحاد الأوروبي لا يتناسب مع المرفق العمومي).[1]

تسعى الدولة في هذا السياق إلى تحقيق توازن بين مبادئ المنافسة وأهداف المرفق العمومي، خاصة فيما يتعلق بالمصلحة العامة. يتجلى هذا التوازن من خلال الأدوار الثلاثة التي تقوم بها الدولة في هذا السياق:[2]

- الدور التشريعي: يحدد الإطار الذي تُمارَس فيه مهام المرفق العمومي، مرتبطًا بالأولويات الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية.
- الأجهزة الإدارية: تنظم وتنفذ عمل المرافق العمومية.
- الرقابة والوصاية: على الهيئات والمؤسسات والمرافق التي تُعنى بالمصلحة العامة.

مع ذلك، أصبح الدور الأخير موضع اهتمام واستفسار، حيث ظهر مفهوم جديد، وهو "وظيفة الضبط" التي تُحل مكان الوصاية تدريجياً. تطورت وظيفة الضبط بشكل كبير نتيجة للابتكارات وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور مفاهيم جديدة مثل الديمقراطية التشاركية وتعدد مستويات القرار وتوسيع دائرة المنافسة في القطاعات الرئيسية. يختلف دور الضبط عن النهج التقليدي لتدخل الدولة في إدارة الأمور الاقتصادية، إذ يشمل مراقبة النشاط الاقتصادي لضمان الاستقرار، حيث تظهر الدولة كمراقب وحاكم يحافظ على التوازن، بدلاً من كونها فاعل اقتصادي. هذا الاتجاه يُعتبر أحد أركان مبادئ التسيير العمومي الحديث.[3]

يجدر بالذكر أن وظيفة الضبط لا تشمل جميع المرافق العمومية، إذ يتعين التفريق بين المرافق السيادية العمومية (مثل الدفاع والشرطة والقضاء) التي لا تشملها منافسة السوق وبالتالي لا تحتاج إلى عملية ضبط، ولكنها تتطلب أساليب تسييرية حديثة مثل إدارة الموارد. أما المرافق الاقتصادية والصناعية والتجارية، فقد أصبحت أهدافها وطرق تمويلها تحت تأثير التغيرات الجارية، مما يجعلها محل اهتمام لوظيفة الضبط.[4]

[1] Aubuy, Raymundie, Op. cit. p105.
[2] Ibid. p113.
[3] J. Chevallier, **L'Etat Post Moderne**, Op. cit. p 56.
[4] ناصر لباد، مرجع سبق ذكره، ص118.

2-2 مجال عملية ضبط المرافق العمومية:

مجال ضبط المرافق العمومية يمثل تدخل الدولة في النطاقات التي ليست حصرًا عليها، نتيجة للضغوط والاختلالات التي تظهر في آليات السوق الاقتصادية. على سبيل المثال، في السياق الجزائري، تشير الدولة إلى تنظيم الأنشطة التي تحمل مخاطر اجتماعية كبيرة، مثل المرافق العمومية. تحدد هذه الخطوة دور الدولة في النظام الاقتصادي، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي.

يهدف هذا التدخل إلى حفظ دور الدولة في فرض القوانين والأنظمة الاقتصادية، من خلال وظيفة الضبط التي تقوم بها، وتُشار إليها أحيانًا بمفهوم "الدولة الضامنة". هذه الدورة الرقابية تسعى لتطبيق القوانين على جميع العناصر المتداولة في النظام الاقتصادي، بهدف حماية مفهوم السيادة الاقتصادية.[1]

تتضمن مسؤوليات هذا الدور في الغالب مراقبة المنافسة في القطاع ذات الصلة، ومراقبة الأسعار، وتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمرافق العمومية، مع مراعاة المصلحة العامة وضبطها حسب الحاجة. ومع ذلك، يجب استثناء عملية تحديد السياسات الاقتصادية الرئيسية من هذا الدور، والتي ينبغي أن يكون للسلطات العامة الحصر الوحيد في توجيهاتها وتنفيذها عبر السلطة التشريعية والتنفيذية.

2-3 آليات ضبط المرافق العمومية:

في السياق الجزائري على وجه التحديد، فإن انتقال الاقتصاد من نموذج مركزي إلى نموذج اقتصاد حر استدعى وضع معايير وقواعد شاملة تضمن استقرار الاقتصاد الوطني وتجنب الصدمات الداخلية التي يمكن أن تعقّد عملية الانتقال وتكلفها بشكل كبير.[2]

لذا، لم يُسند القانون الجزائري، على عكس ما يحدث في بعض البلدان الأخرى، دور الضبط للإدارة التقليدية سواء في شكل مركزي أو لامركزي، نظرًا لاتهامات بالمحاباة والبيروقراطية والرشوة. هذه الظروف جعلت المتعاملين الاقتصاديين يشعرون بعدم وجود الأمان القانوني، مما أدى إلى تآكل الثقة في الإدارة التقليدية. مع زيادة قوة القوى الاقتصادية نتيجة للعولمة، تم إنشاء هيئات مستقلة مختصة برصد وتنظيم المرافق العمومية، حماية الاقتصاد الوطني، وتقييم العملية التنافسية، وتحقيق بعض المصالح.[3]

[1]Amina CHIH, CHIBANI, Op. cit. p 06.
[2]Taher LATRECHE, **Concurrence régulation et vérité des prix : limites et implication d'une restriction de la liberté de formation des prix**, revue réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole supérieure de commerce, N. 8, Alger, 2010, p50.
[3]Rachid ZOUAIMIA, **Les autorités administratives indépendantes et la régulation économique en Algérie**, Edition Houma, Alger, 2005, p 06.

تمثل هذه الهيئات، المعروفة باسم "سلطات الضبط الإدارية المستقلة"، تنظيمًا إداريًا جديدًا ومحايدًا يختلف عن الإدارة التقليدية. تم إنشاؤها نتيجة تأثير الفكر الليبرالي الذي يشدد على ضرورة فصل الجهة الإدارية عن المتعامل الاقتصادي.

المطلب الثاني: تحديات المرفق العمومي في الجزائر والأسباب وراء اللجوء إلى التعاقد

كمدخل لهذا المطلب تطرقنا إلى البدايات الأولى للدولة الجزائرية في تسييرها لمرافقها العمومية بعد الاستقلال، حيث وجدت نفسها في موقف صعب بخصوص تسييرها لهذه المرافق، حيث كانت تفتقر إلى التجارب والخبرات الكافية في هذا المجال. كان من التحديات الرئيسية تجاوز الأثر الذي خلفه الاستعمار الفرنسي السابق، والذي كان يعتمد على تشريعاته وتنظيماته. كان من الصعوبة بمكان تحمل الجزائر كدولة جديدة هذا الانتقال الضخم.

في الثمانينات من القرن الماضي، اتخذت الحكومة الجزائرية مجموعة من الإصلاحات بدايةً من عام 1988. هذه الإصلاحات أدت إلى خروج البلاد من نموذج التسيير الاشتراكي الاجتماعي، الذي كان يعتمد على التخطيط المركزي، إلى نموذج التسيير الرأسمالي الليبرالي، الذي يعتمد على المنافسة ومبدأ نظام السوق.

ونتيجة لهذا التحول، سنعالج في هذا المطلب مجموعة من المشاكل التي أثرت سلباً على المرافق العمومية في البلاد. تضمنت هذه المشاكل الضعف الهيكلي في تلك المرافق، والتمويل العام الضعيف الذي أدى إلى تراكم الديون، وعدم قدرتها على المنافسة مع الشركات الخاصة، بالإضافة إلى عدم استخدام القدرات الإنتاجية بشكل كامل بسبب مشاكل الإدارة البيروقراطية.

ومن أجل التغلب على هذه التحديات، اضطرت الحكومة إلى البحث عن حلول جديدة، وجاء من بين هذه الحلول استخدام نهج التعاقد كوسيلة لتحسين وتطوير المرافق العمومية. هذا التحول نحو نظام تعاقدي جديد يهدف إلى تعزيز كفاءة وأداء المرافق العمومية في الجزائر والتغلب على الصعوبات التي واجهتها. وهو ما تناولنه في الجزء الأخير من هذا المطلب.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن تطور المرفق العمومي بالجزائر

بعد الاستقلال، لم تكن الحكومة الجزائرية في موقع يسمح لها بتجاهل تشريعات الفترة الاستعمارية كأدوات ضرورية لتنظيم مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية. كانت استجابتها لمطالب المجتمع تتطلب الاستفادة من هذه التشريعات، وهذا ما تضمنه المرسوم رقم 157/26 الصادر في 13 ديسمبر

1962، الذي حمل عنوان "الحفاظ على التشريعات الفرنسية باستثناء ما يتعارض مع السيادة الوطنية". بالتالي، فإن معظم المرافق العمومية التي نشأت بعد الاستقلال كانت استمرارًا لتلك التي أسسها أو تركها الاستعمار، أو كانت جزءًا من مخطط قسنطينة عام 1958".[1]

في الفترة التي تلت استقلال الجزائر، بقيت الحكومة تدير هذه المرافق بنفس الأسلوب الذي اعتمدته الإدارة الاستعمارية، دون تغيير جوهري، على الرغم من الظروف الثورية التي شهدتها البلاد في تلك الحقبة. بعد تولي الرئيس هواري بومدين الحكم عام 1965 نتيجة لحركة 19 جوان 1965، بدأت الحكومة في تبني المبادئ الاشتراكية بشكل أكبر، وهو ما ترجم في تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي عبر تأميم المرافق العمومية الموجودة وتحويل الشركات الخاصة أو المجموعات إلى مؤسسات وطنية.[2]

بهذا التوجه السياسي والاقتصادي، لعبت الإدارة دورًا بارزًا في تشغيل هذه القطاعات، حيث اعتمدت مفهوم المصلحة العامة الاشتراكية كأساس لفهم فكرة المرفق العمومي. وبررت الدولة إشرافها المباشر على هذه المرافق بأن معظم الشركات الأجنبية التي خضعت لعمليات التأميم لم تجدد أجهزتها أو وسائلها منذ الاستقلال. وبناءً على ذلك، تم نقل ملكية جميع المرافق إلى مؤسسات وطنية[3]، ووُصِف هذا الأسلوب في التسيير أيضًا بـ "التسيير الدولتي" للمرافق العمومية، مما يدل على السيطرة المباشرة والكاملة للدولة في تشغيل هذه المرافق، كما حدث في قطاعات مثل الكهرباء والغاز بالجزائر أو المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية.

حتى فترة الثمانينات، استمرت السياسات الاقتصادية بشكل مماثل، ولكن ظهرت بعض الإشارات التي تدل على تغير في توجهات الدولة الاقتصادية. تمثلت هذه التغيرات في تحرير التجارة الخارجية واعتماد مبدأ استقلالية المؤسسات العامة الاقتصادية. كان لهذا تأثير على طريقة تسيير المرافق العمومية، حيث تم منح فرصة لشخصية ذات انتماء للقانون الخاص للإشراف عليها للمرة الأولى.

كان الهدف من هذا التغيير هو إنشاء حدود واضحة بين دور الدولة كسلطة عامة وسياسية وبين الحياة الداخلية للمرافق العمومية. هذا التحول أدى إلى انسحاب المرافق العمومية من بعض الأنشطة التي كانت تمارسها سابقًا. يجدر بالذكر أن هذا التغيير لم يعني عدم اهتمام الدولة بمستقبل هذه المرافق، بل على

---

[1] بوسماح محمد، **المرفق العمومي في الجزائر (ترجمة رحال بن اعمر ورحال مولاي إدريس)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 05.

[2] Ahmed BOUYACOUB, **La Gestion de l'Entreprise industrielle publique en Algérie**, sans maison de publication, Alger, 1987, p20.

[3] JACQUEMOT et RAFFINOT, **La nouvelle Politique Economique en Afrique,** Edicef Aupelf, Paris,1993 , p101.

العكس، حيث أخذت الدولة بعين الاعتبار اهتمامها المستمر بتحقيق المنفعة العامة. تمثلت الاستقلالية في عمليات التسيير كوسيلة لتحرير المرافق العمومية من البيروقراطية الثقيلة التي كانت تمارسها الدولة، وهذا بهدف مواكبة حركية اقتصاد السوق.[1]

الفرع الثاني: أزمة المرافق العمومية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من عام 1988 إلى عام 2000.

خلال الفترة الممتدة من عام 1988 إلى عام 2000، تبَّنت المرافق العمومية في الجزائر نمطًا من الاستقلالية بعد سلسلة من الإصلاحات التي أُعيد بها تشكيل هيكليتها التنظيمي والإداري. تبنت هذه المرافق نهج المؤسسة العامة كشكل من أشكال التحرُّر من التدخل الحكومي، ومع ذلك، فإن الواقع الفعلي أظهر أن هذا النهج أسفر عن تجميد الأنشطة العمومية نتيجة لصعوبات في تسييرها. وقد تجلى هذا التجميد في تراكم الديون، وعدم قدرتها على المنافسة في تقديم الخدمات بشكل فعَّال، مما جعل وجودها مُهدَّدًا في ظل التحديات المالية التي واجهت الدولة الجزائرية في بداية التسعينيات. صعوبات المرافق العمومية الجزائرية، خلال تلك الفترة الاقتصادية، يمكن تلخيصها في عدة نقاط، أهمها:

1. التراكم الثقيل للديون:

- شهدت معظم المرافق العمومية الجزائرية تراكمًا كبيرًا للديون نتيجة عجزها عن التكيُّف مع ارتفاع الأسعار والتكاليف من جهة، ومن جهة أخرى، لتمويل استثماراتها وتحمل تكاليفها اليومية، مما أثرت على قدرتها على سداد الديون خاصة بعد تخفيض قيمة الدينار الجزائري في أفريل 1994، وأدى ذلك إلى أزمة سيولة مالية للمرافق العمومية، وانخفاض العائد المالي مما تسبب في نقص رؤوس الأموال السائلة.

2. ضعف التنافسية خارج إطار الأسعار:

- نجم هذا الوضع عن عدم تلاؤم الخدمات المقدمة من المرافق العمومية مع متطلبات المستهلكين بسبب ضعف جودتها. يُعزى السبب الرئيسي في ذلك إلى استمرارية السيطرة الحكومية السابقة على المرافق في زمن التخطيط المركزي، فلم تكن تلك المرافق في حاجة لتحسين جودتها أو تطوير خدماتها.
- مع تحول الاقتصاد إلى نظام السوق والتخلي عن الاحتكارات الحكومية السابقة، واجهت بعض المرافق صعوبات في المنافسة والتأقلم مع المؤسسات الخاصة التي بدأت في تقديم الخدمات نفسها. تحسين الخدمات المقدمة من المرافق العمومية يتطلب استثمارات ضخمة وتنسيق دقيق للموارد.

[1]George CORM, **La réforme Economique Algérienne, Une reforme mal Aimée**, Revue Maghreb Economie, N. 139, Paris, 1993, p15.

3. عدم الاستفادة الكاملة من طاقات الإنتاج:

- خلال التسعينيات، شهدت المرافق الاقتصادية العامة في الجزائر تراجعًا ملموسًا في مستويات الإنتاج نتيجة تعقيدات تتعلق أساسًا بصعوبات تأمين المواد الخام المعظم منها يستورد، مما أدى إلى تقييد طاقات الإنتاج إلى نسبة لا تتجاوز 50%، مصحوبًا بضعف في التجهيزات مما زاد من استعدادها للأعطال المتكررة.[1]
- تفاقمت الوضعية بفعل ضعف الطلب المحلي نتيجة لنقص القدرة الشرائية للمستهلكين، مما أدى إلى تفوق المنافسة من السلع الأجنبية، خاصة في القطاع الاستهلاكي بوسائط تحرير التجارة الخارجية. حتى الجهات المحلية تلجأ إلى مؤسسات أجنبية لاقتناء السلع والخدمات نظراً لتقديمها لخدمات ذات جودة أفضل في مجالات مثل الحافلات، الآلات الصناعية، وسائر السلع الضرورية.[2]

4. ضعف بنية المرافق العمومية:

- نتج عن قصور المرافق الجزائرية العديد من الآثار السلبية، بما فيها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية الدولة بمبالغ كبيرة دون حصولها على الخدمات والإنتاج المتوافق مع هذه التكاليف.
- تمثلت أيضًا الآثار في الإسراف في استخدام الأدوات المكتبية والاستهلاك المفرط للأصول المختلفة، مثل السيارات، وآلات الطباعة والتصوير، والأثاث، ما أدى إلى هدر الموارد.[3]
- تضمنت مظاهر ضعف البنية أيضًا هدر الوقت بسبب تكرار زيارات المواطنين إلى المكاتب الحكومية للحصول على الخدمات المطلوبة، وانتظارهم لساعات طويلة قبل مقابلة الموظفين، مما أدى إلى ضياع وقت هام وعدم القدرة على تنفيذ الخطط في الحدود المحددة من حيث التكاليف والزمن.[4]
- عانت خطط القطاع العام من التعثرات التقنية بسبب طبيعة المرافق، وبدا واضحًا تأثير التسيب الإداري في النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي.

---

[1] BELAIBOUD, Op. cit. p15.

[2] Maatouk BELATTAF, **PAS conduite et quelque effet socioéconomique**, Colloque bilan du PAS et Perspective de L'économie Algérienne, Hôtel El Aurassi, Alger, 14 -15 juillet 1998.

[3] يونس محمد علي، **التسيب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه آثاره معالجته**، دون دار نشر، طرابلس، 1993.

[4] الغانم بن غانم، **الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

5. سلوكيات المشرفين وتأثيرها:

- المشرفون على المرافق العمومية في الجزائر، رغم ثقافتهم الواسعة ومستواهم العلمي العالي، غالبًا ما كانوا منفذين للمخططات والميزانيات دون أن يكونوا مبادرين، مما أسفر عن سيطرة ثقافة الإدارة المبنية على الانفراد وعدم الشراكة في اتخاذ القرارات.[1]
- هذا التوجه أدى إلى ضياع الفرصة للمرافق العمومية لتحقيق مكانتها في سياسة اقتصاد السوق، ولكن عندما يتم اعتماد مبدأ المخاطرة في الإدارة، يمكن للمرافق العمومية الازدهار والتطور في البيئة الاقتصادية المتبناة.

الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى التعاقد

إن الدوافع والمحفزات التي دفعت الجهات المعنية إلى اللجوء إلى تعاقد جديد وإعادة النظر في صيغ التعاون، وذلك نتيجة تعرض الاقتصادات العالمية لسلسلة من الأزمات المالية المتتالية. هذه الأزمات أثّرت على الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء، مما أدى إلى تزايد صعوبات تمويل المرافق العمومية والخدمات الأساسية. وتبعاً لذلك، بدأت الدول في النظر إلى فرضية التخلي جزئياً عن مهام تُعتبر سابقاً استراتيجية ومسؤولية حصرية للدولة، بغية تحسين الكفاءة والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل أفضل.

من جانب آخر، تسارعت عمليات الإصلاح نتيجة انتشار البيروقراطية وظواهر الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية، مما دفع بالدول إلى إجراء تغييرات جوهرية في صيغ التعاقد وطرق التسيير. الأزمات في إدارة الشؤون العامة أصبحت ظاهرة شائعة للعديد من الدول في السنوات الأخيرة، بغض النظر عن مستواها الاقتصادي أو الاجتماعي. وتعاني هذه الدول من مشاكل مشتركة تشمل نقص السيولة المالية، وتبعات ذلك على قدرتها على تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. تبنت العديد من الدول سياسات مالية تقشفية لضمان تسيير المرافق العمومية وتنظيم أعمالها المختلفة في ظل القيود المالية المتنامية[2]. وعلى إثر ذلك، أدت سياسات التسيير المركزي والإشراف الوثيق إلى أزمة تمتد إلى أسس الدولة وطرق تدخلها، خاصةً في ظل الانفجار الاقتصادي والتحولات العالمية التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن الماضي. هذه العوامل جميعاً دفعت إلى إعادة النظر في دور الدولة وإدارتها، خاصةً مع نمو دور منظمات المجتمع المدني ومجموعات

[1] Mohamed LIASSINE, **La Restructuration du secteur public,** Journées sur la mise à niveau de l'entreprise et Son environnement, Hôtel El Aurassi, Alger ,15-16 Mars1998.
[2] Habib EL MALKI et Jean Claud SANTUCCI, **L'état et le développement des économies arabes**, Annuaire d'Afrique du nord, Vol xxvI, CNRS, Paris, 1987, p 03.

الضغط الاجتماعي، الذين يسعون لمزيد من الحرية في توليد الثروة، حتى في القطاعات التي كانت تُعتبر سابقاً حكراً للدولة مثل قطاعات الطاقة والمياه والاتصالات.

وفي سياق متصل، يشير "ميشال كروزييه" إلى أن "الدولة الحديثة" يجب أن تكون متواضعة ومعتدلة في دورها وأدائها مقارنة بباقي أعوان المجتمع والحياة الاقتصادية[1]. ويُعزى هذا التوجه الجديد في تسيير المرافق العمومية إلى عدة أسباب، منها: التعقيدات الاقتصادية التي تواجه الدول المتخلفة وتبعيتها، والصعوبات التي يواجهها القطاع العام في ضمان الوظائف المتعددة لدولة متدخلة، وانتشار ظاهرة الرشوة داخل إدارات متضخمة.

انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية والخدماتية يُعَدُّ إجراءًا يمتد إلى الدول المتطورة والمتخلفة على حد سواء. انتشرت موجة ليبرالية معارِضة لتدخل الدولة في بداية السبعينيات من القرن الماضي في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، حيث دافع عليها كبار السياسيين مثل الرئيس السابق رونالد ريغان ورئيسة الوزراء السابقة مارغريت تاتشر. يُقَدِّم هذا التيار الحجة بأن الدولة لم تعد الضامن الأساسي للمنفعة العامة، وينبغي لها التنازل عن هذا الدور لصالح السوق، الذي أصبح الجهة القادرة الوحيدة على ضمان الرفاه الاقتصادي والخدماتي.[2]

فيما يخص الدول المتخلفة، زادت معارِضتها لتدخل الدولة بشكل خاص بعد ثبوت فشل هذا النهج. أصبح الاعتماد على مبادئ النظام الليبرالي ضرورة ملحة في رأيهم، حيث يُعَتبر في هذا النظام المبادرة الخاصة القاعدة، في حين يُعتبر تدخل الدولة الاستثناء. يتجلى الإطار الجديد لدور الدولة في المحافظة على مهامها التقليدية دون التدخل إلا في تنظيم الأمور، حيث يرمز هذا المفهوم الجديد إلى "ضبط المرافق العمومية". هذا لا يعني تقييد نشاطات الأفراد، بل يعني توفير الشروط الضرورية من خلال تنظيم قواعد اللعبة لتعزيز بيئة تنافسية، وتقديم الدعم في حال فشل القطاع الخاص في تحمل المسؤوليات.[3]

بناءً على ذلك، تُفرض أربع حتميات في إعادة تحديد دور الدولة:

[1] M. Nickels, **Missions de L'administration de l'industrie en économie de marché**, Journée d'étude sur L'entreprise industrielle et son environnement, Sidi fredj, Alger, 20-21 Avril 1992.
[2] Leila ABDELADIM, **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**, Les Editions Internationales, Alger, 1998, p 47.
[3] Salah MOUHOUBI, **Les Enjeux des reformes**, Economie, N.18, APS, Alger, Octobre 1994, p13.

- الدولة ضمن اقتصاد السوق لا يُمكنها أن تكون منتجة ومسيرة وتتولى في الوقت نفسه مهام الضبط والسلطة العامة وتحقيق المنفعة العامة في قطاعات مثل التربية والصحة والعدالة والأمن.[1]

- يُميِّز المرافق العمومية بتأخُّر تكنولوجي، مما يستدعي التجديد التكنولوجي ويتطلب الاستثمارات الضخمة التي قد تتجاوز إمكانيات الدولة، مما يستلزم التنازل لصالح القطاع الخاص لإعادة تشغيل المرافق العمومية.[2]

- الالتزام بالعقلانية في إدارة النفقات العامة يستدعي على الدولة التخلي عن بعض المرافق العمومية غير الاستراتيجية وتمكين القطاع الخاص من إدارتها لضمان تقديم خدمات ذات جودة.[3]

- التنازل عن إدارة المرافق للخواص يقي الدولة من المواجهة المباشرة مع المجتمع، ويُسَاهِم في تخفيف الضغط على الحكومات، مما يجعلها أكثر استقرارًا ومشروعية أمام مواطنيها.

هذه الأربع حتميات تُشير إلى أهمية إعادة النظر في دور الدولة وتحديدها لضمان تقديم الخدمات العامة بشكل فعّال ومستدام في إطار اقتصاد السوق الحديث.

بناءً على السياق السابق، تتجه الحكومات نحو مواجهة تحدي جديد يتطلب إقامة إطار إداري جديد يكون فعّالاً ومستداماً، مما يضمن الحصول على عوائد اقتصادية ملموسة ويخفف من أعباء النفقات المالية الحكومية. يُلاحَظ أن الاتجاه السائد للحكومات، بغض النظر عن تنوع أيديولوجياتها ووضعها المالي الفريد، يتجه نحو التقليل من دور القطاع العام لصالح تعزيز دور القطاع الخاص، وهذا تحت عنوان "القليل هو الأفضل". هذا الاتجاه الجديد دفع الحكومات إلى السعي نحو حلول عاجلة، واللجوء إلى صيغ جديدة للتعاقد، وأحد هذه الصيغ التي نتجت عنها هو ظهور نهج جديد في إدارة وتشغيل مرافق القطاع العام، والمعروف بـ "الخوصصة."

[1] Salah MOUHOUBI, **L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques**, Op.cit. p51.
[2] Salah MOUHOUBI, **L'Etat et la logique de l'économie de marché**, Economie, N.17, Alger, 1994, p26.
[3] ABDELADIM, Op.cit. p 51.

المطلب الثالث: تبني الخوصصة كاستراتيجية جديدة في تسيير المرافق العمومية

تظهر الحاجة الملحة إلى استحداث أساليب إدارية جديدة تواكب التحولات الاقتصادية العالمية وتوفّر الحلول الملائمة لتحديات الإنفاق الحكومي المحدود على المشروعات العامة والبنية التحتية. يُظهر الوضع الراهن تزايد الضغط على موارد الدولة نتيجة لتوسع نطاق السلطات الحكومية وضعف أداء المرافق العمومية.

ومن هنا، تسعى الدول إلى تبني سياسات تشريعية جديدة تستهدف إعادة النظر في نماذج تسيير المرافق العمومية، من خلال التخلي عنها جزئياً أو كلياً، والسماح للقطاع الخاص بالمشاركة في تشغيل وتسيير هذه المرافق بما يُعرف بمصطلح "الخوصصة". تأتي هذه الخطوة في إطار اتجاه عالمي جديد يدعو إلى دمج مفاهيم اقتصاد السوق في إعادة تشكيل المرافق العمومية.

وقبل التعمق في دراسة مسار الخوصصة في الجزائر من النواحي العامة والقانونية، يتعين استكشاف مفهوم الخوصصة وأصولها وتفسيرها المصطلحي، لفهم أفضل لفكرة تطبيقها على المرافق العمومية. كما يتوجب استكشاف الدوافع والأسباب التي دفعت معظم دول العالم نحو اتخاذ خطوات الخوصصة لمرافقها، وذلك من أجل تقديم نقد بناء للتأثيرات السلبية المحتملة التي قد تنجم عن تلك السياسات على الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: فكرة الخوصصة في المرافق العمومية:

على مر العقود الأخيرة، ازدادت أهمية الفكرة المتعلقة بالخوصصة للمرافق العمومية، وذلك نتيجة لتطور الأوضاع الاقتصادية السلبية التي شهدتها العديد من الدول منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين. هذه الظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى تدهور حالة المرافق وانتشار ظاهرة الفساد الإداري، مما أسهم في التشجيع على اعتماد مفهوم الخوصصة كبديل مبتكر. تحوَّلت الخوصصة وتوسيع نطاق الملكية إلى ظاهرة عالمية، حيث تبنت العديد من الدول هذا المفهوم، لاسيما التي يلعب فيها القطاع العام دوراً رئيسياً في اقتصاد البلاد. يتضمن ذلك عمليات خوصصة المرافق التي كانت ملكاً للدولة، بهدف تحويلها من ملكية عامة إلى ملكية خاصة، مما يسهم في توسيع قاعدة الملكية. تُعَدُّ هذه الخطوة جزءاً من البرامج الاقتصادية الهادفة للإصلاح والاعتماد على الآليات السوقية.

تسعى هذه السياسة الاقتصادية الجديدة إلى التركيز على تقليل تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية، بشكل مغاير لما كان ينص عليه النظام الاشتراكي. بدلاً من ذلك، يُشجع على أن تتوسط الدولة في المسائل ذات الأهمية البالغة، مثل الدفاع عن البلاد والمرافق التي تضمن العدالة وصون حقوق وحريات الأفراد،

بالإضافة إلى المرافق الإدارية التي تهدف للحفاظ على النظام العام. تبنت معظم الدول هذه السياسة الجديدة من خلال إصدار التشريعات التي تهدف إلى تقليل المرافق وتخفيض دور الدولة في الأنشطة الاقتصادية، ورفع القيود والحواجز.

لقد أثرت هذه الخطوات على مجالات متعددة مثل القانون الإداري والتنظيم، حيث أدت إلى زيادة الضغوطات لنقل ملكية المرافق العمومية إلى القطاع الخاص، نظرًا لقصور التمويل الحكومي وزيادة العبء على ميزانية الدولة، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية. ونتيجة لتزايد عدد السلطات وتراجع أداء المرافق العمومية، ارتفعت الدعوة إلى الاعتماد على القطاع الخاص في إعادة هيكلة وتحسين الأداء لتلك المرافق.

مع هذه التغيرات والتطورات الجديدة في المرافق العمومية، ظهرت مفاهيم جديدة للاقتصاد السوقي، وبدأت الدول، ولا سيما النامية، في إعادة النظر في ضرورة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتشغيل بعض المؤسسات والمرافق تحت مسمى "الخوصصة". وقد برزت هذه الاتجاهات كوسيلة فعَّالة لنقل الملكية، وأحد الوسائل الحديثة لإصلاح القطاع العام وإعادة الهيكلة بهدف تحسين الأداء. وبالتالي، أصبحت الدعوة إلى تبني فكرة خوصصة المرافق العمومية ملحوظة، وعمل القطاع الخاص بصفته الرائدة في تقديم الخدمات العامة.

1. مفهوم الخوصصة في المرافق العمومية:

مفهوم الخوصصة في المرافق العمومية يعتبر نهجًا تسييريًا حديثًا يستند إلى التطورات الفكرية الليبرالية التي أثرت في السياسات الاقتصادية، وقد ظهرت هذه الفكرة كنتاج للمبادئ الليبرالية التي اكتسبت رواجًا خلال فترة الثمانينيات، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث تقودهما شخصيات مثل "رولان ريجان" و"مارغريت تاتشر". تطوّرت هذه الفكرة لتصبح حركة عالمية تهدف إلى نشر مبادئ الليبرالية، التي تدعو بشكل عام إلى اعتماد مناهج جديدة في إدارة الشؤون العامة. ومن بين هذه المناهج، التحول الكامل أو الجزئي لملكية القطاع العام نحو القطاع الخاص، وذلك بهدف تحسين الكفاءة والاستفادة الأمثل من الموارد وتحسين الأداء وتطويره. ويتم هذا التحويل بواسطة نقل تسيير المرافق العمومية إلى أشخاص عاديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد بصيغة الامتياز.[1]

وفقًا للتشريع الجزائري، يعتبر الأمر 22/95 المعروف بـ "الامتياز"، جزءًا من مفهوم الخوصصة الذي أصبح الحل الأساسي للإصلاح الاقتصادي، ولإلغاء الدور الاحتكاري الذي كانت تمارسه الدولة في بعض

[1] مهدي عيسى بن صالح، **ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2004، ص 11.

النشاطات الاقتصادية الحيوية. يُعَدُّ هذا الأمر نقطة انطلاق حقيقية لإعادة صياغة العمل والتفاعل بين القطاع العام والخاص، وذلك في إطار الكفاءة والمنافسة واقتصاد السوق[1].

يمكن قراءة مفهوم الخوصصة، التي ترتبط بدور صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكالة الولايات المتحدة الأمريكية للتعاون الدولي، كمفهوم رئيسي يتم التركيز عليه لدى معظم دول العالم. إنها تشير إلى تحول العديد من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، التي لا تتصل بشكل مباشر بالسياسة العليا للدولة، نحو القطاع الخاص.[2] يُلاحَظ أن مفهوم الخوصصة له مفهوم واسع يشمل الخوصصة الجزئية حيث يشارك القطاع الخاص بالقطاع العام في إدارة المرافق دون الحاجة إلى نقل الملكية بالكامل. وبمفهومه الضيق، تتضمن الخوصصة الكاملة نقل ملكية أو أصول المشاريع العامة بشكل كامل نحو القطاع الخاص، الذي يدير ويشغل المرفق العمومي بالإضافة إلى امتلاكه للأصول الثابتة والمتحركة.[3]

بناءً على ما سبق، يمكن اعتبار الخوصصة جزءًا مهمًا من تغيير مسار الدولة واتجاهاتها، من خلال إعادة ترتيب الأولويات والمصالح والأنشطة. إذ قد شهد الدور التقليدي للدولة تقلصًا، وحل محله القطاع الخاص، والذي تتوجب على الدولة تنظيمه بشكل فعّال لضمان التوازن اللازم داخل الإطار الذي تعمل ضمنه.

1-1 نشأة مصطلح الخوصصة: تاريخ نشأة مصطلح "الخوصصة" يعود إلى ظهوره لأول مرة في المعاجم الغربية عام 1983، خلال فترة حكم مارغريت تاتشر في بريطانيا، وتحديدًا في الطبعة التاسعة لـ (Webster's New Collegiate Dictionary). وقد وُجِدَت هذه الكلمة الجديدة تتداول بسرعة، حيث تم تعريفها على أساس تحويل الأعمال والمشاريع التي كانت تتبع للجهات الحكومية إلى ملكية خاصة.[4]

يُعزى أول استخدام لمصطلح "الخوصصة" إلى الكاتب الأمريكي بيتر داركر، الذي قام باعتماده في كتاباته المتعلقة بخدمات البلدية. وبدأت فكرة الخوصصة بالتبني والتطبيق على يد حكومة مرغريت تاتشر، رئيسة الوزراء البريطانية، التي التزمت في عام 1979 بتحويل المشاريع العامة المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص[5].

---

[1] محمد العاج، **حصيلة وآفاق**، ندوة حول الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 28-30 أفريل 1997، ص 22.

[2] محمد فاضل الربيعي، **الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية**، مكتبة مدبولي، الطبعة 01، القاهرة، 2004، ص 124.

[3] أحمد محرز، **النظام القانوني لتحول القطاع العام إلى القطاع الخاص**، دون دار النشر، القاهرة، 2005، ص 05.

[4] Savas, E.S, **La Privatisation pour une société performante**, copyrighté, Paris,1998, p 01.

[5] وليد حيدر جابر، **التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 422.

نظرًا لحداثة هذا المصطلح، فإنه لم يتم التوصل بعد إلى توحيد مصطلح عربي محدد يقابل الكلمة الإنجليزية ."Privatization" فقد استُخدمت العديد من المصطلحات للإشارة إلى هذا المفهوم، مثل*: الخوصصة، الخصخصة، التخصيصية، التخصيص، الخاصية، التخاص، المخاصة، الخاصخية، التخصية، الاستخصاص، التحويل إلى الخاص، التفريد، الأهلة، الفردنة، التفويت، نزع الملكية العامة، البرفتة، التمليك، والتصرفية، إلخ. ومن بين هذه المصطلحات الأكثر شيوعًا في الاستخدام نجد "الخصخصة" و "التخصيص" واللتان تُستخدمان بشكل أساسي في دول المشرق العربي، بينما يُطلق عليها في الجزائر والمغرب العربي تعبير "الخوصصة" نظرًا لظهورها في التشريع المعمول به في تلك البلدان.

1-2 مدلول الخوصصة في المرافق العمومية: تناول الباحثون تعريف الخوصصة في المرافق العمومية بمفاهيم متباينة، حيث استعرض بعضهم فكرة تحديدها على أنها "العملية التي يتم من خلالها نقل ملكية أو تسيير المرافق العمومية أو الصناعية أو التجارية إلى القطاع الخاص مع إجراء الإصلاحات القانونية والاقتصادية اللازمة لذلك من أجل تحقيق أهداف محددة بواسطة القطاع الخاص"[1]. كما تطرق آخرون إلى فكرة أخرى تفيد بأنها "العملية التي تتمثل في زيادة كفاءة تسيير وتشغيل المرافق والمشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من المركزية، مع الإشارة إلى أن الخوصصة تُفهم هنا على أنها تسيير المرافق العمومية وفقًا لعقود إدارة من القطاع الخاص والتي تحتفظ الدولة فيها بملكيتها للمشروعات والمرافق العمومية". هذه التعاريف تُعكس وجهات نظر متباينة حول طبيعة الخوصصة.[2]

من ناحية أخرى، اقترح قاموس (Grand Larousse) في عام 1987 تعريفًا آخر يصف الخوصصة على أنها "الفعل الذي يقوم بتحويل نشاط أو مؤسسة مملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص". هذا التعريف يُظهر منظوراً مختلفًا تمامًا.[3]

وفي ضوء هذه الأفكار المتباينة، يُحاول الطالب فهم الخوصصة على أنها الحكم بنهاية المصلحة العامة المرتبطة بالمرافق العمومية المخوصصة والانتقال بها للمصلحة الخاصة.

---

*إن عدم التوصل إلى تحديد دقيق لهذا المفهوم بالعربية، يعني أننا لم نعِ بعد على وجه الدقة المضامين الفعلية لهذا المفهوم.

[1] محمد فاضل الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] عبد العزيز صالح، **إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي دراسة مقارنة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 1998، ص01.

[3] Cohen MYRIAN, Sueur ALAIN, **Les Privatisations Française**, revue française d'analyse financière, N. 110, Paris, 1997, pp 62-66.

الفرع الثاني: مسار الخوصصة في الجزائر

بعد حصول الجزائر على استقلالها، تحمَّلت الدولة المسؤولية الكاملة عن إدارة وتشغيل مرافقها، بما في ذلك المرافق الاقتصادية والإدارية الجديدة، نظرًا لغياب قطاع خاص فعَّال في البلاد. وقد اتسع نطاق القطاع العام في الجزائر لأنها اعتمدت نظامًا اشتراكيًا يؤكد على سيطرة الدولة على مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد. على الرغم من تنوع المرافق العمومية تحت العقلية الاشتراكية، إلا أن نقص الكفاءة والفشل في إدارة جميع القطاعات الاقتصادية وغيرها أدى إلى تراكم الديون التي أثقلت خزينة الدولة، مما دفعها إلى التخلي تدريجيًا عن المؤسسات الاقتصادية العامة وتحويلها إلى قطاع خاص من خلال عمليات الخوصصة المنظمة قانونيًا.

اعتمدت الحكومة الجزائرية هذا الاتجاه بشدة في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات، حيث يرتبط مصطلح الخوصصة بالقطاع العام. ومنذ ذلك الحين، أصبح الحديث عن هذه الخطوة واسع الانتشار، نظرًا لاعتبارها الحل للتحديات والصعوبات التي يواجهها القطاع العام، وتم تعزيزها قانونيًا من خلال أوامر مثل الأمر رقم[1] 22/95 والأمر رقم[2] 04/01. إن هذه الخطوات جاءت في إطار عالمي يشهد انحيازًا متزايدًا نحو إعادة تقييم دور القطاع الخاص وتقليص تدخل الدولة.

ومع ذلك، واجه هذا المسار الجديد العديد من العراقيل التي ما زالت تحدّ من فعالية عمليات الخوصصة في الجزائر، ولم تحقق النتائج المرجوة حتى الآن.

1. مسار الخوصصة في القانون الجزائري:

يُعد مسار الخوصصة في القانون الجزائري موضوعًا ذا أهمية بالغة، خاصةً في سياق الاقتصاد الوطني الذي يرتكز بشكل أساسي على القطاع العام. اعتبارًا من سنة 1995، بدأت الدولة الجزائرية عملية الخوصصة للمرافق العمومية الاقتصادية المملوكة للحكومة، بهدف توسيع نطاق الملكية وفق برنامج محكم معد لهذا الغرض. تمت هذه العملية باعتماد مجموعة من السياسات التسييرية الحديثة التي تهدف إلى تغيير نمط الملكية لتلك المرافق الاقتصادية العامة، وقد تمثلت هذه السياسات في:

- خوصصة المرافق الاقتصادية العامة من خلال طرح أسهم الشركات للاكتتاب العام في البورصة.
- بيع أسهم المؤسسات لصالح الأفراد كوسيلة لخوصصة هذه المرافق العمومية.

---

[1] الأمر 22/95 المتعلق **بخوصصة المؤسسات العمومية**، الجريدة الرسمية، رقم 48، لسنة 1995.

[2] الأمر 04/01 **المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها**، الجريدة الرسمية، رقم 47، لسنة 2001.

ومن المهم أن نلقي الضوء على النمطين الأخيرين المذكورين، حيث سنركز في المباحث القادمة على دراستهما نظرًا لارتباطهما الوثيق بموضوع دراستنا الحالية.

وعند النظر إلى المسار القانوني لعملية الخوصصة في الجزائر، يظهر أنها لم تنشأ فجأة بل كانت موجودة في عدة أشكال وقد استهدفت عدة قطاعات قبل وصولها إلى المؤسسات والمرافق العمومية. يُمكن القول إنها ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور القانون رقم 84/81 الذي يتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص بأسعار رمزية، وتم تعديل هذا القانون في سنة 1986 بالقانون رقم 03/86 المؤرخ في 04 فيفري 1986. وقد قام هذا التعديل بتوسيع نطاق التنازل ليشمل الأملاك العقارية التي دخلت في الاستغلال ابتداءً من سنة 1981.

بعد ذلك جاء القانون رقم 19/87 الذي يتعلق بالمستثمرات الفلاحية الخاصة (Exploitation-EAI Agricole Individuelle)، والمستثمرات الفلاحية الجماعية (EAC-Exploitation Agricole collective) تم بموجب هذا القانون تفكيك المؤسسات الزراعية المسيرة ذاتيًا إلى مستثمرات جماعية وفردية، بالإضافة إلى توزيع الأراضي التي كانت جزءًا من ممتلكات الثورة الزراعية على هذا الأساس.[1]

في بداية عملية الإصلاحات في الجزائر، أصدرت سلسلة من القوانين ابتداءً من جانفي 1988، وتمثلت هذه الإصلاحات في عدة قوانين من بينها قانون رقم 02/88 الذي يتناول استقلالية المرافق العمومية، وقانون رقم 03/88 المتعلق بالتخطيط وصناديق المساهمة. وفي ختام هذه السلسلة من القوانين جاء القانون رقم 01/89 الذي أكمل فهم المفهوم "التسييري" *وخصائصه الأساسية.

من جانبه، نص دستور فيفري 1989 بشكل خاص في المادة 12 على مفهوم الملكية العمومية، وفي المادة 18 يفصل بين المجال الخاص للدولة ومجالها العمومي.

بناءً على ذلك، بدأت عملية الخوصصة الفعلية على نطاق واسع، وتجلى ذلك من خلال الإطار القانوني والمؤسسي، حيث بدأت هذه العملية في الواقع منذ قانون المالية التكميلي لعام 1994، الذي سمح لأول مرة ببيع المرافق العمومية وتنازل عن تسييرها لصالح مسيرين خواص. وتتضمن هذه الخطوات ما جاء في المرسوم رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995، والذي تم تعديله بالقرار رقم 10/96 في يناير

[1]Mohamed BOUHEZZA, **L'évaluation économique des entreprises industrielles publiques en Algérie**, Étude de cas sur quatre entreprise, Thèse de Doctorat, Faculté de droit, Des sciences économiques et de gestion, CEMAFI, Université de Nice, 2000, Non publiée, p71.

*في هذا الصدد، الشركة الدولية « سوفيتال » ، أوكلت لها تسيير المنشآت السياحية والفندقية الجديدة لحساب مؤسسة عمومية سياحية.

1996، والذي سلط الضوء على طرق الخوصصة والفروع التي تخضع لها، بالإضافة إلى جميع الإجراءات المتعلقة بهذه العملية.

فيما بعد، جاء الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001، والذي وسع نطاق الخوصصة ليشمل كافة مجالات النشاط الاقتصادي.

2. سلبيات الخوصصة على الجزائر:

نتناول في هذا الجزء العواقب السلبية لسياسة الخوصصة في الجزائر، والتي جاءت كنتيجة حتمية لسلسلة من الإصلاحات التي نفذتها الحكومة في منتصف التسعينات من القرن الماضي. هذه السياسة أسفرت عن إلغاء مفهوم المصلحة العامة الذي كانت تستند إليه الملكية العامة، مع الهدف الرئيسي لتلبية الحاجات العامة للمجتمع. على الرغم من تحقيق بعض النجاحات المحدودة في بعض القطاعات، إلا أن تأثيراتها السلبية كانت واضحة على المستوى القصير، مما أثر على الغاية الأساسية للمرافق العمومية والمجتمع بشكل عام.

تخلت الحكومة الجزائرية نتيجة لهذه السياسة عن بعض المصالح الأساسية والضرورية للمجتمع، مما أدى إلى تركها لصالح القطاع الخاص والأفراد. بالإضافة إلى ذلك، فتحت هذه السياسة بعض القطاعات مثل الصحة والتعليم للقطاع الخاص، مما أدى إلى تفكيك الترابط الاجتماعي والتشويش على فكرة التوحيد والمساواة بين المواطنين. تجلى تأثير الخوصصة أيضًا في انعدام التناغم بين النظامين التعليميين المتنافرين الذي يديرهما القطاع العام والخاص، مما قد يؤثر سلبًا على الهوية التعليمية والمجتمعية. رغم أن هدف الخوصصة الرئيسي كان تحقيق الكفاءة في التسيير العمومي وتحويلها إلى نمط تسييري حديث من خلال تخفيض العبء المالي على الدولة عبر إشراك القطاع الخاص، إلا أن الواقع الميداني كشف عن عدة سلبيات تتعلق بمفهوم المصلحة العامة والتأثير على المجتمع بشكل خاص.

ومن بين هذه السلبيات التي رافقت الإصلاحات الأولى للخوصصة: حل العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تم إلغاء 363 مؤسسة عمومية، وعجز الحكومة عن الوفاء بالتزاماتها المالية، وفشلها في تمويل جميع الأعمال والنشاطات التي كانت ضمن اختصاصها، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعرضت لها البلاد في ثمانينيات القرن الماضي وما تبع ذلك. كما عجزت الحكومة عن

تحقيق أي عائد مالي أو اجتماعي من خلال تقديم السلع والخدمات على مستوى يحقق الرضا الاجتماعي، مما أظهر فشل النموذج الاقتصادي الذي جاءت به سياسة الخوصصة في الجزائر.[1]

بالرغم من الآثار السلبية المترتبة على سياسة الخوصصة في الجزائر، فإن هناك تداعيات إضافية تستحق الاهتمام، وتشمل ما يلي: [2]

- تسريح العمال والبطالة الناتجة عن هذه السياسة، حيث أدت عمليات التخفيض في العمالة إلى زيادة معدلات البطالة بشكل ملحوظ.

- فقدان الدولة لموارد مهمة ناتجة عن عمليات الاستثمار العمومي في المؤسسات الاقتصادية العامة، مما أثر سلباً على قدرتها الاقتصادية والتنموية.

- التخلي عن بعض المهام والمسؤوليات الحكومية للقطاع الخاص، مما أدى إلى عدم تلبية هذه المهام بنفس مستوى الكفاءة والجودة السابقة.

- وفقاً لتقديرات المجلس الوطني لمساهمات الدولة(CNPE) ، فإن عملية الخوصصة في التسعينيات تكبدت الخزينة الحكومية خسائر تقدر بحوالي 1400 مليار دولار دون تحقيق الأهداف المنشودة من هذا المشروع.

بالرغم من هذه النقاط السلبية البارزة، فإن الحكومة الجزائرية، مواجهة العجز الشامل في مختلف قطاعاتها، وجدت نفسها مضطرة لإعادة النظر في سياسات تسيير المرافق العمومية. وبناءً على الضغوط الخارجية الكبيرة التي مورست عليها، فقد اضطرت الحكومة إلى تسريع وتيرة عمليات الخوصصة. إلا أن هناك ضرورة داخلية ملحة دفعت بها إلى ضرورة الاستجابة السريعة لتلك الضغوط، وذلك نظرًا للظروف الداخلية المعقدة التي سبق ذكرها. وجاء ذلك من خلال إصدار الأمر الرقم 22/95، وفيما بعد الأمر الرقم 04/01.

هذه الخطوات تشير إلى تحديث وإعادة هيكلة نظام تسيير المرافق العمومية في الجزائر، والذي يأمل الجهاز الحكومي من خلاله تحسين الكفاءة وتحقيق التنمية الشاملة في مختلف القطاعات، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي كانت تعصف بالبلاد آنذاك (فترة التسعينات من القرن الماضي).

---

[1] ضريفي نادية، **المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف تحقيق المردودية (حالة عقود الامتياز)**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر01، 2011-2012، ص 65.

[2] نفس المرجع السابق، ص 66.

الفرع الثالث: مسوغات الخوصصة في المرافق العمومية

نستعرض في هذا الفرع مسوغات اللجوء إلى سياسة الخوصصة في المرافق العمومية. يعكس هذا التساؤل الحاجة إلى فهم أسباب اعتماد الدول لهذه السياسة في تسييرها لمرافقها العمومية. يُظهر التحليل أن الدول، بغض النظر عن تباين أنظمتها السياسية، واجهت تحديات متعددة في تسيير مرافقها. وتتأتى هذه التحديات بصورة خاصة من الناحية الاقتصادية. يمكن تلخيص أسباب هذه الظاهرة إلى فشل السياسات والطرق التي تبعتها حكومات هذه الدول في تسيير المرافق العمومية. وقد ثبت عدم كفاءة هذه السياسات في الإشراف والإدارة الفعالة لتلك المرافق. يُلاحظ أن هذا الفشل لم يقتصر على دولة أو إيديولوجية محددة، بل شمل دولًا متقدمة اقتصاديًا كفرنسا وألمانيا وإيطاليا، وهو ما أدى إلى تدهور استمر في أداء هذه الدول. وقد انعكس هذا التدهور عبر:[1]

- تراكم عجز كبير في ميزان مدفوعات تلك الدول وتراجع حاد في معدلات نمو اقتصادها.
- اتساع نطاق المرافق العمومية لتشمل أنشطة ثانوية كان من الأجدر تركها للقطاع الخاص.
- ضعف في الرقابة الإدارية وانتشار ظاهرة المحسوبية، مما أدى لعدم جذب المتخصصين وتراجع روح المبادرة الفردية، وقلة الحوافز التشجيعية للأفراد.
- تداخل العوامل السياسية في السياق الإداري والاقتصادي، مما أثر على مرونة اتخاذ القرارات وسرعتها.
- زيادة كثافة التعيينات في المرافق العمومية مما أدى إلى توظيف أعداد زائدة للغاية، مما أثر على استنزاف الموارد المالية للدول.
- انخفاض في جودة الإنتاج وصعوبة التسويق لمنتجات المشاريع العامة، مما أثر سلبًا على الحماية الوطنية للاقتصاد من التدفقات الخارجية.

بناءً على الأسباب المذكورة وأسباب أخرى، توجهت الغالبية الساحقة من الدول حاليًا نحو إشراك القطاع الخاص في إدارة وتشغيل المرافق العمومية[2]. ورغم تحديات هذه السياسة، فقد اعترض بعض الباحثين هذا التوجه وأسسوا اعتراضاتهم على أسس متعددة، منها: [3]

- ارتباط بعض الخدمات العامة بحياة الأفراد، مما يجعلها يجب أن تظل تحت سيطرة الدولة.

---

[1] إبراهيم طه الفياض، **القانون الإداري**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 01، 1988، ص 8.

[2] سهيل العزام، **التخصيصية وأثرها على المرفق العام**، رسالة ماجستير، كلية القانون، جامعة بغداد، 2002، ص 12.

[3] أنطوان الناشف، **الخصخصة مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة**، دون دار نشر، بيروت، 2000، ص 86.

- تماشي القطاع الخاص في تنظيم وتسيير المرافق العمومية وفقًا لمعايير الربح والخسارة دون مراعاة للعوامل الاجتماعية أو الوطنية.
- اعتقاد بأن عملية الخوصصة تؤدي إلى استغلال واحتكار الأفراد.
- تقويض قدرة الدولة على الإصلاح الإداري بسبب التحول من دور الدولة إلى دور القطاع الخاص، وهو ما يحدث عند بيع المشاريع العامة أو المرافق.

ومع ذلك، يبدو أن التوجه نحو تطبيق الخوصصة يحظى بمزيد من التأييد، إذ دفعت الأسباب السالفة الذكر عددًا كبيرًا من الدول نحو تغيير نمط إدارة المرافق العمومية وأدائها الاقتصادي. يتناغم هذا التحول مع المفهوم الحديث للتسيير العمومي، ويلاحظ اليوم أن معظم دول العالم تسعى إلى تجسيد مفهوم جديد لدور الدولة يتفق مع المبادئ الاقتصادية السائدة عالميًا.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الحالي موضوع البيروقراطية في سياق تطورها وتأثيرها على المرافق العمومية في الدول المختلفة، بغض النظر عن نوعية هذه الدول، سواء كانت ليبرالية أو اشتراكية أو نامية. يُشير الفصل إلى تغير الصورة التي كانت تُرسم للبيروقراطية في الماضي، حيث كانت تُصوَّر كنظام مثالي يُضمِن الفعالية والأداء الممتاز والشرعية والعقلانية. ومع التطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي شهده العالم، خاصة في العصر الحالي، أصبحت البيروقراطية نظرية مُنهكة ومُتجاوزة، تشكل خطراً على الإدارات والمرافق العمومية.

تمثّل الإصلاحات الإدارية المُنفّذة، من خلال استحداث مفهوم "المناجمنت العمومي" وظهور مفهوم "الخوصصة"، وسيلة فعّالة لمواجهة هذا التحدي. يُبرز الفصل أن هذه الإصلاحات تهدف إلى ضمان تطوير مستمر وتكيف دائم للمرافق العمومية مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجديدة. يعتبر ذلك أساساً لتكييفها مع البيئة الخارجية وتلبية احتياجات المواطنين، كما أنه يعمل على الوقاية من الأمراض البيروقراطية وعلاج أعراضها.

الفصل يؤكد أن المرافق العمومية تعتمد على تنظيم يتبع قواعد وإجراءات قانونية، مع هيكلية مبنية على أهدافها. ومع ذلك، إذا لم يتم التكيف مع الأهداف الجديدة، ولم يتم التركيز على العلاقة مع الأفراد وسلوكياتهم، وإذا لم يتم تعديل الإجراءات والقواعد القانونية بمرونة كافية، فإن ذلك سيؤدي بالمرافق العمومية إلى مشاكل تعرف بأمراض الإدارة، مثل البطء والروتين والفساد والإهمال.

وبالتالي، يظهر الفصل أن مفهومي المناجمنت العمومي والخوصصة كانا منبعًا للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي في الدول، حيث كانا ثورة على البيروقراطية، خاصة في القطاع الاقتصادي. وكان الهدف من هذه الإصلاحات تحقيق الفعالية في المرافق العمومية، وبالتالي تخفيف الضغط على الموارد المالية العامة، من خلال نقل العديد من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية إلى القطاع الخاص. في هذا السياق، تُركز دور الدولة في إطار التسيير العمومي الحديث على المسائل الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة، في حين يُكفل القطاع الخاص بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية والحياتية، من خلال تمكينه من أداء وظائفه دون تدخل مركزي أو بيروقراطي من الدولة، ولكن ضمن الأطر القانونية والنظامية التي تحددها الحكومة.

الفصل الثاني

الطرق الجديدة في تسيير المرافق العمومية "مراحل التطور والنماذج الحديثة"

تمهيد:

جهود إصلاح الدولة وآليات إدارتها للمرافق العمومية شهدت تطورًا استثنائيًا خلال العقود الأخيرة، حيث برزت مبادرات ذات أبعاد كبيرة وعمق ملحوظ. منذ نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، تعرضت العديد من الدول لأزمات مالية شديدة تمثلت في عجز مالي في الميزانيات العامة وأزمات مديونية، المعروفة بأزمة مشروعية الدولة. في هذا السياق، ومن أجل تلبية تطلعات واحتياجات المواطنين التي تتغير مع تقدم عمليات العولمة، وتقليص التكاليف وتحسين الكفاءة، ظهرت مجموعة من الحلول في مجال إدارة المرافق العمومية. كانت هناك حاجة ملحة لإعادة ترتيب الأدوار بين القطاعين العام والخاص، وذلك في سياق اتجاه عالمي دفع نحو التسيير العمومي الجديد وتبني فكره، وتضمن ذلك نظام الخوصصة الحديثة وآليات مثل الشراكة، ونظام (BOT) ، وتفويضات المرافق العمومية، والتي تعد تطورًا لنماذج الخوصصة التقليدية.

بالإضافة إلى ذلك، بدأت الأساليب والتقنيات التي كانت تستخدم في إدارة الشركات الخاصة تنتقل تدريجيًا إلى المرافق العمومية، مما أدى إلى ظهور ما يُعرف بالتسيير العمومي الجديد وإعادة اختراع الحكومة، وقد شمل هذا الاتجاه مجموعة متنوعة من الدول الأعضاء في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE)وكذلك دول نامية بدرجات متفاوتة.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى استعراض التحديات التي واجهت المراحل المختلفة في مجال التسيير العمومي وتحليل كيفية استجابتها لهذه التحديات. بينما واجهت المرحلة الأولى للتسيير العمومي البيروقراطي تحديات تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية، تطورت استجابته لتشمل مداخل الحكومة الإلكترونية وإعادة اختراع الحكومة، مما أدى إلى تطور التسيير العمومي الحديث نحو المرحلة الثانية الإلكتروني/الاقتصادي. ومع ذلك، لم تحقق هذه الجهود النتائج المأمولة، مما يفتح المجال لاستكشاف مداخل جديدة تستجيب للتحديات الجديدة في التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والمجتمع، وذلك بهدف التطور نحو المرحلة الثالثة من التسيير العمومي الحديث. يُعَدّ هذا التطور الجديد مهمًا في تحديد مسار التسيير العمومي في الدول النامية، بهدف تحقيق أداء تنموي أفضل وأكثر فاعلية.

لغرض إثراء وتحليل المحتوى السابق، قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسية. وهي:

- المبحث الأول: الطرق الحديثة للخوصصة؛

- المبحث الثاني: التسيير العمومي والاتجاهات الجديدة؛
- المبحث الثالث: تطور مراحل التسيير العمومي الحديث.

المبحث الأول: الطرق الحديثة للخوصصة

وجدت العديد من دول العالم، بما في ذلك الجزائر، صعوبة في تسيير المرافق العمومية الاقتصادية نظراً لتبنيها لنماذج تقليدية في تسيير القطاع العام. في نهاية القرن العشرين، ظهرت موجة التحرر الاقتصادي التي أدت إلى ظهور أساليب وآليات جديدة لتحقيق الخوصصة. هذه الآليات تضمنت الشراكات، ونظام عقود(BOT) ، وتفويضات المرافق العمومية، حيث يتم تسييرها من قبل أشخاص القانون الخاص. ويجد البعض في هذه النهج الحديث حلاً يُجنب أشكال الخوصصة التقليدية التي تفوض تسيير المرافق لأطراف في القانون الخاص، نظرًا لعدم التخلي عن ملكيتها ولكن بالاستمرار في مراقبتها والإشراف على عملياتها وتقديم الخدمات وفقاً للمبادئ العامة.

بناءً على هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى استكشاف أسباب الانتقال من الخوصصة التقليدية إلى الأساليب الحديثة للخوصصة. وسنركز على الثلاثة صيغ رئيسية: الشراكة، ونظام عقود(BOT)، وتفويضات المرافق العمومية. يقدم المطلب الأول تعاريف وتصنيفات مختلفة للشراكة، ويميز بينها وبين أنواع العقود الأخرى المشابهة لها، كما يستعرض المطلب الثاني الصيغة الثانية، وهي نظام عقود(BOT) ، من حيث المفهوم والأصل والتطور والخصائص والمزايا والعيوب، مع التركيز على تجربة الجزائر مع هذه العقود. أما الصيغة الثالثة وهي تفويضات المرافق العمومية، فتعدّ واحدة من التقنيات الحديثة في تسيير المرافق العمومية. ونهدف من خلالها إلى استعراض المفاهيم والتعاريف المتعلقة بتفويض المرافق العمومية سواء من الناحية القانونية أو التشريعية، مع تسليط الضوء على الخصائص الأساسية التي تميزها عن العقود الأخرى وتنوع أشكال التفويض وتطبيقاتها حسب نوعية المرفق والخدمات المقدمة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: الشراكة

يهدف هذا المطلب الأول إلى استكشاف دوافع الانتقال من الخوصصة إلى نظام الشراكة، وكيفية اعتماد هذا المفهوم في معظم دول العالم كبديل جديد ومرغوب للتعاقد. فقد اعتبرت الشراكة نموذجًا متقدمًا للخوصصة، وسيتم تحليل مختلف المفاهيم والتعاريف التي قدمها خبراء وباحثون ومنظمات دولية. كما سيتم التركيز في الجزء الثاني من المطلب على أنواع الشراكات وتصنيفات العقود المختلفة المشمولة في هذا النمط، بهدف تمييزها عن غيرها من العقود المماثلة.

الفرع الأول: الانتقال من الخوصصة إلى مرحلة الشراكة

عملية الخوصصة الكلية أثارت مجموعة من الانتقادات اللاذعة بسبب سوء التدبير والتخطيط الذي طبق في إدارتها. هذا التقصير أدى إلى تصفية العديد من المرافق المملوكة للقطاع العام، وهي المرافق التي كانت تحقق عائدًا ماليًا هامًا لخزينة الدولة. كانت النتيجة النهائية لهذه العملية هي فتح الباب أمام شركات أجنبية للاستيلاء بشكل كامل على الثروات الاقتصادية للدولة، وإتاحة فرصة استغلال الموارد الطبيعية بشكل كامل لصالح هذه الشركات، نتيجة لتحويل ملكيتها نهائياً. تُبرز هنا نقاط سلبية عديدة في عملية الخوصصة، مثل غياب العدالة في تقييم الأصول المخضعة لهذه العملية، مما أدى إلى بيعها بأسعار دون قيمتها الفعلية. كما تم استغلال عمليات الخوصصة لأغراض غير منتجة، حيث استُخدمت لتغطية النفقات الجارية بدلاً من دعم الاستثمارات الرأسمالية.[1]

من ناحية أخرى، فإن الأزمات المالية والاقتصادية التي عصفت بالاقتصاد العالمي في العديد من المرات منذ بداية الألفية الجديدة، لاسيما الأزمة الاقتصادية في عام 2007، ساهمت في تداعيات سلبية اقتصادية واضحة على معظم الدول. هذه التداعيات تمثلت في انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، مما دفع الشركات إلى إجراء تسريحات واسعة النطاق لموظفيها لتقليص الخسائر. وتسببت تلك الأزمات في زيادة العجز في الموازنات العامة وتزايد الدين العام الخارجي والداخلي، بالإضافة إلى تراجع حاد في الاستثمارات الأجنبية المباشرة. تأثيرات هذه الأزمات كانت واضحة أيضاً على قدرة الدول، وبخاصة النامية، على تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتقديم خدمات عامة بمستوى مرض[2].

في ظل الطلب المتنامي عالميًا على المشاريع والخدمات ذات الصلة، تشير تقارير دولية عدة إلى استعداد للاستثمار في هذا المجال بحوالي 5300 مليار دولار تقريبًا حتى عام 2030. وتُذكر الأرقام أن مستوى الاستثمار كان حوالي 700 مليار دولار في الأعوام 2009 و2010، منها 180 مليار دولار للولايات المتحدة الأمريكية، و300 مليار دولار لأوروبا، و200 مليار دولار للصين.[3]

---

[1] Matheson Alex, Hae-Sang Kwon, **Public management in flux Trends and differences across OECD countries**; Bovaird Tony, Löffler Elke, **Public Management and Governance**, London: Routledge, 2005, pp 41-42.

[2] Guy PETERS, Laurie BOUSSAGUET et al, **Nouveaux management public**, Dictionnaire des politiques publiques, Presses de sciences Po, Paris, 2014, p 398.

[3] سعود إسراء وسعد فهد ومنى يونس حسين، **دور الاستثمار السياحي في تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص في العراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 114، العراق، مارس 2018، ص17.

ونتيجة لمجموعة من الانتقادات والعوامل الأخرى، طرأت الحاجة الملحة لإعادة ترتيب الأدوار بين القطاع العام والخاص، وذلك عبر التفكير في مفهوم الخوصصة والشراكة. هذا يعني منح القطاع الخاص دورًا رياديًا بينما تتولى الدول والحكومات مسؤولية الإشراف والتوجيه. يُعَدُّ عقد الشراكة نموذجًا متطورًا للخوصصة، حيث يُعَتبر وسيلة لتجاوز العديد من السلبيات التي نجمت عن التنازل الكامل للدولة عن أصولها لصالح القطاع الخاص ضمن سياق عملية الخوصصة. ويسعى هذا المفهوم إلى معالجة عدم قدرة الدولة على الاستثمار في المشاريع الرأسمالية نتيجة تفاقم نقص السيولة في ميزانياتها العامة. لذلك، يُعَدُّ توفير الفرصة للقطاع الخاص من خلال شراكة فعّالة ومتكاملة واجبًا يتعين التحرك به. يقوم القطاع الخاص في هذا السيناريو بالمشاركة في تمويل المشاريع العامة المختلفة بهدف تطوير البنية التحتية والفوقية المطلوبة.[1]

1. الشراكة كآلية جديدة للتعاقد:

يعد نظام الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص توجهًا استراتيجيًا حديثًا في الأنظمة الاقتصادية للدول على مختلف المستويات. وقد أظهرت التجارب العملية في الدول التي اعتمدت هذا النهج قدرتها على استثمار خبرات وفعالية ورأس المال المتوفرة في القطاع الخاص في مجالات المرافق العمومية عمومًا، وبشكل خاص في المشاريع الأساسية للبنية التحتية، التي تعتبر أساسية لأي دولة وتطويرها. في إطار جهود الدول لجذب الاستثمارات من القطاع الخاص، سواء كانت محلية أو دولية، والاستفادة من الخبرات الفنية والتكنولوجية والمالية لدعم وتنفيذ المشاريع البنية التحتية والمشاريع الأخرى وفق هذا النمط، يظهر أنه من الضروري وجود بيئة قانونية واضحة ومستقرة تمكن هذا القطاع من فهم حقوقه والتزاماته والضمانات المتاحة له على مدار فترة العقد. ويأتي هذا خاصة مع مدد التنفيذ الطويلة لمثل هذه الاتفاقيات، الأمر الذي يتطلب اهتماماً بجميع جوانب الالتزام التعاقدي للاستفادة الكاملة من فوائده، وتجنب الصعوبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

ونتيجة لتبني الدول لسياسات التدخل في القطاعات الاقتصادية والمهنية، زادت وتعددت أنواع المرافق العمومية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات العامة، والتي تتطور نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات

[1] القهيوي وليث العبد الله، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري والتطبيق العملي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص60.

السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول. وهذا أدى بالضرورة إلى ظهور آليات إدارية جديدة لمثل هذه المرافق، والتي لم تعد الأساليب التقليدية كافية لتلبية احتياجاتها. وبالتالي، أصبحت الشراكة هي الطريقة الأكثر شيوعاً واعتماداً من قبل السلطات العامة عند منح القطاع الخاص الصلاحيات في إدارة أي مرفق عمومي.

2. مفهوم عقود الشراكة:

نظام الشراكة يمثل ظاهرة عالمية قد تطورت أساسًا في القارة الأوروبية، خاصة في بلدان مثل إنجلترا وفرنسا، حيث اعتمدت العديد من الدول هذا النمط المعروف باسم "الشراكة بين القطاعين العام والخاص". تم تداول مفهوم التعاون بين هذين القطاعين في القانون الأنجلو ساكسوني في السبعينات، خلال عمليات التنمية الحضرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وشهد هذا المفهوم نموًا وازدهارًا في إنجلترا في التسعينات.

لم يكتمل فهم مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تسيير المرافق العمومية في القانون الإداري إلا في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، ولم يظهر بشكل مفاجئ، بل جاء نتيجة لعدة عوامل. أولاً، تأثرت السياسات التشريعية بشكل كبير بالتطورات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى تطور مفاهيم القانون الإداري بشكل عام. ثانيًا، تعرضت الخوصصة التقليدية لانتقادات شديدة، حيث ظهرت حاجة لإعادة النظر في أدوار القطاعين العام والخاص، وفي سياق تحركات عالمية، دعي لتجاوز السلبيات التي نجمت عن الخوصصة الكاملة.

عملية تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز عمليات التنمية، تعتمد بشكل كبير على استغلال جميع مقومات المجتمع، بما في ذلك الطاقات والخبرات والموارد المتوفرة في القطاعين العام والخاص. يتجسّد هذا من خلال المشاركة في هياكل مؤسسية تهتم بتأسيس وتشغيل مشاريع متعددة الأنواع. ولتحقيق هذا التكامل بين القطاعين كجزء من الأهداف الاستراتيجية[1]، تُعدّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها آلية تعاونية تهدف إلى ضمان تقديم الخدمات الحيوية الناتجة عن الصادرات الأولية

[1] السعيد دراجي، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 41، 2014، ص322.

للموارد الخام. وقد شهدت فكرة الشراكة تطورات عدة، متأثرة بالتغيرات الاقتصادية والسياسية التي شهدها العالم[1].

مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص يُعدّ مفهومًا حديثًا نسبيا، نشأ في السنوات الأخيرة حيث اعتمدته العديد من الدول ووضعت له تشريعات تنظم هذه العلاقة. يُعدّ اليوم هذا المفهوم آخر مرحلة من مراحل التطور ضمن إطار العقود التي تبرمها الإدارة مع القطاع الخاص، بهدف تحقيق المصلحة العامة من خلال تمويل وإنشاء وتشغيل المشاريع التحتية بطريقة تقلل من الضغط على موارد الميزانية العامة للدولة وتُعزز من النمو الاقتصادي.[2]

فشلت الأساليب التقليدية للشراكة مثل الامتيازات وشركات الاقتصاد المختلط في تحقيق التنمية المستدامة، مما دفع إلى البحث عن أساليب تسيير جديدة لعقود الشراكة، استنادًا إلى المفهوم المستمد من القانون الفرنسي. يُعرَّف عقد الشراكة في هذا السياق على أنه[3] "عقد إداري يُعطى بموجبه أحد أفراد القانون العام لأحد أفراد القانون الخاص مهمة شاملة متعلقة بتمويل الاستثمارات ذات الصلة بالأعمال والمعدات اللازمة للبنية التحتية العامة، وإدارتها واستغلالها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة، وفقًا لطبيعة الاستثمار أو طرق التمويل، مُقابل مبالغ مالية يلتزم الطرف المتعاقد بدفعها للشركة المشروعة بشكل دوري طوال فترة العقد."

يركز هذا النهج الجديد على تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق الفائدة العامة والنمو المستدام، من خلال استثمار موارد كل قطاع بطريقة تعزز التطور الشامل وتقدم الخدمات الضرورية للمجتمع.

3. تعريف عقود الشراكة (PPP):

يعكس تعدد التعاريف المتعلقة بمفهوم عقد الشراكة عدم وجود توافق فاحص بين الباحثين حول تحديده بشكل دقيق. ورغم تباين التعاريف المطروحة، إلا أن أغلبها يتشابه في الفكرة الأساسية لهذا المفهوم. فتعتبر

---

[1] سعود إسراء وسعد فهد ومنى يونس حسين، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] علي طهراوي دومة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة ودورها في تخفيف التبعية الطاقوية، دراسة تجربة المغرب**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة صديق بن يحي جيجل، المجلد01، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 29.

[3] الأمر الجمهوري الفرنسي رقم 17، الصادر في 17 يونيو 2004 المعدل بمقتضى القانون الصادر في 28 يونيو 2008، المادة الأولى، المتعلق **بتعريف عقد الشراكة بين القطاع العام والخاص.**

الشراكة عمومًا تنظيمًا يتم بين كيان حكومي من جهة، وكيان خاص من جهة أخرى، بهدف تصميم وتمويل وتشغيل الأصول العامة أو تقديم الخدمات العامة من خلال استثمار أو تسيير للقطاع الخاص، لمدة زمنية محددة[1]. ورغم أن مفهوم الشراكة كان يرتكز في التعاريف الأولية على الاستثمار فقط، فإنه يُمكن أن يُطبق أيضًا في سياقات مختلفة مثل التصميم والصيانة، وليس مقتصرًا فقط على فكرة الاستثمار.

تُعرَّف الشراكة أيضًا بأنها الاتفاق بين القطاع العام وشريك من القطاع الخاص، يتحملان مسؤولية بناء أو تشغيل المشاريع البنية التحتية وتوزيع المخاطر بينهما بحسب قدراتهما، بهدف تحقيق كفاءة عالية[2]. ومع ذلك، لم يتطرق هذا التعريف إلى شكل العلاقة بين القطاعين العام والخاص أو الأسس التي يُعتمد عليها لتحمُّل كل منهما لالتزاماته، والتي تُحفِّز كل منهما على المشاركة في مشاريع من هذا النوع وتحمُّل المخاطر المرتبطة بها، سواء كانت عقدية أو تنظيمية. ومن بين تعاريف الشراكة المُقدمة من قِبَل المنظمات والهيئات الدولية، يأتي تعريف صندوق النقد الدولي الذي يُعرِّف الشراكة على أنها "الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم البنية التحتية والخدمات التي كانت تُقدَّم تقليديًا من خلال الحكومة، وتتضمن الشراكة عادةً العديد من مجالات البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، مثل المستشفيات والمدارس والطرق والأنفاق وغيرها، ويتمحور غالبًا في بناء وتشغيل هذه المرافق."[3]

وفقًا لمصطلح قاموس(Merriarm – Webster Online) ، فإن الشراكة وصفت على أنها "علاقة قانونية موجودة بين شخصين أو أكثر وشركات، يرتبطون بعقود كمدراء مشتركين في عمل تجاري"، ويُصف أيضًا بأنها "علاقة شراكة قانونية تشمل تعاونًا وثيقًا بين الأطراف الذين يمتلكون حقوقًا خاصة ومسؤوليات مشتركة."[4]

الفرع الثاني: أنواع عقود الشراكة (PPP)

تعد مشاركة القطاع الخاص في القطاع العام ظاهرة متنوعة تتجلى في صور متعددة ومتباينة، حيث تشمل هذه المشاركة عدة أشكال يمكن تصنيفها بوضوح. تبدأ هذه الأشكال ب:

---

[1] Raman KRISHNAN, **what is a Public Private Partnership**, paper, Without a publishing house, Nov 2014.
[2] Michael GEDDS, **Making Private Partnership Work**, Gower Publishing Limited, London, 2005, p 01.
[3] عبد الرحمن تيشوري، **عقود البناء والتحويل كشكل من أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص**، المجلة الإلكترونية الحوار المتمدن، المحور الإدارة والاقتصاد، 05 أوت 2010، على الرابط الإلكتروني https ://m.ahewar.org.
[4] غادة علي حمود، منى فاروق حجاج، **المشاركة بين القطاع الحكومي والخاص في التنمية السياحية دراسة تطبيقية على المنطقة الواقعة جنوب الغردقة**، المجلة المصرية للسياحة والضيافة، تصدرها الجمعية المصرية للسياحة والفندقة، المجلد الثاني، العدد الأول، مصر، 1999، ص 32.

-العقود المبرمة لتقديم الخدمات، حيث تحافظ الهيئة الحكومية في هذا السياق على مسؤوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة مواردها الطبيعية أو المواقع الوطنية، وعلى الرغم من ذلك، تعاقدت مع القطاع الخاص لتقديم جانب من الخدمات كخدمات تقديم الطعام والشراب، وتوفير وسائل النقل أو الصيانة. تتراوح مدة هذه العقود بين عام وثلاثة أعوام. [1]

-العقود الإدارية، حيث تقوم الجهة الحكومية بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة مثل تشغيل مواقع سياحية أو مشاريع تراثية إلى القطاع الخاص من خلال عقود تعرف بعقود الإدارة. وفي هذه الحالة، تقوم الجهة الحكومية بتمويل رأس المال الاستثماري، وتحدد سياسة رد التكاليف، وتمتد مدة هذه العقود عادةً بين 3 إلى 5 سنوات.[2]

-عقود التأجير: والتي تأتي كوسيلة للمشاركة، حيث تقوم الشركات الخاصة بتأجير شركة سياحية بأكملها من الجهة الحكومية وتتحمل مسؤولية تشغيلها وإدارتها. ويتولى المستأجر شراء الحق في الإيرادات، وبالتالي يتحمل مخاطر تجارية كبيرة، وتتراوح مدة هذه العقود بين 5 إلى 15 سنة قابلة للتمديد. [3]

- عقود الانتقاع طويلة الأجل: تُعَدّ واحدة من السبل المعتمدة للاستثمار، حيث تُستخدم لشراء الأراضي الكائنة في المناطق المُتَطَورة التي تتمتع ببنية تحتية كبيرة كمناطق السواحل والمنتجعات السياحية. تقوم الشركات الخاصة في هذه العقود بتمويل وبناء وتشغيل مشاريع سياحية على مدى فترة تتراوح بين 20 إلى 30 عامًا، حيث يتم بعد ذلك نقل الملكية للمشروع إلى القطاع العام.[4]

- عقود الامتياز: فتتضمن مسؤولية الشركات الخاصة عن تشغيل وإدارة والاستثمار في المرافق العمومية، في حين تظل الجهة العامة مالكة لأصول هذه المرافق. يمكن تقديم هذه الامتيازات على مستوى واسع، إما على مستوى الدولة بأكملها أو على مستوى محدد كالمدن، وتمتد مدة هذه العقود عادةً بين 25 إلى 30 سنة.

- نقل الملكية: بحيث يكون القطاع الخاص المالك والمسؤول عن المرفق بالكامل، مع خضوعه لهيئة الرقابة.

---

[1] محمد، صلاح وعبد الكريم البشير، **أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية "تجارب دولية وعربية مختارة"**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015، ص 174-180.

[2] القهيوي وليث العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[3] محمد سمير زكي، **نظام التشييد والإدارة والتحول BOT**، المركز الاستشاري الولي للبحوث، القاهرة، 1999، ص 12.

[4] الحكيم متير سليمان، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص خطوة لابد منها لدعم مسير التنمية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، المجلد 15، العدد 03، 2007، ص53.

تُمكِّن جميع أشكال المشاركة الخاصة للمستثمرين الخواص من استيراد التقنيات الرأسمالية وتحقيق عوائد مالية مُقبولة، كما تتفق معظم هذه الأشكال مع تحول دور الدولة من دور المقدم المباشر للخدمة أو المُنْتِجْ إلى دور المراقب والمنظم للأنشطة الاقتصادية[1]. الجدول التالي يوضح أنماط وأشكال الشراكة وملكية المشاركة على النحو التالي:

الجدول رقم3 بعض أنواع عقود الشراكة

النوع	التشغيل والصيانة	التمويل	الملكية عند انتهاء العقود	مدة العقد
عقد إدارة	قطاع خاص	دولة	دولة	5 – 3
تأجير تمويلي	قطاع خاص	دولة	دولة	8 – 5
إعادة تأهيل، تشغيل ونقل(ROT)	قطاع خاص	قطاع خاص	دولة	20 – 15
إعادة تأهيل، تأجير تمويلي ونقل(RLT)	قطاع خاص	قطاع خاص	دولة	20 – 15
بناء، إعادة تأهيل، تشغيل ونقل(BROT)	قطاع خاص	قطاع خاص	دولة	30 – 20
بناء تشغيل ونقل(BOT)	قطاع خاص	قطاع خاص	شبه خاص	30 – 20
بناء تملك تشغيل ونقل(BOOT)	قطاع خاص	قطاع خاص	شبه خاص	30 – 20
بناء تأجير تمويلي وتملك(BLO)	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	+ 25
بناء تملك وتشغيل(BOO)	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	+ 25
امتياز	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	+ 25
خوصصة جزئية (وفق الترخيص)	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	+ 25
خوصصة كاملة	قطاع خاص	قطاع خاص	قطاع خاص	(وفق الترخيص)

المصدر: أنيس بوذياب، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص: فرصة للنهوض بالاقتصاد اللبناني**، منشورات مجلة الجيش، العدد 99، 2017.

[1] غالب عبد القادر ورسمة، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، أعمال ندوات (عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2008، ص217.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يعكس المدة المحددة للعقود والأطر الزمنية للملكية، إلى جانب التمويل المتاح وأنواع العقود مع التركيز على القطاعات ذات الصلة.

الفرع الثالث: تمييز عقود الشراكة عن غيرها من العقود المشابهة لها

يظهر التشابه بين عقود الشراكة وغيرها من العقود، فهو يتشابه مع عقد امتياز المرفق العمومي وعقد البوت، ولكن رغم هذا التشابه فإن هناك أوجه اختلاف بينهما.

1. عقد الشراكة وعقد امتياز المرفق العمومي

عقد إمتياز المرفق العمومي يُعَرَف بأنه اتفاقية إدارية تُكلَّفُ فيها الفرد أو الشركة بمهمة إدارة مرفق عام ذي طابع اقتصادي، مُقابل تسييره واستخدامه مع فرض رسوم على المستفيدين، وذلك وفقًا للضوابط الأساسية لعمل المرافق العامة، بالإضافة إلى الشروط المحددة في عقد الإمتياز[1]. يتميز هذا العقد بطابعه المركب الذي يحتوي على شروط تعاقدية تنظم العلاقة بين الإدارة والملتزم، وشروط لائحية تؤثر على المستفيدين مباشرة وتنظم تسيير وعمل المرفق العمومي. يحق للإدارة تعديل الشروط اللائحية وفقًا لاحتياجات المرفق العام.[2]

عقد التزام المرفق يُعَدُّ عقدًا إداريًا يهدف إلى إدارة مرفق عام ذي طابع اقتصادي لفترة زمنية محددة، يسمح فيها للملتزم بإسترداد الأموال التي أنفقها في تأسيس وإدارة المرفق وتحقيق العوائد من خلال الرسوم المفروضة على المستفيدين. يتحمل الملتزم وحده المخاطر التي تتعرض لها نشاطاته خلال فترة العقد.[3]

تشترك عقود الشراكة وعقود التزام المرافق العمومية في الطابع المركب الذي يضم العديد من العلاقات التعاقدية. تُعَد كلا العقدين شاملين يتضمنان التصميم والتمويل والبناء والعلاقات الأخرى لإدارة المرافق العمومية، وكذلك يُعتبران عقوداً طويلة المدى.[4]

ومع ذلك، هناك اختلافات أساسية بينهما؛ حيث يتعلق عقد التزام المرفق بإدارة المرفق العام، بينما يُعَدُّ عقد الشراكة وسيلة لتمويل مشاريع البنية التحتية للمرافق العامة. يهدف عقد التزام المرفق إلى استغلال خبرات وكفاءة القطاع الخاص لتحسين الكفاءة الفنية والإدارية لمرفق موجود مسبقًا. أما عقد الشراكة فيتضمن

---

[1] سليمان الطماوي، **الأسس العامة في العقود الإدارية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص93.

[2] محمد سعيد حسين أمين، **العقود الإدارية**، دون دار ومكان نشر، 2001، ص104.

[3] سعاد الشرقاوي، **العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص52.

[4] محمد عبد اللطيف، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية**، دار النهضة، القاهرة، 2000، ص30.

تمويلًا لبناء البنية التحتية والخدمات المقدمة، مما يترتب عليه اختلاف في طريقة الحصول على العائدات المالية، حيث يحقق الملتزم في عقد التزام المرفق العوائد من الرسوم والأرباح التي يحققها المرفق، بينما يحصل الشريك في عقد الشراكة على العائدات المالية من الإدارة بشكل دوري خلال فترة العقد.[1]

علاوة على ذلك، يتحمل الملتزم في عقد التزام المرفق وحده المخاطر المرتبطة بالمشروع بعد توقيع العقد، في حين يتم توزيع المخاطر في عقد الشراكة بين الأطراف المتعاقدة بناءً على اتفاقات التفاوض.

2. عقد الشراكة وعقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) تُعَدُّ آلية حديثة لتأسيس وإدارة المنشآت العامة، حيث تستثمر القطاعات الخاصة في هذه العقود بهدف تمويل الأنشطة الصناعية أو البنى التحتية، ويتم تغطية نفقات المشروع من خلال الإيرادات التي تحققها هذه الأنشطة[2]. تتشابه عقود (BOT) مع عقود الشراكة في توجد طرفين، أحدهما عبارة عن كيان حكومي والآخر كيان خاص، وكليهما ينطوي على مشاريع البنية التحتية، ويتميز كل منهما بأنه عقد مركب يتضمن التصميم والتمويل والإنشاء والصيانة، ويعتمد على النهج الشخصي للمتعاقد[3]. ومع ذلك، تظهر اختلافات بارزة بينهما، وتكمن هذه الاختلافات في عدة جوانب:

- المقابل المالي: في عقد(BOT) ، يتلقى المتعاقد الرسوم من المستفيدين من الخدمة، ويمكن أن تكون هذه الرسوم دفعة واحدة، خاصة إذا قامت الجهة الحكومية بشراء الخدمة من المتعاقد وبيعها للجمهور، بينما في عقد الشراكة، يدفع الجهاز الحكومي مقابل محدد بشكل دوري للشريك الخاص على مدى فترة العقد. يضاف إلى ذلك أن المقابل المالي يتم تحديده مسبقا في عقد الشراكة، أما في عقد البوت فإنه لا يكون محددا بل مرتبطا باستخدام المرفق العمومي والانتفاع به.[4]

- مخاطر المشروع: في حالة(BOT) ، تقتصر المخاطر الناجمة عن بناء أو تشغيل المنشأة على القطاع الخاص، بينما يتم تقسيم المخاطر بين الطرفين في عقد الشراكة.[5]

---

[1] رجب محمود طاجن، **عقود المشاركة بين القطاعين الحكومي والخاص**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص142.

[2] Bruno de Gazalet, le contract de construction dans le cadre des projets en BOT-RDAI, 1998, p 405.

[3] الساعدي لبنى السعيدي، **ماهية عقد (BOT) في القانون العراقي والمقارن**، دار السنهوري، بيروت، 2016، ص 38.

[4] حمادة عبد الرزاق حمادة، **عقود الشراكة(P.P.P)** ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2014، ص 187.

[5] وليد حيدر جابر، مرجع سبق ذكره، ص481.

- **ملكية المشروع:** في عقد(BOT)، يمتلك المتعاقد المشروع وحق استخدامه طوال فترة العقد، مع إمكانية بيعه للجهاز الحكومي بعد انتهاء العقد. أما في عقد الشراكة، يظل القطاع الحكومي هو المالك الأصلي وحده وله حق استخدامه.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات الأساسية، فإن تشريعات العديد من الدول العربية، بما في ذلك الجزائر كمثال، تصنف عقود "BOT" و"BOOT" وأساليب أخرى من العقود الحديثة التي يشارك فيها القطاع الخاص ضمن إطار عقود الشراكة. ومن الأفضل أن يحظى عقد الشراكة باستقلالية مميزة استنادًا إلى طريقة أداء المدفوعات، وتوزيع مخاطر المشروع، وحقوق الملكية المختلفة التي يتمتع بها.[1]

المطلب الثاني: نظام عقود (BOT)

من خلال هذا المطلب، نهدف إلى إستعراض إلى الإلتزامات المترتبة على عاتق المتعاقد في إطار عقود نموذج(BOT, Build-Operate-Transfer)، بدايةً من توضيح المفهوم الشامل لهذه الاتفاقيات، مع إلقاء الضوء على جذورها التاريخية ومسار تطورها. سيتم التركيز كذلك على تعريفها بشكل دقيق، وتحليل الأشكال والأنماط المتنوعة التي تأخذها هذه العقود، وذلك في إطار فهم خصائصها المحددة.

بمتابعة هذا التحليل، سيتم فحص تجربة الجزائر في اعتمادها لمثل هذه العقود، حيث سيتم التركيز على التقييم الشامل للممارسات السابقة والحالية في تطبيق هذا النوع من العقود. وفي الختام، سنُسلَط الضوء على أهم المزايا والعيوب المترتبة على استخدام هذه العقود، بغية تقديم تقييم شامل لفوائدها وتحدياتها المحتملة.

الفرع الأول: مفهوم، نشأة وتطور عقود (BOT)

ارتبط مصطلح (BOT) بتلك العقود الضخمة التي تتضمن إنشاء مرافق عمومية كبرى، كالكهرباء، والطرق السريعة ... إلخ، وتسييرها واستغلالها ثم تحويلها للدولة لأنها تتضمن مرفق عمومي، وانتشرت هذه العقود وبهذه التسمية خاصة في الدول الأنجلو سكسونية مقابلة للنموذج الفرنسي (عقود الامتياز)، ومن هنا فهل تختلف عقود (BOT) في التسمية فقط عن عقود الامتياز المعروفة كلاسيكيا أما أنها نموذج مستقل ولها نظام قانوني يختلف تماما عن عقود الامتياز؟

[1] هاني صالح سرى الدين، **التنظيم القانوني والتعاقدي لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص25.

1. مفهوم عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)

تطورت أهمية عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) في ظل النمو المتزايد والحاجة المتنامية للمرافق العمومية نتيجة ضعف قدرة الدولة المالية على تلبية هذه الاحتياجات. تُعد هذه العقود آلية تضمن تقديم الخدمات العامة من قبل الدولة وفقًا لخطط التنمية، دون الالتزام بقدرتها المالية المحدودة، خاصة في ظل العجز المالي الذي تعانيه الدول، خاصة النامية، في تحمل تكاليف المشاريع التي تنفذها عقود(BOT) .

في هذا السياق، يتحمل القطاع الخاص مسؤولية توفير التمويل الضخم اللازم لتصميم وبناء وتشغيل وصيانة المرافق العمومية، وهي مشاريع تتطلب استثمارات بالغة وتكاليف مرتفعة. وهذا يُمكِّن الدول من توجيه مواردها نحو مشاريع قد لا تكون مجدية للاستثمار الخاص، وبتكاليف تتناسب مع برامج وخطط التنمية الوطنية.

عبر نظام عقود(BOT)، يتحمل القطاع الخاص بمفرده مخاطر تمويل المشاريع وتنفيذها في الإطار الزمني المتفق عليه، حيث تقتصر دور الإدارة (الدولة) على تحديد مستويات الجودة المطلوبة والرقابة والإشراف. يتم توقيع عقد (BOT) بين الدولة وكيان خاص، وهو شراكة مُعترف بها قانونياً، حيث يُفوض كيان خاص مثل شركة المشروع بإقامة وتشغيل المرافق العمومية والتعامل مع تمويل إنشائها من مصادر تمويل داخلية أو خارجية. وفي مرحلة التشغيل، تعتمد المصادر المالية بشكل كبير على إيرادات التشغيل المتوقعة للمشروع، والتي يُفترض أن تغطي التكاليف التشغيلية وتحقيق العوائد المالية.[1]

2. نشأة وتطور عقود (BOT)

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) تعتبر جزءًا من استراتيجية خوصصة المرافق العمومية، حيث تمنح الإدارة القطاع الخاص مسؤولية بناء وإدارة وصيانة واستغلال المرفق لفترة زمنية محددة (فترة الامتياز)، وفي نهاية هذه الفترة يتم تحويل المرفق إلى الدولة. [2]

رغم اعتقاد البعض بأن نظام (BOT) هو من الأساليب الحديثة أو المبتكرة، إلا أنه يمتلك جذورا تاريخية، حيث يمثل تطبيقًا لعقد التزام المرافق العمومية، ويرتبط بنظام الامتياز الذي ظهر في القرن التاسع

---

[1] القطب مروان محي الدين، **طرق خصخصة المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص ص 293-294.

[2] وضاح محمود الحمود، **عقود البناء والشغيل ونقل الملكية (BOT)، حقوق الإدارة المتعاقدة والتزاماتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 30.

عشر وبداية القرن العشرين. يرى البعض أن هذا النظام مشابه للامتياز القديم، بينما يرى آخرون أنه مختلف تمامًا، حيث كان الامتياز القديم يمنح القطاع الخاص حقوقا مطلقة في المرفق، بينما كانت دور الحكومة محدودة.

إذا نظرنا إلى تاريخ نظام الامتياز، سنجد أن عقد (BOT) هو تطور عصري لهذا النظام، الذي صاغه النظام الرأسمالي لاستغلال ثروات الدول النامية. ويعد عقد (BOT) مرحلة متقدمة من مراحل تطور الامتياز، حيث كان في المراحل الأولى يتضمن أعمالا عامة وكان يعرف بـ"عقد امتياز أشغال عامة"، ثم تطور في مرحلة لاحقة ليصبح وسيلة للمشاركة في إدارة المرفق العمومي بدون أعمال عامة، ما أطلق عليه "عقد الامتياز للمرافق العمومية". وأخيرًا ظهر عقد (BOT) كوسيلة متطورة لبناء واستغلال وتسيير المرافق العمومية.

رئيس الوزراء التركي الراحل "تورغوت أورال" كان أول من استخدم مصطلح (BOT) في الثمانينيات خلال استراتيجيته الاقتصادية، حيث أعطى القطاع الخاص دورًا أساسيًا في المشاريع الاقتصادية استنادًا إلى نظام(BOT) .[1]

الفرع الثاني: تعريف، وأشكال عقود (BOT)

في السابق، شهدنا دخول القطاع الخاص في بعض المشاريع التي كانت تخضع تقليدياً لسيطرة الدولة، حيث قام القطاع الخاص بتمويل بناء هذه المشاريع وتشغيلها لفترة محددة قبل أن تُعاد للجهة الحكومية التي كانت المتعاقدة الأصلية. هذا النوع من التطورات يثير استفسارات حول كيفية نظر المشرع الجزائري لمغزى هذه العقود.

1. تعريف عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) تُعد أحدث العقود الاقتصادية المستخدمة بشكل واسع في المعاملات المحلية والدولية. تم تسليط الضوء على هذه العقود منذ الثمانينات. يشير مصطلح "بناء وتشغيل ونقل الملكية (BOT) "إلى ثلاث مكونات رئيسية باللغة الإنجليزية: البناء(Build) ، التشغيل(Operate) ، ونقل الملكية .(Transfer) باللغة الفرنسية، يُعرف هذا المفهوم باسم (C.E.F) ويتضمن البناء (Construire)، الاستغلال(Exploiter) ، والنقل.(Transfera)

[1] نفس المرجع السابق، ص 31.

نظرًا للجوانب المتعددة والمختلفة لهذا النظام على الصعيدين الوطني والدولي، لم يتم حتى الآن وضع تعريف موحد وشامل له، أو تحديد نطاق العقود التي تندرج تحته.[1]

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) قدمت تعريفًا لعقد(BOT) ، وصفته على أنه اتفاق تعاقدي يتيح لهيئة خاصة بناء مرفق عمومي أساسي في دولة ما، وذلك من خلال تمويله وتصميمه وتشغيله وصيانته. تدير هذه الهيئة المرفق وتشغله لفترة زمنية محددة، حيث تفرض رسومًا مناسبة على مستفيدي الخدمات مع الحفاظ على الشروط المنصوص عليها في العقد، مما يتيح لها استرداد الاستثمارات وتكاليف الصيانة والتشغيل، بالإضافة إلى الحصول على عائد ملائم على الاستثمار. وعند نهاية العقد، تعيد الهيئة المرفق إلى الدولة أو إلى هيئة جديدة بناءً على شروط جديدة.[2]

وفي سياق متشابه، قدمت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي تعريفًا لعقد (BOT) كأسلوب لتمويل المشاريع، حيث يمنح هذا العقد مجموعة من المستثمرين اتحادًا ماليًا، يتولون تطوير وتشغيل وإدارة مشروع محدد واستخدامه تجاريًا، ويقومون ببناء وتشغيل المشروع خلال فترة العقد وفقًا للاتفاق المبرم بين الحكومة وصاحب الامتياز.[3]

الأستاذ محمد بوسماح يعرّف عقد (BOT) بطريقة مشابهة، حيث يمثل هذا النظام طريقة أخرى لاستثمار المرافق العمومية، يُمنح فيها بناء واستغلال مرفق عمومي لمؤسسة خاصة لفترة محددة، ثم يتم إعادته مجانًا للسلطة التي أبرمت العقد.[4]

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج بأن عقود (BOT) تمثل نوعًا من الاتفاقيات التي يتعهد فيها جهاز الإدارة أو الحكومة بموجبها لفرد من القانون العام أو الخاص، سواء كان مواطنًا أو أجنبيًا، ببناء مرفق عمومي وتشغيله وصيانته لفترة زمنية محددة وفقًا للاتفاقية المبرمة. يتلقى هذا الفرد مقابل ذلك إيرادات مناسبة تغطي تكلفة إنشاء المرفق وتشغيله على مدى فترة العقد، مما يتيح له تحقيق هامش ربح معين.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 32.

[2] القطب مروان محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص295.

[3] لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، الدورة 29، نيويورك من 28 ماي إلى 14 جوان 1996، بعنوان **الأعمال المقبلة الممكنة "مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية"**، ص3.

[4] بوسماح محمد، مرجع سبق ذكره، ص7.

ويُشترط في العقد أن يقوم المستثمر بنقل ملكية المرفق إلى الدولة في نهاية مدة العقد بحالة تجعله صالحًا للاستخدام، دون أن يكون للمستثمر الحق في المطالبة بالتعويض عند تحويل المشروع إلى الدولة.

يتبدَّى من هذا التحليل أن عقود (BOT) تمثل حلا وسيطًا بين خوصصة المرافق العمومية والتنازل عنها للقطاع الخاص وبين تولي الدولة لملكيتها. ولذا، تمثل هذه العقود توازنًا بين الطرفين. كما يجدر بالذكر أن هناك عدة أشكال مختلفة لعقود (BOT)، حيث يوجد نوع يمنح المستثمر حق استغلال المرفق دون امتلاكه ملكيته، في حين يُمنح النوع الآخر للمستثمر حق الملكية مع استغلال المرفق.

2. عقد (BOT) ذو طبيعة خاصة:

إن من الواضح أن اتجاه الدول نحو استخدام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (BOT) نشأ نتيجة لحاجتها للحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروعات البنية التحتية والمرافق العمومية. تعتبر هذه العقود أشكالًا متطورة للامتيازات حيث تتعهد الإدارة بالتزامها ومسؤوليتها في إنشاء وإدارة وتشغيل مرفق عمومي لفترة زمنية محددة. تحصل الإدارة في مقابل ذلك على رسوم من المستفيدين من خدمات المرفق الذي يتم امتيازه، وذلك وفقًا للقواعد والأحكام الخاصة بسير المرافق العمومية وشروط الامتياز.[1]

تتضمن عقود(BOT) شروطًا استثنائية تخدم مصلحة الإدارة أو الدولة، والتي قد تكون غير مألوفة في العقود الخاصة. ومن هنا جاءت التسمية بأنها عقود إدارية. ومع ذلك، يرى بعض الباحثين أن العقد (BOT) يندرج تحت العقود المدنية أو القانون الخاص، نظرًا لتفوق مبدأ سلطة الإدارة فيها، بهدف عدم تركيبها بصورة تثير المخاوف لدى الممولين.[2]

من وجهة نظر ثالثة، يعتبر البعض أن عقد (BOT) هو عقد إداري مركب؛ حيث ينبثق في سياق النصوص التعاقدية المدنية ولكن يتم تنفيذه تحت سيطرة النصوص التنظيمية التي تحدد كيفية إدارة المرفق. وبناءً على هذه النصوص التنظيمية، تحتفظ الإدارة بالحق في تعديل العقد وفقًا لمصالحها الرئيسية.[3]

وأخيرًا، يرى البعض الآخر أن عقود (BOT) لها طبيعة فريدة، حيث لا تنتمي تمامًا إلى النطاق الإداري أو المدني، بل يجب تصنيفها استنادًا إلى شروطها ومكوناتها والسياق الذي تنشأ فيه. بناءً على هذا النهج

[1] بدر أحمد سلامة بدر، **العقود الإدارية وعقد(BOT)**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 383.

[2] حامد ماهر، **النظام القانوني لعقود الإنشاء والتشغيل وإعادة المشروع(BOT)**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 86.

[3] بدر أحمد سلامة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 384.

الشامل، يتم تصنيف بعض العقود ضمن نطاق القانون العام بينما يُصنف البعض الآخر ضمن نطاق القانون الخاص.

3. أشكال عقود (BOT):

تتنوع أشكال عقود التشغيل والتحويل (BOT) في مجموعة متنوعة من التنظيمات والهياكل، حيث لا تقتصر على شكل واحد. فضلاً عن الشكل الأساسي الذي يتضمن البناء والتشغيل ونقل الملكية، يشهد الواقع العملي تطورًا في تلك الصور، مما يستلزم الاطلاع عليها وفهم خصائصها لاختيار الصورة المناسبة لتطبيقها. يمكن تصنيف أشكال عقود (BOT) كالتالي:

3-1 البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية:(B.O.O.T- Build, Own, Operate & Transfer)

يتمثل هذا النوع من العقود في أن تقوم شركة المشروع ببناء المنشأة وامتلاكها وتشغيلها خلال مدة العقد. تختلف هذه الصيغة عن العقد (BOT)العادي من حيث إمكانية شركة المشروع لامتلاك المنشأة لمدة العقد، حيث يتم نقل الملكية إلى الجهة الإدارية في نهاية المدة. ومن الجدير بالذكر أن الملكية في هذا النوع تبقى للجهة الإدارية، نظرًا لأن المشروع يُنفَّذ من أجلها.[1]

3-2 البناء والتملك والتشغيل:(B.O.O - Build, Own, Operate)

تكون الملكية في هذا النوع دائمة، حيث يُنهى المشروع ذاتيًا بانتهاء فترة الامتياز. يُعد هذا النوع الوحيد ضمن عقود (BOT) الذي تبقى فيه الملكية دائمة، إذ ينتقل المشروع بأكمله إلى القطاع الخاص بعد إنشائه وتملُّكه. يمثل هذا النوع أحد أساليب الخوصصة الكاملة للمرافق العمومية، إذ لا يُعاد المشروع مرة أخرى إلى الدولة كما يحدث في الأنواع الأخرى.[2]

3-3 البناء والتملك والتأجير التمويل وتحويل الملكية (B.O.L.T - Build, Own, Lease & Transfer):

يتضمن هذا النوع بناء المشروع وامتلاكه مؤقتًا مع تأجيره لطرف ثالث بشكل تمويلي، ويتم نقل الملكية إلى الجهة الإدارية في نهاية مدة الامتياز. يُعد هذا النوع من أهم أشكال مشروعات البنية الأساسية التي يتم

[1] جابر جد نصار، **عقود البوت (BOT) والتطور الحديث لعقد الالتزام، دراسة نقدية للنظرية التقليدية لعقد الالتزام**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص46.

[2] جيهان حسن وسيد أحمد، **عقود البوت وكيفية فض المنازعات الناشئة عنها**، مكتبة دار النهضة، القاهرة، 2002، ص20.

تمويلها من القطاع الخاص، ويعتبر مناسبًا لإنشاء المشروعات التي تحتاج إلى آلات ومعدات رأسمالية لتشغيلها وإدارتها بشكل فعّال.[1]

3-4 البناء والإيجار والتحويل:(B.R.T – Build, Rent & Transfer)

يتميز هذا النوع بخصوصيته التي تنبع من فوائد تحقيقها للأفراد، وتتعلق بالمكان والعائد المتولد عنه. يعتمد المشروع في هذا النوع على قابليته للتأجير، سواء كان ذلك عبر إيجار سنوي قابل للتجديد أو على مدار فترة الامتياز. على سبيل المثال، إقامة طريق حيوي سريع تعتبر من هذا النمط.[2]

3-5 تحديث وتملك وتشغيل وتحويل الملكية: (M.O.O.T- Moderns, Own, Operate & Transfer)

يُعتبر النموذج الاستثماري واحدًا من النماذج الرئيسية المعتمدة في تطوير المشاريع، حيث يستند هذا النموذج على تحديث المشاريع القائمة التي تفتقر إلى الكفاءة التشغيلية نتيجة لعدم صلاحيتها الفنية أو لتقدم التكنولوجيا التي تجعلها بحاجة ماسة إلى التحديث. يُعزز هذا النموذج المشاريع بأحدث التكنولوجيا وأنظمة الإدارة والتشغيل الحديثة. تبدأ مراحل هذا النموذج بالتحديث الفني، ومن ثم يتبعه الاستحواذ والتشغيل، وفي الختام يتم تحويل ملكية المشروع إلى الجهة الحكومية عند انتهاء فترة الامتياز.[3]

3-6 نموذج البناء والتملك والتشغيل:(R.O.O- Rehabilitate, Own & Operate)

يُشير هذا النموذج إلى التزام الحكومة بالتعاقد مع المستثمر الخاص لبناء مشاريع البنية التحتية أو المرافق العمومية، وبعد الانتهاء يُمكّن النموذج من نقل ملكية المشروع إلى الحكومة لتتولى إدارته وتشغيله لفترة الامتياز. يتيح هذا النموذج للحكومة الاستفادة من إيرادات التشغيل مباشرةً بعد الاستيلاء على المشروع، وهو نموذج يجد تطبيقه العملي في قطاع الفنادق ومجالات أخرى.

3-7 نموذج "البناء والتحويل والتشغيل: (B.T.O- Build, Transfer & Operate)

---

[1] أحمد رشد ومحمود سلام، **عقد الإنشاء والدراسة وتحويل الملكية (B.O.T) في مجال العلاقات الدولية الخاصة**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص16.

[2] محمد المتولي، **الاتجاهات المعاصرة في خصخصة المرافق العامة بين النظرية والتطبيق**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص57.

[3] هاني صلاح سري الدين، **الإطار القانوني لمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية (البوت) ومقومات نجاحها في مصر**، بحث مقدم إلى مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي، نوفمبر1999، ص16.

فيتضمن تعاقد الحكومة مع المستثمر الخاص لبناء المشروع العام أو المرفق، وبعد الانتهاء يتم نقل ملكيته للحكومة التي تبرم عقدًا آخر لإدارة وتشغيل المشروع خلال فترة الامتياز. يتميز هذا النموذج بإمكانية الحكومة أن تكون مالكةً مباشرةً منذ البداية، وهو نموذج يُستخدم في تطوير مشاريع البنية التحتية.[1]

3-8 نموذج التصميم والبناء والتمويل والتشغيل: (D.B.F.O- Design, Build, finance, Operate)

يُعدّ هذا النموذج تفاعلًا بين الحكومة والمستثمر لإقامة مشاريع البنية التحتية والمرافق العمومية. يتولى المستثمر تمويل وإنشاء المشروع وتجهيزه وتشغيله وفقًا للشروط التي تحددها الحكومة. لا تنتقل ملكية المشروع للحكومة بعد فترة الامتياز، بل تحصل الحكومة على منافع منح الامتياز وتحتفظ بالحق في تجديد الامتياز أو تحويله لمستثمر جديد بدفع التعويض المناسب.[2]

تتقاطع هذه النماذج وتتداخل ولكنها في الأساس تستند إلى ثلاثة أنماط أساسية (B.O.T - B.O.O.T- M.O.O.T) يحكم اختيار أي نموذج للتطبيق عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، وتتفاوت هذه العوامل من دولةٍ إلى أخرى ومن قطاع اقتصادي إلى آخر، ويجب أن يتماشى اختيار النموذج مع البيئة المحيطة لتحقيق أقصى فوائد تنموية للدولة.

الفرع الثالث: تقييم تجربة نظام عقود (BOT) في الجزائر:

تفتقر القوانين الجزائرية إلى تعريف دقيق لمصطلح "البوت". ومع ذلك، يُمكن استقاء بعض جوانب هذا النوع من العقود من المادة 17 في قانون المياه. تنص هذه المادة على أن المنشآت الصناعية للمياه، والهياكل ذات الصلة، تُعتبر ملكاً للدولة بعد انتهاء العقد المبرم للإنجاز والاستغلال مع أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون العام أو الخاص، ودون أي تعويض مالي. وباستقراء نص المادة نلاحظ توفر جميع العمليات أو المراحل المتضمنة في تنفيذ عقود البوت وهي: الإنجاز أو البناء والاستغلال وبعدها رجوع المنشآت إلى أملاك الدولة بعد نفاذ عقد الامتياز أو التفويض.

تم استخدام هذا النوع من العقود بشكل خاص في مجال تحلية مياه البحر وإزالة الأملاح والمعادن منها في الجزائر، وذلك بدافع من الشركة العامة الجزائرية للمياه (ADE) التي تولت مسؤولية تنفيذ السياسة

[1] محمد بهجت فايد، **إقامة المشروعات الاستثمارية وفقا لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية "نظام البوت"**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص90.

[2] جيهان حسن وسيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص11.

الوطنية لتطوير وإدارة قطاع المياه[1]. كما تم توقيع عقد بين شركة مياه تيبازة وشركتي (LAVALIN) الكندية* و(ACCIONA AGOUA) الإسبانية بقيمة 150 مليون دولار لتصميم وبناء وتشغيل محطة تحلية مياه البحر على مدى 25 عامًا.

وبإصدار الأمر[2] رقم 08-04، فتح المشرع الجزائري المجال للاستفادة من نظام البوت في المشاريع الاستثمارية، حيث تعود المنشآت الناتجة عن هذه المشاريع إلى الدولة عند انتهاء مدة الامتياز.

فيما يتعلق بتقييم استخدام الجزائر لنظام عقد البوت، يمكن إجماله بأنه محدود جدًا ومقتصر على بعض القطاعات. لم يكن له تأثير كبير على التنمية الوطنية بسبب مجموعة من العوامل، بما في ذلك تردد الحكومة الجزائرية في استخدام هذا النوع من العقود. يُعزى هذا التردد إلى مجموعة من الأسباب التي تبررها الحكومة، منها مخاوف من تحول تلك المرافق عن مهامها الأساسية في تقديم الخدمات للمواطنين. هذه المخاوف تشمل رفع الأسعار وتعبير المجتمع عن استياءه من سياسات الخوصصة التي تمس الطابع العمومي للمرافق العمومية.

وبسبب هذه التحفظات، بقيت تلك المرافق دون تحقيق مستوى يلبي تطلعات المواطنين وتقديم الخدمات ذات الجودة المطلوبة، وحتى عجزت عن أداء واجباتها المناطة بها، وخصوصاً إذا كان التركيز على تقديم الخدمات يكون على المستوى المركزي.

تقييم تطبيق صيغة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنظام عقود (BOT) في الجزائر يكشف عن تعثر هذا النظام على الرغم من الضغوط المالية الهائلة التي تواجهها الحكومة في تمويل مرافقها العمومية. يتطلب التنفيذ الفعال لنظام (BOT) التنازل عن بعض الخدمات لصالح القطاع الخاص، دون المساس بالسيادة الوطنية، وفقًا لشروط دقيقة تحافظ على مبدأ الخدمة العمومية دون انقطاع أو ارتفاع في التكاليف. ومع ذلك، تظل عملية تطبيق هذا النظام في الجزائر مُعقَّدة نظرًا لعدة عوامل تتضمن:

[1] بن حاصيم سميرة، **عقود (BOT) إطار استقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية**، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 11.

*تعد المجموعة الكندية(SNC Lavalin) من الشركات البارزة في مجال إنشاء وتشغيل مشاريع البنية التحتية (البناء، الكهرباء، الطرق) في العديد من أنحاء العالم.

[2] الأمر رقم 08-04، المؤرخ في 01 سبتمبر 2008 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، الجريدة الرسمية، العدد 49، ص 3.

- سيطرة القطاع الخاص على الربحية، مما يدفعه إلى التفكير في تعظيم الأرباح حتى على حساب المصلحة العامة.
- عدم استعداد القطاع الخاص للاستثمار في قطاعات قد لا تجلب عوائد مالية جيدة، مما يجعله يفضل الاستثمار في مجالات أخرى أقل تكلفة.
- تخوف السلطات العمومية من تأثير تنازلها عن بعض الخدمات على شرعيتها، خاصة إذا أدى ذلك إلى احتجاجات شعبية.
- المخاوف من تكرار سيناريو سيء لعملية خوصصة المرافق العمومية خلال فترة العشرية السوداء تتمثل في تنازل الحكومة عن هذه المرافق مقابل دينار رمزي وإقامة العديد من التسريحات للعمال، مما أدى إلى تفاقم الأزمة الاجتماعية في الجزائر وتدهور الحالة الاجتماعية بشكل كبير.

على الرغم من المخاطر المحتملة لنظام(BOT) ، إلا أنه حقق نجاحاً في عدة دول حول العالم، وساهم في تخفيض العبء المالي على المرافق العمومية، مثل الأرجنتين والبرازيل وماليزيا. ومن وجهة نظرنا، فإن تعثر صيغة عقد (BOT) في الجزائر لا يُرجع إلى طبيعة العقد نفسه، بل يعود إلى الممارسات السيئة للحكومات السابقة، وتحديداً:

- عدم الاعتماد على الخبرات الأجنبية المتخصصة في تنفيذ المشاريع التقنية؛
- النقص في التشريعات المحلية وقلة الخبرة القانونية عند صياغة العقد، إلى جانب تشعب الجهات المختصة؛
- انتشار الفساد في الدول النامية أثناء تنفيذ مثل هذه العقود مع الشركات الأجنبية، والذي شهدت الجزائر تأثيره بشدة؛

هذه العوامل قد أثَّرت سلبًا على تنفيذ نظام (BOT) في الجزائر وتجعل من الصعب تحقيق نجاحه الفعَّال.

الفرع الرابع: أهم مزايا وعيوب عقود (BOT)

بمرور الوقت، أصبحت عقود الشراكة بنظام (BOT) ظاهرة لافتة وحضرت نفسها بقوة في الحياة العامة، وذلك خاصةً مع التطورات الجارية في العالم والتوجه المتزايد نحو ضرورة اشتراك القطاع الخاص في إدارة وتشغيل المنشآت العامة. يسهم هذا النظام بشكل كبير في نقل التقنيات الحديثة إلى القطاع العام،

ويكون له تأثير إيجابي بالأخص إذا كانت الشركة الخاصة ذات الصلة تنتمي إلى دول متقدمة تقنياً واقتصادياً.

عموماً، يمكن القول إن عقود (BOT) وأنظمة مماثلة تحمل معها ميزات وعيوب تؤثر على كفاءتها. فلا يوجد نظام أو عقد قانوني يتمتع بكافة الصفات المثلى، بل يكمن نجاح هذا النظام أو فشله في العوامل المتعددة التي يتم تقييمها من خلاله، ويجب أن تتم عملية تقييم عقود (BOT) ضمن إطار أهداف الدولة السياسية وظروفها الاقتصادية.

1. مزايا عقود (BOT): وتتمثل أبرز هذه المزايا أو الإيجابيات فيما يلي:

- تقديم نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنظام (BOT) يقلل من العبء المالي على ميزانية الدولة وينشط المرافق العمومية، حيث يتحمل القطاع الخاص تمويل إنشاء المرافق واستغلالها، مما يخفض من عجز الميزانية ويقلل الاعتماد على الديون العامة.

- إنشاء مرافق عمومية بواسطة نموذج (BOT) يعزز فرص العمل ويقلل من نسبة البطالة والتضخم، حيث يتاح المزيد من فرص العمل ويسهم في إنشاء قاعدة صناعية وخدماتية، ويوفر فرصاً للعمال والإطارات للمساهمة في تسيير هذه المرافق بعد انتهاء العقد.

- تنفيذ عقود (BOT) مع مستثمرين أجانب يدعم الاستثمارات الجديدة ويحسن ميزان المدفوعات، مما يزيد من حصيلة الدولة من العملة الأجنبية ويعزز الاقتصاد.[1]

- عقود (BOT) تساهم في نقل التكنولوجيا وتعزيز فرص التنمية الاقتصادية، حيث تُشجع الشركات على استخدام التكنولوجيا الحديثة لبناء المشاريع، مما يعزز سمعتها عالميًا ويفتح أفاقًا للنجاح في الدول النامية.[2]

- استفادة القطاع العمومي من خبرات القطاع الخاص في إقامة المرافق الكبرى يعزز كفاءته وفعاليته، ويساهم في تحسين صورته وزيادة ثقة المواطنين في الحكومة.

- ملكية المشروعات التي تعتمد على نموذج (BOT) لا تنتقل نهائيًا إلى القطاع الخاص، بل تبقى في ملكية الدولة بعد انتهاء فترة العقد.[3]

---

[1] جابر جد نصار، مرجع سبق ذكره، ص56.

[2] هاني صلاح سري الدين، مرجع سبق ذكره، ص187.

[3] سلامة كمال وطلبة المتولي، **النظام القانوني لعقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)**، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص53.

- استخدام نموذج (BOT) يساهم في تجنب الاقتراض الخارجي، حيث تتحمل شركة المشروع تكاليف إقامة المشاريع العمومية دون الحاجة للقروض والفوائد المالية الناتجة عنها.

2.عيوب عقود (BOT): رغم الفوائد البارزة التي يُقدمها نمط الشراكة العامة والخاص(BOT) ، الذي يُسهم بشكل كبير في تعزيز النمو الشامل، إلا أن هذا الإطار العقدي يعاني من مجموعة من النواقص والمخاطر التي تُظهر في النقاط التالية:

- من الناحية القانونية، يمكن أن يتسبب تعقيد العلاقات التعاقدية والتكاليف المرتفعة في توقيع عقود (BOT)في زيادة تكاليف المشروع. يخضع عقد (BOT) لمراحل وإجراءات متعددة تفرض على الدولة المضيفة للمشروع تحمُّل تكاليف باهظة لإعداد وإنجاز الوثائق التعاقدية، مما يتطلب مشاركة مستشارين قانونيين وماليين ذوي كفاءة عالية من القطاع الخاص لتمثيلها. هذا الأمر يؤدي إلى استنزاف كبير للموارد المالية عند تمويل البنية التحتية اللازمة لاستغلال المرفق العمومي. وعلى المدى الطويل، يمكن القول إن التكلفة النهائية لإقامة وتشييد وتمويل المشروع الاقتصادي عادةً ما تكون أعلى مما لو قامت الدولة بتنفيذ المشروع وتمويله مباشرة.[1]
- الالتزام المالي للدولة بشراء الخدمات وضمان تسديد القيمة المالية قد يؤدي إلى منح الشركات ضمانات تزيد بمرور الوقت، مما يظهر أن الدولة هي الملتزمة بشراء الخدمة التي تُقدمها الشركة وتضمن دفع مقابلها.
- تتضمن العقود عادةً شروط الاحتكار التي يجب على الدولة الالتزام بها، مما يؤثر سلبًا على المنافسة العادلة.
- نظرًا لطول مدة العقد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع سيطرة الدولة على المرافق، مما ينتج عنه قلة في مراقبة المعايير والمواصفات، وبالتالي تأثير سلبي على جودة الخدمة المقدمة وسير المرفق بشكل عام.[2]
- الاضطرابات في النظام السياسي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية المرفق العمومي وتشوّشه.

المطلب الثالث: تفويضات المرفق العمومي

تُعَدُّ تفويضات المرافق العمومية من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في إدارة وتشغيل المرافق في الدولة. يأتي ذلك نتيجةً لتزايد وتعدد مهام هذه المرافق ونشاطاتها المتزايدة، حيث تقدم خدمات ترتبط بشكل

[1] حامد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[2] القاضي إلياس ناصف، **عقد (BOT)**، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2006، ص 159.

وثيق بتطور الحياة الاجتماعية. تتطلب هذه الخدمات تطويرًا مستمرًا نظرًا لزيادة الطلب والتطور المستمر في احتياجات المجتمع، ولذا ينبغي مواكبة هذا التطور من خلال تطوير أساليب إدارة المرافق العمومية، حيث أصبحت الطرق التقليدية غير ملائمة للتعامل مع الزيادة الكبيرة والسريعة في المهام الجديدة التي تضطلع بها هذه المرافق.

تعدُّ تفويض إدارة المرافق العمومية إحدى الوسائل الفعّالة في إدارتها بشكل حديث، حيث لا يُعَدُّ تفويض المسؤوليات إلى أفراد قانون القطاع الخاص تخلًّا عن سلطة المرفق المُفَوَّض لها. بل تظلّ المرافق مسؤولة عن إدارتها بشكل فعّال وضمان استمرارية الخدمات التي تقدمها. يتميز التفويض بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن العقود الأخرى، ويتنوع حسب شكله، مثل: الإمتياز، الإيجار، الوكالة المحفزة، والتسيير، حيث تتغير أساليب التشغيل تبعًا لطبيعة كل مرفق عمومي وطبيعة الخدمة التي يقدمها.

أظهرت هذه الرؤية الجديدة لإدارة المرافق، التي نشأت نتيجةً لجهود قانونية وقضائية، بإصدار المرسوم الرئاسي رقم 15-247 من قبل الدولة الجزائرية في 6 سبتمبر 2015 الذي ينظم الصفقات العمومية وتفويضات المرافق العمومية. وفي وقتٍ لاحق، صدر المرسوم التنفيذي رقم 18-199 في 2 أوت 2018 والذي يتعلق بتفويض المرافق العمومية، مما أكد دعم الدولة وتأييدها لهذا النهج الحديث في إدارة المرافق العمومية.

الفرع الأول: تفسير مفهوم تفويض المرفق العمومي

يمثل تفويض المرفق العمومي مفهوماً ينبثق من الحاجة إلى تحول من النمط التقليدي للإدارة المباشرة إلى طرق إدارية أكثر غير انتقائية في إدارة المرافق العمومية. تأتي هذه الرغبة من الدولة بغرض تخفيف العبء المالي الناتج عن التشغيل المباشر لهذه المرافق، والتي تمتلك ميزانية عامة تخضع لنظام قانوني موحد ومستقل يشمل مجموعة متنوعة من الصور والأشكال[1]. يتجلى هذا التحول بعد تبيَّن فشل الوسائل التقليدية في تسيير المرافق العمومية، سواء كان ذلك من خلال الإدارة المباشرة أو من خلال المؤسسات العمومية.

[1] القطب مروان محي الدين، **خصخصة المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2015.

1.تعريف تفويض المرفق العمومي :

في إطار التجديدات الحديثة لتسيير المرافق العمومية وبناءً على استنتاجات قانونية وقضائية، يتوجب وضع تعاريف دقيقة لمفهوم تفويض المرفق العمومي، خاصةً مع التشابه الكبير الذي يميزه عن العديد من التقنيات الأخرى لتسيير المرافق العمومية.

1-1 التعريف القانوني : يسعى القانون العام إلى تقديم مجموعة من التعاريف، منها تعريف الكاتب (Jean) François AUBY الذي وصفه بأنه "العقد الذي يُعهَد من خلاله شخص آخر، المعروف بصفة صاحب التفويض، بتنفيذ مهمة المرفق العمومي والقيام بالاستخدام الضروري للمرفق. بالإضافة إلى تحمُّل صاحب التفويض مسؤولية تشغيل المرفق والتفاعل المباشر مع المستفيدين مُقابل تحصيلهم لرسوم مُحددة. كما ينصّ على ارتباط صاحب التفويض بفترة زمنية مُحددة تعكس الاستثمارات المُقرَّرة للتغطية."[1]

وفي السياق نفسه، عرّف الأستاذ (STEPHANE BRACONNIER) تفويض المرفق العمومي بأنه "عقد يمنح من خلاله الشخص المعنوي الذي يخضع للقانون العام، والمعروف بالمفوض، مهمة تسيير مرفق عام لفترة مُعينة، لصالح شخص معنوي يخضع للقانون الخاص والمعروف بالمفوض له، مما يُمكِّنه من تحصيل رسوم من المستفيدين أو تحقيق أرباح من التفويض أو من كلاهما."[2]

1-2 التعريف التشريعي :أوضح المادة 207 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 أنه "من الممكن للشخص المعنوي المختص بالقانون العام والمسؤول عن المرفق العام أن يقوم بتفويض تسييره إلى المفوض له، مالم يوجد نص قانوني يُعارض ذلك، مع تأمين أجر المفوض له من خلال استغلال المرفق العام بشكل رئيسي."

تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 18-199 على تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتطبيق أحكام الفقرة السابقة من خلال مرسوم تنفيذي. ويعرِّف هذا المرسوم التنفيذي "تفويض المرفق العام" على أنه عملية نقل بعض المهام غير السيادية التابعة للسلطات العمومية لمدة محددة إلى الشخص المفوض له، الذي يُشار إليه في المادة الرابعة أدناه، بهدف خدمة المصلحة العامة.

وفي سياق المادة الرابعة من المرسوم نفسه، يُسمح للجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، التابعة لهذه السلطات والمسؤولة عن إدارة المرافق العمومية، والمشار إليها باسم "السلطة المفوضة"، بالتفويض لشخص معنوي أو خاص، يُشار إليه في النص باسم "المفوض له"، لإدارة المرفق العام

[1] Jean François AUBY, **la délégation de service public, guide pratique**, Dalloz, Paris, 1997, p 18.
[2] Stéphane Braconnier, **Droit des services publics**, presse universitaire de France, Paris,1997, p413.

وفقًا للشروط والاتفاقيات المنصوص عليها في اتفاقية التفويض، شريطة أن يكون هذا الشخص ملتزمًا بالالتزامات والضوابط الواردة في القانون الجزائري.

من الواضح أن نص المادة 207 قدم تعريفاً مُفصَّلاً لتفويض المرفق العمومي بالمقارنة مع التعاريف الواردة في المادتين 02 و04 من المرسوم التنفيذي 18-199. ينبغي من المُشرِّع تقديم تعريفات أكثر تفصيلاً لهذا المفهوم، وهو ما لم يتم بشكل كاف في المواد المذكورة.

بناءً على ما سبق، يُعتبر تفويض المرفق العمومي عقد إداري يمكِّن من تفويض تسيير المرفق العمومي إلى شخص معنوي من القطاع العام أو الخاص، ويمثل انتقالاً من الإدارة المباشرة إلى الطرق غير المباشرة في تسيير هذا المرفق.

2. خصائص تفويض المرفق العمومي: يتميز تفويض المرفق العمومي بعدة خصائص أساسية تميزه عن أنواع العقود الأخرى. يمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:

2-1 مكانة تفويض المرفق العمومي :تحدد المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 18-199 الموقع الذي يمكن فيه تطبيق عقد تفويض المرفق العام، حيث يتم تعيين مرفق عام غير سيادي كمكان لتفويضه. وبموجب هذه المادة، يتبين أن نشاطات تلك المرافق تمنع تفويضها نظرًا لطبيعتها الخاصة. وبناءً على ذلك، لا يمكن تطبيق هذا العقد على المرافق السيادية التي تعتبر مرافق عمومية غير قابلة للتفويض، مثل المرافق الخاصة بالدفاع والأمن والقضاء والصحة والتعليم. يأتي ذلك نظرًا لأهمية هذه المرافق وخطورة تفويضها، ولعدم وجود استعداد من الفاعلين في القانون الخاص لإدارتها. بناءً على ذلك، لا تسمح الدولة بأي تدخل في إدارة المرافق السيادية.[1]

2-2 نطاق تطبيق تفويض المرفق العمومي :ينص المرسوم التنفيذي رقم 18-199 في مادتيه 01 و04 على تحديد نطاق تطبيقه على المرافق الإقليمية فقط. وتعتبر هذه المرافق العامة الإقليمية هي التي تنشأ عن الجماعات المحلية مثل الولايات والبلديات. وبالتالي، يستبعد هذا النطاق المرافق العمومية الوطنية بشكل كامل من تطبيق تفويض المرفق العمومي. ورغم وجود تصريح بشأن المرافق العمومية في المرسوم الرئاسي رقم 15-274، فإنه لم يشير بوضوح إلى المرافق الإقليمية.

[1] فؤاد مهنا، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، مؤسسة شباب الجامعة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 1980، ص 263.

2-3 طبيعة اتفاقية تفويض المرفق العمومي :وفقًا للمادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 18-199، يُعتبر اتفاق تفويض المرفق بين السلطة المفوضة والمفوض عقدًا إداريًا. ومن خلال هذا التحديد الواضح، يكون قد قطع المجال لتفسير أو تأويل كان في الطبيعة القانونية لتفويض المرفق العمومي باعتبار أنه لا اجتهاد مع صراحة النص.

الفرع الثاني: أشكال تفويض المرفق العمومي:

تترتب على تعدد المرافق العمومية ظروف تشغيل متعددة، إذ يستلزم كل نوع من هذه المرافق منهجًا خاصًا يتفق مع خصوصيات الخدمة المُقدَّمة. وبموجب المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 18-199، يُفصح عن أربعة أشكال رئيسية لتفويض المرافق العمومية، وهي: الامتياز، الإيجار، الوكالة المحفَّزة، والتسيير.

1. الامتياز: يُعَدُّ أحد أبرز تطبيقات تفويض المرافق العمومية وأكثرها انتشارًا، خاصة في إدارة المرافق الاقتصادية والتجارية والصناعية. يُنصف المادة 53 من المرسوم التنفيذي الامتياز بأنه "التزام يتخذه المفوض لإنشاء أو اقتناء الممتلكات اللازمة لتأسيس المرفق العام واستغلاله، أو فقط استغلال المرفق العام". يتولى المفوض للامتياز استغلال المرفق بمسؤوليته الشخصية وتحت إشراف جزئي من السلطة المفوضة، ويتحمل تمويل الإنشاء والاقتناء والاستغلال، مع تحصيل رسوم من مستخدمي المرفق. تكون مدة الامتياز لا تتجاوز ثلاثين عامًا، ويمكن تمديدها مرة واحدة بمدة لا تزيد عن أربع سنوات، على أساس تقرير موجب لاستثمارات غير مشمولة في الاتفاقية.

تظهر التعريفات المبينة في المادة 53 أن عقد الامتياز يُعتبر عقدًا إداريًا يتم بين السلطة المفوضة الإقليمية والمفوض له، ويمكن أن يكون المفوض شخصًا يخضع للقانون الخاص أو القانون العام. يتميز الامتياز، وفقًا للتعريف في المادة 210 من المرسوم رقم 15-247، بأنه يُستَغَل باسم ومسؤولية المفوض وتحت إشراف السلطة المفوضة، وهو جانب لم يُشير إليه المادة 53.

2.الإيجار، بمرتبته الثانية بعد الامتياز، يعتبر من التطبيقات الأساسية لتفويض المرافق العمومية، وقد انتشر بشكل واسع في الجزائر بسبب سهولة الإجراءات المتبعة به. يُعَرَّف الإيجار في المادة 54 من نفس المرسوم التنفيذي بأنه "الالتزام الذي تُقيِّم من خلاله السلطة المفوضة للمفوض تسيير وصيانة المرفق العام، مقابل رسم سنوي يُدفَع لها". يُدير المفوض المرفق ويتحمل المخاطر بشكل كامل، بينما تموِّل السلطة المفوضة بناء

المرفق وتحصيل الرسوم السنوية. تكون مدة الإيجار خمسة عشر عامًا، قابلة للتمديد مرة واحدة لثلاث سنوات إضافية، بعد تقديم تقرير مُبرَّر للاستثمارات الإضافية.

مدة الإيجار المحددة بـ 15 سنة تُعتبر طويلة نسبياً، مما يمنح المفوض حقوقاً كبيرة على المرفق المُفوَّض له. هذا يلزمه بتحمل صيانة كبيرة للمرفق، متجاوزاً التزامه بالصيانة البسيطة المعتادة في عقد الإيجار. وبينما لا يتحمل المفوض للإيجار بناء أو اقتناء الممتلكات الضرورية للمرفق، والتي تُقدَّم له كتمويل مُسبق من السلطة المفوضة، فإن تحديد قيمة الإيجار عبر المزايدة يمكن أن يكون أكثر فعالية بدلاً من الرسوم السنوية. هذا الأمر يُمكن أن يُعزز جهود تخفيف التمويل المركزي من الخزينة العمومية للهيئات المحلية.

3.الوكالة المحفزة: تُعَدُّ واحدة من الأساليب الحديثة المُعْتَمَدَة في إدارة المرافق العمومية، وهي تشكل خياراً إلى جانب الاعتماد على نموذجي الامتياز والإيجار. تتميّز هذه الوكالة بعدم اقتضاء المفوض له توفير موارد ضخمة، كما أنها تخفِّف من مخاطر العمل والإدارة التي قد تتحملها الطرق الأخرى. وتنص المادة 55 من المرسوم التنفيذي ذاته على أن "الوكالة المحفزة تمثل الإطار الذي يُعَيِّن من خلاله الجهة المانحة للتفويض (الوكالة) للمفوض لديه تسيير المرفق العام أو التفويض له بالإشراف عليه والاعتناء بصيانته."

قد يُعرِّض التفويض للمفوض له لمخاطر تجارية تتعلق بإيرادات الاستغلال، وبالمقابل، يحمل المفوض له مسؤولية الأعباء الصناعية المتعلقة بالتشغيل والنفقات المرتبطة به. ويدير المفوض للمرفق في سياق الوكالة المحفزة بالنيابة عن الجهة المانحة للتفويض، التي تموِّل المرفق العمومي وتحتفظ بإدارته ومراقبته الشاملة. كما يتلقى المفوض للتفويض أجرًا مباشرًا من الجهة المانحة، يُحدَّد على شكل منحة تُحسب بنسبة مئوية من الأعمال المنجزة، بالإضافة إلى منحة توجيهية. وفي بعض الحالات، يمكن أن يحصل على نسبة من الأرباح.

وتُحدِّد الجهة المانحة بالتعاون مع المفوض للتفويض الرسوم التي يُدفَعُها مستخدمو المرفق العمومي، حيث تُخصص هذه الرسوم لصالح الجهة المانحة. وتُحدِّد اتفاقية تفويض المرفق العمومي في إطار الوكالة المحفزة مدتها الزمنية عادة بحوالي عشر سنوات، ويمكن تمديدها مرة واحدة إضافية بطلب من الجهة المانحة، وذلك استنادًا إلى تقرير موضوعي يبرر الحاجة إلى استثمارات جديدة غير مُشمولة في الاتفاقية، على ألا تتجاوز فترة التمديد (2) سنتين كحد أقصى.

يُحدد نوع التفويض في إطار الوكالة المحفزة بتسيير المرفق العمومي و/أو صيانته بناءً على طبيعة المرفق نفسه ومدى حاجته لأعمال الصيانة. وفي المقابل، يكون على الجهة المانحة تمويل وبناء وإنجاز المرفق العمومي، دون أن يتحمل المفوض للتفويض نفقات الإنشاءات أو اقتناء المعدات اللازمة للتشغيل. كما لا يتحمَّل المفوض للتفويض مخاطر الإدارة والتشغيل كما يحدث في عقود الامتياز والإيجار.

4. التسيير: يعتبر التسيير إلى جانب الوكالة المحفزة أحد الأساليب الحديثة لإدارة المرافق العمومية. وفي هذا السياق، لا يتطلب التسيير من المفوض للتفويض توفير موارد ضخمة أو تحمل مخاطر كبيرة. وتُعرِّف المادة 56 من المرسوم التنفيذي التسيير على أنه "الإطار الذي يُعَيِّن من خلاله الجهة المانحة للتفويض تسيير المرفق العام والاحتفاظ بإدارته ورقابته الشاملة."

ويتم دفع أجر مباشر للمفوض للتفويض من قبل الجهة المانحة بصورة منحة تُحدَّد بنسبة مئوية من حجم الأعمال المنجزة، مع إضافة منحة توجيهية. وتُحدِّد الرسوم التي يُدفَعُها مستخدمو المرفق العمومي مُسبقًا في الشروط والأحكام المُنصوص عليها من قِبَل الجهة المانحة التي تحتفظ بالأرباح. وفي حالة عدم كفاية هذه الرسوم، تعوِّض الجهة المانحة المفوض للتفويض بأجر جزافي. ويُحصَلُ على الرسوم لصالح الجهة المانحة.

وتكون مدة التفويض في إطار التسيير عادةً لمدة 5 سنوات، وتكون تكلفة تمويل المرفق العمومي وإدارته ورقابته مسؤولية الجهة المانحة، مع إمكانية تمديد هذه المدة لسنة واحدة فقط. وتتحمل الجهة المانحة جميع مخاطر الإدارة دون أي تبعات على المفوض للتفويض، على خلاف ما يحدث في عقود الامتياز والإيجار. يُمكن أن يلعب التسيير دورًا بارزًا في تلبية احتياجات الجهتين (المفوض والمانح) بما يوفره من ضمانات.

تقنية تفويض المرافق العمومية في الجزائر تعبر عن استراتيجية انفتاحية جديدة. تهدف إلى تحسين إدارة المرافق العمومية بطرق حديثة، تلبي احتياجات المرتفقين وتعزز الفعالية والكفاءة. هذه التقنية تدمج بين القطاعين العام والخاص، حيث يُمكن للمفوض للتفويض أن يكون من القطاعين العام والخاص، ملتزمًا بالشروط القانونية والنظامية. يتناول النظام التنظيمي المرتبط بهذا النوع من التفويض تحسين الخدمات العامة، دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية العائدة عن استغلال هذه المرافق.

على الرغم من هدف هذه التقنية في تخفيف الأعباء المالية على الحكومة، إلا أن التركيز الأساسي يبدو أنه على تحسين الخدمات العامة. هذا يثير تساؤلات حول جدوى هذه الطريقة بدون مراعاة التكاليف المحتملة، مما يدفعنا للشك في فعاليتها الفعلية في هذا السياق.

المبحث الثاني: التسيير العمومي والاتجاهات الجديدة

كان لتطور التسيير العمومي والاتجاهات المختلفة التي عرفها على مر الزمن. ظهور نماذج بارزة في مسيرة التطور الإداري، حيث كانت أطولها وأكثرها بروزًا نموذج التسيير العمومي البيروقراطي التقليدي (OPA)، فيما يمثل النموذج الثاني التسيير العمومي الجديد(NPM) إلى جانب نماذج أخرى تعبّر عن الاختلالات العملية والعلمية التي تلا تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد(NPM). وقد جاءت هذه النماذج، منها إعادة اختراع الحكومة (REGO) كرد فعل على التحديات التي واجهت النموذج السابق (NPM).

مع ذلك، ونظرًا للأسباب الشكلية والموضوعية، سنركز في هذا المبحث على النموذجين الأساسيين، اللذين يشكلان أساسًا للمرحلة اللاحقة لـ ما بعد البيروقراطية، وهما نموذج التسيير العمومي الجديد (المطلب الأول)، ونموذج إعادة اختراع الحكومة (المطلب الثاني). يهدف ذلك لفهم حركة التغيير التي شهدتها كل تحول جديد من حيث الأطر المفاهيمية والجذور الفكرية والهياكل، أي الأسس النظرية والمبادئ الرئيسية التي يقوم عليها كل نموذج. سيتم استعراض التجربة الأمريكية من خلال الأرقام والإحصائيات، بالإضافة إلى تقديم تقييم شامل لتحقيق الأهداف المنجزة. كما سنحاول الإجابة عن السؤال الآتي: هل نظرية إعادة اختراع الحكومة لم تعد صالحة أم أنها انتهت بالفعل؟ سيتم ذلك من خلال استكشاف الآفاق المستقبلية لهذه النظرية.

المطلب الأول: الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير العمومي الجديد

يهدف التسيير العمومي الجديد إلى تقديم رؤية مختلفة عما كانت عليه في النموذج البيروقراطي. لذا، يسعى هذا المطلب إلى فهم أسباب التحول من النمط البيروقراطي من خلال استقصاء نشأة وتطور الاتجاه الجديد(NPM) ، مع تحديد مفهومه والتعاريف الرئيسية المُقدمة من قبل الخبراء والباحثين في هذا المجال. كما نهدف إلى استكشاف الاختلافات الأساسية بين النموذجين، والتركيز على المبادئ الأساسية التي يستند إليها كل نموذج، وفهم السمات التي تميز التسيير العمومي الجديد عن المفاهيم القريبة منه. بالإضافة إلى

ذلك، نتطلع إلى تحديد الاختصاصات التي تتأثر بها الوظائف الإدارية الأساسية في إطار التسيير العمومي الجديد، من خلال إعادة تعريف دور ووظيفة الدولة في التسيير الحديث.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد:

في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي، شهدت الساحة الإدارية ظهور مجموعة جديدة من السياسات الإصلاحية الإدارية، وذلك في سعي مستمر لمعالجة مشكلة تدهور أداء المرافق العمومية، والتي كان يُلاحظ تراجع فعاليتها مقارنةً بأداء القطاع الخاص. تزايد انتشار هذه السياسات الإصلاحية الإدارية حتى منتصف التسعينيات جعلتها الأكثر انتشارًا على الصعيدين الوطني والدولي. استُعمل مصطلح "التسيير العمومي الجديد (NPM) "للإشارة إلى هذه السياسات، بينما استخدم مصطلح "إعادة اختراع الحكومة (REGO) "في السياق الأمريكي. تركزت المناقشات والحوارات الدولية الكبيرة على كيفية التحول من النموذج البيروقراطي إلى التسيير العمومي الجديد في العديد من الدول المتقدمة والنامية. شهد هذا التحول تبني ممارسات متنوعة وجدل فكري حول قدرة هذا النموذج الجديد على تحسين جودة الخدمات العامة والمساهمة الفعّالة في تحقيق المصلحة العامة.

نشأة التسيير العمومي الجديد وتطوره خلال السنوات العشرين الماضية يعتبران واحدًا من الاتجاهات الدولية البارزة واللافتة في مجال التسيير العمومي. فقد سطَّر التسيير العمومي الجديد نفسه كأحد أولويات الإصلاح الإداري في عدد من دول العالم، حيث تبنَّته دول كثيرة مثل المملكة المتحدة، ونيوزيلندا، وأستراليا، وهولندا، والسويد، والولايات المتحدة الأمريكية، وكندا[1]. كان التوجُّه البيروقراطي التقليدي هو السائد والمهيمن على البنية الإدارية والتسييرية في هذه الدول لفترة تزيد عن ثمانين عامًا، ومع ذلك، تمكَّن التسيير العمومي الجديد من الانتقاد وتحدي هذه الثقافة التنظيمية التقليدية للقطاع العام[2].

نقد نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) للثقافة التنظيمية التقليدية التي أولت اهتمامًا مفرطًا للقواعد والإجراءات دون تحقيق النتائج الفعَّالة. حثَّ على تحويل التركيز من تعزيز وإنفاذ القواعد الإدارية نحو تحقيق الأهداف من خلال بيانات المهام، وإدارة الأداء، وتقديم المكافآت استنادًا إلى الأداء. تأثَّرت رؤية "كانتز(Kanter's ") بالعلاقات الإنسانية وأكدت على الدور الفردي والتمكين، وعدم المركزية في اتخاذ القرارات. هذا الخطاب دعم التركيز الأكبر على العملاء، وتطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة وغير مركزية،

[1] صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ص23.

[2] Ferlie, Ewan, et al, Op.cit. p59.

مع الأخذ بنسبة أقل في العوامل الداخلية والتوجيه نحو الإنتاج ومشاركة الموظفين وبناء الثقة داخل الجماعة. وبهذا، يُمكن تصوُّر التسيير العمومي الجديد كتشجيع للانتقال من مرحلة البيروقراطية إلى مرحلة ما بعد البيروقراطية.

على الرغم من العيوب التي ظهرت في النموذج البيروقراطي التقليدي، إلا أنه كان الأساس الذي بنيت عليه نظرية التسيير العمومي الجديد. وقد ظهر هذا النموذج بتسميات متعددة ومتنوعة مثل: نموذج ما بعد البيروقراطية، والإدارة العامة التنفيذية الجديدة، والتسيير العمومي الجديد، والتسيير العمومي الحديث، وإعادة ابتكار الحكومة والإدارة العامة استنادًا إلى نظام السوق، وإدارة الأعمال الحكومية[1]. ورغم اختلاف التسميات، فإنها اتفقت جميعًا على مفهوم واحد حدده الدكتور سعد العتيبي كـ"حركة شاملة لتنظيم الإدارة العامة لتغيير تحديد العلاقة القائمة بين الحكومة والمجتمع، أو بين الإدارة والمواطن."

1. مصطلح التسيير العمومي الجديد:

مصطلح "التسيير العمومي الجديد"، والمعروف بـ (NPM) "New Public Management" باللغة الإنجليزية، يعود أصله إلى مقالات نُشرت في عامي 1990 للباحثين (Aucoin) و1991 للباحث (Hood).وفي هذه المقالات، اعتُبر أن مصطلح (NPM) يُمثل تصورًا مختصرًا يُستخدم من قبل الباحثين والمتخصصين للإشارة إلى نهج جديد في إدارة المرافق العمومية. تم تعميم هذا المصطلح ليشمل معظم المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، حيث أصبح (NPM) المرجع الرئيسي للهيئات المركزية والمحلية لتحقيق تغييرات وإصلاحات في المرافق العمومية[2]. يُلاحظ أن رواد هذا النموذج الإصلاحي الحديث هم:[3]

- التسيير العمومي الجديد (New Public Management) للباحث (Hood) في عام 1991.
- إعادة اختراع الحكومة للباحثين (OSBORNE and GABELER) في عام 1992.
- نموذج ما بعد البيروقراطية للباحث (BARZELAY) في عام 1992.
- الإدارة العامة بناءً على نظام السوق للباحثين (ROSENBLOOM) و(LANAUD) في عام 1992.

[1]صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[2]أحمد بوشارب وأحمد بن يوسف، **نجاعة التسيير في الجماعات المحلية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث**، مجلة أراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص97 .

[3]Stephen OSBORNE and Kate MCLAUGHLIN, **New Public Management**, First published by Rutledge New Fetter Lane, London, 2002, p23.

- الويبرية الجديدة للباحث (Drechsler) في عام 1992.

2. تعريف التسيير العمومي الجديد:

تعريف التسيير العمومي الجديد يُناقش في عدة دراسات، حيث اتفقت معظم التعاريف على مجموعة من المفردات التي تصف هذا النموذج. يركز هذا النهج الجديد في إدارة المرافق العمومية على نقل الممارسات الإدارية الناجحة من القطاع الخاص إلى القطاع العام[1]. ويُعتبر التسيير العمومي الجديد نهجًا يهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية والأداء العام من خلال استخدام المعارف والخبرات المكتسبة في إدارة الأعمال والمجالات ذات الصلة[2].

من بين التعاريف المقدمة للتسيير العمومي الجديد، يمكن ذكر ما يلي:

- وفقًا للمعجم السويسري للسياسة الاجتماعية، يُعرَّف التسيير العمومي الجديد على أنه "اتجاه في إدارة المنظمات الحكومية ظهر في بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية، يهدف إلى معالجة الاختلالات التي تأثر بها النموذج التقليدي، مستوحى من العلوم الاقتصادية وأساليب الإدارة في القطاع الخاص."[3]
- وفقًا للجنة الإدارة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) ، يُصوِّر التسيير العمومي الجديد "نموذج فكري جديد يركز على ثقافة تحسين الأداء في القطاع الحكومي بشكل أقل مركزية."[4]
- يُعرِّف الباحثان(DENHARDT Robert/DENHARDT Janet) التسيير العمومي الجديد بأنه "مجموعة من التصورات والأفكار والطرق التي تُحاول إسقاط مبادئ الإدارة في القطاع الخاص على القطاع العام." [5]
- يُنظر إلى التسيير العمومي الجديد كـ "منهج للتيار النيوليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط المتبع في القطاع الخاص."[6]

[1]Geert Boukaert, **Public management reformea comparative analysis**, New York: oxford university press, 2000, p 83.
[2] Vigoda, Eran, **New Public Management in Jack Rabin (ed),** Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, New York: Marcel Dekker, Vol. 2, 2003, p113.
[3]Dictionnair Suisse de Politique Sociale, (www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530)
[4]Marcel Guenoun, **Le Management de la performance publique local,** étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations, sans maison et année de publication.
[5]Janet Denhardt, Robert Denhardt, **the new public service: service not steering**, New York Rutledge, USA, 3rd edition, 2015, p12.
[6]Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, **Under new public management**, university of Toronto, press, London,2014, p06.

باستناد إلى هذه التعاريف، يُمكن للتسيير العمومي الجديد أن يُعتبر نموذجًا تسييريًا مبتكرًا يُقدِّم حلولًا لمشاكل القطاع العام.

3. نشأة وتطور التسيير العمومي الجديد:

نشأة وتطور التسيير العمومي الجديد يرتبط بظهوره في فترة متأخرة من الستينيات، تزامنًا مع ملامح انهيار نظام البيروقراطية السائد في عام 1968[1]. ظهر هذا المفهوم بقوة في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات نتيجة لظهور تيار ليبرالي قوي في الولايات المتحدة الأمريكية. كان هذا التيار رد فعل على الظروف الصعبة والأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها الدول الصناعية بشكل عام. كانت السياسات العمومية في تلك الحقبة تعاني من تحديات متعددة بسبب تركيزها المفرط على الوسائل بدلًا من النتائج، وغياب الرقابة، وانعدام الاهتمام بالنتائج الفعلية، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في حجم الديون العامة[2].

تعزز التيار الليبرالي فكرة أن تدخل الدولة الزائد في النشاط الاقتصادي هو أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة. وقاد هذا التيار شخصيات بارزة في الفكر الاقتصادي مثل "فون حايك" و"ميلتون فريدمان" من مدرسة شيكاغو[3]. ومن هنا برز توجهان رئيسيان: الأول تمثل في "الاقتصاد المؤسساتي الجديد"، حيث دعا اقتصاديون لدمج المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، بينما دعا أنصار التيار الثاني المعروف بـ "التسييرية" إلى دمج تقنيات الخبرة الإدارية من القطاع الخاص في العمل الحكومي.[4]

التسييرية ترى أن تبني مبادئ القطاع الخاص يمكن أن يحل العديد من مشاكل البيروقراطية في القطاع العام. يعتقد ممثلو هذا التوجه أن تطبيق مفاهيم مثل التسويق يمكن أن يؤدي إلى تغيير في ثقافة وقيم المديرين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المرافق العمومية. تستمد الفلسفة التسييرية دعمها من أعمال أشخاص كـ "بيتر ووترومان" وذلك في كتابهما "البحث عن الامتياز"، حيث أظهروا أن أفضل تسيير للشركات الأمريكية يعتمد على الهياكل الإدارية العضوية والبيئة الثقافية المحفزة.[5]

---

[1] Ferlie, Ewan, et al, Op.cit. p 63.

[2] Robinson M, **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, New York: United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence: Singapore, 2015, p 08.

[3] Chapman, P.R.A, **The Treasury in Public Policy-Making** (Taylor & Francis), 1997, p 47.

[4] Binod, ATreya, **the applicability of new public management to developing countries: A case Nepal,** Thesis of doctorate in philosophy, School of management faculty of business, Victoria and law, university of technology, Melbourne, Australia, 2002, p 28.

[5] طارق عاشور، **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص111.

تشدد "المنجريالية" على التحول من النموذج البيروقراطي التقليدي الذي يتسم بالمركزية والرقابة الشديدة إلى نموذج جديد يُعرف بـ "ما بعد البيروقراطية"، حيث يعتمد على اللامركزية، والتعاون، والإبداع، ومنح صلاحيات التفويض[1]. كما يرى تيار "الاقتصاد المؤسساتي" أن التدخل الحكومي المفرط هو ما يقيد حرية الاقتصاد ونموه، داعين إلى تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية وإيمانهم بأن وجود الأسواق وآلياتها يمكن أن يحسن من الكفاءة الاقتصادية، مشددين على أن النموذج البيروقراطي لم يحقق التوازن الهيكلي اللازم في الحوافز والمكافآت كما يحدث في السوق، وداعين إلى منح الحد الأقصى من الحرية الفردية بالتوازي مع توفير الظروف التي تحقق الكفاءة.[2]

تعزى بداية ظهور الإصلاحات الحكومية المتمثلة في حركة "التسيير العمومي الجديد" إلى شخصيات رئيسية في التاريخ السياسي، حيث تولت رئاسة الوزراء في بريطانيا مارغريت تاتشر في عام 1979. ومن خلال قيادتها لحملة انتخابية نمت تلك الفكرة بشكل يُعتبر محورًا للحوار السياسي حتى يومنا هذا. بعدها جاء رونالد ريغان، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1980، حيث شملت تلك الحركة كاليفورنيا وبعض الولايات الأخرى المتأثرة بشدة بالركود الاقتصادي والأعباء الضريبية. كما تلا ذلك تبني برايان مولر روني، رئيس وزراء كندا في عام 1984، هذا النهج، وكان هناك تطبيق مماثل في حكومات نيوزيلندا وأستراليا. كل هؤلاء الزعماء قادوا حملات انتقادية قوية ضد البيروقراطية.[3]

تمثل تطور "التسيير العمومي الجديد (NPM) "ردًا على التحديات الاقتصادية والتغيرات المحيطة التي واجهت الحكومات في الثمانينات. وقد تجلى هذا التطور في التوجه نحو تقليل مسؤوليات القطاع الحكومي العام، وزيادة التركيز على الخوصصة والشراكات في البنى التحتية العامة، وتعزيز الإدارة العامة المحترفة والاستفادة الأمثل من التقدم التكنولوجي. وكان لتطبيق "التسيير العمومي الجديد" دور بارز في تحقيق النجاحات الاقتصادية والتنموية في العديد من الدول، مثل المملكة المتحدة التي شهدت تحسينًا في الفاعلية الحكومية وخلق فرص عمل لمواجهة مشكلة البطالة، وفي الولايات المتحدة حيث تبنت فكرة "إعادة اختراع

[1]Marius PETERSCU, et al, **Public management between the traditional and new model**, review of international comparative management, volume. 11, Issue. 03, 2010, p 412.

[2]طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[3]Mark D. Rivera, Gregory. Streib & Katherine G. Willoughby, **Reinventing Government in Council-Manager Cities: Examining the Role of City Managers**, Public Performance & Management Review, Vol. 24, Issue. 02, 2000, pp121-132.

الحكومة"، وساهمت في تعزيز الازدهار الاقتصادي والأداء الحكومي[1]. كما تبنت دول أخرى نموذج (NPM) لمواجهة بعض التحديات التي تواجه حكوماتها، كإيرلندا لتقليص الإنفاق العام الذي وصل إلى 56% من الناتج المحلي، وكندا لمواجهة ظاهرة البطالة التي وصلت إلى 5.11%؛ وساهم (NPM) في تحقيق انتعاش اقتصادي لتلك الدول وتقارب في مستويات المعيشة مع الدول الأكثر تقدما[2].

أيضًا، دعا مؤيدو "التسيير العمومي الجديد" إلى التركيز على الأساليب التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص، وتطبيقها في الخدمات الحكومية. وقد لاقت هذه الفكرة اهتمامًا كبيرًا، خاصة في الولايات المتحدة مع ظهور مفهوم "نموذج إعادة اختراع الحكومة"، الذي طرحه كل من "أوسبورن" و"جلبرت" عام 1992. واعتُبِرَ هذا المفهوم واحدًا من أهم نماذج "التسيير العمومي الجديد" في القرن الحادي والعشرين[3]، حيث قاد (و.م.أ) بقيادة الرئيس كلينتون ثورة تسييرية تحديثية شملت جميع الأصعدة والمستويات. وجعلتها نموذجا ومرجعًا لباقي دول العالم[4]. في ضوء النجاحات التي حققها "التسيير العمومي الجديد"، احتل هذا النهج مكانة مهمة في أجندات الإصلاح الإداري لعدة دول حول العالم، مما دفع الأكاديميين إلى تحديد خصائصه ووضعها تحت عنوان "التسيير العمومي الجديد."

الفرع الثاني: خصائص ومَبَادئ التسيير العمومي الجديد، وتتضمن ما يلي:

1. خصائص التسيير العمومي الجديد:

في مسعىً لفهم خصائص التسيير العمومي الجديد، سعى الباحثون والأكاديميون إلى تحديد هذه الخصائص من خلال ثلاثة مجالات رئيسية. تعتبر هذه الخصائص تحولات في الطبيعة والأساليب التي تشكل الأساس للتسيير العمومي الجديد:

1-1 تغيير في آلية الحكومة: يشمل مفهوم إدارة الأداء الجديد تغييرات في هيكلية الحكومة. يشمل ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، وتأسيس وحدات لتقديم الخدمات، وفصل السلطة والمسؤولية من خلال منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، وفصل السياسة عن تقديم الخدمات. هذا النموذج يدعو أيضاً إلى

[1]Robinson M, Op.cit. p 09.
[2]Hauptmeier. Sebastian, Heipertz. Martin & Schuknecht. Ludger, **Expenditure reform in industralised countries: a case study approach**, ZEW Discussion Papers 06-050, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research, 2006.
[3]Janet Denhardt, Robert Denhardt**, The New Public Service Revisited**, Public Administration Review, Vol 75, Iss 5, 2015, p 667.
[4]Ibid. p 668.

تغيير في الثقافة التنظيمية، ورفع مستوى الجودة، وتحقيق الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز المشاركة الإدارية، والتحول نحو السوقية، والتحكم في استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

1-2 تغيير في أسلوب الإدارة: يتضمن هذا التغيير اعتماد القطاع العام لممارسات الإدارة المأخوذة من القطاع الخاص، مثل استخدام نماذج التميز، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، وربط القيمة بالنتائج، وقياس الأداء وتحفيزه، والتركيز على خدمة العملاء، والاهتمام بالربحية وتقليل التكاليف. كما يتضمن هذا التغيير التحول من التحكم في العمليات والأنظمة إلى قياس النتائج، وتفضيل الملكية الخاصة، وطرق العقود لتقديم الخدمات العامة، والتنافس في تقديم الخدمات، وتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الأدنى.

1-3 تقليص دور الدولة: يشمل هذا التقليص تحول الدور الحكومي وفقًا لمفهوم التسيير العمومي الجديد. يتضمن ذلك الاتجاه نحو التخصيص، وبرامج تقليل الميزانية، وتشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، وتخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (التنظيم).

يمكن ربط التسيير العمومي الجديد بنظريات مثل نظرية الاختيار العام ونظرية الوكيل والأصيل ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية. يمكن اعتبار نموذج إدارة القطاع العام الجديد كمعيار لهذا التسيير، إذ يتضمن مكونات مترابطة ومتجانسة. ظهر هذا النموذج استجابة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهت الحكومات عبر العالم.

2. مَبَادئ التسيير العمومي الجديد:

أحد أبرز رواد التسيير العمومي الجديد، الباحث "كرستروف هود"، قام بتقديم سبع مبادئ رئيسية تُعَدّ مرجعاً للعديد من الباحثين المتخصصين بعده، مثل(Kalimullah, 2012, Babajani, 2010, Fatemi, 2012). تلخص هذه المبادئ الرئيسية في:[1]

- الاهتمام بالتدريب العملي في مجال التنظيم العام.
- إقرار معايير ومقاييس واضحة لقياس الأداء.
- التركيز المُكثَّف على ضوابط الإنتاج.
- التحول نحو تصنيف الوحدات داخل القطاع العام.

[1]Hood. C, **A Public Management for All Saeasons**, Public Administration, 69(01), 1991, pp3–19 .

- تعزيز منافسة أكبر داخل القطاع العام.
- التأكيد على استخدام أساليب الإدارة المأخوذة من القطاع الخاص.
- التركيز على الانضباط والاقتصاد في استخدام موارد القطاع العام.

تهدف هذه المبادئ التي يروج لها رواد التسيير العمومي الجديد إلى تحسين الأداء العمومي من خلال خمسة محاور أساسية: التخطيط الاستراتيجي؛ التسيير التشاركي؛ تطبيق معايير الجودة؛ دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ والرقابة على التسيير.[1]

على الرغم من تباين وجهات النظر بين رواد التسيير العمومي بخصوص التسميات المُختلفة لهذا النوع من الإدارة أو التسيير مثل "إعادة اختراع الحكومة"، أو "النموذج ما بعد البيروقراطية"، أو "التسيير العمومي الجديد"، إلا أن الواضح هو أنهم يتفقون جميعاً على الأهداف الأساسية لهذا التسيير الجديد. إذ تهدف هذه المبادئ بشكل أساسي إلى تحديث وتطوير التسيير العمومي، وإحداث تغيير جذري في النهج القديم المتعلق بالبيروقراطية وممارساتها السلبية.

الفرع الثالث: الاختلافات الأساسية بين النموذج البيروقراطي والنموذج الجديد، وطرق تمييزهما عن المفاهيم المشابهة

1. الفروقات بين النموذج البيروقراطي والنموذج الجديد: نقاط الاختلاف والتباين

يتطرق الحديث حول مبادئ التسيير العمومي الجديد إلى تسليط الضوء على الاختلافات الأساسية بين هذا النهج والنهج البيروقراطي المعتاد في تسيير المرافق العمومية. يظهر التباين بين هاتين الفلسفتين الإداريتين بشكل واضح عبر مجموعة من الجوانب الرئيسية:

- يؤكد التسيير العمومي الجديد على ضرورة تبني المرونة التنظيمية الواسعة، التي تُمكِّن من جعل عملية اتخاذ القرار داخل المرافق العمومية عملية تشاركية وغير أحادية الجانب. وبالمقابل، يُعتمد النموذج البيروقراطي المستمد من الفلسفة الفيبرية على هيكلية تسييرية تُعتمد على البيروقراطية والتسلسل الهرمي والتسيير المركزي في اتخاذ القرارات.
- يهدف التسيير العمومي الجديد إلى تقليص دور الدولة من خلال تطبيق مبادئ اللامركزية، وإعادة تعريف دور الحكومة في العملية الإدارية[1] . يمكن تلخيص الاختلافات بين النموذجين في الجدول المقابل:

[1]Hood. C, **A Public Management for All Saeasons**, Public Administration, 69(01), 1991, pp3–19 .

الجدول رقم4 أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي

العناصر	التسيير العمومي التقليدي (البيروقراطي)	التسيير العمومي الجديد
تنظيم الحكومة	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعة.	تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقبلة الوحدات.
مراقبة التنظيمات العامة	التحكيم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي.	التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح للأهداف وقياس الأداء.
تدابير مراقبة الإنتاج	السيطرة على المدخلات والإجراءات.	مراقبة الإنتاج بدلا من الإجراءات.
ممارسات الإدارة	نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة.	استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص.
الانضباط في استخدام الموارد	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية.	التحقيق من الموارد المطلوبة وإنجاز الكثير بإمكانات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل).

المصدر: أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 27.

ويمكن عرض تصور آخر للفروق الأساسية للتسيير بين النموذجين البيروقراطي والحديث كالآتي:

الجدول رقم 5 الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير الحديث

التسيير البيروقراطي انهيـــــــار	التسيير الحديث سيـــــــــادة
- انهيار السوق المستقرة	- سيادة السوق المتقلب
- انهيار حماية الدولة للاقتصاد	- سيادة المنافسة والتحالفات الاستراتيجية
- انهيار غلبة المنتج	- سيادة المستهلك والعميل
- انهيار التنظيم البيروقراطي	- سيادة التنظيم المرن والمتغير
- انهيار السياسات الثابتة	- سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة
- انهيار غلبة الماضي والحاضر	- سيادة النظر للمستقبل والرؤية
- انهيار التفوق المادي	- سياسة التفوق الذهني

[1] بليلة لحبيب، **التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام**، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج المحروقات، جامعة لونيسي علي، البليدة 02، 27 و28 نوفمبر 2018، ص 06.

- انهيار المنتجات والسلع	- سيادة الخدمات
- انهيار الجودة من وجهة المنتج	- سيادة الجودة من وجهة نظر العميل
- انهيار شركة من الإبرة إلى الصاروخ	- سيادة الإسناد للغير
- انهيار إقليمية الأعمال والإدارة	- سيادة كونية الأعمال والإدارة
- انهيار المزايا النسبية	- سيادة المزايا التنافسية
- انهيار الحماية الكاملة للعاملين	- سيادة العلاقات الناضجة بين الدول والمنظمة والعامل
- انهيار تنفيذ الأشياء بشكل جيد	- سيادة تنفيذ الجيد من الأشياء
- انهيار الأنظمة المغلقة	- سيادة الأنظمة المفتوحة
- انهيار الاستقرار	- سيادة التغيير

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على Vigoda, Eran, Op.cit. p116 ; Stephen Osborne and Kate Mclaughlin, Op.cit. p 25.

من خلال هذا الجدول يتضح أن البيروقراطية الفيبرية تنقصها المرونة في البيئة الحالية التي تتميز بعالمية التبادلات، والعولمة المالية، والاندماج المجالي، والإقليمي، والتحولات التقنية، وبذلك يرتفع خطر احترام القواعد على حساب القيام بالمهمة؛ وعلى العكس من ذلك تسمح اللامركزية للبنى والهياكل بتحقيق مزيد من الاستقلالية، المرونة ورد الفعل، ضف إلى ذلك تقاسم المسؤوليات يصبح أكثر وضوحا.

ولكن على الرغم من هذه الاختلافات، فإن هناك أوجه شبه بين التسيير التقليدي (البيروقراطي) والتسيير العمومي الجديد في مرافق القطاع العمومي، تتمثل فيما يلي:

- الوظائف الإدارية واحدة في المجالين، فكل منهم تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- العمل في كلا منهم يخضع للسياسة العامة للدولة (باعتبارها القوة الضابطة لكل قطاعات النشاط).

2. تمييز التسيير العمومي الجديد والفروق بينه وبين المفاهيم المشابهة

تُظهر الدراسة أهمية تمييز مفهوم التسيير العمومي الجديد عن مفاهيم أخرى ذات صلة. وهي كالآتي:

2-1 التسيير العمومي الجديد وإعادة هندسة المنظمات: يتناول مفهوم إعادة هندسة المنظمات والتسيير العمومي الجديد مفاهيمًا وممارسات تدخل في إعادة تشكيل وتحسين أداء الشركات والهياكل الحكومية على التوالي. تُعَرَّف إعادة الهندسة بأنها عملية تعيد التفكير الجوهري في عمليات المؤسسة أو الشركة، وتعيد

تصميمها بشكل شامل بهدف تحقيق تحسينات ملحوظة في أدائها[1]. هذه العملية، المعروفة أيضًا بمصطلح "الهندرة"، يتجلى هدفها في إعادة هيكلة الأعمال بأسلوب يواكب المفاهيم الحديثة للإدارة، وقد انتشرت هذه الفكرة في البيئة الإدارية العالمية نتيجة تطور المفاهيم والتطبيقات الجديدة في نهاية القرن الماضي.[2]

مفهوم "الهندرة" يتشابه مع التسيير العمومي الجديد في بعض الجوانب الفلسفية والعملية، حيث يعتمد كلاهما على الحاجة إلى اعتماد التقنيات الحديثة في الإدارة نتيجة انتشار العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما يسعى كل منهما إلى تحسين كفاءة العمل والتخفيض في النفقات وتغيير النهج التقليدي للمرافق العمومية. الاختلاف الأساسي بين الاثنين يكمن في أن إعادة الهندسة ترتكز على تغيير جذري في هيكلية الشركة من أجل تحسين أدائها، بينما التسيير العمومي الجديد يرتبط بإعادة تحديد أدوار المرافق العمومية وإعادة صياغتها لتلبية احتياجات الخدمات العامة.

2-2 التسيير العمومي الجديد والإصلاح الإداري: أما المفهومان للإصلاح الإداري والتسيير العمومي الجديد، فهما يهدفان إلى تغيير شامل في هياكل القطاع العام. يركز الإصلاح الإداري على إجراءات تنظيمية وتشريعية تسعى لتحسين كفاءة القطاع العام والمرافق العمومية، بينما التسيير العمومي الجديد يُعَدُّ حركة فكرية إدارية، تمثل جزءاً أساسياً من الأدبيات الإدارية في السنوات الثلاثين الماضية.[3]

2-3 التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة: يشير التسيير العمومي الجديد (NPM) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى نهجين إداريين يهدفان إلى تحسين أداء المؤسسات. برامج الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق تحسينات مستمرة وتدريجية في العمليات المؤسسية، بغرض تحديد نواحي الضعف وسبل تطويرها. تسعى هذه البرامج أيضًا لتعزيز تكوين المنظمة، من خلال التركيز على التحسين المستمر وتشجيع العمل الجماعي، مما يجعل كل فرد مسؤولًا مباشرة عن تحقيق رضا العميل أو الزبون.[4]

أما التسيير العمومي الجديد(NPM) ، فيشمل مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى جعل الحكومة أكثر فعالية وأقل تكلفة، مع التركيز على تقديم خدمات أفضل للمواطنين والتحول نحو النتائج بدلًا

---

[1] هامر مايكل وستانتن ستيفن، **ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية**، ترجمة حسين الفلاحي، الطبعة 01، آفاق الإدارة للنشر والإعلام، عمّان، 2000، ص 15.

[2] النجار صباح وصالح أحمد، **الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة: أم أحدهما محفز لقيام الآخر**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 15، 2004، ص 12.

[3] القريوتي محمد قاسم، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2001، ص17.

[4] الشبراوي عادل، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، المنظمة العربية للإعلام العربي(شعاع)، القاهرة، 1995، ص 125.

من التمسك الكامل بالقواعد والإجراءات التقليدية. يُلاحَظ أن هناك تشابهًا في التركيز بين النهجين فيما يتعلق بتحسين الأداء وتحقيق رضا العميل (المواطن). وكل منهما يستند إلى تمكين الموظفين واستخدام فرق العمل ويتطلب استخدام مقاييس موضوعية لقياس الأداء.

تطبيق الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن يسهل تبني نهج التسيير العمومي الجديد (NPM) في المؤسسات، إذ يوفر بيئة ملائمة لتحقيق التغيير. تظهر أهمية وجود برنامج الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات التي تعتمد على التسيير العمومي الجديد؛ إذ تعتبر هذه البرامج أساسية لتهيئة البيئة المناسبة لتبني التسيير العمومي الجديد، ويتجلى ذلك في الارتباط الوثيق بين النهجين وتوجهاتهما المتقاربة.

2-4 التسيير العمومي الجديد وإعادة الهيكلة: فيما يتعلق بالتسيير العمومي الجديد وإعادة الهيكلة، تظهر المشكلات الحديثة التي تواجه المرافق العمومية نتيجة لأساليب العمل المجزأة والتجزئة التي تعيق الابتكار والتجديد. هذه الطرق تجعل المرافق عاجزة عن مواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. يتطلب هذا الواقع إعادة هيكلة المرافق بشكل يضمن القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، ويتم ذلك من خلال تقليص التمايز وتحقيق التكامل، وكذلك من خلال تقليص الحجم وتحسين تكاليف التشغيل.[1]

إعادة الهيكلة تعد استراتيجية تتبع نهجاً تدريجياً وببطء، بهدف الحفاظ على استمرارية المرفق دون الحاجة إلى زيادة نموها أو تحقيق ميزة تنافسية جديدة[2]. على الجانب الآخر، يركز التسيير العمومي الجديد (NPM)على العمليات بينما تركز إعادة الهيكلة على التغييرات الهيكلية والعلاقات الإدارية. هناك تشابه في الجوانب التي يركز عليها النهجان من حيث إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية، ولكن الأولى تهدف إلى التغيير كهدف أساسي في حين تُعتبر الثانية نتيجة للتسيير العمومي الجديد.

2-5 التسيير العمومي الجديد والخوصصة: تتلخص الخوصصة كمفهوم إداري حديث في عملية تحول تملك المؤسسات والمرافق العمومية إلى القطاع الخاص، مع التشجيع على تنفيذ مبادرات استثمارية داخل بيئة منافسة تسودها حرية ملموسة. يظهر من هذا التعريف أن الخوصصة تشترك مع نموذج التسيير العمومي في تطلعها إلى تعزيز كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات الإنتاجية، وتحسين أداء الإدارة، إلا أن الفارق

[1] Hill. Charles W. L, & Jones. Gareth R, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 5th ed, Houghton Mifflin Company, 2001 ,p 488.

[2] المدهون موسى، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري**، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، المجلد 15، العدد 17، أربد، العراق، 1999، ص 99.

يكمن في الوسيلة التي تعتمدها كل منهما لتحقيق هذه الأهداف. فالخوصصة تقوم بتحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص، بينما يسعى نموذج التسيير العمومي الجديد إلى تحقيق نفس الأهداف من خلال الاحتفاظ بالملكية العامة وتفعيل روح المبادرة داخله، مع استخدام أساليب وأدوات الإدارة الخاصة في التسيير والتنظيم. ومن الملحوظ أن كلا المفاهيم تتحدان معاً في مواجهة التحديات الناجمة عن البيروقراطية الفيبرية، حيث يتعاونان كجبهة واحدة بهدف تحسين الأداء الإداري والاقتصادي.[1]

الفرع الرابع: الوظائف الإدارية الأساسية للتسيير العمومي الجديد:

يسهم اعتماد التسيير العمومي الجديد بشكل كبير في توضيح وتنظيم العلاقة بين السلطات السياسية والإدارية، حيث تقوم السلطات العامة بتحديد الأهداف العامة، فيما تتولى الإدارات والوكالات المفوضة بصلاحيات كاملة في مجال التنفيذ مسؤولية تحقيق النتائج المحددة. يعمل النهج الجديد على دمج حوافز التحفيز في نظام المكافآت للموظفين، وتعزيز مستوى المساءلة والتقييم داخل الهياكل الإدارية، مما يسمح عمليًا بدمج عدة أنشطة تندرج ضمن نطاق التسيير العمومي الجديد في إطار متكامل لوظائف إدارية.

فقد حدد رواد التسيير العمومي الحديث مثل "هود"، "بوليت"، و"بوكارت"، وغيرهم، وظائف إدارية رئيسية ترتكز على المنهجية الجديدة لإدارة الموارد العامة. تأتي هذه الوظائف في إطار نموذج التحسين الإداري الجديد (NPM)، الذي يعتمد بشكل أساسي على أربعة مجالات رئيسية للأداء الإداري، وهي: الجانب الاستراتيجي الذي يرتكز على وضع الأهداف الرئيسية، والجانب المالي الذي يشمل إدارة الموارد المالية، والجانب البشري الذي يرتكز على إدارة وتطوير الموارد البشرية، وأخيراً الجانب التسويقي الذي يركز على تسويق الخدمات والمنتجات العامة. يوضح الجدول الموالي لهذه الوظائف الأساسية في إطار التسيير العمومي الجديد.

[1] النجار صباح وصالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

الجدول رقم6 الوظائف الأساسية للتسيير العمومي الجديد

الوظيفة الاستراتيجية	• التسيير القائم على النتائج. • التخطيط الاستراتيجي. • خوصصة المؤسسات العمومية. • إسناد بعض وظائفها التقليدية لفواعل أخرى (externalisation faire-faire). • إقامة الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص. • الفصل بين الوظيفة السياسية (بناء التصور) والوظيفة الإدارية(التنفيذ). • اللامركزية وعدم التركيز. • استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل إنفتاح المصالح الإدارية. • تعميم التقويم وثقافة النجاعة وتبسيط الإجراءات الإدارية.
الوظيفة المالية	• التقليص من العجز. • ميزانية البرامج. • شفافية في الحسابات عبر محاسبة تحليلية لمقارنة النتائج بالتوقعات.
الوظيفة التسويقية	• تطوير التسويق العمومي (الاستشارة، التحقيقات، استطلاعات الرأي العام، المرصد...). • استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال الجديدة في الخارج من أجل اتصال نوعي.
وظيفة الموارد البشرية	• التقليص من عدد الموظفين. • تحفيز الموظفين وجعلهم مسؤولين (فردنة المكافآت ومنح مردودية..). • تطوير المشاركة.

Source : Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000; Laufer et Burlaud, 1980 ; Gruening, 2001.

يظهر من الجدول الذي قُدم أن التسيير العمومي الجديد يعكس طبيعته المتعددة الاختصاصات، إذ يتضمن مجموعة واسعة من الوظائف الحيوية في التخصصات الاستراتيجية والمالية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية. هذا التطور يدفع الجهات الحكومية إلى استعراض دورها ومسؤولياتها، مما يشمل الوظائف التي يتعين على المرافق العمومية تحملها، وتلك التي يمكن تفويضها لوكالات متخصصة أو مؤسسات خاصة، وأيضاً الوظائف التي يمكن تنفيذها بالتعاون مع القطاع الخاص.

1. الوظيفة الاستراتيجية: تظهر الخبرات الدولية أن هناك صلة مباشرة بين تقلص دور وشكل الدولة وبين أي إصلاحات يمكن أن تحقق نتائج إيجابية. على سبيل المثال، يُعبِّر الجانب الاستراتيجي عن تغيُّرات تنظيمية تمس هيكل الدولة سواء من حيث البنية الداخلية (التنظيم الإداري) أو الخارجية (تسيير المرافق

العمومية). من بين أهم هذه التغييرات: الانحسار التدريجي لدور الدولة، والتوجه نحو اللامركزية وعدم التمركز، والاستفادة المكثفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتبني ثقافة الكفاءة.[1]

1-1 الانحسار التدريجي للدولة: فيما يتعلق بالانحسار التدريجي للدولة، فإن الإصلاحات الدولية منذ عقود أدت إلى إعادة تقييم دور الدولة، حيث تخلت الدول عن بعض المهام التقليدية للخدمة العامة بهدف تقليص التكاليف وتفويض بعض المهام للمنظمات الخاصة. تم تسمية هذه العملية في التسيير الحديث بـ "externalisation"، وقد شهدنا أيضاً خوصصة المرافق العمومية لرفع الإنتاجية وتقليص تكاليف التشغيل لجعلها تتنافس، إلى جانب تكوُّن شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحسين جودة الخدمات العامة من خلال التركيز على كفاءة العمليات.

1-2 اللامركزية وعدم التمركز: بالنسبة للاتجاه نحو اللامركزية وعدم التمركز، فقد أظهرت هذه الاتجاهات تفتت الهياكل التنظيمية للمرافق العمومية إلى وحدات مستقلة تتمتع بشخصية معنوية خاصة، حيث يقدم كل مسؤول إداري حسابات للسلطات المسؤولة والمواطنين، مما أدى إلى تعزيز مفهوم "حق المساءلة". كما أعطت الحكومات المحلية سلطات أكبر لتحسين الكفاءة والقرب من الحوكمة المحلية، مما يُعرف باللامركزية.

هذه التحولات تشير إلى أهمية إعادة النظر في دور ووظائف الدولة في مواجهة التحديات الحديثة، وتعزيز الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

1-3 تأثير الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإتصال: تأتي فائدة الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في فتح الإدارة والمرافق العمومية أمام مفهوم الشفافية، ويتجلى هذا بسهولة إدارة العمليات من خلال إقامة شبكة داخلية مثل(INTRANET) ، الأمر الذي يمكّن من استخدام البيانات والمعلومات بشكل كثيف نتيجة لتفوق التكنولوجيا التي تحول دون احتكار هذه الموارد.

تحقق هذا الوضع المستجد فوائد تتجاوز مجرد اقتصاد الوقت والمال، إذ تشمل أيضاً بناء مصداقية أكبر للمعلومات والحد من حجم الأرشيف، مما يُيسّر عملية المراقبة والإشراف على سير العمل.

[1]Alguazil THOMAS, Bonnin AURELIE, Coutet CHARLENE, Pariaud RUDY, **Le New Public Management En Question**, **Problématique : l'application du New Public Management est-elle adaptée aux organisations publiques françaises d'aujourd'hui ?** Poitiers : IAE, 2019/2010, p 05.

4-1 بناء ثقافة النجاعة: في سياق ثقافة النجاعة، أصبحت هذه الثقافة العامة من أبرز التطورات في الهيكل الإداري للدولة، حيث سادت بوضوح في المرافق العمومية. تعتمد هذه الثقافة على فلسفة تقويم السياسات العامة للدولة استنادًا إلى مجموعة من المعايير الدولية المتفق عليها، بهدف القياس وتقييم السياسات الحكومية (بنجاحها أو فشلها). ويتم تقييم هذه السياسات استنادًا إلى مجموعة من المعايير المحددة والتي تُعد معياراً لتحكيم جودة السياسة (المقياس الدولي)، وتعتبر هذه المعايير أساسية وثابتة لتحكيم السياسة.

تعمل المعايير الثلاث، الفعالية(Efficacité) والكفاءة (Efficience) والملاءمة(Pertinence)، على تلبية الاهتمامات الأساسية، حيث تُحدّد الفعالية علاقة النتائج بالأهداف كمقياس لقياس النتائج المحققة مقابل الأهداف المرسومة. وتُحدّد الكفاءة العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف، وتحليل العلاقة بين الموارد المستثمرة والنتائج المحققة من العمل العام. وتركز الملاءمة على العلاقة بين الأهداف المحددة والحاجات أو المشاكل المطروحة للحل، وتحليل توافق أهداف السياسة مع الضغوط الاجتماعية والزمانية والمكانية. وتعتبر السياسة ملائمة إذا كانت أهدافها متوافقة مع طبيعة المشاكل التي تهدف لحلها وتتناسب مع الظروف الاجتماعية والزمانية.

2. الوظيفة المالية: تقوم الوظيفة المالية، كما يعرف، بدور حيوي في تحفيز إصلاح وتطوير الإدارة العامة، وذلك بسبب التحديات المتعلقة بتقليص الدين العام. تولت الدولة الاهتمام بالمسائل المالية بهدف تحقيق أقل تكلفة ممكنة، ومنذ بداية هذه الإصلاحات، ظهرت وظيفة جديدة داخل الإدارات الحكومية والمرافق العمومية تُعرف بوظيفة الرقابة على التسيير. تقوم هذه الوظيفة بوضع الأدوات والآليات لمساعدة المسؤولين التنفيذيين على اتخاذ القرارات من خلال تقديم تقييم منتظم لكفاءة الإدارة، وذلك من خلال مقارنة بين الميزانيات والإنجازات.

أسَّس القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية(LOLF) ، بمثابة إطار قانوني لوظيفة الرقابة على التسيير في القطاع العام. في السابق، كانت ميزانية الدولة تنقسم إلى عدة فئات مثل ميزانية التجهيز وميزانية التسيير وغيرها، مما جعلها "ميزانية وسائل" تفتقر إلى تفصيل واضح يسهل فهم كيفية عمل الدولة

وتوجيهاتها. ومع قانون(LOLF)، تحولت الميزانية إلى "ميزانية نتائج"[1] تعكس السياسات العامة وهيكلها يشمل مهامًا وبرامجًا ونشاطات، مما يسمح للوزراء بالحصول على تمويلات مالية متعددة ضمن السياسة العامة. هذا الانتقال ساعد في الابتعاد عن النهج الكمي في الإنفاق العام، إلى تأسيس منهجية أكثر توجهًا للأهداف والمهام التي تقوم عليها السياسات العامة. تُرجمت هذه المهام إلى مجموعة من البرامج، وتقسم كل برنامج إلى نشاطات، مما أتاح للمسؤولين إمكانية تحويل النفقات من التسيير إلى الاستثمار لتحقيق فعالية أكبر في استخدام الموارد المالية للدولة.

قدمت هذه القوانين المالية المرونة والتبسيط في الإجراءات للمسؤولين، مما أدى إلى مسؤولية أكبر وتحكم أفضل في النفقات. تم التصويت على الميزانية بناءً على البرامج وأهداف استراتيجية، مما أتاح للمسؤولين داخل كل برنامج إعادة توجيه القروض وفقًا لتقديراتهم، ولكن دون زيادة في القروض المخصصة للموظفين. تم تقييم هذه البرامج استنادًا إلى مؤشرات نوعية تسمح بتبرير أو تعديل التحويلات المالية لمختلف المهام، مما دفع الإدارات والمرافق العمومية نحو التحديث والتسيير الفعَّال. هذا القانون سمح بتحديد المهام بشكل دقيق، وفتح الأبواب أمام التعاون والحوار الاجتماعي، ورفع جودة الخدمات، وتخفيف الضغط الضريبي من خلال إدارة تجميعية للنفقات العامة ومعالجة مديونية الدولة.

من بين الوسائل التنفيذية البارزة للوظيفة المالية، تأتي "لوحات القيادة الاستشرافية" التي تختلف عن لوحات القيادة التقليدية. تُركز لوحات القيادة الاستشرافية على الرقابة على الأداء ليس فقط من خلال العوامل المالية، بل أيضًا من خلال مؤشرات غير مالية مثل جودة الخدمة ورضا المستفيدين. تُعتبر هذه اللوحات أداة للتحليل الاستراتيجي للأداء، حيث تساعد في فهم الأسباب الحقيقية وراء الفشل وتمكين اتخاذ القرارات الحاسمة بناءً على مؤشرات الأداء في الوقت الحالي.[2]

3. الوظيفة التسويقية: يتساءل الفقرة السابقة عن كيفية إشعار المواطن بنتائج الرقابة التي تقوم بها الإدارة لتشجيع سلوك الدولة. يتم ذلك من خلال استخدام التواصل والاتصال، حيث يلعب التسويق دوراً بارزاً في تنفيذ التوجيهات الحديثة للتسيير. ويطرح السؤال حول التغيرات التي طرأت في مجال الاتصال نتيجة هذه العملية.

[1]Brunetiere, Jean-René, **Les indicateurs de la loi Organique relative aux lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?** Revue française d'administration publique, N. 117, 2006, p 22.

[2]République française, Ministère des et Finances et des Comptes Publics. **Guide Pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État**, 2015, p 32.

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سمح للمواطن بفهم جزء كبير من عملية تسيير الدولة، وذلك بشكل خاص عبر الإنترنت. تعمل الدول على تطوير التسويق العام، بما في ذلك زيادة الاستشارات مع الهيئات المستقلة وإجراء استطلاعات الرأي العام. هذا يعزز إقناع المواطن بأهمية مشاركته في صنع القرارات، ويرفع مصداقيته. بالتالي، يُعتبر جودة المعلومات مثلما هي أدوات التسيير، حيث يزدادونا أهمية متساوية في هذا السياق.[1]

4. وظيفة الموارد البشرية: يُعَدُّ دور إدارة الموارد البشرية ذا أهمية بالغة نظرًا للإسهامات المتعددة التي تقدمها في تحقيق أهداف متنوعة، ومن بين هذه الإسهامات، يظهر تقليل عدد الموظفين كهدف رئيسي. يتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على خفض التكاليف عبر عدم تجديد المناصب الوظيفية وتقليل المسابقات لشغل الوظائف العامة، بهدف تعزيز مستوى الإنتاجية. ارتبطت هذه الخطوات بسلسلة من السياسات والإجراءات، مثل تقديم المكافآت بناءً على الأداء(مما يتم في القطاع الخاص)، وتعزيز المسؤوليات الفردية، وتجزئة الهياكل الإدارية إلى وحدات صغيرة ومستقلة، ما يُعرَف بظاهرة "نزع البيروقراطية" كما وُصِفت من قِبَل "فيليب بيزيز" (Philippe Bezes)، من خلال إشراك جميع العناصر في عملية صنع القرارات.[2]

بالنظر إلى ما تم ذكره، يؤكد الطالب على أهمية التأكيد على أن فهم التسيير العمومي الحديث لا يعني وجود نموذج أو صيغة واحدة، بل يوجد تنوُّع في التجارب والتغييرات التي تعرفها مسيرة الإصلاح والتغيير التي يزخر الفكر الإداري المعاصر منها بتجاربه الكثيرة. تتباين هذه النماذج المختلفة في أساليب تطبيقها، ومع ذلك، تشترك في المبادئ الأساسية. تم تقديم نظريات قيمة لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه المرافق العمومية، وهذا يعتمد على ملاءمة كل نموذج مع السياق والمرحلة التي ظهرت فيها، وكذلك على ظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلى جانب تأثير المناخ العام وقدرة القيادات على تطبيق هذه النماذج.

بالإضافة إلى التسيير العمومي الجديد، فإن ظهور نموذج "إعادة اختراع الحكومة" يُعَدُّ واحدًا من أبرز الأفكار الإدارية المعاصرة والمناهج الجديدة في مجال إدارة القطاع العمومي والإصلاح الإداري بشكل عام.

[1]Alguazil THOMAS, Bonnin AURELIE, Coutet CHARLENE, Pariaud RUDY, Op.cit, p 11.
[2]Verrier, Pierre-Éric, **Les spécificités du management public : le cas de la gestion des ressources humaines. Politiques et management public**, Vol. 07, N. 04, numéro spécial : Formation au management public, 1989, p.55.

ظهر هذا النموذج في بدايات التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قدم "ديفيد أوزبورن" و"تيد جبلير" أفكارًا ثورية تدعو إلى تحقيق تغيير جذري وشامل في مختلف جوانب المرافق العمومية.

المطلب الثاني: نموذج إعادة اختراع الحكومة

إعادة اختراع الحكومة يشكل واحداً من الاتجاهات الفكرية البارزة في ميدان تسيير القطاع العام. تمتاز هذه الفكرة بتفاعل واسع النطاق داخل المجتمع الإداري، سواء من خلال تطبيق مبادئها العملية أو من خلال التأمل في مفاهيمها عبر الدراسات النظرية. لذا، يعتبر من الضروري أن نسلط الضوء بكل جدية على هذا النموذج، وأن نقوم بدراسته وتحليله بشكل مكثف، وأن نثري مضامينه الفكرية من خلال مناقشات وتحليلات.

الغرض من ذلك هو استكشاف المفهوم والجوانب الفكرية المتعلقة بهذا النموذج، ومن ثم الانتقال إلى الأسس النظرية والمبادئ العشرة الأساسية التي يعتمد عليها. يتعين أيضاً استعراض التجربة الأمريكية، حيث نشأ هذا النموذج وتطور على مدى فترة حكم "كلينتون". تم تحقيق تقدم وإنجازات ملموسة من خلال إيجاد حلول متطورة تسهم في تحسين طرق إدارة التسيير العمومي للقطاع العام بطرق علمية، بهدف إعادة بناء وتعزيز ثقة المواطنين في الحكومة الفيدرالية التي تلاشت على مدى أكثر من ثلاثين عامًا. هذه الجهود تسعى أيضاً إلى تحقيق أفضل الخدمات للمواطنين بتكاليف أقل، من خلال هياكل إدارية مرنة ومتكيفة مع تطورات البيئة المحيطة.

ومن المهم أن نختم هذا التفكير بمراجعة الآفاق المستقبلية لهذه النظرية والحركة، التي أصبحت نموذجًا عالميًا اعتمدته دول عدة حول العالم. لا يزال هذا النهج يمثل إحدى أهم نظريات التسيير العمومي حتى اليوم، ويعتبر بديلاً فعّالًا عن الروتينية التي تعوق الحركة والتقدم نحو الأهداف المرجوة في سياق العمل والإدارة.

الفرع الأول: مفهوم إعادة اختراع الحكومة: أصولها الفكرية وجذورها التاريخية

بانتهاء القرن العشرين، بدأت الحكومات في الدول الغنية والنامية على حدٍ سواء بالاستكشاف والتحري عن طرق ومبادئ إدارية حديثة تمكِّنها من التكيُّف والصمود أمام التحولات المتسارعة في الواقع والتحديات المعاصرة التي يطرحها القرن الحادي والعشرون. ومن هنا انبثق اتجاه إعادة إختراع الحكومة باستخدام مفاهيم إصلاحية لنظم التسيير في الإدارة العامة، مما أحدث تغييراً جذرياً في الممارسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية. أصبح هذا الإتجاه نموذجاً ومرجعاً لغالبية دول العالم في ميدان إدارة الأعمال والتنظيم. اتجهت هذه الدول إلى اعتماد هذا النموذج نظراً لاحتوائه على مفاهيم حديثة وأفكار جديدة تستهدف في

الأساس تحقيق حكومة متجاوبة وفعّالة من حيث التكاليف، تُدار بطريقة تشبه إدارة منظمات القطاع الخاص، مما يعني تقديم نموذج جديد للدور الحكومي، حيث تصبح الحكومة جهاز تحفيز يهيّئ الظروف ويصاغ السياسات ويقدّم الدعم والحماية، بدلاً من الانخراط المباشر في تقديم الخدمات، مما يُقوِّت ذلك على منظمات القطاع الخاص والقطاع غير الربحي.

تتمتع الإدارة الحكومية، كإدارة القطاع الخاص، بالقدرة على التكيُّف وإعادة صياغة نفسها لمواكبة التغيرات السريعة والتطورات في مختلف المجالات، نظراً لمطالب المجتمع المستمرة بالتغيير والتجديد من أجل تحقيق النمو والازدهار. من هنا، ظهرت فكرة إعادة اختراع الحكومة نتيجة للتساؤلات المتكررة حول دور الحكومة وفعاليتها وإلى أي مدى وصلت في الاستجابة لتلك التحديات.

1. مفهوم إعادة اختراع الحكومة

في ظل هذا السياق التطوري الديناميكي الذي يحدث من حولنا، يطرح الناس والمتابعون والمهتمون بالشأن الحكومي تساؤلات متعددة بشكل يومي. يتساءل الجميع عن الأسباب التي تدفع الحكومات إلى الإنفاق المتزايد مع بقاء الخدمات التي تقدمها للمواطنين في مستوى متواضع، بينما ينجز القطاع الخاص خدمات أفضل بتكلفة أقل[1]. يرى عدد كبير من الأفراد المتبنين لهذا الاتجاه أن التاريخ الحديث لم يشهد جهوداً إصلاحية تنسجم بشكل واضح مع أساليب الإدارة الحكومية كما حدث مع حركة إعادة اختراع الحكومة. إذ دخل مصطلح "إعادة اختراع الحكومة" أو(REGO) ، كما تم تسميته في مجال التسيير العمومي والإدارة العامة، إلى قاموس الحكومة محملاً بأفكار متألقة تستحق التأمل لتأثيرها الفعّال في مجال التسيير والإدارة العامة وتطبيقها على جميع المستويات داخل المرافق العمومية[2].

يعتبر كل من ديفيد أوزبورن(D. Osborne) ، الذي كان كبير مستشاري الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون(B. Clinton) ، وتيودور جيبلر(T. Gaebler) ، وبيتر بلاستريك (P. Plastrik) من الشخصيات الرائدة والمؤثرة في التوجه الحديث نحو إعادة الاختراع، إذ قدموا نهجًا مبتكرًا لأداء العمل الحكومي. يتمثل هذا النهج في تطوير حكومة إبداعية تؤمن بفكرة تفويض المسؤوليات بهدف تمكين مرافق

[1]Osborne & Gaebler, **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is ransforming The Public Sector**, A Plume Book, USA, 1992, p 49.
[2] Frederickson, H George, **Comparing The Reinventing Government Movement with the New Public Administration,** Public Administration Review, Vol. 56, 1996, p 264.

القطاع العام من تقديم خدمات بشكل فعّال، وبجودة عالية، ومنفعة لأغلبية المواطنين، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.[1]

من الجدير بالذكر أن التوجه نحو إعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة حظي بترحيب واسع من بين الجهود العديدة التي تهدف إلى إصلاح المرافق العمومية وإدارتها، وقد اعتُبر هذا التوجه أساسيًا في إدارة الرئيس بيل كلينتون، حيث كان من بين أولويات جدول أعماله "التغيير والتجديد".[2]

ظهر مصطلح "إعادة اختراع الحكومة" للمرة الأولى في الولايات المتحدة من خلال مجموعة من الكتب والأعمال الفكرية التي قدمها أوزبورن وزملاؤه، وأبرزها كان كتاب صدر في عام 1992 بعنوان "إعادة اختراع الحكومة: كيف تحوّلت الروح الريادية القطاع العام" (Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector). كان هذا الكتاب الذي كتبه أوزبورن وجيبلر، الذي كان مديرًا سابقًا لمدينة، محط اهتمام كبير. وقبل ذلك الوقت، كان هذا المصطلح غير معروف ولم يتم ذكره في أدبيات الإدارة العامة[3]، وقد اقتبسه أوزبورن وزميله من كتاب لجون نايسبيت John (Naisbitt) بعنوان "إعادة ابتكار الشركة"(Re-inventing The Corporation) الذي صدر في عام 1985[4]. وكان المحور الأساسي لكتاب أوزبورن وزميله هو كيفية إعادة هيكلة الحكومة لتصبح أكثر استجابة وموثوقية وقادرة على المنافسة في سوق عالمية متطورة ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات. أحدث هذا الكتاب ثورة إدارية جديدة انتشرت في مختلف دول العالم[5].

بناءً على ما سبق، يُعرَّف مصطلح "إعادة اختراع الحكومة" كتوجه فكري إصلاحي في إدارة الشؤون العامة، ظهر لأول مرة في بداية الثمانينيات وتطورت أفكاره في التسعينيات. يهدف هذا التوجه إلى تغيير ثقافة البيروقراطية في الإدارات والمرافق العمومية والتخلي عن الطرق التقليدية مثل التسلسل الهرمي والروتين والقيود الصارمة التي تعيق فاعلية المرافق العمومية. ويدعو هذا التوجه إلى تعزيز روح المبادرة والإبداع في

[1]Ibid. p 266.
[2]Ingraham Patrician, **Reinventing the American Federal Government: Reform Redux Real Change?** Public Administration, Vol. 74, Issue. 03, 1996, p 455.
[3]Brudney, Wright, **Revisiting Administrative Reform in the American States: The Status of Reinventing Government During the 1990**, Public Administration Review, 2002, p 62.
[4]Nathan, **Reinventing Government: What Does It Mean**, Public Administration Review, Vol. 55, N. 2, 1995, pp. 213-215.
[5] أمين الساعاتي، **إعادة اختراع الحكومة**، دار الفكر العربي، الطبعة 01، القاهرة، 1999، ص 27.

الحكومة باستخدام أساليب وأدوات القطاع الخاص وتبني هذه الأفكار في إدارة الشؤون العامة، مع مراعاة خصوصية القطاع العام عند تطبيقه.

2. المنشأ الفكري لمفهوم إعادة اختراع الحكومة:

تنطوي جميع النظريات والمفاهيم الناشئة والمتطورة في ميدان الإدارة والتسيير العمومي على ظهور حركة معروفة بإعادة اختراع الحكومة، وهي حركة تهدف بشكل أساسي إلى إحداث تغيير جوهري وتجديد في هيكل وأداء الحكومة، وذلك منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي. حيث ومنذ ذلك الوقت وحركة الإصلاح الإداري العالمية تتمحور حول إعادة تحديد العلاقة بين المواطن والدولة [1].

بدأت هذه الحركة العالمية تحديدًا عندما قاد السياسيون المحافظون في الغرب مثل الرئيس السابق للولايات المتحدة "ريغان" في عام 1980، ورئيسة الوزراء السابقة "تاتشر" في بريطانيا عام 1979، ورئيس وزراء كندا "مولروني" في عام 1984، حملات مكثفة لإصلاح وإعادة هيكلة البيروقراطية الحكومية.[2]

بشكل عام، لا تقتصر هذه الحركة على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل هي حركة دولية تمتد إلى مختلف أنحاء العالم. في البداية، تبنى الديمقراطيون الحكم في الولايات المتحدة بعد الانتخابات الرئاسية في أوائل التسعينيات، وشهدت إدارتهم العامة اهتمامًا بارزًا ببرنامج إصلاحي إداري معروف باسم "برنامج إعادة اختراع الحكومة". حيث شكل الرئيس كلينتون ونائبه آل غور لجنة لمراجعة الأداء الوطني (NPR) بهدف تحقيق تغيير جذري وشامل في الهياكل والمرافق العمومية، وتغيير ثقافة الهيئات الحكومية الفيدرالية لجعلها أكثر فاعلية وفعالية في أداء وظائفها[3]. كان مشروع هذه اللجنة يركز على قطاعات محددة مثل تقليص برامج التوظيف الحكومية وتحسين الكفاءة المالية وتمكين العاملين في الجهاز الحكومي، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لتحسين خدمة العملاء لدى الهيئات الفيدرالية.[4]

تطورت هذه الحركة التي تجسد نهجاً شمولياً للحكومة وإدارة التسيير العمومي، وصولاً إلى مرحلة تمثلت في تطوير وتشكيل مفهوم الإصلاح الإداري. وقد ساهم الكتّاب (Osborne) و (Gaebler) بشكل

[1]Don Yun Chen & Tong Yi Huang, **Reinventing Government Through On-Line Citizen Involvement In The Developing World: A Case Study of Taipei City Mayor's E-mail Box in Taiwan**, Public Administration & Development, Vol. 26, Issue. 5, 2006, pp 409.

[2]Kearny, Richard et al, **Reinventing Government: City manager Attitudes and Action**, Public Administration Review, Vol. 60, N. 6, 2000, p 536.

[3]Kmensky, John, **Role the Reinventing Government Movement in Federal Management reform**, Public Administration Review, Vol. 56, N. 03, 1996, p 248.

[4]Shiramizu Sharilyh & Singh Amarjit, **Influence of the National Performance,** Review on Supervisors in Government Organizations, Leadership & Management in Engineering, Vol. 06, Issue. 04, 2006, p152.

بارز في تطوير هذا النهج، حيث قدما المرتكزات الأساسية له في كتابهما الشهير "إعادة اختراع الحكومة" الصادر في عام (1992). ومن ثم، تبعهما كتاب (Osborne) و (Plastrik) في عام (1997) بعنوان "الخلاص من البيروقراطية"، حيث أوضحا الأفكار الرئيسية والمبادئ الأساسية لهذا الاتجاه الإصلاحي.[1]

أبرز (Osborne) وزميله الكتاب في "إعادة اختراع الحكومة" أن النموذج الريادي يسعى لتطبيق مبادئ السوق في إدارة الخدمات العامة، وهذا ما ينبغي أن يكون حاضراً ومستقبلاً في البيروقراطية. وعرض الكاتبان عشرة مبادئ وموضوعات أساسية "Themes" التي تشكلت على أساسها النظرية والمفاهيم الفلسفية الأساسية لهذا الاتجاه الإصلاحي.

الفرع الثاني: الأسس النظرية والأبعاد الفلسفية الرئيسية لنموذج إعادة اختراع الحكومة: (Theoretical Foundations & Philosophical Dimensions of REGO)

لقد وضع (Osborne) وزميليه (Gaebler) و (Plastrik) عشرة مبادئ تعتبر المرتكزات الأساسية للفكر الإداري الجديد هذا، حيث شكلت صورًا وأساليب عمل جديدة في الحكومة[2]. يأتي الشرح الإيجازي لكل مبدأ من هذه المبادئ على النحو التالي:

1. حكومة تحفيز: القيادة بدلاً من التجديف (Catalytic Government) تشير هذه المبادئ إلى دور الحكومة كمساعد وموجه(Steering) ، وليس كقوة تنفيذية(Rowing) ، حيث تقتصر مسؤوليتها على توجيه وتحفيز مختلف المنظمات والمرافق والقطاعات في المجتمع من خلال الخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وفي هذا السياق، تترك عملية التنفيذ وتقديم الخدمات للمؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص، بناءً على الافتراض بأن الحكومة التي توجه الجهود هي أقوى من الحكومة التي تقوم بالتنفيذ والعمل مباشرة.[3]

2. حكومة تمكين المجتمعات: تدير نفسها بنفسها (Community–Owned Government) تتعلق هذه المبادئ بتمكين المجتمعات (Community Empowerment) ونقل السيطرة والمسؤولية من الهياكل البيروقراطية إلى المجتمعات. وتشجيع المواطنين في المجتمعات المحلية على حل مشاكلهم بأنفسهم، وهذا يعني أن السكان هم من يقررون نوعية الخدمات العامة وكيفية تقديمها وإدارة القضايا العامة، مثل الصحة

---

[1] شحادة يوسف حلمي، **حركة إعادة ابتكار الحكومة: النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص 19.

[2] Osborne, Gaebler, **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is ransforming The Public Sector**, Op.cit. p52.

[3] Shojaei, Shirvani and Etebarian, **Examining Reinventing Government from Opponents' Point of View**, International Business Management, 2016, p 634.

والتعليم والإسكان، بدلاً من السيطرة البيروقراطية والتحكم فيها من قبل الموظفين، وذلك من خلال جمعيات أو هيئات شعبية يتم انتخابها بطريقة ديمقراطية.[1]

3. الحكومة المنافسة: يُشجِّع مفهوم الحكومة المنافسة، الذي يعرف بـ"Competitive Government" ، على تعزيز البيئة التنافسية بين مختلف مقدمي الخدمات(Providers) سواءً من القطاع العام أو القطاع الخاص، أو حتى التعاون بين القطاعين. هذا التوجه يعمل على حماية المجتمع بأسره من آثار الاحتكار[2]، من خلال تحفيز منافسة فعّالة. وليس هذا فقط، بل يُظهر عنصر التنافس في الأداء الحكومي قدرة ملحوظة في كسر التسلط وتعزيز القيم الأخلاقية، ورفع معنويات موظفي الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية أكبر في تقديم الخدمات، ويُحفِّز على الإبداع بين الأطراف المشاركة في المنافسة لتقديم الخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل[3].

4. الحكومة الموجهة برسالة: التي تُعرَف بـ"Mission-Driven Government" ، بأنها الحكومة التي تأتي مُرتكزة على خطة استراتيجية تتضمن رؤية واضحة وأهداف واضحة(Objectives). ومن هذه الرؤية والأهداف تتجلى الأهداف الفرعية لكل مرفق أو وحدة إدارية. هذا التوجه يشجع الموظفين على الانخراط والالتزام نحو تحقيق تلك الرسالة والأهداف، مما يُحفِّزهم على ابتكار الحلول المبتكرة التي تُسهم في تحقيق هذه الأهداف، بدلاً من الالتزام العميق بالأنظمة والقواعد(Rules).[4]

5. الحكومة الموجهة بالنتائج: والتي تُعرَف بـ"Result-Oriented Government" ، فهي الحكومة التي لا تُعنى بالحصول على أكبر قدر ممكن من المدخلات(Inputs) بدون الأخذ بعين الاعتبار المخرجات والنتائج(Outcomes). في هذا السياق، يتم التركيز على قياس الأداء والنتائج المحققة في إطار الأهداف المحددة مسبقًا. يُعزز هذا النهج فهمًا أوضح لجوانب النجاح والفشل في المشاريع الحكومية، كما يسهل التعرف على الأفراد المؤثرين ومكافأتهم، وكذلك الأفراد غير الفاعلين وضرورة التخلص منهم.[5]

---

[1]Collins and Byrne, **Reinventing Government Again**, The Social Market Foundation, London, 2004, p 94.

[2]Scott, A Treatise on the Emergence of an Entrepreneurial Government: **A Study on einventing Government Environmental Security Issues Associated with the North American Free Trade Agreement(NAFTA)**, Unpublished Doctoral Dissertation, 1999, p120.

[3]شحادة يوسف حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[4]Shojaei, Shirvani and Etebarian, Op.cit. p 635.

[5]شحادة يوسف حلمي، مرجع سبق ذكره، ص25.

6. حكومة موجهة بالعملاء: (Customer-oriented)، تتجه الحكومات الريادية نحو الاهتمام بمفهوم "التوجه نحو العملاء"، حيث يتم التعامل مع المواطنين ككيانات عملاء للجهاز الحكومي. يتبنى هذا النهج توفير الخدمات العامة بمستوى عالٍ من الجودة يراعي تطلعات واحتياجات الأفراد، بدلاً من الركود البيروقراطي الذي ينصب تركيزه على احتياجات البيروقراطيين في النظام الإداري[1]. يؤكد الباحثان[2] "أوسبورن" و "باسترك" ضرورة تمكين المواطن، أو ما يعرف بـ "العميل" في هذا السياق، ووضعه في مقعد القيادة (Seat Driver's) ليقرر اتجاه ونوعية مسار الخدمات العامة، ليتحكم باتجاه وجودة الخدمات التي يتلقاها من الجهاز الحكومي.

تستخدم الحكومات الريادية مجموعة متنوعة من الأدوات مثل التطبيقات والاستبيانات وجلسات المناقشة (Focus Groups) لفحص آراء المواطنين بصفتهم عملاء، وقياس رضاهم عن الخدمات المقدمة[3]. ومع ذلك، يُلاحَظ في الأنظمة البيروقراطية أن العديد من الموظفين غالباً ما يفتقدون لفهم جيد لاحتياجات العملاء، ولا يعاملون المواطنين بصفتهم عملاء للمرافق العمومية، بل ينظرون إليهم على أنهم مجرد مراجعين يُعامَلون بتحفظ وتجاهل عندما يطلبون خدمات[4].

7. حكومة إدارة أعمال: (Enterprising)، من جهة أخرى، يشير "أوسبورن" وزميله إلى أن الحكومات البيروقراطية تعمل وفقًا لأنماط تقليدية محاسبية وميزانية تجبر المسؤولين على الإنفاق دون أخذ العائدات بعين الاعتبار. ومع ذلك، في سياق الحكومة الريادية، يجب على المسؤولين التفكير بشكل مستدام في كيفية زيادة العائدات المالية وتحقيق أرباح تفوق الإنفاق من الأموال العامة.[5]

بالإضافة إلى ذلك، يُشير الباحثان إلى أهمية تحول الحكومات من نمط بيروقراطي تقليدي يعتمد على التخصيصات المالية الثابتة، إلى نهج يتبنى الابتكار ويستقطب موظفين جدد أو يُعيد تدريب الكوادر الحالية على مهارات رواد الأعمال. يجب أن يفكر ويعمل الموظف بروح رجل الأعمال في استشعار الفرص الاستثمارية وتقييمها، والتفكير في الجدوى المالية واتخاذ القرارات بناءً على ذلك.

---

[1]Shojaei, Shirvani and Etebarian, Op.cit. p 636.

[2]Osborne and Plastrik, **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government**, Addison-Wesley Publishing Company, 1997, p 46.

[3]Byong-Seob, **Government reforms in korea. entrepreneurial government or democratic government**, Korea Journal (Seoul), 1999, p 51.

[4]شحادة يوسف حلمي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[5]DeLeon and Denhardt, **The Political Theory of Reinvention**, Public Administration Review, 2000, p 94.

8. حكومة تعمل بمنظور استراتيجي: (Anticipatory)، الحكومة الريادية تعتمد على منظور استراتيجي يسمح لها بالتفكير بعيدًا في المستقبل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، مما يساعدها على منع المشاكل المحتملة قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل معها بفعالية، بدلاً من الاستجابة الفورية والتعامل مع الأزمات بعد وقوعها وتبعاتها السلبية.[1]

9. الحكومة اللامركزية (Decentralized Government)، تُعتبر في الوقت الحاضر خيارًا مستلزمًا نتيجة لعدة عوامل تشجع على تبني نهج إداري يعتمد على التوزيع الإداري للسلطات في إدارة الشؤون العامة. يأتي ذلك نتيجة زيادة حجم المسؤوليات والمهام التي تفرضها الحكومات المركزية، فضلاً عن نشر مفاهيم الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار، وتفشي تقنيات الاتصال وأنترنت الأشياء والاتصالات المتنقلة. يعتبر هذا التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والإتصال دافعاً لتبني نهج اللامركزية وتفويض السلطة للفروع الإدارية المحلية والإقليمية. هدف ذلك هو تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتوزيع المسؤوليات الإدارية بشكل أفضل ومشاركة الجمهور في التحمل المشترك للأعباء والمسؤوليات.[2]

10. حكومة موجهة بالسوق: (Market-oriented Government)، تتسم بكونها مصدرًا رئيسيًا لتقديم الخدمات العامة في النموذج البيروقراطي. ومن خلال هذا النموذج، يعتبر تقديم الخدمات الحكومية الواسعة النطاق سببًا في تقويض الإبداع والمرونة. ومع اعتماد الحكومة الريادية، يتاح للمواطنين توسيع خياراتهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بشراء السلع والخدمات. تعتمد هذه الحكومة على القوى السوقية ومؤسسات القطاع الخاص لتلبية احتياجات المواطنين والحكومة ذاتها من السلع والخدمات[3]. كما تقوم بالاستفادة من قيم العمل التجاري، مثل المنافسة والابتكار والتكلفة والعائد، وتعزيز دور العملاء، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة والظروف المتغيرة[4] .

بالإضافة إلى ما تقدم، يسعى التطور الهادف للمرافق العمومية إلى تحقيق مستوى من التنافسية دون المساس بالطابع العام لهذه المرافق، مع تبني فلسفة الخوصصة التي تهدف إلى تقليص دور الحكومة وتعزيز دور القطاع الخاص. يُعد الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) والاندماج في السوق العالمية جزءاً

[1] Shojaei Shirvani and Etebarian, Op.cit. p 634.

[2] شحادة يوسف حلمي، مرجع سبق ذكره، ص30.

[3] Collins and Byrne, Op.cit. p 96.

[4] DeLeon and Denhardt, **The Political Theory of Reinvention,** Op.cit. p 95.

من هذا المسعى[1]. علاوة على ذلك، يشجع التوجه نحو مفهوم "اختراع الحكومة" على رفض النهج البيروقراطي التقليدي الذي يعتمد على الاحتكار، ويدعو إلى تبني أدوار حكومية تتسم بالتنافسية، مثل بيع وتخصيص مؤسسات الاتصالات ووسائل النقل للمساهمين والشركات. تُطبق أحيانًا نماذج مثل نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية(BOT) ، حيث يتم تشييد وتشغيل المشاريع بواسطة الشركات، ثم يتم إعادتها إلى الحكومة بعد فترة زمنية محددة، مما يؤدي إلى إعادة تشغيلها من قبل شركات أخرى لتحقيق المنافسة.

كما ينجم عن تطبيق هذه السياسات تحول جوهري يقود الحكومة للتخلي عن جزء كبير من مهامها التقليدية في تأسيس وإدارة المدارس والجامعات والمستشفيات وجزء من المرافق العمومية، في إطار سعيها لتحقيق الفوائد المترتبة عن تفعيل مبدأ المنافسة في مختلف القطاعات.[2]

الفرع الثالث: تجربة إعادة اختراع الحكومة الأمريكية (مكان ولادتها)

قبل ظهور كتاب "أوسبورن وجيبلر" في عام 1992، لم يكن مصطلح "إعادة اختراع الحكومة" منتشرًا أو مألوفًا في مجالات الإدارة العامة، سواء كان ذلك في مراجع الإدارة العامة أو في سياق الإدارة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. ومع انتشار كتابهما، أصبح هذا المصطلح مشهورًا ومتداولًا بشكل واسع لاحقًا.[3] في ذلك الوقت الذي صدر فيه كتاب أوسبورن وجيبلر، كان المرشح الديمقراطي بيل كلينتون يخوض حملة الانتخابات الرئاسية لعام 1992. كانت رؤيته للدولة تتجه نحو الابتعاد عن النهج الاقتصادي التقليدي الذي استمر منذ فترة الحرب الباردة، وبدلاً من ذلك، التركيز على استثمارات جديدة في التكنولوجيا وتعزيز العنصر البشري لتعزيز الاقتصاد وحماية البيئة. هذا النهج استدعى بشكل حاسم ضرورة إعادة تشكيل الحكومة.[4]

ظهور كتاب أوسبورن وجيبلر في نفس الفترة التي كان فيها كلينتون ينافس في الانتخابات الرئاسية، ساعد في ترسيخ فكرة إعادة اختراع الحكومة كأساس فكري وفلسفي وراء برنامجه الانتخابي، مما منحه الدعم والزخم والاعتراف الدولي. هذا علاوة على الالتزام القوي من قبل نائبه "آل جور"، بالفكرة والإشراف المباشر

[1] Chang Yongjin, **The Importance of the False Claims Act in the Middle Age of NPM and einventing Stream: Rethinking Process Oriented Accountability**, American University, Dissertation Abstract Internationals, AAT (3337671), 2008, p38.
[2] Osborne, Plastrik, **Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming your Government**, Jossey/ Pass, USA, New York, 2001, p 223. Stephen, **The Web of Managerial Accountability: The Impact of Reinventing Government**, Sage Publications Inc, Vol. 38, Issue. 02, 2006, p 486.
[3] Thompson, Riccucci, **Reinventing Government**, Annual review of political science, 1998, pp 231-257.
[4] Scott, Op.cit. p 08.

لتجسيدها على أرض الواقع[1]. ما دفع بيل كلينتون إلى اعتماد مفهوم إعادة اختراع الحكومة هو مجموعة من العوامل، منها: القلق بشأن البيروقراطية والتضخم الوظيفي؛ استياء المواطنين من أداء الحكومة وخدماتها؛ نقص الإبداع والابتكار؛ تحديات مساءلة الحكومة[2]. كما أدرك كلينتون ونائبه آل جور أن الأجهزة الحكومية التي صممت في عهد الثورة الصناعية لم تعد ملائمة في عصر المعلومات، وأنها كانت فعالة في حال كانت المشكلات بسيطة، والأهداف محدودة، والمعلومات محدودة أيضًا. علاوة على ذلك، لم تتبنى الإدارة الحكومية روح الابتكار ولم تشهد تغييرات جوهرية خلال القرن العشرين. كان هناك عجز في الميزانية العامة بحجم 350 مليار دولار، وكان 80% من الأمريكيين غير متحمسين تمامًا للحكومة، وكان هناك هدر بنسبة 48% من الدخل العام الناتج عن الضرائب.[3]

كانت كل هذه الحقائق والوقائع الواقعية هي التي دفعت بيل كلينتون للإعلان بأن عصر الحكومة الكبيرة قد ولّى، وأطلق مشروع إعادة اختراع الحكومة بهدف إنشاء حكومة تعمل بفعالية أكبر وبتكلفة أقل، وتحقق نتائج ترضي المواطنين الأمريكيين[4]. ببساطة، كان الهدف هو خلق حكومة أكثر صغرًا وكفاءة وذكاءً (Smarter Government)، أشبه بحكومة أعمال (Government Businesslike)، تشبه في عملها وإنجازاتها أفضل الشركات الأمريكية.[5]

بعد فوزه في الانتخابات وتوليه المسؤولية الرئاسية، أصدر "كلينتون" توجيهات لتشكيل فريق متخصص يضم 250 موظفاً حكومياً تحت إشراف نائبه، بهدف تقييم أداء الحكومة الفيدرالية. هذه المبادرة المعروفة بمشروع مراجعة الأداء الوطني(NPR) ، تم تغيير اسمها في وقت لاحق في عام 1998 إلى "الشراكة الوطنية لإعادة إختراع الحكومة"[6]. وفي سبيل هذه المهمة طلب من كل جهاز حكومي تشكيل فريق إعادة الابتكار (Teams Reinvention)، وتأسيس مختبرات الابتكار (Reinvention Labs) لقيادة وتوجيه

[1]Pesch-Cronin, **Customer-driven Government to Improve the Performance in a Police Agency**, Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio, 2004, p143.

[2]عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 66.

[3]Chang, **The Importance of the False Claimsact in the Middle Age of NPM and Reinvinting Government Stream**, Unpublished PhD, 2008, p 62.

[4]Sylvester Umpierre, Red Tape, Silver Hammers & Shattered Ashtrays, **What States and Communities Can Learn from Eight Years of Federal Reinvention**, International Journal of Public Administration, 2001, p 189.

[5]Onder, **Reinventing Government: Historical Foundations, Philosophy, Critique, and Future Implications**, Uluslararasi Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi 28, Turkiye, 2012, p 15.

[6]Qiao, Thai, **Reinventing Government at the Federal Level: The Implementations and the Prospects**, Public Administration Quarterly, 2002, p 11.

عملية التغيير[1].تمثل هذه الجهود الإصلاح الحكومي الحادي عشر في القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية[2].

وتأتي أهمية هذه المبادرة في توجيه انتباهها بصورة رئيسية وفقًا لتقرير "آل جور"، نحو كيفية عمل الحكومة(How Government Should Work) ، بدلاً من التركيز على ما يقوم به الحكومة[3]. يتضح أن المهام والصلاحيات للأجهزة الحكومية محددة بشكل واضح في الدستور والقوانين والتشريعات التنفيذية، ومع ذلك، فإن التحدي يكمن في تنفيذ هذه المهام والصلاحيات بشكل صحيح وفقًا لمعايير الأداء والطرق الدقيقة، بهدف تقديم خدمات عامة عالية الجودة تلبي توقعات المواطنين الذين يدفعون الضرائب.

تمر "إعادة اختراع الحكومة الأمريكية" خلال فترة حكم "كلينتون" بثلاث مراحل، حيث قام نائبه بتقديم تقارير مختصرة في نهاية كل مرحلة تُسلط الضوء على الجهود الرئيسية والنتائج التي تم تحقيقها. بعد ستة أشهر من العمل المكثف في تقييم أداء الحكومة الفيدرالية، قدم تقريره الأول في عام 1993 تحت عنوان : "From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better & Costs Less". أشار التقرير إلى وجود موظفين مؤهلين بالحكومة الفيدرالية، لكنهم يعانون من قيود نظم إدارية سيئة، مثل نظم الإدارة المالية والموازنة والموارد البشرية والمشتريات وأنظمة المعلومات[4]. تضمن التقرير 384 توصية وأربع مبادئ عامة لخلق حكومة تعمل بفاعلية أكبر وبتكلفة أقل، مع تحديد خطوات وإجراءات لتنفيذها. وهي كما يلي[5]:

1. قطع الشريط الأحمر (Cutting Red Tape)، تقوم مبادرة "قطع الشريط الأحمر" بمعناها الشامل على إزالة العوائق البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية، ويأتي ذلك من خلال إلغاء التشريعات المحدودة، وتقليل التضارب والتكرار في الأنظمة والبرامج، وتبسيط عمليات التمويل، وتنفيذ نهج لامركزي في إدارة الموارد البشرية، وتسهيل الإجراءات الشرائية، وتعزيز قدرات الجهات الحكومية المحلية، بهدف تمكين الموظفين من القيام بمهامهم بكفاءة واتخاذ القرارات بفاعلية، وتقديم الخدمات للمواطنين بسهولة ويسر.

[1]Saint-Martin, **How the Reinventing Government Movement in Public Administration was Exported from the US to Other Countries**, International Journal of Public Administration, 2001, p 574.
[2]Saint-Martin, **How the Reinventing Government Movement in Public Administration was Exported from the US to Other Countries**, International Journal of Public Administration, 2001, p 574.
[3]Al Gore, **From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs less**, Report of the National Performance Review,1993, p 86.
[4]Ibid. p241.
[5]Ibid. p88.

2. وضع العميل (المواطن) أوّلا (Putting Customers First)، فيما يخص مبدأ "وضع العميل أوّلاً"، يتم ذلك من خلال الاهتمام بمتطلبات المواطنين واحترام صوتهم، وتوفير خيارات متعددة للحصول على الخدمات، وتعزيز منافسة السوق، واعتماد استراتيجيات القطاع الخاص في حل المشاكل. تُظهر إصدارات الرئيس "كلينتون" للقرار رقم 12862 في عام 1993 الجهود المبذولة في وضع معايير تقديم الخدمات للعملاء، وتحديد احتياجات العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة، ومقارنة الأداء بأفضل الممارسات في القطاع الخاص، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، وتوفير آليات فعّالة لمعالجة شكاوى العملاء.

3. تمكين الموظفين الحكوميين (Empowering Employees)، إشراك الموظفين الحكوميين وتمكينهم يعني توفير مزيد من الصلاحيات والتخصيص والأدوات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، بالإضافة إلى تحسين جودة حياتهم المهنية وتعزيز القيادة الفعّالة.

4. تقليص حجم الحكومة (Decreasing Size of Government)، فيما يتعلق بجهود "تقليص حجم الحكومة"، تتضمن هذه الجهود التخلص من الوحدات والبرامج الفائضة وغير الضرورية، بهدف خفض التكاليف وتحسين كفاءة الإدارة الحكومية.

ينتهي هذا الجزء من النقاش بتسليط الضوء على النجاحات البارزة التي حققتها حركة إعادة اختراع الحكومة الأمريكية، وذلك من خلال تحقيق إنجازات قابلة للتقدير بالأرقام. فقد أظهرت هذه الحركة جهوداً ملموسة أسهمت في توفير أكثر من 137 مليار دولار، وإصدار 83 قانوناً من الكونغرس. كما تم شطب أكثر من 16.000 صفحة من اللوائح التنظيمية (Regulations) التي كانت تؤثر سلباً على قطاع الأعمال، وتبسيط 31.000 صفحة لتحقيق سهولة الفهم، إلى جانب إلغاء 640.000 صفحة من قواعد العمل الداخلية (Internal Rules)، وإعادة صياغة 31.000 صفحة بلغة أكثر بساطة. تم أيضاً خفض القوى العاملة الفيدرالية بأكثر من 4.262.000 موظف، لتصبح الحكومة الاتحادية أصغر حجماً منذ فترة عهد "أيزنهاور". تم إلغاء 78.000 وظيفة مدير، وإزالة 250 برنامجاً ووكالة حكومية، وإغلاق حوالي 2.000 مكتب حكومي ميداني لم يعد هناك حاجة ملحة لها.[1]

ومن خلال وضع أكثر من 4.000 معيار لجودة الخدمة المقدمة للعملاء من قبل الأجهزة الحكومية، وإصلاح نظام المشتريات(Procurement)، وتأسيس الحكومة الإلكترونية، تم تحقيق تقدم كبير في تحسين

[1]Ibid. p89.

آليات الخدمة الحكومية. إضافةً إلى ذلك، تم تأمين خدمة المياه النقية لنسبة لا تقل عن 88% من الأمريكيين، وشهدنا انخفاضاً بنسبة 12% في معدلات الجريمة والمخدرات. وقد تم تكريم أكثر من 68.000 موظف متميز بجائزة نائب الرئيس "آل غور". [1]

وفيما يتعلق بالعلاقات الحكومية المحلية والولائية، تم تغيير نهج الحكومة الفيدرالية في التعامل معها. ولا يقل أهمية، حققت هذه الجهود زيادة في مستوى ثقة المواطنين بالحكومة الفيدرالية بعد فترة طويلة من التدهور التي استمرت لأكثر من 30 عامًا، وفقًا لتقرير الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة الأمريكية.[2]

الفرع الرابع: رؤية مستقبل نموذج إعادة اختراع الحكومة

يُعتبر الرئيس "كلينتون" ومستشاره "أوسبورن" من بين الشخصيات ذات الكاريزما التي ساهمت في تطوير وإعمال نظرية إعادة اختراع الحكومة. هذا الاعتقاد يفترض أن الشهرة الواسعة التي حظيت بها هذه النظرية ترجع جزئيًا إلى طابعهما الجذاب والمؤثر[3]. ومع ذلك، السؤال المحوري الذي يمكن أن يطرح هو: هل وصلت نظرية إعادة اختراع الحكومة إلى نهايتها وانحسرت شعبيتها مع رحيل إدارة "كلينتون"؟ يُمكن الإجابة على هذا الاستفسار بالإشارة إلى أن هذه النظرية والحركة أصبحت نموذجًا عالميًا تبنته العديد من الدول في العالم[4]. ما زالت تُعَدُّ واحدة من أهم النظريات في مجال الإدارة والتسيير العمومي، وتتمتع بلمعان وشعبية مستمرة، على الرغم من مضي سنوات عديدة على تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية[5].

الفكرة الأساسية لإعادة الاختراع لا تزال حية ومستمرة، ومحل بحث ونقاش علمي حيال محتواها وتداعياتها، وطرق تطبيقها وتطويرها على الصعيدين الوطني والدولي. تستضيف هذه الفكرة مؤتمرات ومنتديات مختلفة، وتُقَام مراكز متخصصة لمناقشة جوانبها المختلفة، تحت ألقاب متنوعة مثل: الابتكار في العمل الحكومي، والحكومة القائمة على الابتكار، والحكومة الخلاقة، والحكومة المبتكرة، والحكومة الذكية، وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، أصبحت فكرة إعادة اختراع الحكومة محورًا لمؤتمرات ومنتديات عالمية وإقليمية متخصصة تُعقَد بانتظام، حيث تم عقد المنتدى العالمي الأول لها في الولايات المتحدة عام 1999. تلا ذلك

---

[1] Ibid. p92.

[2] موقع الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة
https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare /appendixf.html

[3] Williams, **Reinventing the Proverbs of Government**, Public Administration Review, 2000, p 522.

[4] Saint-Martin, Op.cit. p 573.

[5] Chang, Op.cit. p 66.

تنظيم العديد من المنتديات العالمية تحت مظلة واحدة، كل منها مُكرَّسٌ لمناقشة قضية معينة في مجال الإدارة العامة والتنمية المستدامة. على سبيل المثال، نُظِّمَ منتدى ثانٍ حول إعادة اختراع الحكومة في البرازيل عام 2000، وتناول موضوع الديمقراطية والحوكمة في القرن 21، ومنتدى ثالث في إيطاليا عام 2001 حول الحكومة الإلكترونية، ومنتدى رابع في المغرب عام 2002 حول الشراكة لتعزيز الديمقراطية والتنمية، ومنتدى خامس في المكسيك عام 2003 حول الإبداع والجودة في العمل الحكومي، ومنتدى سادس في كوريا الجنوبية عام 2005، وتناول موضوع المشاركة والحوكمة الرشيدة، ومنتدى سابع في مقر الأمم المتحدة عام 2006، وركز على إعادة بناء الثقة في الحكومة في القرن الحادي والعشرين.[1]

تم تنظيم منتديات إقليمية متعددة في سياق إعادة تصميم الهياكل الحكومية، وتعد هذه الفعاليات استجابة لحاجة العالم المعاصر إلى إعادة النظر في كيفية عمل الحكومات وتقديم الخدمات للمواطنين. فقد شهدت المنطقة الآسيوية مثلًا المنتدى الآسيوي لإعادة اختراع الحكومة في ماليزيا عام 2004، وكذلك منتدى آخر في كوريا الجنوبية عام 2006 يركز على الثقة بالحكومة والإبداع والحوكمة. في إفريقيا، أُقيم المنتدى الإفريقي في جنوب إفريقيا عام 2005 تحت عنوان "إعادة تموضع المرفق العمومي لمواجهة التحديات". كما عُقد في الوطن العربي منتدى إعادة اختراع الحكومة في دبي عام 2006 بعنوان "تعزيز الإبداع في الإدارة العامة."

من بين المبادرات والمشروعات المتأتية في هذا السياق هو إنشاء القمة العالمية للحكومات في عام 2013 كمنظمة غير ربحية مقرها الرئيس في دبي، حيث تُعَدّ أكبر تجمع سنوي عالمي للحكومات بهدف تعزيز قدراتها وتحفيز الابتكار والريادة. تجتمع في هذه القمة قادة الحكومات والمفكرون وصانعو السياسات والقادة الخاصة والمجتمع المدني لمناقشة سبل تطوير الحكومات استنادًا إلى أحدث التطورات والاتجاهات المستقبلية. وتُمكّن القمة من عرض أفضل الممارسات والحلول الذكية التي تعزز الإبداع والابتكار لتحقيق تأثير إيجابي على حياة المواطنين على مستوى العالم، ومن بين إنجازاتها تقديم الخطة الاستراتيجية للحكومات للسنوات الخمسين القادمة المعروفة بمسمى "الحكومات نحو 2071."[2]

[1] Kim Halligan, Cho Oh, Eikenberry, **Toward Participatory and Transparent Governance**, Report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government, Public Administration Review, 2005, p 646.

[2] موقع القمة العالمية للحكومات https://www.worldgovernmentsummit.org.

علاوة على ذلك، تأسس مرصد الابتكار في القطاع العام الذي يتبع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2018، إضافةً إلى تأسيس مركز محمد بن راشد آل مكتوم للابتكار الحكومي في عام 2019 بهدف تعزيز ثقافة الابتكار وتطوير العمل في القطاع العام لتعزيز تنافسية حكومة دولة الإمارات. ومن هذه المبادرات نشأ مجلس الابتكار العالمي بهدف دعم الابتكار الحكومي ووضع السياسات التي تعزز أهداف التنمية وتحسين جودة حياة المجتمعات.[1]

وبعد مرور أكثر من 30 عامًا على تطبيق نظرية إعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة، يرى أستاذ الإدارة العامة في جامعة هارفارد، ستيف كيلمان(Steve Kelman)، أن التغييرات التي حدثت في التسعينيات كانت ناجحة إلى حد كبير، إلا أنها واجهت (عاصفة) خلال إدارة "جورج دبليو بوش"؛ إذ تم التركيز على المنظور القانوني أكثر من إعادة اختراع الحكومة. بينما عاد التركيز على الأداء خلال إدارة "أوباما" و"دونالد ترامب"، ويبدو أن هذا التوجه مستمر في عهد "جو بايدن". وبالتالي، يبقى مفهوم إعادة اختراع الحكومة محط نقاش دائم ومستمر لفحص ومراجعة مسارات تطبيقها.[2]

المبحث الثالث: تطور مراحل التسيير العمومي الحديث

تعتبر فكرة تطور مراحل التسيير العمومي الحديث كواقع لا يمكن إنكاره. تضم هذه المراحل إطارًا أوسع يتضمن المدارس الفكرية الرئيسية التي تُعتبر نماذجًا للمدارس الفكرية المتبعة. يُفهم تطور المراحل على أنه عملية تطوّر في الأنظمة والأساليب التي يعتمدها قطاع الإدارة والتسيير العمومي، وذلك وفقًا لمبدأ التطور والنهج التطوري. هذا التطور لا يقتصر فقط على النواحي الفكرية، بل يشمل أيضًا تطوّرًا تقنيًا ومؤسسيًا، وقد يظهر تقدمًا متطورًا أو تراجعًا إلى أفكار سابقة في مجال إدارة التسيير العمومي.

هدف هذا المبحث هو الكشف عن التحديات التي واجهت مراحل التسيير العمومي وتحليل استجابتها لهذه التحديات. كما يُسعى إلى تأصيل المرحلة الثالثة من التسيير العمومي الحديث، الذي يحمل في طياته مستقبلًا محتملًا لتحسين الأداء التنموي. انطلق المبحث من سؤال أساسي حول كيفية تعامل التسيير العمومي مع التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي واجهت المرحلة الأولى للتسيير

[1] موقع مركز محمد بن راشد آل مكتوم لابتكار الحكومي www.mbrcgi.gov.ae/ar/home-ar

[2] Brudney J. L. and Wright D. S, **Revisiting Administrative Reform in the American States: The Status of Reinventing Government During the 1990**, Public Administration Review, vol. 03, 2002, p 62.

العمومي وأدت إلى التطور إلى المرحلة الثانية الإلكتروني/الاقتصادي، وماهية التحديات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تواجه المرحلة الثانية للتسيير العمومي الحديث والتي تؤدي إلى المرحلة الثالثة في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

المطلب الأول: تأسيس المرحلة الأولى للتسيير العمومي الحديث بين التحديات والاستجابة

رغم قدم مفهوم البيروقراطية وتطبيقه في المنظمات القديمة مثل مصر القديمة والصين القيصرية وبيزنطة في العصور الوسطى، إلا أن هذه المنظمات كانت مزيجًا من البيروقراطية والتقليدية. بالإضافة إلى ذلك، لم يحقق هذا المفهوم تقدمًا فكريًا ومنهجيًا ملموسًا في مجال إدارة التسيير العمومي. نتج عن هذا الواقع مواجهة التحديات المتعددة التي واجهها التسيير العمومي القديم، والتي ساهمت في ظهور المرحلة الأولى من التسيير البيروقراطي/القانونية في القطاع العام.

بدأت جذور المرحلة الأولى لإدارة التسيير العمومي مع ظهور نظرية البيروقراطية، حيث تبنى المدخل البيروقراطي الأسس الرئيسية للقواعد والإجراءات الرسمية والتدرج والخبرة. قام البيروقراطيون بدورٍ بارز في هذه المرحلة من التسيير العمومي، لكنهم واجهوا تعقيدات تعاملهم مع التغيّرات والتطورات السريعة. وهكذا، ظهرت مشكلة البيروقراطية الجامدة والبطيئة في هذه المرحلة الأولى، وتطوّرت البيروقراطية لتعبّر عن هذه التحولات عبر أن تصبح أداة تنفيذية للحكومة، مع ظهور توجهات جديدة في مفهوم البيروقراطية لتشمل الجوانب غير الرسمية في منتصف القرن العشرين.

الفرع الأول: التحديات

في الفترة التي امتدت من أواخر القرن التاسع عشر حتى بدايات القرن العشرين، شهد النظام الإداري العام تحولاً ملحوظًا. فبينما استمرت المرافق العمومية في تبني نمط نصف بيروقراطي ونصف تقليدي، واجهت التسيير العمومي، وخاصة في الدول الرأسمالية الغربية، مجموعة من التحديات البارزة في النطاق التكنولوجي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي[1]. ومن أبرز هذه التحديات كالآتي:

- **ظهور الثورة الصناعية الثانية** في فترة نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، والتي أحدثت تحولات كبيرة في عمليات الإنتاج نتيجة لاستخدام الكهرباء وتطبيق خطوط التجميع، مما أدى إلى تحقيق فوائد هائلة في مجال الإنتاجية.[2]

[1] النمر سعود وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 33.

[2] Schwab Klaus, **The Fourth Industrial Revolution**, NY: Business Crown, 2016, p 09.

•كما شهدت هذه الفترة زيادةً في نشاطات الحركات العمالية **وظهور الفلسفات الليبرالية الاجتماعية ومفهوم دولة الرفاه.** تمثل ذلك في تأسيس اتحادات عمالية وتصاعد حركات اجتماعية واقتصادية في أوروبا، خاصة في ألمانيا، نتيجة لتدهور النمو الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى، مما أسفر عن آثار سلبية كالبطالة والفقر[1]. منذ أواخر القرن التاسع عشر، اتخذت بعض الدول الأوروبية سياسات تتضمن التدخل المباشر لتوفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، مما يعكس ظهور مدرسة الليبرالية الاجتماعية[2]. تعمل هذه الدول على تعزيز دورها في تحسين مستوى الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين، وهو ما يعكس حركة الديمقراطية الاجتماعية ونشوء مفهوم دولة الرفاه.[3]

فقد قامت حكومات هذه الدول بتطبيق مجموعة من السياسات والبرامج، مثل توفير التعليم العام والرعاية الصحية وخلق فرص العمل وضمان الحد الأدنى من الدخل في حالات البطالة، بالإضافة إلى دعم توفير المساكن وضمان الرعاية الشاملة للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة والمعوزين والفقراء[4]. تمت البادرة الأولى لدولة الرفاهية الحديثة في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث قام المستشار "بسمارك" بتنفيذ أول نظام شامل للتأمينات الاجتماعية على مستوى البلاد.[5]

•بازدياد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، كان دور الإدارة الحكومية في الدول الأوروبية يعتبر بمنتهى المحدودية خلال معظم فترة القرن التاسع عشر. غير أن **ظهور مبادئ الليبرالية الاجتماعية ونهج الرعاية الاجتماعية** أدى إلى توسيع دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، وبات هذا الدور يتسم بالأهمية المتنامية بشكل بارز عقب الحروب العالمية الأولى والثانية. خلال هذه الفترات، ظهرت الليبرالية المنظمة وشهد القطاع العام توسعًا.[6]

---

[1] الدقن أحمد السيد، **الإدارة العامة والاقتصاد**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018، ص 92.

[2] العزازي محمد حسن، **مدخل في الإدارة العامة والمحلية**، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 73.

[3] Eldeqen, Elsayed, **A Proposed Conceptual Framework for Understanding the Evolution of Government Role in the Liberal Economy Before and After the World Financial Crisis of 2007-2010**, The Annual-Scientific Conference of Sadat Academy for Management Sciences, 26-27 April 2010, p 45.

[4] العتيبي سرحان بن دبيل، **العولمة والشرعية ودولة الرفاه: دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، المجلد 06، العدد 02، أفريل 2005، ص 71.

[5] هلال على الدين ومسعد نيفين، **معجم المصطلحات السياسية**، مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة 01، 1994، ص 53.

[6] الدقن أحمد السيد، **تطور دور الحكومات في إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية وفقا للتطورات العالمية**، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الأول لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، جامعة الدول العربية، 20-21 ديسمبر، 2010، ص 122.

•واجه **تطبيق نظرية البيروقراطية**، التي كانت رد فعلًا على التحديات السابقة، عراقيل جديدة. حيث تعثر تطبيق نموذج البيروقراطية المثالي الذي وضعه ماكس فيبر، مواجهًا صعوبات تتعلق بالتحجر والصمود وعدم القدرة على التعامل مع المواقف الغير معتادة، مما أدى إلى التركيز الزائد على الإجراءات والقواعد حتى على حساب النتائج. حيث أصبح تقييم أداء التسيير العمومي ومهارته يتم بالاعتماد على تطبيق القواعد والإجراءات بغض النظر عن مدى تحقيق الأهداف، إذ ركزت الرقابة وفقًا للنموذج البيروقراطي المثالي على عمليات العمل وغفلت عن نتائج هذه العمليات.

الفرع الثاني: الاستجابات

أبرز الاستجابات الملحوظة والأكثر أهمية في هذا السياق تشمل:

•في سياق **نظرية البيروقراطية**، قام "ماكس فيبر" بتفسير الأنماط الشرعية للسلطة، يظهر أن هذه الأنماط تنقسم وفقًا لرؤيته إلى ثلاثة أشكال. يُلاحظ أن فيبر امتنع عن الإقدام على تصنيف النمط السلطوي بشكل حازم ولكنه بدلاً من ذلك قدّم تفضيلًا تجاه السلطة القانونية. يعزى هذا التفضيل إلى عدة أسباب تتعلق بالمواقف والاتجاهات التي كان فيبر ينتمي إليها. كان لديه تأثير واضح من الاتجاهات الرأسمالية، ولكنه لم يظهر تعصبًا مطلقًا، بالإضافة إلى معارضته لأفكار كارل ماركس والموقف المعادي للماركسية. كما يمكن أن يكون التفضيل للسلطة القانونية ناتجًا عن التقدير الأكاديمي والمفاهيم المتعلقة بالقانون كمصدر للسلطة والسيطرة.[1]

•تنطوي **المنظمات العامة البيروقراطية** على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تمثل أساس تنظيمها، وتشمل العديد من الجوانب الرئيسية. هذه الجوانب تتضمن التخصص وتقسيم العمل، وإقرار القواعد واللوائح التي تحكم العمل الإداري، إلى جانب تحديد المهام والواجبات المسبقة لكل موظف. كما تتضمن هذه المنظمات التنظيم الهرمي الرسمي الهيكلي، الذي ينصب اهتمامه على التسلسل الهرمي للسلطة، واستخدام المستندات والوثائق الورقية لإدارة الأعمال.[2]

تكمن خبرة الإدارة في هذا السياق في قيمتها المتمثلة في مقدار كفاءتها الإدارية، حيث تسود السيطرة القانونية واللوائحية على العمليات الإدارية والتنظيمية في التسيير العمومي. وبسبب هذه السمات، أصبحت

[1] العزازي محمد، **محاضرات في مقرر الإدارة العامة والمحلية لطلبة البكالوريوس**، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، مصر، 2005، ص 21.
[2] النمر سعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الإجراءات محركًا للتسيير العمومي وتمثل تنفيذ الإجراءات المحددة سابقًا معيارًا لتقييم الأداء، بينما تصبح المكتب محورًا أساسيًا لتركيز الإدارة العامة.

• أما **البيروقراطية الحديثة**، فقد نشأت استجابةً تطورية لتحديات تطبيق البيروقراطية التقليدية التي أهملت الجانب الإنساني. وقد أدرك العلماء مثل "سلزينك" و"جولدنر" و"ميرتون" في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي أهمية إعادة النظر في النموذج البيروقراطي الكلاسيكي، الذي أغفل العواطف والعلاقات الإنسانية. وقدمت دراسات "بيتر باور" نظريات تأخذ في الاعتبار الجانب الإنساني وتأثيره على السلوك التنظيمي. كما أعطى اعترافه للتنظيم غير الرسمي انحرافًا أساسيًا عن المفهوم التقليدي للبيروقراطية، كما كان يراه "فيبر."[1]

وبناءً على هذا التطور والمراحل التاريخية، تنتقل أجيال التسيير العمومي من النموذج القديم إلى النموذج المكتبي، مما يعكس التحولات الفكرية والثقافية التي طرأت على مفهوم وتطبيقات البيروقراطية في الساحة الإدارية. نشير هنا إلى استمرارية المرحلة الأولى لمدة تقارب الثمانين عامًا، ونعزو ذلك إلى تجاوب البيروقراطية الحديثة أو المطورة أو المعدلة مع التحديات التي عانت منها البيروقراطية المثالية التقليدية. هذه الاستجابة تعتبر بمثابة استجابة للتحديات التي كانت مواجهة للتسيير العمومي القديم.

المطلب الثاني: تطور التسيير العمومي الحديث من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية

تطور التسيير العمومي الحديث شهد تحولاً جذرياً عبر المراحل الزمنية، خاصة مع ظهور الثورة الصناعية الثالثة المتجسدة في ثورة المعلومات والتكنولوجيا. ففي ستينيات القرن العشرين، جاءت تلك الثورة لتُعدّ الأساس الرئيسي لتحوّلات هائلة، تلاها اختراع الإنترنت في ثمانينيات القرن نفسه، مما أدى إلى انطلاق فكرة إعادة اختراع الحكومة.

شهد التسيير العمومي في هذه الفترة تحوّلات جذرية تجاه المرحلة الثانية الإلكتروني/الاقتصادي. فقد شهد العمل الحكومي اعتمادًا متزايدًا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياق ممارساته، وذلك بدءًا من مفهوم الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية(E-Government) ، والتي تعبّر عن استخدام تقنيات الاتصال الإلكتروني الأحادية الاتجاه كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات وتسهيل العمليات الحكومية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 42.

تحوّلت الممارسات الحكومية نحو نمط مبتكر يعتمد على الاتصالات الإلكترونية، حيث شهدت الحكومات اعتمادًا أوسع نطاقًا للتكنولوجيا لتسهيل تقديم الخدمات وتحسين الأداء الإداري، مما أدى إلى تطور مستمر في عمليات التسيير العمومي نحو مرحلة جديدة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا لتحقيق الفاعلية والشفافية في العمل الحكومي.

الفرع الأول: التحديات

تطور التسيير العمومي شهد تحولاً فاعلاً من المرحلة الأولى المرتبط بالمكاتب والإجراءات القانونية إلى المرحلة الثانية المرتبط بالتقنية الإلكترونية والجوانب الاقتصادية. تجاوباً مع تحديات متعددة تتنوع بين الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، تمثلت هذه التحولات في عدة جوانب بارزة:

- في سياق **العولمة والثورة الصناعية الثالثة**، شهدت أواخر السبعينيات والثمانينيات تغيرات دولية كبيرة، حيث بدأت الاتجاهات الليبرالية الجديدة في دول مثل بريطانيا والولايات المتحدة في الصعود على حساب انحسار المعسكر والفكر الاشتراكي. وفي هذا السياق، انهار المعسكر الاشتراكي بدءًا من أواخر الثمانينيات مع سقوط جدار برلين الذي كان يفصل ألمانيا إلى شطرين، مع تفكك الاتحاد السوفيتي نفسه في بداية عام 1992. زادت العولمة الاقتصادية من تأثيرها عبر تبني نظام السوق الاقتصادي، وتوقيع اتفاقيات الجات في عام 1994، وتأسيس منظمة التجارة العالمية في عام 1995. بالإضافة إلى ذلك، تصاعدت العولمة الاجتماعية والثقافية من خلال انتشار نمط الحياة الليبرالي وأساليب المعيشة نتيجة للتطورات التكنولوجية ووسائل الإعلام والإنترنت الممكنة بفضل الثورة الصناعية الثالثة[1]، التي بدأت في الظهور في ستينيات القرن العشرين المرتبطة بالثورة الإلكترونية وتطور الحاسوب الشخصي في السبعينيات والثمانينيات، وظهور الإنترنت في التسعينيات[2].
- علاوةً على ذلك، شهدت ثمانينيات القرن العشرين **تراجعًا عالميًا في دور الدولة القومية**، سواءً بسبب الصراعات العرقية أو الدينية أو بفعل العولمة المتسارعة التي أقلّت من اهتمام العالم بالحدود الوطنية. وبدأ البعض يبحث عن نماذج بديلة للديمقراطية الليبرالية[3]. ففي بداية التسعينيات، وجدت المجتمعات الأوروبية

[1] الدقن أحمد السيد، **تطور دور الحكومات في إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية وفقا للتطورات العالمية**، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[2] Schwab Klaus, Op.cit. p 10.

[3] الدقن أحمد السيد، **دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير 2017، المجلد 18، العدد 01، ص151.

نفسها أمام واقع سياسي معقّد بشدة، يتضمن وجود يسار جديد ويمين محافظ، إضافةً إلى تراجع دور الدولة الرفاهية ومعدلات نمو متدنية، وهو واقع يعكس تحولات في النماذج السياسية والاجتماعية والاقتصادية[1].

• في الأواخر من السبعينيات وبدايات الثمانينيات، **ظهرت مدرسة الليبرالية الجديدة**، وهي تيار فكري ينبثق من الليبرالية الاقتصادية. تتبنى هذه الفلسفة السياسات الاقتصادية المبنية على النظريات الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة التي تقلل من دور الدولة وتؤكد على أهمية تعزيز دور القطاع الخاص. وقد شهدت رئيسة الوزراء البريطانية "مارجريت تاتشر" والرئيس الأمريكي "ريجان" الانتقال إلى هذا التوجه الفكري الذي أطلقا ما يُعرف بـ "عهد جديد"، حيث بدأ في تبني سياسات الخوصصة.[2]

• **ظهور التقدميون الجدد**، قدّم "ويل مارشال" و"مارتن شرام" كتابًا يحمل عنوان "تفويض بالتغيير" بعد سبع سنوات من العمل الشاق من قبل مجلس القيادة الديمقراطية ومعهد السياسة التقدمية. يهدف كتابهم إلى تجديد تقاليد الحكم الأمريكية من خلال صياغة جدول أعمال يهدف إلى إحداث نظام حكم جديد يوسّع الفرص ويُكافئ المسؤوليات ويُساند المجتمع. تُعد أفكار التقدميين الجدد مبادئًا لفلسفة حكم جديدة تشمل عدة جوانب:

- يؤمن التقدميون الجدد بأن دور الحكومة لا يقتصر على مجرد محاباة المستثمرين، بل يتضمن وضع قواعد عادلة للمنافسة في السوق تشمل الجميع. تسعى السياسات الاقتصادية والاجتماعية التقدمية إلى توحيد مصالح الأمريكيين الذين يسعون للارتقاء إلى طبقة وسطى والحفاظ عليها.

- يروج التقدميون لوجود عهد جديد بين المواطنين والحكومة يقوم على الالتزام المتبادل، حيث يشمل دور الحكومة توفير الفرص المتكافئة وتحفيز النمو بجانب رغبة المواطنين في المساهمة ومساعدة أسرهم والعودة بالنفع إلى مجتمعاتهم.

- يؤكد التقدميون على أهمية الجمعيات والمؤسسات الطوعية كجزء من القطاع الثالث في الولايات المتحدة. يرى دور الحكومة في تفويض هذه المنظمات والمؤسسات الطوعية سلطة حل مشاكلها بدلاً من محاولة استبدالها ببرامج ومرافق عمومية.

---

[1] حمزاوي عمرو، **حركات اليمين الراديكالي في أوروبا وأزمة الديمقراطية الليبرالية**، أوراق أوروبية، العدد 02، القاهرة: مركز الدراسات الأوروبية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يوليو 2004، ص7.

[2] Eldeqen, Elsayed, Op.cit. p 46.

- يعتبر التقدميون أن الديمقراطية والاستثمار الحر هما القوى الأفضل لتحقيق الاستقرار؛ فهما يوفران وسائل غير عنيفة لحل النزاعات السياسية ويمنحان الحرية للأفراد في مساعدة أنفسهم. وتعمل المؤسسات الحرة كحواجز تقييدية لسلوك الحكومات.

- يسعى التقدميون إلى ابتكار أساليب حكم مبتكرة غير بيروقراطية، ويدعمون إدخال مفاهيم الاختيار والمنافسة والسوق إلى القطاع العام من خلال مبادرات مثل المنافسة الموجهة والاختيار في المدارس العامة وتقديم الخدمات العامة. ويُشير "مارشال" و"شرام" إلى أن التغيير لن يتحقق بسهولة، حيث ستواجه القيادة السياسية في واشنطن تحديات كثيرة، بما في ذلك البيروقراطية الفيدرالية الضخمة والكونجرس المتحفظ والمصالح المتماسكة التي تحمي البرامج والقوانين الحالية.

في الختام، يشدد "مارشال" و"شرام" على أن الرئيس الأمريكي لن يحقق النجاح من خلال قبول القواعد السائدة في اللعبة السياسية، بل من خلال تغييرها، مُشيرين إلى أن الشعب الأمريكي منح الرئيس كلينتون تفويضًا بالتغيير، ومن ثم على الرئيس استثمار هذا التفويض إلى أقصى حد ممكن.[1]

الفرع الثاني: الاستجابات

أبرز الاستجابات الملحوظة والأكثر أهمية في هذا السياق تشمل:

• **الظهور المتزايد لمفهوم "التسيير العمومي الجديد"** يعكس موجة من التغييرات والإصلاحات التي تمت في القطاع العام على المستوى العالمي خلال الفترة الزمنية الأخيرة. يقوم هذا المفهوم على فلسفة تفترض أن تعزيز التوجه نحو الأساليب والممارسات السوقية في تسيير القطاع العام سيؤدي إلى تحسين كفاءة الحكومة وتقليل التكاليف، دون التأثير الضار على الأهداف الأخرى والاعتبارات الشاملة. يمكن وصف التسيير العمومي الجديد على أنه تجمع لمجموعة من السياسات والإجراءات، مثل تجزئة الهياكل البيروقراطية الكبيرة لتكوين هياكل أصغر وتشجيع المنافسة بين مرافق القطاع العام وتحفيزها لتحسين أدائها الاقتصادي، وتعامل مع المواطنين على أساس العملاء الذين يجب إرضاؤهم، والتعامل مع المواطنين كملاك أو حاملي الحصص في هذه المرافق.[2]

وفي نظر بعض الباحثين، يُعتبر التسيير العمومي الجديد تطبيقًا لأساليب إدارة الأعمال التي تُستخدم في القطاع الخاص داخل الإدارة الحكومية المعنية بتقديم الخدمات العامة. يُشير هؤلاء الباحثون إلى أربعة

[1] ويل مارشال ومارتن شرام، **تفويض بالتغيير**، ترجمة/ السيد محمد عمر ويوسف ميخائيل، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة ،1997، ص 16.
[2] Lane Jan-Erik, **New Public Management, An Introduction**, London Routledge, 2002, p17.

مكونات أساسية لهذا المفهوم وهي: إنشاء حالة تشابه بين السوق (Quasi-market) من حيث الآليات الاقتصادية، واللامركزية (Decentralization) للحد من البيروقراطية، والتركيز على الجودة (Quality) وقياس أداء الإدارة العامة، والتوجه نحو حماية حقوق المستهلك (Consumerism).

يُرى من خلال هذا المفهوم التحول في النهج الإداري الذي كان يفصل بين القطاع العام والقطاع الخاص، إذ يحثُّ أنصار التسيير العمومي الجديد على اعتماد الأساليب الإدارية المستخدمة في القطاع الخاص ونقلها إلى المرافق العمومية، بهدف تحقيق الإصلاح وتحسين كفاءة الإدارة الحكومية وجعلها أكثر حكمة وربحية.[1]

- **الحوكمة العامة** هي مفهوم يُعرَّف عادة بأنه الإطار الذي يحدد كيفية إدارة الشؤون العامة واتخاذ القرارات في مجتمع معين. يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى ستة محاور رئيسية تُظهِر التطورات والاتجاهات الرئيسية في التفكير حول الحوكمة: [2]

أولاً، يظهر الاتجاه نحو تقليص التدخل الحكومي ومراقبة النفقات العامة، مع التركيز على الخوصصة. يعتبر ذلك إشارة إلى دور الحكومة ككيان يقلل تدخله عند الضرورة فقط.

ثانيا، يركز على منظمات إدارة الأعمال، حيث يظهر مصطلح الحوكمة الشركاتية. يتناول هذا المحور استجابة حاملي الأسهم وضمان رضا العملاء، بالإضافة إلى كيفية تنظيم النظام الداخلي للشركات لتحقيق مصالح الأطراف المعنية.

ثالثا، يسعى إلى إدخال أساليب إدارة الأعمال في المرافق العمومية، مع إضافة قيم جديدة مثل المنافسة وقياس الأداء وتمكين الموظفين ومعاملة متلقي الخدمات كزبائن.

يُشير المحور الرابع إلى الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، حيث يربط الجوانب السياسية والإدارية في سعيه لتحقيق الإصلاحات الإدارية وتقليص حجم المرافق العمومية وتعزيز الدور الخاص واللامركزية الإدارية.

خامسا، تُعدُّ السياسات العامة نتيجة للتفاعلات بين عدة فاعلين من الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على مستوى مركزي ومحلي، حيث لم تعد الحكومة الفاعل الوحيد في صنع هذه السياسات.

---

[1] جمعة سلوى شعراوي، **إصلاح الخدمة المدنية في المملكة المتحدة، الولايات المتحدة ومصر بين الحاجة العملية والمتغيرات النظرية**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص 06.

[2] جمعة سلوى شعراوي، **إدارة شؤون الدولة والمجتمع**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة،2001، ص 10.

وأخيرًا، يتجلى جوهر مفهوم الحوكمة في إدارة شبكات منظمة داخل أجهزة ومؤسسات متعددة، والتي لا تخضع بالكامل لسيطرة الحكومة ولكن يمكن توجيهها غير مباشرة من قبلها.

يظهر اتجاه الحوكمة عودة إلى الفلسفة الليبرالية الرأسمالية التقليدية في دور الحد الأدنى لإدارة الحكومة في الاقتصاد، مما يتماشى مع اتجاه إعادة تصور الحكومة. ويُمكن القول إن الحوكمة مبنية على مبادئ رئيسية: المشاركة، الشفافية، والمساءلة.[1]

• تمثّل مقترحات "أوسبورن" و"جبلر" التي قدّماها في عام 1992 حول "**إعادة اختراع الحكومة**" (Reinventing Government)، محاولة فاعلة لتقديم نموذج جديد لدور الحكومة. يسعى هذا النموذج إلى تشكيل حكومة متميزة تركّز على الإنجاز والنتائج بدلاً من الانشغال بالقيود القانونية. كما يهدف أيضًا إلى تحويل الحكومة إلى جهة تعمل على تنفيذ المشاريع بطريقة تحقّق العوائد بشكل أكبر من النفقات. ومن بين سمات هذا النموذج: التركيز على توجيه الجهود بدلاً من التنفيذ المباشر، والتحول نحو الوقاية بدلًا من المعالجة، واعتماد آليات السوق والمشاركة بدلًا من البيروقراطية، والسعي لتحقيق الإيرادات بدلاً من الإنفاق.[2]

• من ناحية أخرى، يمثل نموذج "**الإدارة الاحترافية** (Managerialism)" تعبيرًا عن الاتجاهات السابقة التي تسود في مدارس إدارة التسيير العمومي. يقوم هذا النموذج على أربعة مبادئ رئيسية: الكفاءة الاقتصادية كقيمة أساسية توجّه عمل المديرين؛ التركيز على استخدام أدوات وأساليب الإدارة لحل المشكلات؛ تعزيز الوعي لدى المديرين بدورهم من خلال التعليم والتدريب؛ والنظر إلى المدير على أنه وكيل يتحلى بالأخلاق ويعمل على تحقيق الصالح العام. يُعبّر نموذج "الإدارة الاحترافية" عن ممارسات إدارة الأعمال ويركّز على المديرين كمحرّك رئيسي للتطوير والحفاظ على الوضع الحالي، في حين يقوم القادة بصياغة رؤى جديدة وتنفيذها. يعبر هذا النموذج عن إيمان قوي بقدرة المديرين على استخدام الأدوات والمهارات التخصصية لحل التحديات التنظيمية التي تواجههم.[3]

• في السياق الإداري العام، أدى اعتماد المدارس الحديثة للتسيير العمومي من قِبَل الحكومات إلى توجهها نحو مفهوم "**الخوصصة**"، وتفاوتت الآراء بشكل كبير بين المؤيد والمعارض لهذا التوجه. على الرغم من ذلك،

---

[1] الدقن أحمد السيد، **دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا**، مرجع سبق ذكره، ص148.

[2] Osborne, Gaebler and Ted, **Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, New York: Penguim Books. 1993, p50.

[3] الدقن أحمد السيد، **الإدارة العامة والاقتصاد** مرجع سبق ذكره، ص81.

فإن التجارب العالمية في مجال الخوصصة تظهر تنوعًا في أشكالها المختلفة وتتضمن مجموعة من السيناريوهات، ومنها:[1]

- بيع المشروعات الحكومية للجمهور عبر عمليات الاكتتاب العام.
- التحويل من المشروعات الحكومية لأفراد أو مستثمرين من القطاع الخاص.
- إشراك القطاع الخاص بالقطاع العام في ملكية المشاريع الحكومية.
- بيع حصة كبيرة من المشروعات لإدارتها وموظفيها.
- تأجير المشروعات الحكومية للقطاع الخاص لفترات زمنية محددة.

تعاقدات الإدارة مع القطاع الخاص، حيث تتفق الحكومة مع شركات خاصة لإدارة المشاريع الحكومية بناءً على مبادئ الاقتصاد السوقي. في هذا السيناريو، تبقى الملكية للحكومة وتحافظ الشركة المتعاقدة على السيطرة الإدارية، ومع ذلك تظل المسؤولية عن رواتب الموظفين تحت مسؤولية الحكومة.

• من جانب آخر، قدم أوزبورن مع زميله بلاستريك مفهوم "**التخلص من البيروقراطية**" كجزء من مفهوم إعادة اختراع الحكومة. يشير هذا المفهوم إلى ضرورة تغيير العنصر الأساسي للنظام الإداري، بما في ذلك هيكلية المسؤوليات والسلطات والثقافة الإدارية. يُشير المقترح إلى أن تعقيد الأنظمة الحكومية يعود جذوره إلى عدد قليل من العوامل الأساسية التي تحدد طبيعة وعمل المؤسسات العامة. ويرى أن تغيير هذه العوامل، أو تعديل "شفرة الأنظمة"، سيؤدي إلى تحول جذري في كيفية عمل النظام بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، حدد أوزبورن وبلاستريك مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هذا التغيير، والتي تنقسم إلى خمس استراتيجيات رئيسية:[2]

- الاستراتيجية الجوهرية التي تُركز على تحديد دور المرافق العمومية في التوجيه، وذلك بعد فصل التوجيه عن التنفيذ وتفويض الأخير للقطاع الخاص.
- استراتيجية التركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات الإدارية.

[1] مقابلة على حسين، **التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق**، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 16، العدد 62، الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرفة التجارة والصناعة، 1995، ص45.

[2] أوزبرون ديفيد وبالستريك بيتر، **التخلص من البيروقراطية والاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة**، ترجمة/ بهاء شاهين ومختار محمد متولي، القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات، 2000، ص 46.

- التحول إلى مفهوم العميل بدلاً من مفهوم الطالب للخدمة، حيث يُعتبر العميل الشخص الذي يجب إرضاؤه.
- تحقيق الرقابة من خلال تفويض السلطات والقرارات إلى المستويات الدنيا في التنظيم الهرمي، وفي بعض الأحيان إلى المجتمع ككل.
- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تغيير العادات والتأثير على الاعتقادات والتفكير.

• **إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في الإدارة:** إن مفهوم إعادة الهيكلة يرتكز على تحسين أداء المرافق العمومية من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وتوزيع الاختصاصات وأنماط العلاقات والاتصالات بين الوحدات المختلفة، بهدف تقليص التداخل وتحقيق تعاون وتجانس أكبر. بينما يعني مفهوم إعادة الهندسة إعادة تصميم السياسات أو الإجراءات الأساسية للمنظمة بصورة جذرية، بهدف تحقيق فوائد في التكلفة والجودة والخدمات والوقت.[1]

• **ميكنة الخدمات الحكومية:** تشير إلى تقديم الخدمات الحكومية عبر وسائل إلكترونية، مما يعني التخلي عن الأساليب التقليدية واستخدام التكنولوجيا والاتصالات في تقديم هذه الخدمات. تتيح أيضًا الحصول على الخدمات الحكومية عن بُعد دون الحاجة إلى الحضور الشخصي، مما يقلل التكاليف والمشقة الناتجة عن الذهاب إلى مقر الجهة الحكومية.

ويمكن القول بأن ميكنة الخدمات الحكومية تمثل الاستجابة النهائية المترتبة على الاستجابات السابقة التي جاءت هي الأخرى نتاجًا للتحديات السابقة التي واجهت المرحلة الأولى للتسيير العمومي البيروقراطي، كما يمكن القول بأن هذه الاستجابة تعد نقطة الانتقال من المرحلة الأولى للتسيير العمومي إلى المرحلة الثانية الإلكتروني.

المطلب الثالث: تطور التسيير العمومي الحديث من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة

واجهت المرحلة الثانية الإلكتروني/ الاقتصادي تحديات متعددة في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. على الرغم من التطور الملحوظ نحو التسيير العمومي الإلكتروني/ الاقتصادي، إلا أنه لم

[1] إبراهيم نجيب عبد الغني، **دور إعادة الهيكلة في تحسين أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين العامة المصرية خلال الفترة من عام 2006 إلى عام 2012**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2018، ص48.

يحقق النتائج المرجوة نظراً للصعوبات التي واجهته. فقد لم يشهد الأداء العمومي التحسن المطلوب، وهذا بشكل خاص في الدول النامية، مما أدى إلى أزمة علمية وعملية واجهت المرحلة الثانية.

تزايدت التحديات بظهور ثورة صناعية رابعة وتطور التقنيات الإلكترونية الصغيرة الحجم والأنظمة الذكية، وبالتزامن مع ظهور تحديات جديدة، شهدت المرحلة الثانية تراجعًا في أدائها. هذا التراجع أدى في النهاية إلى ظهور المرحلة الثالثة الافتراضي/ المؤسسي الجديد في مجال التسيير العمومي الحديث.

الفرع الأول: التحديات

أبرز التحديات الملحوظة والأكثر أهمية في هذا السياق تشمل:

•في نهاية القرن 20 وبداية القرن 21، شهدت الساحة الدولية مجموعة من التغيرات البارزة التي شملت **أزمات اقتصادية عالمية**، مثل أزمة اقتصادات شرق آسيا في عام 1997، وأزمة اقتصادات أمريكا اللاتينية في عام 1998. كما شهد العالم صعوداً للأحزاب الوسطى اليسارية إلى السلطة في عدة دول أوروبية من بينها بريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة، حيث تبنّى هذا التيار المعروف بـ "الطريق الثالث" وسطيةً بين نموذجي الرأسمالية والاشتراكية. أصبحت أزمة الرأسمالية الليبرالية أكثر تعقيداً مع مرور نحو خمسة عشر عاماً من فرض برامج التكيف الهيكلي على دول إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، حيث لم تحقق هذه البرامج النتائج المرجوة.[1]

وتزايدت الأزمة الاقتصادية العالمية في عام 2007، مما أدى إلى كساد اقتصادي عالمي، وتراجعت العولمة مع فشل مفاوضات تحرير التجارة العالمية وعرقلة جولة الدوحة. هذه الفترة شهدت أيضاً تراجعًا في سيادة نموذج الاقتصاد الحر العالمي، حيث بدأت الانتقادات تتزايد بشأن العولمة والآثار التي خلفتها على الاقتصاد العالمي والاقتصادات الوطنية.

• من جانب آخر، عرفت **عمليات خوصصة القطاع العام رفضًا شعبيًا** نتيجة لتسريح أعداد كبيرة من العاملين، وعجز القطاع الخاص الناشئ في الدول النامية عن استيعاب هذه القوى العاملة المحررة. وقد أدت عمليات الخوصصة في القطاع العام إلى ظهور حركات احتجاجية خاصة من قبل العمال.

• أما في سياق تطور التسيير العمومي الإلكتروني، فقد استطاعت **البيروقراطية التكيف مع المرحلة الثانية من هذا التسيير** من خلال إدخال تغييرات سطحية من قِبَل مرافق عمومية وموظفين عامين، ومع ذلك بقي

[1]Schwab Klaus, Op.cit. p 07.

العنصر الأساسي (DNA) للبيروقراطية حاضرًا، وهو الذي يتعلق بالأهداف والمسؤوليات الإدارية وبنية السلطة وثقافة النظام.

• يعاني نموذج الحكومة الإلكترونية من تحديات كبيرة في التكيُّف مع الثورة الصناعية الرابعة، حيث فشل هذا المدخل في تحقيق التقدم المأمول في تعزيز أداء الجهاز الإداري للدولة. يمكن تفسير هذا الفشل من خلال النقاط التالية:

- تركُّز المدخل الحالي للحكومة الإلكترونية على توفير وسائل الاتصال ذات اتجاه واحد فقط، دون تحقيق المستوى المطلوب من التفاعل بين المواطنين كطالبي خدمات حكومية، وبين مقدمي هذه الخدمات من جهة، وبين الجهات الحكومية المختلفة من جهة أخرى.

- يُعزى فشل المدخل الحالي للحكومة الإلكترونية إلى عدم قدرته على تحقيق مستوى مرتفع من الإدارة الحكومية الرشيدة. هذا يعود إلى نقص في ميكانيزمات المساءلة والشفافية، بالإضافة إلى ضعف في تفعيل المشاركة الإلكترونية.

- يُعدّ ضعف استجابة الحكومة الإلكترونية للتطورات التكنولوجية المتسارعة والمتنامية واحدة من العوامل المؤثرة. فالتقدم السريع في وسائل التواصل الاجتماعي، واستخدام الهواتف الذكية والأجهزة الذكية الأخرى، جعلت الحكومة الإلكترونية تواجه تحديات جديدة في ضبط استراتيجياتها وتبني سياساتها المتجاوبة مع الثورة الصناعية الرابعة.

الفرع الثاني: الاستجابات

أبرز الاستجابات الملحوظة والأكثر أهمية في هذا السياق تشمل:

• ظهرت حركة **الخدمة العامة الجديدة** (NPS) نتيجة تأصيل تقرير أصدرته الأمم المتحدة في عام 1999، الذي أكد على الأهمية البالغة للإدارة الحكومية حتى في ظل النشاط الفاعل للقطاع الخاص. تركز هذا الدور الحيوي للإدارة الحكومية على عدة جوانب أساسية، منها: [1]

- تعزيز القطاع الخاص ودعم النشاط الصناعي والتجاري للدولة.
- ضمان توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية وتطوير التنمية البشرية.
- إنشاء وصيانة الشبكات الاجتماعية الأمنية.

[1] UNPAN, **Public Service in Transition: Enhancing its Role Professionalism Ethical Values and Standards**, N.Y: UN Division for Public Economics and Administration, 1999, p 22.

- الحفاظ على حقوق الإنسان وحماية الأقليات المختلفة.
- وضع وتنفيذ السياسات المالية والنقدية العامة.
- تعزيز عائد وكفاءة إدارة الموارد المالية بناءً على العدالة والشفافية والمساءلة.

وعلى الرغم من استمرار تأثير العولمة على التسيير العمومي، يظهر اتجاه الحكومات المركزية نحو تفويض جزء كبير من سلطاتها للحكومات المحلية بشكل متزايد. وقد أشار (Robert & Janet Denhardt) إلى أن الخدمة العامة الجديدة تعتمد على 7 مبادئ أساسية، وهي:[1]

- خدمة المواطنين بدلاً من التركيز على المستهلكين، مما يعكس التفرُّغ عن مفهوم مدرسة التسيير العمومي الجديد، حيث تسعى الإدارة الحكومية لمساعدة المواطنين على التعبير عن مصالحهم وتحقيقها.
- السعي لاكتشاف القيم المشتركة وتعزيز المصلحة العامة.
- توجيه السياسات العامة نحو تحقيق الاحتياجات الجماعية من خلال التعاون مع مختلف أطراف المجتمع.
- تحقيق المصلحة العامة من خلال حوار عام حول القيم المشتركة بدلاً من المصالح الشخصية.
- التركيز على القانون والقيم المجتمعية والمعايير السياسية والمهنية لموظفي القطاع العام ومصالح المواطنين.
- نجاح المرافق العمومية والشبكات التي يشاركون فيها يعتمد بشكل كبير على التعاون والقيادة المشتركة باحترام جميع الأفراد.
- تحقيق المصلحة العامة من خلال التزام الموظفين والمواطنين بتقديم مساهمات ملموسة للمجتمع.

وجاء ظهور حركة جديدة في المدارس الفكرية لعلم الإدارة والتسيير العمومي وهي "الخدمة العامة الجديدة" نتيجة لضعف وعجز مدرسة التسيير العمومي الجديد عن تحقيق الإنجازات المطلوبة.

• بالنسبة لمفهوم "**الحوكمة العامة الجديدة**"، فإنه يعتمد على نهج مؤسسي جديد ونظرية الشبكات، حيث يركز على وحدة تحليل الشبكات بدلاً من المؤسسة كوحدة أساسية. يتناول اهتمامه الرئيسي التفاوض حول القيم والعلاقات بدلاً من إدارة الموارد التنظيمية والأداء. تقوم آلية تخصيص الموارد في هذا السياق على الشبكات بين الجهات المختلفة وليس الأسواق، وتعتمد بشكل أساسي على الثقة والتبادل بدلاً من الكفاءة والمنافسة والسوق. في سياق الحوكمة العامة الجديدة، يصبح من الممكن الحديث عن شبكة تعاونية بين

[1] Janet Denhardt, Robert Denhardt, **Public Administration: An Action**, Public Administration Review, 2009, p 410.

ثلاثة قطاعات: الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني. يتم تصوير هذا التفاعل كثلاثي الحوكمة، حيث يتشابك القطاعان الأول والثاني والثالث لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق المصلحة العامة.[1]

• التحول نحو **الحوكمة الإلكترونية** نشأ نتيجة التحديات التي واجهت الحكومة الإلكترونية، حيث أدى هذا الواقع إلى استجابة تفاعلية تجاه التطور نحو الحوكمة الإلكترونية، التي تشمل تحولات أساسية كالتالي: [2]

في البداية، حدث تحول من نمط الاتصالات الإلكترونية أحادية الاتجاه إلى نمط ذو اتجاهين، مما أسهم في تعزيز التفاعل وتحقيق تبادل الرسائل بشكل أكثر فاعلية.

ثانياً، شهدت خدمات الحكومة تطويراً يتمثل في أتمتة الخدمات، حيث استُبدل التفكير البشري بالحواسيب لتحقيق ميكنة عمليات تقديم الخدمات الحكومية.

كما تطورت الخدمات الحكومية الإلكترونية نحو خدمات سحابية تعتمد على الذاتية، دون التدخل البشري، من خلال واجهات معيارية لطلب الخدمة ومتابعتها، مع تجميع الموارد بشكل مرن وسريع ومعرفة محددة للخدمات، وذلك بمؤشرات أداء مُلتزمة باتفاقيات مستوى الخدمة.

• من جهة أخرى، قامت المؤسسات الجديدة والحوكمة العامة الجديدة بتحول الاهتمام من اختراع الحكومة نفسها إلى مصطلح **إعادة اختراع المنظمات العامة**. يُمكن ربط هذا التحول بالتحديات التي واجهتها المرحلة الثانية من التطور الإلكتروني.

في سياق هذا التطور، قدم (Frederic Laloux) و (Ken Wilber) نموذج المنظمات التطوري في عام 2014، والذي يُظهر التحكم الذاتي في الإدارة وفرق العمل ذاتية الإدارة. وقد تبنت الشركات افتراضات هذا النموذج، وتشمل:[3]

- بناء الثقة: حيث يتم التفكير في الجميع بحسن النية، ويتم تحقيق الثقة بين زملائنا من خلال الحرية والمساءلة، مشكِّلين وجهين لعملة واحدة.

- الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار: حيث تصبح معلومات الشركة متاحة للجميع، مع الثقة في الذكاء الجماعي، وصنع القرارات من خلال التشاور.

[1] رودس، رودريك إيه دبليو، **استعادة حرفة الإدارة العامة**، المنظمة العربية للتنمية، مجلة الإدارة اليوم، العدد 05، 2018.

[2] الدقن أحمد السيد، **الإدارة العامة والاقتصاد**، مرجع سبق ذكره، ص38.

[3] Laloux Frederic and Wilber Ken, **Reinventing Organizations**, Brussels: Nelson Parker, 2016, p 43.

- الاهتمام بالمسؤولية والمساءلة: حيث يتحمل جميع أفراد المنظمة مسؤولية تحقيق أهدافها، ويُلقى الضوء على المساءلة من خلال التغذية العكسية البناءة.

هذا النموذج يقوم على فكرة المقاصد، حيث يتم التركيز على مقصد جماعي للمنظمة والسعي نحو تحقيقه، وكذلك تحفيز الأفراد لتحقيق المقصد الجماعي للمنظمة. ويمكن القول بأن فكرة "**إعادة اختراع المنظمات**" ساهمت في تأصيل علمي للتحول من الرقابة الخارجية في المنظمات العامة إلى الرقابة الذاتية.[1]

• يعتبر مصطلح **الذكاء الاصطناعي** تجسيداً لمفهوم يهدف إلى محاكاة وتقليد القدرات العقلية والذكاء البشري، حيث يتيح هذا التوجه الفريد تصوُّر وتحليل سياقات متعددة وحلّ مجموعة متنوعة من المشكلات. يقوم الذكاء الاصطناعي عمومًا بتقديم نماذج وسبل محددة للتفاعل مع هذه المواقف، مستندًا إلى حسابات علمية ومنطقية بحتة، مما قد يؤدي في البعض من الحالات إلى تفوقه على العمليات العقلية البشرية التي قد تظهر أحيانًا ضعفًا في الاتخاذ الذكي للقرارات. يقوم الذكاء الاصطناعي أيضًا بالتفاعل مع سياقات افتراضية تُفترض فيها حدوث أحداث أو مواقف لم تحدث بالفعل، ويقوم على هذه الأساسيات برمجة متقدمة تُسهم في خلق برمجيات أو أجهزة ذكية، مثل الروبوتات، التي تتمتع بقدرات استنتاجية ذاتية تفوق سرعتها وكفاءتها العملية بلا تدخل بشري مباشر.[2]

• تمثل **النظم الخبيرة** إحدى أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث يقوم بتجميع كمية كبيرة من المعرفة والخبرة العملية في مجال محدد، مما يسهم في تحقيق أداء متميز في مجموعة محددة من المهام التي يقوم بها الخبير في هذا الميدان. وبالتالي، تعد النظم الخبيرة أحد أنواع الأنظمة القائمة على الخبرة والمعرفة. تختلف هذه النظم الخبيرة عن أنظمة استرداد المعلومات المخزنة، إذ تعتمد على قواعد ومنطقيات التفكير والتحليل للوصول إلى استنتاجات مبتكرة استناداً إلى المعلومات المخزنة. الخاصية الأساسية لبرامج النظم الخبيرة تتمثل في القدرة على تفريق وتحليل قاعدة المعلومات، بالإضافة إلى القدرة على اقتناص القواعد المهمة وتوظيفها، وبناء استراتيجية لحل المسائل. هذا التوجه يُسهم بشكل عام في تنفيذ المهام المطلوبة بأعلى درجات الدقة وفي الوقت المناسب، كما يضمن استخداماً فعالاً للموارد وتحقيق كفاءة مثلى في

[1] الدقن أحمد السيد، **نحو إطار قيمي وإجرائي للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد 20، العدد 02، أفريل 2019، ص 260.

[2] بحيري حسين علي، **الذكاء الاصطناعي كمدخل للتنمية الاقتصادية**، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، مجلة أحوال مصرية، العدد 71، 2018، ص 55.

الإنفاق[1]. وهكذا، يُظهر التطور الحديث في التسيير العمومي للمرافق العمومية من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة، وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم 7 تطور مراحل التسيير العمومي الحديث من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة

التحول الجديد	التحول السابق
الحوكمة الإلكترونية	الحكومة الإلكترونية
الإدارة المؤسسية الجديدة	الإدارة الاقتصادية
أتمتة الخدمات الحكومية	ميكنة الخدمات الحكومية
اختراع المنظمات العامة	اختراع الحكومة
الحوكمة العامة الحديثة	الحوكمة العامة
النظم الخبيرة	نظم المعلومات
خدمات حكومية سحابية	خدمات حكومية إلكترونية

المصدر: الدقن، دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 152.

من خلال التحليل للجدول أعلاه، يمكن ملاحظة تطور وتقدم مراحل التسيير العمومي الحديث من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة. يهدف هذا التحليل إلى استقصاء هذا التحول وإبراز أهميته، وبالأخص التركيز على المرحلة الثالثة كمحور محتمل لمستقبل التسيير العمومي الحديث.

تأتي هذه المناقشة في ضوء التحديات المتعددة التي تواجه المجتمعات الحديثة، بما في ذلك التحديات التكنولوجية المتمثلة في الثورة الصناعية الرابعة، التحديات الاقتصادية المتجلية في الأزمات الاقتصادية المتكررة، والتحديات السياسية والاجتماعية التي تظهر في صور الاحتجاجات والثورات. لتحقيق التنمية المرجوة في هذا السياق، يسعى التسيير العمومي الحديث في المرحلة الثالثة إلى استيعاب هذه التحديات من خلال اعتماد نهج جديد يعتمد على تفعيل حركة الخدمة العامة الجديدة (NPS) والمؤسسات الجديدة

[1] هاشم زياد وناظم حسن، **إمكانية استخدام النظم الخبيرة في تطوير مهنة مراقبة الحسابات**، الموصل: مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، العراق، 2012، ص 110.

والحوكمة العامة الجديدة والحوكمة الإلكترونية .(E-Governance) يتضمن هذا النهج أيضًا إعادة هيكلة المنظمات العامة واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة.

يهدف هذا الانتقال إلى تحقيق تسيير عمومي جديد وحديث يتميز بالذاتية في الإدارة والافتراضية والمؤسسية الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتنموي.

خلاصة الفصل الثاني:

انتهى الفصل الحالي إلى استنتاج يشير إلى أن المفاهيم الحديثة للخوصصة (مثل الشراكة، ونظام البوت، وتفويضات المرفق العام) تمثل في أساسها وسيلة أو أداة لتفعيل برنامج شامل جديد لإدارة التسيير العمومي، متنوع الأبعاد، بهدف إصلاح الأوضاع الاقتصادية في دولة معينة. يأتي تنفيذ هذه المفاهيم عادةً متزامنًا مع تطبيق برامج متوازية ومتناغمة تسعى جميعها نحو هدف واحد، وهو تحرير جميع النشاطات الاقتصادية العامة. بمعنى آخر، ينبغي للخوصصة أن تتوافق مع فلسفة التسيير العمومي الحديث، الذي يطالب بتغييرات جوهرية في دور الدولة ومسؤولياتها، ويشمل إدارة الاقتصاد بالإضافة إلى تعزيز دورها السياسي والاجتماعي من خلال مشاركة أوسع للقطاع الخاص.

بدون شك، يُعتبر أحد أبرز الأحداث التاريخية في نهاية الربع الأخير من القرن الماضي ظهور نموذجي التسيير العمومي الجديد، وإعادة إختراع الحكومة من خلال أفكارها الإصلاحية لنظم الإدارة العامة. هذا الاتجاه الجديد يُعد ثورة في مجال إدارة الشؤون العامة، حيث تمثل مقاومة للنموذج البيروقراطي السائد، الذي أصبح لاحقًا مرجعًا لغالبية دول العالم في مجال التنظيم والإدارة. وقد شهد هذا الانتقال تحولًا تاريخيًا من النموذج البيروقراطي الذي استمر لنحو 80 عامًا إلى النموذج الجديد للتسيير العمومي. وسعت غالبية الدول إلى اعتماده نظرًا لتضمنه لمفاهيم حديثة وأفكار جديدة.

وبالإضافة إلى ذلك، تم تقديم إطار عام يقترح تطور مراحل التسيير العمومي من المرحلة القديمة التقليدية التي اعتمدت على التقاليد، إلى المرحلة الأولى للتسيير العمومي الحديث (المكتبي/القانوني)، ثم المرحلة الثانية (الإلكتروني/الاقتصادي)، وأخيرًا المرحلة الثالثة (الافتراضي/المؤسسي الجديد) للتسيير العمومي الحديث. إن هذا النموذج الحديث للتسيير العمومي يشير إلى تغيرات هامة في الفلسفة والتطبيق العملي لإدارة الشؤون العامة، مما يبرز الحاجة إلى تكييف النظم والأساليب القديمة مع هذه التحولات الجديدة والتطورات الفعّالة في تنظيم وتنفيذ الأنشطة الحكومية.

الفصل الثالث

اتجاهات تطوير الأداء العمومي

تمهيد:

منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، انطلق الاهتمام المتنامي بعمليات القياس والتقييم، وإنشاء المؤشرات المتعلقة بأداء القطاع العمومي في الولايات المتحدة الأمريكية. تأتي هذه الاهتمامات نتيجة للإحساس العام بفشل السياسات الحكومية في معالجة تحديات المجتمع، وقد لاحظ أن القطاع العمومي لم يبقَ مستبعدًا عن هذه التحولات، بل شهد تأثيراً مباشرًا للتطورات التي طرأت في الربع الأخير من القرن العشرين.

ظهر ما يُعرف بعلم التسيير العمومي الجديد، حيث تبنت إدارة المرافق العمومية مفاهيم من إدارة الأعمال الخاصة. هذا الاتجاه أدى إلى تفشي العمليات المتعلقة بالقياس والتقييم والمؤشرات في أداء القطاع العمومي، مما زاد من التركيز على خلق القيمة العامة وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة مثل الشفافية والمساءلة. في هذا السياق، شهدت الفترة تطورًا لسياسات إصلاح إداري جديدة، وذلك كمحاولة لتجاوز مشكلة كفاءة الأداء في المرافق العمومية بالمقارنة مع القطاع الخاص. انتشرت هذه السياسات بشكل واسع منتصف التسعينيات، وأُطلق عليها مصطلح "علم التسيير العمومي الجديد"، ويُشابه في التجربة الأمريكية مصطلح "إعادة اختراع الحكومة."

لتجاوز قصور نهجي (OPA) و(NPM) والحد من تأثيراتهم السلبية، تطوَّرت مقاربات ونماذج نظرية جديدة تختلف عن نموذج التسيير العمومي الجديد. ترتكز هذه المقاربات على منهجيات وأساليب مختلفة لإدارة وتحسين أداء المرافق العمومية، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة. ونتيجة لهذه التطورات، ظهرت مفاهيم جديدة مثل إصلاحات الخدمة العامة وإدارة القيمة العامة والحوكمة العامة الجديدة كمصادر لنماذج ونظريات تعزِّز التسيير العمومي.

في إطار استعراض أبرز المقاربات المتنافسة لتعزيز أداء القطاع العمومي، يبرز الدور المهم لتقنية الرقمنة كمنافس حديث ومحور أساسي. على الرغم من أنها لم تنل حتى الآن مرتبة المنهج الشامل، فإنها تُعَدُّ أداة وعنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المرافق العمومية وتقديم خدمات عالية الجودة. تسهم التقنيات الرقمية بشكل كبير في تبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة تقديم الخدمات، كما تُعزِّز الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات، مما يُعزز التفاعل بين الحكومة والمواطنين، ويؤثر إيجاباً في تمكين دور المواطنين في صنع

القرارات. هذه العوامل تُسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز التنمية الشاملة للمجتمع.ومن أجل تحليل أعمق، قُسِّم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: أهمية عملية القياس والتقييم والمؤشرات كأدوات فعالة في تحسين الأداء العمومي؛

المبحث الثاني: أبرز المقاربات المتنافسة لتحسين الأداء العمومي في "ما بعد البيروقراطية"؛

المبحث الثالث: التأثير الإيجابي لتكنولوجيا الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية.

المبحث الأول: أهمية استخدام عمليات القياس والتقييم والمؤشرات في تحسين الأداء العمومي

تكاد المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل الشفافية والمساءلة، تبدو صعبة التطبيق في الأنظمة التقليدية التي تقوم بقياس الخدمات المقدمة من المرافق العمومية استنادًا إلى عددها فقط، دون النظر إلى جودتها ونوعيتها كما يجب أن تكون. من هنا، نشأت الفكرة الرائجة حاليًا حول مدى استجابة المرافق العمومية للاقتران بمقاييس ومؤشرات جديدة للأداء والتقييم تعتمد على أبعاد أكثر انفتاحًا وشمولًا.

وعليه، سنستعرض في هذا المبحث الجوانب الحيوية للأداء العمومي ونقدم تعريفات محددة استنادًا إلى المراجع العلمية (المطلب الأول)، موضحين عملية قياس الأداء العمومي من خلال التعريف، المستويات، الأهداف، الأنواع، الصعوبات، والمبررات، مع التركيز على مناهج القياس الحديثة (المطلب الثاني). وبعد ذلك، سنقوم بتسليط الضوء على عملية تقييم الأداء العمومي من خلال تعريفها، شرح الأهداف، تحليل مراحل التقييم، والتفاعل مع مستويات الأداء والرقابة والمتابعة (المطلب الثالث).

وفيما يتعلق برغبة المرافق العمومية في تطوير أنظمة القياس والتقييم، تأتي هذه الرغبة نتيجة للحاجة الماسة إلى نهج قياس متطور يقيس الأداء بشكل متميز. وقد زاد هذا الاهتمام في تطوير مؤشرات الأداء ووضع أهداف قابلة للقياس والتقييم. لذا، ارتأينا أن نستعرض في ختام هذا المبحث هذه المؤشرات من حيث المفهوم، والأسس التي تقوم عليها، وخصائصها، بالإضافة إلى نطاقات تطبيق مؤشرات قياس الأداء العمومي (المطلب الرابع).

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء العمومي

سنقوم بدايةً باستعراض العوامل التي ساهمت في تدهور الأداء في المرافق العمومية التقليدية، والصعوبات التي واجهتها، والتي انعكست على نطاق واسع ليس فقط في الدول النامية ولكن أيضًا على المستوى العام. ومن نتائج هذه الصعوبات، تم تسليط الضوء على أهمية عمليات قياس وتقييم الأداء العمومي، وضرورة وضع مؤشرات توجيهية لهذا الأداء، بهدف فهم التحديات التي تواجهه وتحسينه.

الفرع الأول: تحليل أداء المرافق العمومية التقليدية

بالرغم من التخصيصات المالية الضخمة التي قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتخصيصها لتوسيع سياستها وبرامجها بهدف حل مشكلات أداء المرافق العمومية التي تواجه المجتمع الأمريكي خلال فترة نهاية السبعينات إلى غاية منتصف الثمانينات من القرن الماضي، يظهر بوضوح أن هذه المشاكل لم تحل بالشكل المطلوب، بل على العكس من ذلك، قد زادت تعقيدًا. ونتيجة لذلك، انتشرت الشكاوى بشكل واسع حول فشل

الحكومة وبرامجها التنفيذية في تحقيق النتائج المرجوة وضمان كفاءة وعدالة في التنفيذ، مما أدى إلى اتهامات بالإسراف والتبذير في استخدام الأموال العمومية.

وجدير بالذكر أن هذه الشكاوى لم تكن مقتصرة على المواطنين بل تشارك فيها أيضًا الشخصيات السياسية والتنفيذية في السلطتين التشريعية والتنفيذية. وأصبح هناك اتفاق شبه عام بين الجميع على أن الجهات الحكومية غير قادرة على تقييم فعالية أداء المرافق العمومية والبرامج التي تنفذها أو مدى جدارتها بالتنفيذ. كما أنها تعاني من صعوبة في وضع برامج تنفيذية تحقق الأهداف الحكومية بكفاءة وفعالية وتحقق العدالة المطلوبة.

قبل الانتقال إلى تقييم أداء المرافق العمومية، يعتبر مناسبًا الكشف عن بعض جوانب انخفاض الإنتاجية في هذه المرافق. يُعَدُّ أداء المرافق العمومية التقليدية مميزًا بمجموعة من التحديات التي عانت منها بصورة مستمرة، والتي تسببت في ضعف الأداء والعجز في عدة مجالات وجوانب. يُؤكد التذمر الشائع بشأن عدم كفاءة خدماتها هذا الواقع. في هذا السياق، سعى منتدى الرياض الاقتصادي عام 2015 إلى تقييم أداء المرافق العمومية في منطقة الوطن العربي. وأظهرت النتائج المستندة إلى هذا التقييم مجموعة من الصور التي تعكس تراجع إنتاجية المرافق العمومية في معظم الدول النامية، بما في ذلك الدول العربية، وهي:[1]

- جراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لوزارات الدولة بعد التغييرات الوزارية، دون أخذ الأهداف والمهام والاختصاصات الأساسية للوزارة في الاعتبار. كما تم استحداث وحدات تنظيمية داخل هذه الوزارات بشكل متكرر وغالبًا دون أساس تنظيمي فعّال، مما أدى إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة العمالة؛

- نقص المعايير الدقيقة والموضوعية لتحديد متطلبات الوظائف، مما أدى إلى انتشار ظاهرة المساومة على الوظائف واستحداث وظائف جديدة وترقيات بناءً على عوامل غير مرتبطة بالكفاءة، مما زاد من الإنفاق على الأجور والتعويضات؛

- وجود عدد كبير من الموظفين الذين يقومون بأعمال لا تتناسب مع تخصصاتهم، مما يعكس ضغوطًا على المرافق العمومية لاستيعاب الخريجين دون النظر إلى حاجة العمل، مما يؤدي إلى فائض في بعض التخصصات ونقص في أخرى؛

[1] عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، ص 69-71.

- غياب رؤية استراتيجية وضعف التخطيط الاستراتيجي في العديد من المرافق العمومية، ويرجع ذلك جزئيًا إلى عدم فهم المسؤولين لأهمية هذه الجوانب، مما يجعلهم يركزون بشكل أساسي على الأعمال التنفيذية؛
- تخلف هياكل التنظيم في العديد من المرافق العمومية، حيث يستند النظام البيروقراطي التقليدي على التنظيم الهرمي، مما يؤدي إلى تعقيدات في تقديم الخدمات بشكل فعّال ومرونة في الأداء؛
- نقص استخدام وسائل وتقنيات حديثة في الأداء الوظيفي، وعدم تدريب الموظفين بشكل كافي على هذه التقنيات؛
- تخصيص وقت غير كافي لأداء المهام الوظيفية بسبب عدم الرضا وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب والانشغال بأعمال خارجية؛
- ارتفاع مستوى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي بسبب غياب معايير موضوعية لاختيار القيادات وعدم وضوح التقييم الأدائي والربط بين الأجور والأداء؛
- تراكم عدد كبير من الموظفين في وظائف غير منتجة ومفرطة في بعض القطاعات الإدارية؛
- إهدار الوقت والمال في التدريب بسبب جدية غير كافية في إجراءات التوظيف ونقص في تحديد الصلاحيات والاختصاصات الوظيفية وضعف إدارة عملية التدريب.

إن هذه النتائج تعكس تحديات هامة تواجه أداء المرافق العمومية في البلدان النامية وتؤثر سلبًا على كفاءتها وإنتاجيتها.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء العمومي

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلا عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه[1]، وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، كما يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه كثير من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة،

[1] رسلان نبيل إسماعيل، **قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة- المبررات- الأهداف- الأساليب)**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جويلية 2007.

وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه[1].

1. تعريف الأداء:

ويقصد بالأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة[2]، وتعّرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الأداء بأنه: "قياس ما تم إنجازه من الفرد أو الفريق أو المنظمة"[3]، وقد ركزت كثير من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه، وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية، لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد[4].

أما "ديفرز" (Devris) فقد عرف الأداء على أنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة"[5]. وعلى الرغم من اختلافها، عموما يرى الطالب أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفء وفعال.

2. تعريف الأداء العمومي:

هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء المرفق العمومي التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط محاولة أنظمة العمل في كل إدارة أن تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى مناسب من الجودة.[6]

ويعكس الأداء العمومي لأي دولة الأداء الجزئي لأجهزتها الحكومية المختلفة من مرافق عمومية كالوزارات والهيئات وغيرها، بالإضافة إلى منظماتها الخاصة، ولقد أثبتت التجارب أن المرافق العمومية

---

[1] باسردة توفيق، سريع علي، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص23.

[2] أونيس سناء، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مطاحن الأوراس، وحدة أريس"**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 41.

[3] رزيق آمال، **نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2013.

[4] تبوك محمد بن علي بن مسعود، **فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 38، 2016، ص 197.

[5] الصغير ريفة أحمد، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014، ص 38.

[6] صلاح أحمد بن حبيب، **قياس الأداء في الأجهزة الحكومية (إطار نظري)**، ندوة مؤشرات الأداء في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2010.

التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين، فقد تبين أن مخرجات هذه المرافق في الكثير من الدول ضعيفة، كما أنها لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة التي تؤدي بها أعمالها أو جودة الخدمات التي تقدمها.[1]

المطلب الثاني: عملية قياس الأداء العمومي

يهدف هذا المطلب إلى استعراض مجموعة من الجوانب المرتبطة بموضوع قياس الأداء العمومي. يبدأ ذلك باستعراض التعاريف المختلفة لهذا المفهوم، ويستكشف عملية القياس ومستوياته الثلاثة لقياس الأداء في القطاع العمومي، بدءًا من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي وصولاً إلى مستوى الموارد البشرية. يسلط الضوء أيضًا على أهمية بناء نظام قياس للأداء العمومي والفوائد الناتجة عنه، حيث يُؤكد على أنه بدون هذا النظام لا يمكن اتخاذ قرارات فعّالة ومستنيرة. كما يتناول تحديات عملية القياس ويبين الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات، باستخدام مناهج القياس الحديثة التي تعتمد على مجموعة متعددة من العوامل في عملية القياس بدلاً من التركيز الحصري على عامل واحد.

1- تعريف قياس الأداء العمومي:

يعرف قياس الأداء العمومي بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة المرافق العمومية التابعة لها، من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفًا خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر وتجنب تكرارها في المستقبل، وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها، وبما يؤدي في النهاية إلى تحسين وتطوير أداء المرافق العمومية.[2]

وهناك اختلاف في تحديد مفهوم قياس الأداء العمومي في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث يرى (Herman) أن قياس الأداء العمومي عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والمرفق العمومي، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي.[3]

---

[1] مصطفى عبد الحميد، **قياس الأداء الحكومي**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 37.

[2] مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 31.

[3] Aguinis Herman, **Performance Management**, Person Practice Hall, 2009, p 98.

كما ينظر كل من (Bloomquist and Yeager) إلى قياس الأداء العمومي على أنه موازنة الجهاز الحكومي لأولويته الاستراتيجية بعد أن تجيب إدارته عن تساؤلات أساسية منها، أين يقع الجهاز الحكومي حاليا؟ وأين يرغب أن يكون مستقبلاً؟ وهل عمله يصب في تحقيق الأهداف المرغوبة؟ وكيف يمكن أن يحقق ذلك؟ وهل يمكن تحقيقها؟ ومن ثم صياغة مؤشرات أداء لكل هدف.[1]

ويُعّرّف أيضا قياس الأداء في المرافق على أنه تفاعل مشترك في إطار تنظيمي للمدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال بناء نماذج ووضع مؤشرات، وتحديد آلية عملية للقياس.[2]

وفيما يلي مقارنة بين قياس الأداء العمومي المتكامل والقياسات الجزئية التقليدية للأداء:

الجدول رقم 8 مقارنة بين قياس الأداء العمومي المتكامل والقياسات الجزئية للأداء

أوجه المقارنة	القياسات الجزئية للأداء		الأداء العمومي
	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه المنظمة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية وسياساتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه	- الرئيس المباشر.	- الإدارة العليا. - أجهزة الرقابة الداخلية.	- أجهز الرقابة المركزية. - الوزرات المعنية. - أجهز السلطة التشريعية. - أجهز الرقابة الشعبية.
موضوعات القياس	- الوقت المستنفد. - التكلفة، الجودة.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الفعالية البيئية. - الفعالية السياسية.

[1] Bloomquist peg and Yeager Julia, **"Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies" Health care Executive**, 2008, p 67.

[2] **دليل مشروع نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.

مؤشرات القياس	- الوقت المعياري. - التكلفة المعيارية. - الأهداف المعيارية.	- درجة تقسيم العمل. - درجة التخصص. - درجة الآلية. - نظم إنتاج المخرجات. - درجة المركزية. - أنظمة الجزاء وتدرجها. - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. - مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

المصدر: مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ويرى الطالب أن قياس الأداء العمومي هو جزء من عملية أوسع نطاقاً غالبا ما يشار إليها باسم "إدارة الأداء" أو "الإدارة من أجل النتائج"، والهدف منه هو تحسين الكفاءة والمساءلة في الحكومة وتقديم أفضل الخدمات للموطنين، إذ إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه، ومن غير المجدي تحديد الأهداف أو معايير الأداء ما لم يكن هناك اتفاق حول الكيفية التي سيتم بها قياس الأداء في تحقيق الأهداف أو المعايير.

2. عملية قياس الأداء العمومي ومستوياته:

يعد قياس الأداء هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء، الذي يركز على جودة تقديم الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المرافق العمومية لتحقيقها، وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي أو النتائج المتحققة للمرافق بالأداء السابق أو بالمعدلات المستهدفة، كما تحتاج المرافق العمومية إلى أداة تستطيع بها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المرجوة والنتائج التي تحققت فعلا، والأداة هي المعيار(Standard) ، ومقارنة المحقق بالمرجو على أساس المعايير المحددة مسبقا هي ما تعرف بعملية القياس.

فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، ويجب على المرافق العمومية أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المرفق إلى الأحسن، ويشير كل من "وليام تومسون" و"لورد كيلفن" إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك تكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك كلما تقدمت في أفكارك وصلت إلى مرحلة العلم"، وإذا لم تستطع المرافق قياس نشاطها فإنها لا

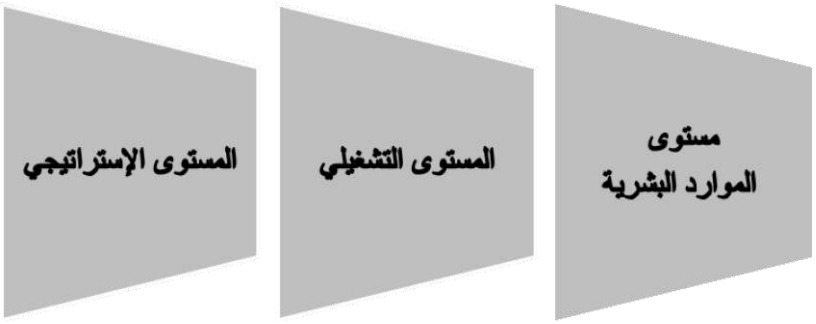
يمكنها مراقبته، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تتمكن من إدارته، ومن دون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة.[1]

إن عملية قياس الأداء هي إحدى القضايا الهامة الملحة التي فرضت نفسها على المرافق العمومية وخاصة في ظل التغير وعدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها في عصرنا هذا، فالرقابة لم تعد هي الوسيلة التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة المرافق في أداء دورها، وتزداد أهمية توجه المرافق نحو تطوير نظم قياس الأداء في الفترة الحالية نتيجة التغيير في دور الدولة، والاتجاه إلى توسيع مشاركة وتمكين المواطن.

- **مستوياته:** تتم عملية قياس الأداء في القطاع العمومي على المستوى الاستراتيجي، ويمثل مستوى الإدارات العليا والتابعة لها (ويتم النظر إلى الأداء على مستوى المرافق العمومية من خلال تشخيص مدى تحقق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)، وكذلك على المستوى التشغيلي وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات (وينظر للأداء على مستوى العمليات والأنشطة في بيئة عمل المرافق العمومية الداخلية ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة)، وأيضًاً على مستوى الموارد البشرية (ويتم قياس الأداء على مستوى الفرد ومدى تحقيق النتائج المتوقعة والتي هي مشتقة وجزء من أهداف العمليات).[2]

ويمكن عرض الشكل الذي يوضح مستويات قياس الأداء العمومي على النحو التالي:

الشكل رقم2 مستويات قياس الأداء العمومي



المصدر: الطالب

[1] John Benington & Mark H. Moore, **From Private Choice to Public Value: Theory and Practice**, UK: Palgrave Macmillan, 2011, p 41.
[2] Niven Paul, **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies,** Second Edition, 2008, p 18.

3. أهمية قياس الأداء العمومي:

وتنبع أهمية بناء نظام قياس للأداء العمومي في كونه يُعد مدخَلاً علمياً حديثاً يهدف إلى تحسين الأداء في القطاع العمومي، كما أنه يشخص واقع الأداء ويُكَوِنْ قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات ذات علاقة بتحسينه، كما أنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري، كما أن مخرجات القياس تساعد في تصنيف المرافق استناداً لمستويات أدائها وبالتالي تحدد آفاق المنافسة بينها، علاوة على أن قياس الأداء العمومي سيكون أساسًا لدراسة أسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها المرافق للمواطنين، ولتحديد مواضع الإسراف والهدر التي تنعكس في زيادة تكاليف الخدمات وانخفاض مستوى رضاء المستفيدين، كذلك يفيد وفق نماذج محددة ومؤشرات موضوعية في تبني برامج تدريبية ترفع من إنتاجية القوى العاملة، وتتوافق مع احتياجات العاملين، وتفيد بعضًا من مخرجات نشاط الاستشارات في مراكز القياس، بتوفير بيانات حول ضعف أو قوة الأداء في المرافق وأسبابه.[1]

4. فوائد قياس الأداء العمومي:

وفي ذات السياق أكد "مطاوع" في إحدى دراساته بأن قياس الأداء العمومي يمثل أحد حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع، وهو بذلك يمثل أحد مراحل هذه العملية التي يتأثر بها من ناحية ويؤثر فيها من ناحية أخرى وصولا لتحقيق فوائد عديدة منها:[2]

- محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات العامة التي تقدمها الجهات الحكومية للمجتمع عن طريق الحد من الإسراف وتقديم الخدمة العامة للمجتمع بأقل ما يمكن من تكاليف وأعلى كفاية ممكنة؛
- تحديد المشكلات الإدارية التي توجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل مرافق هذا القطاع، ووضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء؛
- تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها على كفاية الأداء داخل مرافق الخدمة العمومية، والوصول إلى أسباب عدم كفاية الأداء والعمل على إزالتها بأسلوب علمي سليم؛
- الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي يمكن استخدامه فيها،

[1] الملكاوي إبراهيم الخلوف، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 58.

[2] سعد عبد الحميد مطاوع، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2000، ص 13.

نظراً لاختلاف نوعيات الأداء داخل كل مرفق للخدمة العمومية؛

- تقرير جميع العوامل الممكنة داخل كل مرفق من مرافق الخدمة العمومية بغرض تحديد ما يلي:
- إمكانات المرفق العمومي في المستقبل؛
- درجة الكفاية التي يتم بها استخدام الاعتمادات والموارد المالية؛
- الخطوات التي يجب اتخاذها للتخلص من أي ضعف يتم اكتشافه؛
- كيفية المحافظة على منظومة استمرار النجاح في تقديم الخدمات العمومية للمجتمع بأعلى كفاية ممكنة.

وبناء على ما تقدم، فإننا نجد أن قياس الأداء يفتح آفاقًا لتطلعات الجهود الوطنية للمنافسة العالمية من خلال مقارنة أداء المرافق العمومية في الدول النامية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

5. صعوبات قياس أداء المرافق العمومية:

يعاني قياس أداء المرافق العمومية من تحديات متعددة نشأت نتيجة لطبيعة هذه المؤسسات. تُعد أهم هذه التحديات كالتالي: [1]

5-1 طبيعة الخدمات العمومية :يتعذر تعريف مفهوم جودة الخدمة المقدمة من قبل المرافق العمومية نظرًا لصعوبة قياسها وتقييمها بشكل دقيق. يرجع ذلك إلى استخدام معايير غير كمية في عمليات التقييم، بالإضافة إلى كون المنتج الناتج غير ملموس، مما يجعل من الصعب تحديد العوائد الملموسة لهذه البرامج. علاوة على ذلك، يُعتبر قياس العلاقة بين التكاليف والعوائد الناتجة من هذه البرامج تحديًا، إلا أنه ضروري لتقييم فعالية البرامج الحكومية ومساعدة الحكومة في اختيار البرامج الأكثر فعالية.

5-2 تعدد الأهداف والتناقضات :تتضمن المرافق العمومية عادةً مجموعة من الأهداف المتعددة، مما يزيد من صعوبة قياس الأداء بسبب عدم القدرة على تحديد الأهداف بشكل واضح وتحديد الأولويات لكل هدف.

5-3 غياب تحديد المهام بدقة :عدم وضوح مهام كل وحدة يؤدي إلى زيادة الصعوبات والتسيب في المسؤولية ونقص المساءلة. هذا يشمل التداخل في الاختصاصات، والازدواجية والتضارب في الاختصاصات، وعدم التوصيف الدقيق لواجبات المرافق العمومية.

[1] رسلان نبيل إسماعيل، **عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 36 -39.

5-4 الروتين في المرافق العمومية :نتيجة لغياب المعايير الكمية والأهداف القابلة للقياس، تركز الإدارة على تطبيق الإجراءات بينما تركز أجهزة المساءلة على متابعة الالتزام بتلك الإجراءات، مما يسبب ركودًا في التطوير وقياس الأداء الفعلي.

5-5 التحديات المرتبطة بالعمل :هناك صعوبات وتشوهات ترتبط بعنصر العمل، مثل التضخم الوظيفي والتشعبات السلبية المرتبطة به، والصعوبة في تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة وغياب المعايير النموذجية لأداء العاملين وبروز وظائف جديدة دون زيادة العبء الوظيفي.

5-6 غياب رقابة الملكية الخاصة: تسود في المرافق العمومية حالة من عدم اللامبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة غياب الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

5-7 الضغوط السياسية: عادة ما تمارس المرافق العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية، أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

5-8 التداخل في تقديم الخدمة نفسها بين القطاعين العام والخاص، أدى إلى تعقيد قياس الأداء العمومي للمرافق، وخصوصًا عندما يشترك القطاع الخاص في تقديم جزء من الخدمة للمواطن.

5-9 قياس الأداء المضلل: في غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس، فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صور غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو الجمهور المستفيد من الخدمة.

لتحسين قياس أداء المرافق العمومية يمكن إتباع الإجراءات التالية:[1]

- السعي نحو صياغة أهداف المرافق العمومية بصورة نتائج محددة قابلة للقياس الكمي؛
- ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أي خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين، إما خدمة مجانية يتم فيها قياس الأداء بمعيار اجتماعي أو خدمة اقتصادية يتم فيها استخدام مقاييس اقتصادية للأداء؛
- فك التداخل والازدواجية في ممارسة واختصاصات المرافق العمومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء؛

[1] عبد المحسن جودة، **الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2000، ص 17-18.

- تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور من قبل المرافق العمومية من خلال تحديد معايير زمنية لكل منها لتسهيل قياس الأداء العمومي؛
- تطوير الهيكل الوظيفي للمرافق العمومية بحيث يتيح التدريب وإعادة التوجيه لسد النقص في بعض القطاعات والتحسين في الآخرين؛
- توجيه الرقابة للتركيز على مراقبة الأهداف بدلاً من الإجراءات الإدارية؛
- تبني سياسات شفافية للمرافق العمومية لتجنب الازدواجية في الأداء وضمان الشفافية في أفعالها.

6. المبررات لتبني مفهوم قياس الأداء العمومي:

في مرحلة التخطيط للخدمات العمومية يغالي كثير من المخططين بدرجة غير واقعية عند وضع الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة وحدات الخدمات، بالإضافة إلى وجود الكثير من الأهداف غير الواضحة (الأهداف الهلامية) التي يختلف تحديد مفاهيمها ومضمونها من فرد إلى آخر حسب وجهة نظر كل منهم، وهي بذلك تكون بعيدة عن أي قياس أو تقييم موضوعي، وتنشأ هذه المشكلة نتيجة عدم الواقعية في تحديد الأهداف من ناحية، أو التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى، أو نتيجة لكليهما معاً من ناحية ثالثة، وتعطينا مفاهيم الأداء العمومي العلاج المقبول لهذه المشكلة، وإذا كانت الأهداف الحكومية للوحدات الخدمية في أحيان كثيرة تبدو غير محددة أو غير واضحة، فإنه لا يمكن بالتالي إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإيجاز هذه الأهداف، وإذا وجد توصيف لها فإنه ينصب في معظم الأحوال على النواحي الشكلية للعمل دون الارتباط بالمسئوليات والالتزامات والوظائف، ويعطينا قياس الأداء الحل المقبول لهذه المشكلة، وإذا كانت هناك صعوبات تكتنف عملية فصل منجزات الكثير من الخدمات العمومية لكونها متشابكة ومتقاطعة، بطريقة تسهل إخضاعها للقياس النوعي، كما هو الحال في وحدات قطاع الأعمال، حيث يسهل قياس الناتج كمياً، فإن مفاهيم قياس الأداء العمومي تعطينا أيضاً الوسائل الممكنة لتلافي هذا التشابك.

وأخيرا، فإنه إذا كانت هناك صعوبة في تحديد وحدات قياس الأداء في المرافق العمومية التي تضطلع بمسئولية أداء الخدمات، فإن تبني مفهوم قياس الأداء العمومي أيضاً يعطينا وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات وحدات قياس الأداء العمومي بصفة عامة.

الفرع الثالث: منهجيات القياس المعاصرة لتحسين الأداء العمومي

في السياق الحديث، يُعتبر تطوير الأداء العمومي للمرافق العمومية أمرًا لا غنى عنه نظرًا لتحديات متعددة تعترض سبيل تقدمها وتؤثر سلبًا على استمراريتها. يُفرض على تلك المرافق بذل جهود مضنية لتحقيق التناغم الداخلي والتكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، بهدف ضمان استمرارية ونجاح عملها. تصبح جودة الخدمات التي تُقدمها وفق المعايير الدولية والأنشطة المترتبة على ذلك أساسًا لتحقيق أداء متميز وفعّال لهذه المرافق.

تحقيق الأداء المتميز في المرافق العمومية يعتمد على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء العمومي. إن رغبة الحكومات في تحسين هذا الأداء ليست جديدة، ولكنها ازدادت أهمية في ظل الضغوطات المالية المتنامية التي تواجهها الحكومات نتيجة لتراجع الإيرادات وارتفاع الإنفاق العام. وبالمقابل، يتزايد طلب الشعوب للخدمات العامة ذات الجودة، مما يضع الحكومات تحت ضغط متزايد لتقديم خدمات أفضل لتلبية تطلعات الأجيال القادمة.

1. بعض منهجيات القياس المعاصرة:

للتكيف مع هذه التحديات، بدأت الحكومات في النظر إلى استخدام منهجيات جديدة لقياس الأداء العمومي واعتماد مداخل معاصرة، حيث تقوم المرافق العمومية المختلفة باستخدام العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين مستوى أدائها، وبناء على ذلك تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها[1]. نذكرها بإيجاز:

1-1 نموذج الأعمال المتميزة (Business Excellence Model): والذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة، العاملين، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات)، وأربعة تركز على النتائج (رضاء العاملين، رضاء المستفيدين، الأثر في المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء).[2]

1-2 الاستثمار في الأفراد (Investment in Peoples) **:** والذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجابياً على أداء المرافق العمومية.[3]

[1]Harry P, Hatry, **Performance Measurement and Performance Management: Challenges and Opportunities,** Distinguished Fellow the Urban Institute Washington, Dc.2009.

[2]Andrews Rhys, **Performance Management and Public Service Improvement**, Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Delivery, Wales, 2014.

[3] عيشوني محمد أحمد وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2013، ص 13-14.

1-3 نموذج (Charter Mark) : ويعبر عنه بالأيزو (ISO) لإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ويعتمد هذا النموذج على أن فاعلية وكفاءة المرفق العمومي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة المرفق العمومي ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.[1]

1-4 نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking) : ويعتبر أحد النماذج التقليدية لقياس الأداء، ويستخدم لمراجعة أعمال المرفق العمومي نفسه عن فترة أو فترات سابقة ومع منظمات مماثلة في النشاط، بغرض السعي إلى تصحيح الاختلالات.[2]

1-5 نموذج جودة الخدمة (Servqual): ويستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.[3]

1-6 نموذج الستة سيجما (Six Sigma): من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات رضاء للعملاء، وتقوم منهجية الستة سيجما في توجهها الأساسي على تطبيق استراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على تحسين العملية وتقليل الاختلال. تعتبر الاستراتيجية المدعومة بمنهجية الستة سيجما (DMAIC) وهي (عّرف Define، قس Measure، حلل Analyze، حّسن Improve، اضبط Control) وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تنحرف أقل من المواصفات وتحتاج للتحسين بشكل تزايدي.[4]

1-7 نموذج تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis DEA): يستخدم نموذج تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة، ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة قوية للمؤسسات الإنتاجية أو

---

[1] Mcadam and Saulters, **Quality Measurement from works in the public sector**, Total quality management, vole.02 N. 04, 2000, p 33.

[2] عباس هشام عبد الله، **قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 11، العدد 01، الرياض، 2005، ص 16.

[3] Parasuraman A, Zeithaml V.A and Berry L.L, **SERVQUAL: amulti - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, vol. 64, N. 01, 1988, pp 12-37.

[4] المكي محمد موفق أحمد، **هل يمكن للستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟** المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز لتحسين أداء القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 13-14.

الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة، ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات الاقتصاد المختلفة، ويخدم أهداف المنظمات باعتباره مرشداً للمنظمات لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها.[1]

1-8 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC): وتعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المرافق العمومية واستراتيجيتها الموضوعة، وتعّرّف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المرافق العمومية[2]، وبالتالي فهي تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي.

بطاقة الأداء المتوازن، والتي يُعَدُّ ابتكارها في بداية التسعينيات من القرن الماضي خطوةً مهمةً في مجالات قياس الأداء الإداري، تمثِّل إحدى النماذج الرائدة التي تمتاز بالشمولية والانتشار الواسع على المستوى العالمي. تُعَدُّ هذه البطاقة أداةً متكاملة وشاملة لقياس الأداء، حيث تُمَثِّل وسيلةً لتحويل الاستراتيجيات المؤسسية إلى أهداف عملية ومؤشرات ملموسة تعكس رؤية ورسالة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تتجاوز بطاقة الأداء المتوازن النهج التقليدي في قياس الأداء الذي كان يُركِّز فقط على المؤشرات المالية التي تخدم مصالح المساهمين، بل توجه الاهتمام نحو المؤشرات غير المالية التي تلبي مصالح جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، مثل الموظفين والعملاء والموردين، وغيرهم. هذا النموذج قد شهد تطورًا واضحًا خلال السنوات الماضية.[3]

من الجدير بالذكر أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت أداة إدارية رائدة يستخدمها القطاع العام والقطاع الخاص لتوازن أنشطتهم مع رؤيتهم ورسالتهم الاستراتيجية. فهي تسهم في قياس الأداء بشكل شامل دون الاعتماد الكلي على الأبعاد المالية فقط، بل تركز أيضًا على جوانب أخرى مثل تطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين العمليات الداخلية التي تلبي توقعات الجمهور الذي يُعتبر أحد أهم أسس العمل، سواء في القطاع العام أو الخاص. كما أن تبني فكرة استخدام بطاقة الأداء المتوازن يُسَهِّل تحديد خطط العمل والتأكد

[1]Cooper W, Seiford L and Joe Zhu, **Handbook On Data Envelopment Analysis**, Kluwer's International series, Boston, 2004.

[2]Kaplan R. S and Norton D. P, **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance**, Harvard Business Review,1992, pp 71-80.

[3] نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص ص 28-30.

من كفاءتها، مما يؤدي إلى تطوير العمل وتحقيق رضا الجمهور. هذا بالإضافة إلى دورها كآلية مناسبة لمتابعة تلك الخطط وإدارتها بشكل فعَّال، بالإضافة إلى التعامل مع الأخطاء فور حدوثها.

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء العمومي

تقوم المرافق العمومية بتقييم أداء مواردها بشكل دوري ومستمر للاستفادة القصوى، حيث يُحدَّد هذا التقييم نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يعتبر جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة. عدم القياس والتقييم يُعيق تحقيق الأهداف والخطط المحددة، مما يؤدي إلى ضياع الجهود على مستويات الإدارة المختلفة. يتطلب التقييم أسسًا ومعاييرًا موضوعية تركز على العدالة والشفافية لتحقيق النتائج الفعَّالة وإمكانية تصحيح الانحرافات.

بدايةً، سنقوم بتقديم تعريف شامل لتقييم الأداء العمومي، والأهداف الأساسية التي يركز عليها هذا التقييم بهدف تعزيز وتطوير الأداء الشامل للمرفق العمومي. بعد ذلك، سنناقش بتسلسل منطقي جميع مراحل عملية تقييم الأداء العمومي، مع التركيز على الأولويات المطلوبة في هذه العملية. كما سنسعى لفهم العلاقة المترابطة بين تقييم الأداء العمومي ومستويات الأداء الأخرى، مع التركيز على الارتباط الوثيق بينه وبين عمليات الرقابة والمتابعة، والتفصيل عن طبيعة هذه العلاقات المرتبطة به.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء العمومي وأهدافه

أصبح مفهوم تقييم الأداء داخل المرافق العمومية يمثل شرطا جوهريا للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمرا اختياريا، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي مرفق سواء كان عمومي أو خاص، فيلعب تقييم الأداء دورا فعالا ومهما في تطوير الأداء الاستراتيجي، كون أن طبيعة البيئة تنافسية وتتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، ويعبر عن تقييم الأداء من خلال الحكم على المرافق العمومية في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميعها جاهدة لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء.[1]

1. تعريف تقييم الأداء:

قد يتساءل البعض حول قياس الأداء وتقييم الأداء، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء وتقييم الأداء، فإن عملية القياس تسبق عملية التقييم، وهي مقدمة لها، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تبنى دقة التقييم

[1]National Performance Management Advisory Commission. Op.cit. p 08.

كله، أما تقييم الأداء فهي إصدار حكم على سمة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة، كما أن البعض يخلط بين عملية القياس وعملية التقييم. ومما سبق يمكن القول بل الجزم بأن هناك فارقا واضحا بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم في حد ذاتها.[1]

وبالعودة إلى التعاريف الأكاديمية حول مفهوم تعريف تقييم الأداء فهو عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة، عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة، غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل.[2]

2. تعريف تقييم الأداء العمومي:

هو جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنتها مع المعايير والخطة الموضوعة من قبل المرافق العمومية مسبقا، وذلك لمعرفة ما قامت المرافق بإنجازه خلال هذه الفترة، للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع وظائف إداراتها، ويمكن تعريفه أيضا، بأنه إصدار الحكم على سمة معينة أو قيمة أو نوعية شيء معين مثل: البرامج التربوية، إنتاجية العمال.[3]

كما تعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد، ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء[4]. كما أن عملية تقييم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع العمومي لكونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها[5].

3. أهداف تقييم الأداء العمومي:

يعتبر تقييم الأداء العمومي أحد الأهداف الأساسية التي تشكل الأساس لعمليات المراقبة والتحكم، وتقوم بدور حيوي في استعراض فعالية العمليات الإدارية وتسليط الضوء على النواحي التي تحتاج إلى تصحيح. تعتبر البيانات المتعلقة بتقييم الأداء العمومي، من وجهة نظر الرقابة الإدارية، أداة مفيدة لتحليل

---

[1] Ibid.

[2] ملحم سامي، **القياس والتقويم في علم التربية والنفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.

[3] المنيزل عبد الله فلاح، **مبادئ القياس والتقويم في التربية**، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص92.

[4] الجدبة علي حسن إبراهيم، **قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية "دراسة ميدانية"** رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 107.

[5] نفس المرجع السابق.

كفاءة الأداء وتحديد النواقص التي تتطلب تدابير تصحيحية. وبالاعتماد على تحليل العديد من الدراسات، يمكن التأكيد على أهمية أهداف تقييم الأداء العمومي التي تشمل ما يلي:

- التحقق من قدرة المرافق العمومية على تحقيق أهدافها من خلال تطوير أساليب تقييمية تقيس تقدمها وتحدد نقاط القوة والضعف؛
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل اتخاذ قرارات فعّالة، سواء في سياق التطوير والاستثمار أو في إجراء تغييرات جوهرية؛
- إبراز كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المرافق العمومية بهدف تحقيق أفضل عوائد استثمارية؛
- تعزيز القدرة على تحسين الأداء بطرق علمية ومنطقية لتحقيق جودة أفضل في العمل؛
- تطوير وتحسين المرافق العمومية، والتعامل مع المشاكل التي تواجهها بفعالية؛
- تشجيع التنافس بين الأقسام الداخلية للمرافق العمومية من خلال تعزيز مفهوم المساءلة والمكافأة؛
- تحقيق مستويات أعلى من الرضا بين المستفيدين من الخدمات العامة؛
- تحسين العمليات لتحقيق أهداف معينة بتكاليف أقل؛
- ضمان التوافق مع التحديات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، بما في ذلك التحولات التنظيمية؛
- دور تقييم الأداء العمومي كمصدر أساسي للبيانات في العمليات التخطيطية؛
- خفض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط الاستباقية وتقييم الأداء وتطبيق التغذية الراجعة؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المرافق العمومية؛
- تعزيز التعاون بين الوحدات والأقسام ذات الصلة؛
- دور تقييم الأداء العمومي في تشكيل سياسات عامة للمرافق العمومية والصناعة والدولة.

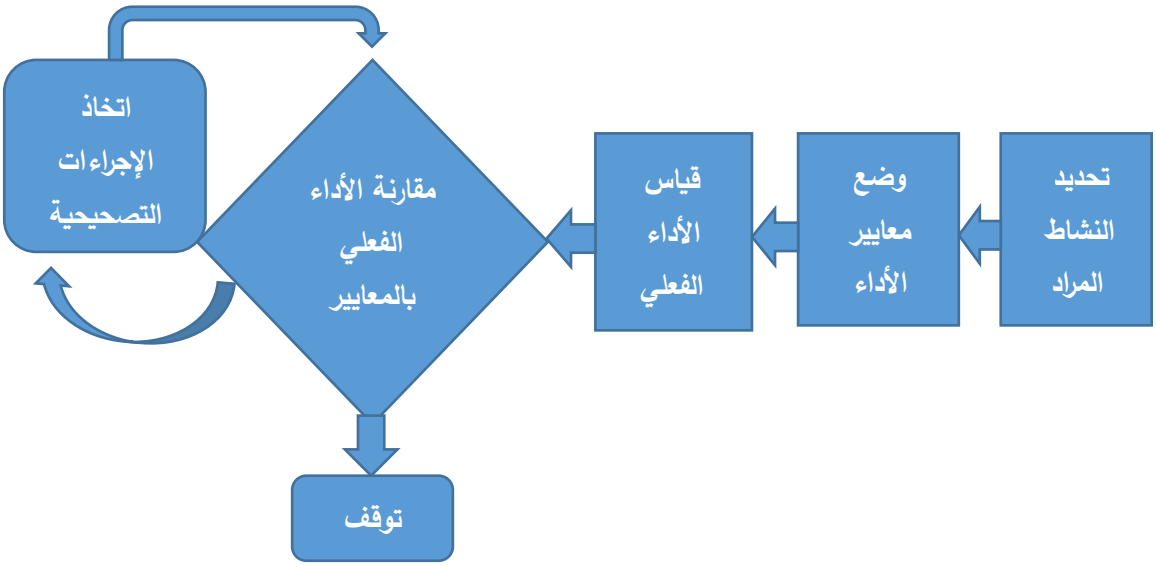
باستنتاجنا من السياق المذكور واستعراض الأهداف السابقة، يظهر أن عملية تقييم الأداء العمومي تستهدف جميع جوانب المرافق العمومية، سواء كانت داخلية أو خارجية، وتعكس تطورات ميدان التسيير الحديث. فالتقييم لم يعد مقتصرًا على الأداء الفردي أو المقاييس المالية فحسب، بل يشمل جوانب متعددة من المرافق العمومية الحديثة. هذه الأهداف تتطلع إلى تطوير المرافق وتحسين أدائها بشكل شامل وتحقيق رضا جميع الفاعلين والمستفيدين من خدماته.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء العمومي وعلاقته بمستويات الأداء، الرقابة والمتابعة

إن وضع الخطة الاستراتيجية لعملية مراحل تقييم الأداء العمومي يتطلب نظاما فعالا للرقابة والمتابعة، يتم من خلاله تحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الانحراف إن وجد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل.

1.مراحل عملية تقييم الأداء العمومي: يمكن عرض مراحل عملية تقييم الأداء العمومي وبنوع من الإيجاز والوضوح على الشكل التالي:

الشكل رقم 3 نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء العمومي



المصدر: كامل أحمد أبو ماضي، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص 68.

من خلال الجدول المقدم أعلاه، يظهر لنا مجموعة من النقاط الرئيسية التي تتعلق بعملية تقييم الأداء. يتضمن ذلك تحديد المؤشرات المراد قياسها، وتحديد المعايير التي تحدد الأهداف المحددة مسبقًا، مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

لذا، يمكن القول إن جوهر عملية تقييم الأداء يكمن في تحديد المتغيرات والمعايير الرئيسية التي يجب تقييمها، والسعي لتحقيق النتائج المرجوة، وإجراء التعديلات اللازمة. يصبح عملية التقييم بلا جدوى إذا لم تتبعها خطوات تصحيحية فعّالة. ومع ذلك، يجب أن يضمن المسؤولون القائمون على تقييم الأداء في المرافق العمومية تضمين عوامل محتملة قد تؤثر في تلك المراحل، مثل:[1]

[1] محمد سعيد أحمد، محمد حامد إبراهيم، **دليل موازنة البرامج، الدليل الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي بمنظمة الأمم المتحدة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1978، ص 38.

- الاختلافات البارزة في حجم العمل وكيفية تأثيرها على الأداء؛
- تأثير الأعمال المتأخرة أو عدمها على مستوى الخدمات أو الإنتاج؛
- التحسينات التنظيمية والإجرائية وكيفية تأثيرها المباشر على الأداء العام؛
- تباين الأداء في العمليات المشابهة بسبب العوامل المحلية والظروف الجغرافية؛
- تأثير نوعية وحدة العمل على معدلات الإنتاج والأداء بشكل عام.

توفير الاهتمام لهذه العوامل يُعتبر جزءًا أساسيًا من عملية تقييم الأداء للمرافق العمومية، مما يساعد في ضمان دقة وشمولية هذه العملية وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

2. علاقة تقييم الأداء العمومي بمستويات الأداء الأخرى: توجد ثلاث مستويات للأداء على النحو الآتي:[1]

2-1 المستوى الأول: **تقييم الأداء العام**، يهدف إلى تقييم أداء الدولة بشكل عام، كما يمكن أن يستخدم في تقييم أداء قطاع من قطاعات الإنتاج، ويتم تقييم خطة الدولة الاجتماعية والاقتصادية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى مقترحات عامة تهدف إلى الارتقاء العام بالدولة ومرافقها العمومية.

2-2 المستوى الثاني: تقييم أداء المرفق العمومي، يهدف إلى تقييم أداء مرفق عمومي مثل: الوزارة، الدائرة، الهيئة السلطة، المجلس البلدي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس مستوى الإنجاز الفعلي، ويصب هذا النوع من التقييم لصالح التقييم العام.

يعتمد دور المرفق العمومي في الأنظمة العالمية على تقديم الخدمات العامة وتعزيز الاقتصاد الوطني، بما في ذلك الأمن والعدالة والبنية التحتية. تُعَدّ هذه الخدمات مؤشراً لجودة حياة المواطنين وجاذبية بيئة الاستثمار. ويمكن تقييم أداء المرافق العمومية من خلال قياس رضا المواطن الذي يؤثر في اختياره للممثلين السياسيين الذين يشكلون الحكومة.[2]

2-3 المستوى الثالث: **تقييم الأداء الفردي**، يهدف إلى تقييم الأفراد العاملين داخل المرافق العمومية، حيث يعتمد على نماذج محددة لهذه المرافق. يُشكّل هذا التقييم نتائج شاملة لأداء العاملين فيها، ويسعى لتقييم القدرات والنقاط القوية والضعف في أداء الأفراد بشكل موضوعي وسهل الاستخدام وفعال.[3]

---

[1] نفس المرجع السابق.

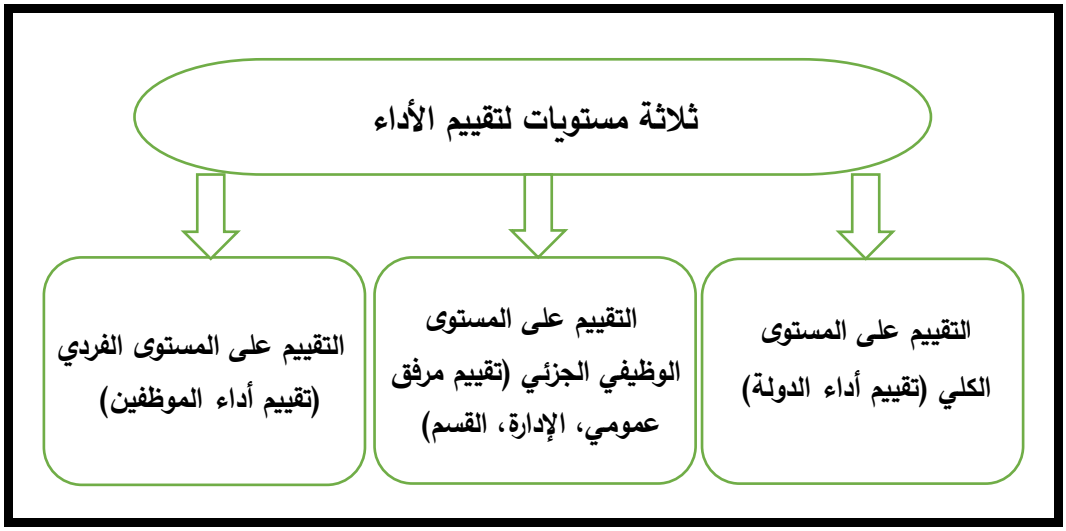
[2] حامد عمرو، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقدة في شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2007، ص 18.

[3] نفس المرجع السابق، ص 19.

تتداخل هذه المستويات الثلاث في أهدافها العامة لعملية التقييم، سواء كانت للفرد أو المرفق أو حتى للدولة. بناءً على هذا التقييم، يتم تصحيح الأوضاع والعمل على تحسين الأداء العمومي في المؤسسات والدول.

عملية تقييم الأداء العمومي تربط بين أداء الفرد، الذي يُعتبر المستوى الأدنى، وأداء الدولة كمستوى أعلى، حيث تتألف المرافق العمومية من الأفراد العاملين فيها، وتشكل الدولة جمعًا للمرافق العمومية فيها. وهكذا، تتداخل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة.

الشكل رقم 4 مستويات تقييم الأداء العمومي



المصدر: زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 01، 2001، ص10.

3. العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة:

يُعد الرقابة أحد جوانب الإدارة التي تشكل جزءاً أساسياً من مهام المرافق العمومية. على الرغم من أن وظائف الإدارة تتفاعل وتتداخل بشكل متسق، إلا أن المرفق لا يتوقف عن أعماله الجارية من أجل التخطيط أو تشكيل هيكل تنظيمي جديد. يمكن تعريف الرقابة على أنها العملية التي تراقب الأنشطة والجهود العاملة وفقاً للخطط المحددة مسبقاً، بهدف التحقق من تحقيق الأهداف المنشودة ومعالجة الأخطاء التي قد تنشأ[1]. تم تصوير الرقابة أيضاً على أنها الجانب من مهام المدير يُركز على استعراض المهام المختلفة والتأكد من

[1] السعدون هدى مؤيد حاتم، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي**، رسالة ماجيستر جامعة القادسية، العراق، 2017، ص71.

تنفيذها بالشكل المطلوب، ومقارنتها بالمعايير المحددة، مع اتخاذ التدابير اللازمة في حالة اختلافات بين الأداء المطلوب والفعلي[1]. ببساطة، فإن الهدف الأساسي للرقابة هو التأكد من مطابقة ما يتم تنفيذه للخطط الموضوعة.

تقييم الأداء يمثل الخطوة النهائية في دورة الرقابة الإدارية، حيث تبدأ هذه الدورة بتحديد الأهداف ووضع جدول زمني لتحقيقها، ثم تخصيص الموارد الضرورية، وتنفيذ عمليات الرقابة على التنفيذ الفعلي، وفي النهاية يتم تقييم نتائج الأداء.[2]

أما المتابعة، فهي مسؤولية مستمرة يجب تنفيذها في أي وقت تستدعيه الضرورة. يكمن الهدف الرئيسي للمتابعة في تزويد إدارة المرفق العمومي والأطراف المعنية بتقارير دورية حول تقدم العمل وتنفيذ الخطط، وتشمل هذه التقارير المخرجات المحققة والتقدم نحو تحقيق الأهداف والأنشطة والبرامج. ويُعتبر الاهتمام بالمتابعة وتقييم الأداء أدوات أساسية في مجال الرقابة داخل المرافق العمومية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم مدخلات عملية المتابعة وتقييم الأداء بشكل كبير في دعم وتعزيز وظيفة الرقابة في المرافق العمومية.[3]

ومن ثم، يمكن للأشخاص البعض منهم أن يشوبوا الفهم حول مفاهيم الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة، حيث يُعتبر تقييم الأداء والمتابعة جزءاً لا يتجزأ من عملية الرقابة داخل المرافق العمومية. كما أن الخطة تعتبر أداة ضرورية في سياق الرقابة، إذ لا يكون هناك جدوى من الرقابة بدون تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال عملية التخطيط المحددة.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء العمومي

دراسة مؤشرات الأداء العمومي ذات أهمية بالغة، إذ تُسهم في دعم القرارات وتحفيز التطوير الإداري ورفع كفاءة الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة. تعمل هذه المؤشرات على تحديد النواقص وتوجيه الجهود، وتعتبر أداة فعالة لتحديد الأداء والتوصيات اللازمة لتحسين الإدارات التنفيذية وتحقيق الأهداف المرجوة وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. تحديد هذه المؤشرات يتطلب جمع البيانات بأساليب متعددة.

---

[1] الصحن محمد فريد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 82.

[2] الجدبة علي حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[3] الكرخي مجيد، **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 96.

تتضمن أهمية تحديد مؤشرات الأداء العمومي إطاراً نظرياً نبدأه باستعراض التعاريف المختلفة لمفهوم مؤشر الأداء ومؤشر الأداء العمومي. فمن خلال هذه المفاهيم يتم تحديد مدى تقدم المرافق العمومية نحو أهدافها العملية والاستراتيجية. ومن ثم، يتعين التركيز على الأسس الأساسية التي ترتكز عليها مؤشرات الأداء العمومي، والتي تتكون من مجموعة من العوامل المحددة. لاستحضار وتحديد هذه المؤشرات، يتطلب الأمر فهم الخصائص المميزة لها والمجالات التي يمكن أن تغطيها. وبالتالي، يتوجب جمع البيانات والحقائق المتعلقة بها باستخدام مختلف الأساليب والوسائل المتاحة.

الفرع الأول: مفهوم مؤشرات الأداء العمومي وأسس تحديده

يمكن تحديد مفهوم مؤشرات الأداء العمومي من خلال الوسائل التي تقيس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية في المرافق العمومية، فتسمح المؤشرات بقياس الأداء في المرفق بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل التوصيف على أنه مقياس لمكافأة الموظفين، وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المرافق على الوصول إلى أهدافها.[1]

1. تعريف مؤشر الأداء:

هو عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تم تحقيقه من قبل المنظمة، ويعرف أيضا على أنه علاقة بين عنصرين، وتفيد هذه العلاقة في تقييم الأداء الكلي للمنظمة وأنشطتها الداخلية، وقد يكون مؤشرا كليا أو جزئيا (بالنسبة للمنظمة) وفعليا أو مخططا (نوع التقييم) عينيا أو نقديا (مجال التقييم)[2]، وقد تكون المؤشرات نوعية أو كمية، كما يمكن أن تكون مقاييس للعديد من نواحي الجودة في المنظمة أو البرنامج، كما أن المنظمات تفرق بين مؤشرات الأداء للمدخلات والعمليات والمخرجات[3].

2. تعريف مؤشر الأداء العمومي:

تعبر مؤشرات الأداء عن أداءات قابلة للقياس والملاحظة، ويمكن اعتبارها الدلائل التي يمكن من خلالها تحقيق المعيار، وتستخدم للإشارة وتوجيه الاهتمام إلى شيء ما، فتعتبر من الوسائل التي تساعد في

---

[1] Aguinis Herman, Op.cit, p 102.

[2] خشارمة حسين علي، **تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها "دراسة ميدانية"**، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد 02، الأردن، 2002، ص 13.

[3] UNESCO, **Understanding and assessing quality**, Paris, 2011.

الإجابة عن السؤال: كيف نعرف ما تم إنجازه؟ إذ يعُرُفها البعض بأنها: مقياس عددي للدرجات لتحديد مدى تحقق الهدف، فيتبادر لأذهاننا أحياناً في مرفق من المرافق أو في وحدة إدارية تنتمي إليه أن نتساءل مثل تلك الأسئلة.

- هل يقوم المرفق العمومي بأداء المهام الخاصة به بالشكل المطلوب؟
- هل أداء المرفق العمومي الحالي يحقق أهدافه الاستراتيجية؟
- ما مدى تقدم المرفق العمومي نحو أداء مهمة محددة أو تخلفه عن ذلك؟
- ما الحد الأدنى من مهام المرفق العمومي الذي انتهى منه؟
- ما نسبة الأهداف المتحققة من إجمالي أهداف المرفق العمومي؟

تُعتبر مؤشرات الأداء عنصراً أساسياً وضرورياً يُستخدم لقياس نجاح المرفق العمومي في تحقيق أهدافه. تلك المؤشرات توفر إطاراً تقييمياً يُمكِّن من تحديد مدى الفاعلية والكفاءة في أداء المرفق، وكذلك تُعزز من الجهود المبذولة لتحقيق التقدم المستمر. يتم تحديد هذه المؤشرات استناداً إلى معايير محددة تتأتى من طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها المرفق، سواء كانت ذلك في مجالات التعليم أو الصحة أو الخدمات وغيرها.

يُشار إليها أحياناً بمصطلح "مؤشرات الأداء الأساسية"، وتُعد هذه المؤشرات ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها العلاقات بين السبب والنتيجة وفق نموذج الربط الاستراتيجي (Strategic Linkage Model). تشكل هذه المؤشرات مجموعة من القياسات الكمية الضرورية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تُمكِّن من تقييم الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي التي تلعب دوراً حيوياً في استمرارية عملية إيجاد القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.[1]

تُعد هذه المؤشرات أداة أساسية تعمل كمرشد لتحديد مدى تقدم المرفق العمومي نحو الأهداف المحددة مسبقاً.

3. أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء العمومي: يمكن إجمال هذه الأسس في خمسة عناصر أساسية وهي:[2]

[1] رسلان نبيل إسماعيل، **عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] عبد المحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-23.

3-1 تحليل الأداء: يُعتبر من بين هذه الأسس، إذ يهدف إلى تمكين المسؤول من قياس وتقييم فعالية الأداء وكفاءته. يتم ذلك من خلال الاعتماد على معايير مُقبولة للأداء، مع مراعاة طبيعة الأداء وهيكل التنظيم.

تحليل الأداء يُعَدُّ من الأسس الأساسية التي يُستند إليها تطوير مقاييس الأداء، حيث يبدأ التحليل بربط حجم العمل المُنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستهلكه الموظفون في أداء عملهم. يُعَتَبَر تحليل الأداء الذي يرتبط بين حجم العمل المُنجز والوقت الذي يُستهلكه الموظفون الأكثر ملائمة لتقييم الأداء في الأنشطة المدرجة ضمن البرامج الجارية. هذا يعود لأن الرواتب والأجور تشكل نسبة كبيرة من تكاليف البرامج الجارية. أما بالنسبة للبرامج الاستثمارية التي تشمل الإنشاءات أو المشروعات الرأسمالية، فإن تحليل الأداء يتطلب بيانات حول التكاليف، مما يساعد في تقدير الكفاءة في هذا النوع من الأنشطة.

3-2 اختيار الأسلوب المناسب لقياس العمل: يُعَدُّ أيضًا جزءًا مهمًا في تحديد مؤشرات الأداء العمومي. يتباين اختيار الأسلوب الملائم لقياس العمل حسب طبيعة النشاط الذي يُراد قياسه. يوجد عدة أساليب لقياس العمل، منها طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء. يجب أن تتجه الطريقة المُختارة للقياس نحو قدرتها على: – قياس وتحديد الزمن المُعياري اللازم لإنجاز النشاط؛

- قياس ومعايرة تكاليف النشاط؛
- المساهمة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز وتحسين الكفاءة؛
- اختيار وحدة القياس الملائمة للنشاط أو المساهمة في ذلك.

فيما يتعلق بالمرافق العمومية التي يُمكن قياسها، يُفضل استخدام الطرق الكمية للقياس التي تعتمد على وحدات القياس كالوقت أو العينات. بينما بالنسبة للمرافق التي يُعسر قياسها بشكل كمّي، يمكن تحديد طبيعتها واستخدام طرق دراسة الأداء أو البيانات الإحصائية السابقة المتعلقة بأداء الموظفين لاستنباط مؤشر قياسي يستخدم في تقدير الكفاءة.

3-3 تحديد وحدة الأداء: تبدأ عملية قياس الأداء من خلال تحديد النشاط المخطط له والذي يعتبر مستوى العمل الأساسي الذي يجب أن يتم قياسه. يعتبر هذا النشاط نقطة الانطلاق لقياس وتقييم كفاءة الأداء داخل المرافق. من الضروري اختيار وحدة قياس مناسبة لقياس كل نشاط وارد في الخطة، بغض النظر عما إذا كان يمكن قياسه أو لا، كما يجب اختيار وحدة الأداء التي تتناسب مع كل نشاط. هذه الخطوة تُعَدُّ أساسية في نظام قياس العمل وإنشاء مؤشرات الأداء. تحتاج سلامة الاختيار إلى جهود جماعية كبيرة في جمع

وتنظيم البيانات، تحليلها ومقارنتها، وتستند إلى الخبرة المكتسبة من قبل أصحاب المسؤولية في عملية القياس والتقييم.

3-4 أنواع وحدات القياس: تتنوع وحدات القياس وتشمل:

- **وحدات حجم العمل** :ترتبط بالإجراءات الداخلية للمرافق العمومية. لضمان الحصول على النتائج المستهدفة.
- **وحدات نتائج العمل:** وهي الإجراءات التامة التي تتَّخذها المرافق والتي تؤثر في تحقيق الأغراض المرغوبة.
- **وحدات إنجاز العمل** :ترتبط بأهداف برامج المرافق العمومية المُضمَّنة ضمن السياسات العامة.

3-5 تحديد وحدات القياس النمطية: على الرغم من أن الأعمال التي تقوم بها المرافق العمومية تظهر صفاتٍ متشابهة في بعض البرامج والأنشطة، واختلافًا في البعض الآخر، يُظهر ذلك فقط عند تصنيف هذه الأعمال إلى مجموعات. يمكن تصنيف هذه الأعمال في مجموعات تشمل:

- مجموعة الأعمال الفنية التخصصية.
- مجموعة الأعمال المالية.
- مجموعة الأعمال الإدارية.

ومن المعروف أن تعدد الأنشطة العامة يمكن تحديد العديد من وحدات قياس العمل، إلا أنه يجب اختيار الوحدة المناسبة لكل نشاط بناءً على تنوع الأعمال والتخصصات. ورغم التنوع الكبير والتخصصات المتعددة في المرافق العمومية، فإن إعداد وحدات قياس نمطية لجميع التخصصات يُعتَبر أمراً صعبًا أو حتى مُستحيلًا. وتشتمل هذه التخصصات على الأعمال المالية والإدارية، مما يُيسِّر عملية تحديد وحدات قياس موحدة بالنسبة للمرافق في هذه التخصصات.

الفرع الثاني: خصائص ومجالات مؤشرات قياس الأداء العمومي

تختلف مؤشرات قياس الأداء العمومي من عمل إلى آخر حسب طبيعة الأعمال وحسب نوعية الأجهزة في القطاع العمومي خدمية كانت أو غير ذلك، وتتكون مؤشرات الأداء فيها من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف المرافق ويمكن تصنيفها بصفتها "مؤشرات كمية" Quantitative (Indicators) كالإحصاءات والبيانات الرقمية، و"مؤشرات تطبيقية" (Indicators Practical) تتعامل مع

عمليات المرافق العمومية الموجودة، و"مؤشرات توجهية" (Indicators Directional) توضح إن كان المرفق يتحسن ويتقدم أم العكس، و"مؤشرات عملية" (Actionable Indicators) توضح مدى رضا المرفق العمومي عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

1. خصائص مؤشرات قياس الأداء العمومي:

يتمحور الغرض الرئيسي لوضع مؤشرات قياس الأداء العمومي للمرافق العمومية حول تقدير كفاءة تلك المرافق في تقديم الخدمات العامة للمجتمع. يتم هذا التقدير باستخدام معايير ومؤشرات متفق عليها ومقبولة، ويتطلب وضع وتحديد هذه المؤشرات المقبولة معرفة الخصائص الفريدة لها والاتفاق على مجموعة الخصائص التي تميز مؤشرات الأداء الأساسية. كما يتطلب الأمر الاتفاق على مجموعة المعايير التي يمكن الاستعانة بها أثناء اختيار بين بدائل مؤشرات الأداء الأساسية. ينبغي صياغة هذه المؤشرات بدقة واضحة بحيث يمكن قياسها، وتكون متوافقة مع المعايير التي استمدت منها. علاوة على ذلك، يجب أن تكون دقيقة وثابتة، حيث يُظهر تحقق هذه المؤشرات تحقق المستويات المعيارية.[1]

يُعتبر التركيز الحديث على مؤشرات الأداء في القطاع العام استراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، كما أنها تعد مؤشرًا قويًا على النجاح أو الفشل التنظيمي. تُظهر مؤشرات القياس صحة المرفق العمومي، مما يُشبه تقدير ومعالجة صحة الأفراد، وبالتالي تُعد هذه المؤشرات الأداة المشابهة للترمومتر الطبي للمرفق. فهي تساعد في قياس التشخيصات المتعددة لصحة المرفق وفي تقييم أدائه في أداء مهامه بالشكل المطلوب.[2]

يُعتبر تحليل العمل الحكومي المخضع للقياس الخطوة الأولى نحو تصور الخصائص التي يجب أن تميز مؤشراته، حيث يُعد هذا التحليل وسيلة لتحديد العلاقة المنتظمة بين حجم العمل المؤدي وساعات العمل المستخدمة في أدائه. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تحليل العمل في تقسيم الأنشطة إلى مكوناتها المحددة، مما يمكن من قياسها، سواءً من خلال تحديد الزمن المستغرق في أدائها أو تحديد نوعيتها، وذلك خاصةً بالنسبة للأعمال أو العناصر التي يصعب قياسها بشكل وحدات كمية.[3]

---

[1] زغلول جودة عبد الرؤوف، **نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي**، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 02، 2008، ص 19.

[2] صلاح أحمد بن حبيب، مرجع سبق ذكره.

[3] Parementer. D, **Performance Measurement,** Financial Management, London, Feb. 2007, pp 32-36.

بشكل عام، تهتم خصائص مؤشرات الأداء العمومي بتحليل الأنشطة الحكومية إلى مكوناتها وخطواتها ومراحلها المتتالية التي تُعد الأساس في تحليل العمل الحكومي. يتم ذلك بعد تحديد أنواع الأنشطة المختلفة، مما يمكن من دراسة كل جزء من أجزاء النشاط على حدة وفهم كيفية تنفيذه وأدائه.

2. المجالات التي تغطيها مؤشرات قياس الأداء العمومي:

تشمل مؤشرات قياس الأداء العمومي مجموعة واسعة من المجالات، حيث يُمكن الوصول إليها من خلال تجميع البيانات والحقائق باستخدام مختلف الطرق والأساليب. ومع ذلك، تختلف طرق جمع البيانات حسب نوعية المجال ذاته. عند التأمل في الأنشطة العمومية من منظورات متعددة، نجد أنها تتنوع وتتعدد، ويُمكن تصنيفها إلى عدة مجموعات، وهي كما يلي:

- الأنشطة العمومية التي يُمكن قياس العمل بها والتي يُعتبر العمل بها وحدات متجانسة في جميع الأوقات وفي الوحدات التنظيمية المماثلة، كما هو الحال في مثل هذه الجهات كمصلحة الجوازات والسجل المدني. بالمقابل، هناك أنشطة عمومية يُصعب قياس العمل بها نظرًا لعدم وجود وحدة مناسبة يمكن الاعتماد عليها في قياس هذا العمل.
- الأنشطة العمومية الرئيسية والأنشطة المساعدة، حيث يُطلق على الأنشطة الرئيسية أيضًا اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية، وهي ذات أهمية بالغة مثل وزارات الحكومة. أما الأنشطة المساعدة، فتقوم بدعم المرافق العمومية الرئيسية في أداء مهامها بكفاءة، وتتجمع هذه الأنشطة المساعدة ضمن الجهازين التنظيميين: الجهاز المالي والجهاز الإداري.
- الأنشطة العمومية المحددة والأنشطة غير المحددة، حيث تعتبر الأنشطة المحددة تلك التي يتم فيها تحديد الاختصاصات بشكل واضح ومحدد، مما يتيح إمكانية مساءلة الموظفين المكلفين بها وقياس أدائهم. أما الأنشطة غير المحددة، فهي تلك التي يصعب تحديد اختصاصاتها بشكل واضح، وبالتالي يصعب قياس أدائها.
- الأنشطة العمومية الثابتة والأنشطة المتذبذبة، حيث تُعتبر الأنشطة الثابتة تلك التي لا تتغير ولا تتزايد مع مرور الوقت، في حين تتغير وتتزايد الأنشطة المتذبذبة بصورة مستمرة في إجراءاتها.

هذه التصنيفات تعكس تنوع وتعدد الأنشطة العمومية والتحديات المرتبطة بقياس وتقييم أدائها في سياق الأداء العمومي.

المبحث الثاني: أبرز المناهج المتنافسة في تحسين الأداء العمومي لـ "ما بعد البيروقراطية"

يهدف هذا المبحث إلى استكشاف التحولات الواسعة التي طرأت على تسيير الأداء العمومي. وفقًا للمفكر(Osborne) ، أشار إلى أن إدارة تسيير الأداء العمومي مرت بثلاثة نماذج رئيسية. أبرزها وأطولها كان نموذج التسيير العمومي البيروقراطي (OPA)، الذي استمر من أواخر القرن التاسع عشر حتى نهاية السبعينيات أو بداية الثمانينيات. وقدم نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) النموذج الثاني، الذي امتد من نهاية الثمانينيات إلى بداية القرن الحادي والعشرين. فالنموذج الناشئ الذي يُعرف باسم الحوكمة العامة الجديدة (NPG)، إلى جانب نماذج أخرى لإصلاح إدارة تسيير الأداء العمومي، التي نشأت نتيجة للمشاكل العملية والنظرية التي ظهرت مع تطبيق نموذج التنافسية (NPM) . تضمنت هذه النماذج الخدمة العامة الجديدة(NPS) ، والقيمة العامة(PV) ، والدولة الفيبرية الجديدة(NWS) ، وغيرها.

ومع ذلك، سنركز في هذا المبحث على نموذجين رئيسيين في مرحلة ما بعد البيروقراطية: نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) في المطلب الأول، ونموذج الخدمة العامة الجديدة (NPS) في المطلب الثاني. يهدف ذلك إلى فهم التغيرات التي طرأت مع كل نموذج جديد.

المطلب الأول: انعكاسات التحول من (NPM) إلى (NPS) على تحسين أداء الخدمات العمومية

تم استحداث مفهوم إدارة الخدمات العامة الجديدة بعد نهاية السبعينيات من القرن الماضي، وهذا النموذج الجديد استخدم في العديد من الدول المتقدمة والناشئة بدلاً من النهج التقليدي في إدارة الخدمات العامة. على الرغم من التعديلات التي أدخلت على هذا النموذج الجديد، إلا أنه لا يزال هناك انتقادات مستمرة تتصاعد وتأخذ شكلاً جديداً، لكنها لا تدعو إلى العودة إلى النموذج التقليدي بل تقدم إطاراً جديداً لإدارة الخدمات العامة.

في بداية الألفية الجديدة، ظهرت وجهات نظر مختلفة حيال الخدمة العامة الجديدة مقارنة بالتسيير العمومي الجديد، ولكن المشكلة تكمن في تباين وتناقض التطبيقات والمفاهيم الإدارية أثناء تقديم الخدمات العامة في العديد من الدول الناشئة، دون وجود إطار فكري موحد يأخذ بعين الاعتبار التطورات الفكرية وخصوصيات البيئة التي تقدم فيها هذه الخدمات.

هذا التباين أدى إلى ممارسات متنوعة وجدل فكري حول قدرة النظام الجديد على تحسين جودة الخدمات العامة ودوره الفعال في تحقيق المصلحة العامة. لذا، يسعى هذا المطلب إلى دراسة تأثير الانتقال من التسيير العمومي الجديد إلى الخدمة العامة الجديدة على سياقات وسبل تقديم الخدمات العامة، من خلال تحليل الجوانب الرئيسية لكل نموذج والتفكير وراء التطبيق، مع الاعتماد على نتائج عدد من دراسات الإدارة العامة الرائدة في هذا المجال.

الفرع الأول: الانتقادات الرئيسية للأداء العمومي وفق منهج التسيير العمومي التقليدي

شهد النموذج الفيبري في التسيير العمومي تطوراً هائلاً خلال القرن العشرين، حيث اتسم بعدة خصائص وتدابير سلبية أثرت سلباً على جودة تقديم الخدمات العامة، مما أدى إلى تعرضه لانتقادات متزايدة منذ السبعينيات من القرن الماضي.[1]

1. بالنسبة للمقاييس المستخدمة، فكانت البلدان النامية – بما فيها الجزائر– تعتمد على المقاييس المالية لفرض رقابة على الإنفاق العام. وهذا التركيز على كيفية الإنفاق بدون النظر إلى القيمة المضافة والآثار الناتجة عنه[2]، جعل هدف قياس الأداء يقتصر على المساءلة المالية للحكومات فقط. هذا المنهج لم يكن مثيراً للجدل في إطار التسيير العمومي التقليدي الذي يركز على الانضباط المالي والقواعد القانونية والالتزام بالدقة والضبط.

2. في سياق البيئة الإدارية، تعرض النموذج التقليدي الذي اعتمدته معظم الحكومات لانتقادات حادة بسبب زيادة درجة المركزية وعدم مرونة الإجراءات الإدارية. هذا أدى إلى استياء المواطنين وتراجع مستوى الثقة في الأداء العمومي[3]، مما أثار الحركات الإصلاحية التي سعت لإدخال أفكار إدارية جديدة. هدف هذه الحركات هو جعل الحكومات أكثر كفاءة وتوجيهها نحو تحقيق قيمة عامة أفضل بأقل تكلفة، من خلال التركيز على النتائج والمواطن، والتحول إلى نموذج قطاع الأعمال[4]. هذا النموذج الجديد يعتمد على المساءلة عن النتائج ويؤكد على الشفافية والكفاءة واللامركزية، ما يُعرف بـ "التسيير العمومي الجديد". مناصرو هذا النموذج

---

[1] National Performance Management Advisory Commission, **A Performance Management Framework for State and Local Government,** From Measurement and Reporting to Management and Improving, Chicago, 2010, p 07.

[2] شنوفي نور الدين، **المناجمنت العمومي**، محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2009.

[3] Nicola Mario Lacovino et al, **Public Organizations Between Old Public Administration**, **New Public Management and Public Governance: The Case of the Tuscany Region**, Public Organization Review, Vol. 17, Issue. 01, March 2017, p 62.

[4] O'Flynn Janine, **From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications**, The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, N.03, 2007, p 355.

يركزون على مفاهيم نظرية الاختيار العام وفشل الحكومات (Government Failure) في مقاربتهم لتحسين أداء الخدمات العامة والقيام بإصلاحات إدارية استناداً إلى مفاهيم وممارسات التسيير العمومي الجديد[1].

كان لمقولات الاختيار العام وفشل الحكومات دوراً كبيراً في تغيير النظرة لدور الدولة في تقديم الخدمات العامة. يأتي الإصلاح الإداري وفقاً للتسيير العمومي الجديد متمشياً مع مقولات نظرية الاختيار العام، حيث التأكيد على التأثير الإيجابي لفصل صنع السياسة عن تقديم المنتجات العامة وإلغاء حالة الاحتكار الحكومي التقليدي في تقديم الخدمات العامة[2]. بدأت أفكار التسيير العمومي الجديد في الظهور كبديل للنموذج البيروقراطي التقليدي الذي يُنسب إلى ماكس فيبر. وجدت هذه الأفكار تأييدًا من قِبَل قادة سياسيين محافظين، الذين يرون أن نهج إدارة القطاع الخاص يفوق القطاع العمومي، وأن الاحتكار وغياب المنافسة في تقديم الخدمات العامة يؤديان إلى تراجع الكفاءة وضعف الأداء. انتقلت أفكار وتطبيقات التسيير العمومي الجديد إلى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.[3]

قدم هوود (Hood) التسيير العمومي الجديد كمدخل إداري حديث في ميدان الإدارة العامة، ونظر إليها بوليت (Pollitt) في السياق نفسه كمجموعة من سياسات الإصلاح، تحمل تغييرات مقصودة في هياكل وعمليات مؤسسات القطاع العام، بهدف تعزيز أدائها. هاجاس (Hughes) اعتبرها إطارًا مرجعيًا جديدًا لتقديم الخدمات العامة، حيث يكمن التركيز فيها على تحقيق النتائج والمسؤولية الإدارية.[4]

الفرع الثاني: تقييم الأداء العمومي في سياق التطورات الإدارية الجديدة

شهد العقد الأخير من القرن الماضي تغيّرًا في مبادرات التنمية، إذ تحوّلت المنهجيات من نموذج التنمية الحكومية إلى نموذج التنمية القائم على السوق، مما أدى إلى ظهور مفهوم "التسيير العمومي الجديد".[5]

---

[1]Drechsler, **The rise and demise of the New Puplic Management: Lessons and opportunities for south East Europe,** Provided Central European Public Administration Review (E-journal), 2009, p 07.

[2]شريفة رفاع، **نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية**، مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص 106.

[3]Waheduzzaman W, **Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 32, N. 07, 2019, p 689.

[4]O'Flynn Janine, Op. cit. p 354.

[5]Helden Jan van, Uddin Shahzad, **Public Sector Management Accounting in Emerging Economies,** A Literature Review, Critical Perspectives on Accounting, Vol.41, December 2016, pp 34-38**;** Akbar Rusdi, Pilcher Robyn, Perrin Ann Brian, **Implementing performance measurement systems**, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 12, Iss. 01, 2015, pp 03 - 33.

يُقترح عبر التسيير العمومي الجديد استراتيجيات لإصلاح الأداء العمومي من خلال إعادة صياغة الممارسات الإدارية وفقًا لمتطلبات اقتصاد السوق. يهدف ذلك إلى جعل الحكومات أكثر استجابة لتطلعات المواطنين، وتحقيق مزيد من المساءلة عن النتائج. ويُؤكد على الشفافية والكفاءة واللامركزية[1]. يجب على الحكومات تحقيق هذه الأهداف في إطار هياكل أصغر حجمًا لتقليل حجم الجهاز الإداري الحكومي من أجل تحقيق الكفاءة والتوفير[2].

تتعارض هذه الفكرة مع ممارسات التسيير العمومي التقليدي التي تعتمد على فكرة كفاءة الهياكل التنظيمية الراهنة وصحة الإجراءات والأنظمة الرسمية. وتُقدم الخدمات العامة وفقًا لمبادئ المساواة والشمولية، مما أدى إلى الروتين الإداري وارتفاع مستوى التبعية لدى المرافق العمومية، مما أثر على كفاءتها[3]. يمكن توضيح الاختلافات الرئيسية بين التسيير العمومي الجديد والتقليدي في الشكل التالي:

الشكل رقم 5 أهم ملامح الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي



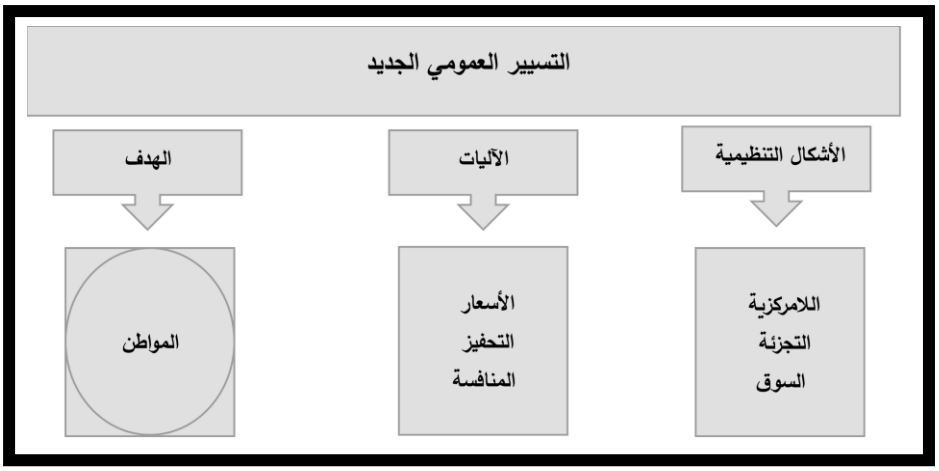
Source : Kuipers, et al, 2014.

لتحسين أداء الحكومة وتقليل التكاليف، أصبح من الضروري التحول من النموذج التقليدي للحكومة إلى نموذج "حكومة ريادة الأعمال". الدول أصبحت تشبه الشركات الكبرى، ويجب على المسؤولين الحكوميين اعتماد قيم رجال الأعمال، والتجاوب مع قوى السوق، وتشجيع المنافسة بين مقدمي الخدمات العامة. يجب

[1]Morales Jeremy, Gendron Yves, Henri Gue, **State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis'', Critical Perspectives on Accounting**, Vol. 25, Issue. 06, 2014, pp 423- 435.
[2]Cordella Antonio, Bonina Carla M, **A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection**, Government Information Quarterly 29, 2012, pp 512–514.
[3] Kuipers B.S, Higgs M.J, Kickert W.J.M, Tummers L.G, Grandia J, Van der Voet J, **The management of change in public organisations: A literature review**, Public Administration, Vol. 92, N. 01, 2014, pp 1-20.

أيضًا تغيير طريقة قياس الأداء من التركيز على المدخلات إلى التركيز على القيمة المضافة للمواطنين، الذين يعتبرون عملاء المرافق العمومية[1]. هذا التحول يتطلب إعادة هيكلة المرافق العمومية وتحديد آلياتها وأهدافها الجديدة. يمكن تصوير هذا التحول في الشكل التالي:

الشكل رقم 6 الأشكال التنظيمية في التسيير العمومي الجديد، وآلياتها، والهدف منها



Source : Cordella Antonio, Bonina Carla M, Op. cit. p 516.

1. تقييم صلاحية المقاييس المالية للأداء العمومي في بيئة التسيير العمومي الجديد:

الموازنات ومحاسبة التكاليف تُعَدّ من الأساليب الرئيسية التي تلجأ إليها الحكومات في الدول النامية لتقييم الأداء العمومي[2]. هذه الأساليب تجلب العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة مستوى المساءلة في استخدام الموارد وتعزيز الرعاية لإدارة الأصول. كما أنها توفر تقييما ماليا لخيارات القرارات مثل الخوصصة والاقتراض، وتسهل قياس تأثير السياسات العامة على الوضع المالي للمرافق العمومية[3].

على الرغم من فوائدها، تُواجِه أساليب القياس المالية للأداء العمومي عدة نقاط ضعف، حيث تركز بشكل أساسي على الجانب المالي دون الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأخرى التي تؤثر على عملية التقييم، خاصة في ظل التطور المستمر في بيئة التسيير العمومي واعتماد التكنولوجيا، مما يُشكِّك في الفوائد المحتملة للتكنولوجيا في تحسين الأداء العمومي لعدم قدرة هذه المقاييس على التعبير عن الفوائد المتنوعة

[1] Helden Jan van, Uddin Shahzad, Op. cit. pp 40-44; Morales et al, Op. cit. pp 426- 428.
[2] Brusca Isabel, Montesinos Vicente, **From Rhetoric to Practice: The Case of Spanish Local Government Reforms**, Financial Accountability & Management, 2013, p 354.
[3] Liguori Mariannunziata, Sicilia Mariafrancesca, Steccolini Ileana, **"Public Value as Performance: Politicians' and Managers' Perspectives on the Importance of Budgetary, Accruals and Non-Financial Information" In Public Value Management**, Measurement and Reporting, 2014, p 85.

المترتبة عن استخدام التكنولوجيا في المرافق العمومية[1]. بالإضافة إلى ذلك، تقدم معلومات تجميعية متأخرة عن النتائج، وتغفل الأسباب وراء هذه النتائج، مما يُحدِّ من قدرتها على تفسير أداء الجهات، وتغيب عن جمع المعلومات بعد تقديم الخدمة، مما يُجعلها غير كافية في متابعة النتائج والمساءلة.

وفي إطار قدرتها على تحفيز وتقييم الإنجازات، تفتقر هذه الأساليب إلى القدرة على خلق القيمة العامة على المدى الطويل، إذ تُركِّز على الأهداف ذات المدى الزمني القصير دون القدرة على توضيح العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

2. نقد الأداء العمومي بمنهجية التسيير العمومي الجديد وسبل التعديل:

2-1 أهم الانتقادات: تظهر العديد من الانتقادات لنموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) وتطبيقاته المختلفة منذ بداية الألفية الحالية. تتمثل هذه الانتقادات في:

-التركيز المفرط على رفع الكفاءة وتقليل الإنفاق العام دون مراعاة بيئة العمل في القطاع العام، وهو ما ينطبق خاصة على المدراء في القطاع العام الذين يُنظر إليهم كرواد أعمال يهدفون بشكل أساسي إلى تحقيق الربحية.[2]

-التركيز الوحيد على مبادئ السوق وافتراض أن نمط المرافق الخاصة هو الأفضل، دون النظر إلى حقيقة أن الأسواق يمكن أن تخطئ أو تصيب، على عكس المرافق العمومية، وزيادة الصعوبات المتعلقة بأسواق شبه الاحتكارية، وخاصة عندما يكون لدى المواطنين خيار محدود في الخدمات العامة التي تقدم بشكل احتكاري.[3]

-التسليم بأن التسيير العمومي الجديد يسعى لتطبيق ممارسات القطاع الخاص فقط، بل يحاول أيضًا نقل قيم القطاع الخاص، بما في ذلك التركيز على تحقيق الأرباح، إلى أجهزة المرافق العمومية. يرى منتقدوا هذا النموذج الجديد أن هذا الأمر يقلل من مصداقية المرافق العمومية وثقة المواطنين في قدرتها على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، التي لم تعد أولوية رئيسية بالنسبة لهذه المرافق في العديد من الدول النامية[4]، مما

[1]Moynihan Donald P, Lavertu Stéphane, **Does Involvement in Performance Management Routines Encourage Performance Information Use? Evaluating GPRA and PART**, Public Administration Review, Vol. 72, Iss. 04, 2012, p 65.

[2] Drechsler, Op. cit. pp 12-18.

[3]النجار فريد، **مكافحة الفساد بالقطاع العام بآليات حوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لجماعة الإدارة العليا "فرص وتحديات تطوير أداء الإدارة الحكومية "، المنعقد بالإسكندرية، أكتوبر 2015.

[4] Haque M. S, **The Diminishing Publicness of Public Service under the Current Model of Governance**, Public Administration Review, Jan / Feb 2001, Vol. 61, N. 1, pp 66-68.

يؤدي في كثير من الأحيان إلى غياب رؤية متكاملة لعملية التنمية والتركيز المفرط على زيادة معدلات النمو الاقتصادي دون النظر إلى توزيع العوائد من هذا النمو الاقتصادي.[1]

-إشكالية عدم كفاية الشراكات بمفردها في حل مشاكل تقديم الخدمات العامة، حيث تظهر الحاجة إلى إدارة فعّالة للشراكات وعقود الإسناد، ولكن يمكن أن تؤدي زيادة تكلفة المعاملات المصاحبة لإسناد الخدمات العامة وتعقيدات تطبيق المنافسة الحقيقية إلى إعادة التفكير في جدوى الإسناد للقطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة.[2]

-مخاطر استبدال الاحتكار الخاص بالاحتكار العمومي، وخصوصاً في ظل وجود العديد من العوامل التي يمكن أن تعيق وجود المنافسة الحقيقية في أسواق تقديم الخدمات العامة، مما يدعم سيطرة القطاع الخاص وقيمه على تقديم هذه الخدمات. ويعرض الاحتكار الخاص نفسه لمشاكل عدم الكفاءة مثلما يحدث في الاحتكار العمومي، إذ يمكن أن تكون عدم الكفاءة موجودة في أي من القطاعين.[3]

2-2 أهم التعديلات: يجب التركيز على التحولات الرئيسية في نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) قبل استعراض السمات والخصائص الأساسية للخدمة العامة الجديدة (NPS) كاستجابة للانتقادات الموجهة التسيير العمومي الجديد. تم بذل العديد من الجهود للتحسين والتطوير لتجاوز الانتقادات، ومن أبرز هذه التحسينات:

- تقديم مفهوم حرية الاختيار (Freedom of Choices) في تقديم الخدمات العامة، وذلك كوسيلة لتحسين الجودة، حيث يتم ربط جهود التطوير بحاجات وتوقعات المستفيد، وينقل الاهتمام من الموظفين العامين إلى المستفيد. ظهرت مبادرات عديدة لتطبيق هذا المفهوم في خدمات اجتماعية عامة[4]، مما يمكّن المستفيد من حرية اختيار مكان (Where)، وزمان (When)، ونوع الخدمة المرغوبة (What)، والمتخصص القائم بالتوصيل (Who)[5].

---

[1] أعمال ندوة: **نحو تحقيق نمو شامل في مصر**، والمنعقدة في القاهرة يوم 25 فبراير 2014 بالتعاون بين كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة وهيئة التعاون الدولي اليابانية (جايكا JICA) ومؤسسة بروكنجز .

[2] Wen Z, **Government Purchase of Services in China: Similar Intentions, Different Policy Designs**, Public Administration, Vol.37, 2017, pp 66-67.

[3] كليكسبيرج بيرناردو، **دراسة الخرافات والحقائق في السياسة الاجتماعية العامة: تجربة أمريكا اللاتينية**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 4، الإصدار العربي، ديسمبر 2004.

[4] Dowding K and John P, **The Value of Choice in Public Policy**, Public Administration Review, 2019, p 02.

[5] Dwivedi Y.K, Shareef M. A, Pandey S. K and Kumar V, **Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations**, New York: Taylor & Francis Group, first edition 2014, pp 21-23.

- زيادة الانفتاح ونشر المعلومات لأصحاب المصلحة حول تقديم الخدمات العامة، وخاصةً من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية. مبادرات مثل "مبادرات موازنة المواطن" في العديد من الدول العربية تعد وسيلة لنشر المعرفة حول الميزانيات العامة.[1]

- الاعتراف المتزايد بأهمية دور الفاعلين الجدد في صياغة السياسات العامة، وتأثير شبكات السياسات على صنع السياسات العامة المتعلقة بالخدمات العامة.

- تطبيق ميثاقات الخدمات وتطوير آليات لتفعيل المساءلة غير الرسمية لأداء أجهزة المرافق العمومية.

- توسّع استخدام ميثاقات المواطنين (Citizens Charters) منذ التسعينيات لتكون مؤشرات رئيسية لأداء الخدمات العامة، مما يعزز رقابة التسيير العمومي.[2]

المطلب الثاني: الخدمة العامة الجديدة (NPS)

التعديلات السابقة على (NPM) لم توقف انتقاداته ولا دفعت إلى العودة إلى النموذج التقليدي، بل أفضت إلى ظهور انتقادات مختلفة تجاه هذا النموذج. في مقالتهما الرائدة[3] :"New Public Service: Serving Rather than Steering"، قاموا بتقديم إطار جديد لإدارة الخدمات العامة يختلف عن النموذج التقليدي.

الفرع الأول: سمات ومزايا الخدمة العامة الجديدة(NPS) البارزة والمهمة

الخدمة العامة الجديدة (NPS)، التي ظهرت في بداية الألفية الحالية، تعبر عن منظور مختلف تمامًا عن التسيير العمومي الجديد. تركز هذه الخدمة على طريقة جديدة لإدارة وتحسين أداء الخدمات العامة، حيث تشير إلى الخدمات التي تُعلن عنها الدولة مسؤوليتها نظرًا لأهميتها في تلبية احتياجات ومتطلبات عامة للمواطنين في المجتمع.

التسيير العمومي الجديد والخدمة العامة الجديدة ظهرا كإطارين مرجعيين لإدارة القطاع العام في السنوات الأخيرة. بالرغم من سيطرة (NPM) في البداية والتطبيق، إلا أن الفترة الأخيرة شهدت تطبيقات متعددة لكلا النموذجين. يهدف التسيير العمومي الجديد عمومًا إلى تحويل وظائف القطاع العام إلى ما يشبه

[1] جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، "**موازنة المواطن، حقك تعرف موازنة بلدك لعام2020/2021**" https://www.mof.gov.eg/ar.

[2] أحمد أميرة الطاهر، **تطبيق ميثاق المواطن (Citizen, Charters) في الحالة المصرية: الواقع والمتطلبات**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2015، ص 126.

[3] Janet Denhardt, Robert Denhardt, **The New Public Service Revisited,** Op. cit. pp 549-551.

القطاع الخاص، مع إنشاء معايير صارمة للأداء والمساءلة. بينما يركز النموذج الجديد على دور المواطنين كشركاء أساسيين في الأنشطة العامة، مع التركيز على الجانب الإنساني في صياغة السياسات العامة.

1. الإطار العام للخدمة العامة الجديدة:

تعرفنا مع بداية العقد الثاني من الألفية الحالية على زيادة الانتقادات الموجهة نحو(NPM) ، وخاصة في دول كالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة ونيوزيلندا. ازدادت المخاوف من تدهور مبادئ الخدمة العامة نتيجة لتبني مفاهيم التسيير العمومي الجديد، حيث تم استبدال قيم المنافسة والكفاءة والإنتاجية بقيم تتمثل في المواطنة والعدالة والاستجابة والمساءلة. يتداخل هذا التطور مع مفهوم القيمة العامة Public) (Value – PV، الذي ظهر في منتصف التسعينيات وأحد أبرز رواده هو "مارك مور" من جامعة هارفارد. أكد مور(Mark Moore)، على أهمية تقييم المرافق العمومية ضمن سياقات سياسية وقيم مجتمعية، ودعا إلى عدم الاقتصار على مبادئ الكفاءة والمنافسة والإنتاجية كقيم حاكمة لإدارة الخدمات العامة. ورأى أن التركيز المفرط على مفاهيم (NPM) يمكن أن يؤدي إلى تشتيت وانقسام الخدمات العامة، ويمكن أن يفقد الهدف الشامل لتقديم تلك الخدمات[1].

في هذا السياق، قدم مور رؤية جديدة لدور المرافق العمومية والمدراء العامين، ووصفها بأنها مفهوم "ما بعد البيروقراطية والمنافسة"(bureaucratic and post- Compatitive Post). لقد لاحظت العديد من الدول الرائدة في مجال التسيير العمومي الجديد مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة ونيوزيلندا هذا التحول واعترفت بأهميته.[2]

ظهرت الخدمة العامة الجديدة (NPS) كمفهوم يركز بشكل أساسي على المواطن والمجتمعات المحلية والمجتمع المدني كأحد أهمية لتنظيم وإدارة القطاع العام. يتسق هذا المفهوم مع مبادئ الحوكمة الديمقراطية حيث يتحول دور الموظفين العامين من السيطرة والرقابة إلى دعم وتسهيل مشاركة المواطنين وتمكينهم من المساهمة في حلول المشاكل الاجتماعية. بالتالي، يقوم فهم المواطنة في قلب نموذج حوكمة الخدمات العامة ويستند إلى ثلاثة أسس رئيسية (الشفافية، المشاركة، المساءلة).[3]

[1] Drechsler, Op. cit. p 5.
[2] Coats D, **Reviving the Public: A New Governance and Management Model for Public Services,** The New Zealand Public Services Association (PSA). 2006, p 4.
[3] Ibid, p 65.

الخدمة العامة الجديدة (NPS) تصف مجموعة من القواعد والممارسات التي تؤكد على أهمية الديمقراطية والمواطنة كأساس لنظرية وممارسة التسيير العمومي[1]. ومن الضروري أن يتوفر نظام للحوكمة العامة يحمي الفئات الضعيفة، يسهل الوصول إلى العدالة، ويساعد في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في العملية التنموية[2]. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم إدراج البعد الإنساني بشكل أكبر في صياغة السياسات العامة وإدارة الخدمات العامة. [3]

2. أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة(NPS):

تمحور أهم خصائص الخدمة العامة الجديدة (NPS) حول سبع خصائص رئيسية[4]، التي قدمها "روبرت دينهارت" و"جانيت دينهات" في عام 2000. تم توسيع الفهم والتفسير لهذه الخصائص من قبل العديد من الباحثين، وأضافوا شروحات وتوضيحات إضافية لها[5]. وذلك على النحو التالي:

2-1 الخدمة بدلاً من القيادة والتوجيه: لقد أصبح الدور الأساسي للموظف العام هو مساعدة المواطنين في تحديد وتلبية مصالحهم المشتركة بدلاً من محاولة فرض سيطرته على المجتمع. وبناءً على هذا المفهوم، أصبح تقديم الخدمة العامة هو نقطة التركيز الأساسية للاهتمام لدى الموظف العام. "ميشيل باربر" (Barber Michral) في عام 2008 بدأ في استخدام ما يُعرف بـ "علم التوصيل (The Science of Delivery)" الذي يعتني بطبيعة الخدمة والسياق الذي يتم فيه تقديمها[6]. وبالتالي، تصبح الخدمات العامة وسيلة لتقديم القيمة العامة، ويُنظر إلى المواطنين كحملة أسهم (Shareholders)، حيث يشاركون في تحديد كيفية استثمار الضرائب والأموال العامة[7]. يُغيِّر هذا التحول النظرة نحو الحكومات التي تعتمد على توجيه الخدمات.[8]

2-2 المصلحة العامة هي الهدف وليست نتيجة ثانوية :يجب أن يساهم المديرون العامون في المرافق العمومية في إقامة رؤية جماعية مشتركة تركز على المصلحة العامة، والتي تأخذ في الاعتبار ليس فقط

[1] Janet Denhardt, Robert Denhardt, **The New Public Service Revisited**, Op. cit. pp 664.

[2] النجار فريد، مرجع سبق ذكره.

[3] Koricich A, **Outcomes insted of Outputs: Using a New Public Service Approach to Humanize (No Child Left Behind**, Forum of American Journal of Education (AJE), July 31, 2013, p 42.

[4] DeLeon and Denhardt, **The Political Theory of Reinvention**, Op. cit. pp 553-555.

[5] Sriram N, Misomnai C, Metasuttirat J, Rajphaet, **A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance**, Asian Political Science Review, Vol. 3, 2019, pp 32-35.

[6] Behn R.D, **How Scientific Is (The Science of Delivery)?** Canadian Public Administration, Vol. 60, N. 1, March 2017, pp 89-93.

[7] O'Flynn Janine, Op. cit. p 358

[8] Wen Z, Op. cit. p.68.

الجوانب التقنية والإدارية، ولكن أيضًا الاعتبارات الاجتماعية، مثل الحد من الفقر وتحسين الصحة العامة[1]. يجب أن ينظر المديرون العامون إلى المواطنين كحملة للخدمات العامة وأصحاب حقوق انتخابية، وليس فقط كزبائن أو عملاء، وبالتالي يجب مشاركتهم في جميع مراحل تصميم وتنفيذ ومساءلة تقديم الخدمات العامة[2]. يصبح هدف الموظفين العامين هو مساعدة المواطنين على فهم مصالح بعضهم البعض، وبالتالي تشكيل رؤية عامة للمصلحة العامة تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة ومكافحة الفقر[3]. هذا مرتبط بمفهوم النمو الشامل (Inclusive Growth) الذي يهدف إلى جعل فوائد النمو الاقتصادي تصبح أكثر توزيعًا على الفئات الأكثر احتياجًا في المجتمع[4]. وقد تم توسيع مفهوم المصلحة العامة ضمن إطار الخدمة العامة الجديدة ليشمل حماية السلع العامة العالمية (Global Public Goods) مثل حماية التراث الثقافي، والبيئة، ومكافحة الجريمة والفقر والإرهاب.[5]

2-3 التفكير الاستراتيجي والعمل بديمقراطية: تهدف الخدمة العامة الجديدة إلى تحسين كفاءة السياسات والبرامج لتلبية احتياجات الجمهور، وذلك من خلال تشجيع التعاون والمشاركة الجماعية في العمليات الحكومية. يتضمن هذا التوجه نقل المسؤوليات من المستويات المركزية إلى الإدارات المحلية والوكالات العامة، مما يعزز مشاركة المواطنين في تصميم السياسات وتقييم أداء الخدمات المقدمة[6]. يعتمد هذا النهج على افتراض أن نقل الموارد والمسؤوليات للمستويات المحلية يشجع المواطنين على المشاركة الفعَّالة ويسهم في رقابة أفضل من قبل مستفيدي الخدمات المحليين.

وينبغي إتاحة الفرص للمواطنين للتعبير عن آرائهم وتقديم البدائل بشكل شفاف[7]، وذلك من خلال توفير المعلومات الكافية، ويُسمح لهم بالمشاركة في تصحيح الأخطاء خلال تقديم الخدمات[8]. يُفترض أن

[1]O'Flynn Janine, Op. cit. pp 359-360.
[2]Brix J, Krogstrup H. K & Mortensen N. M, **Evaluating the Effects of Co-Production Initiatives in Public Service Organizations**, Proceedings of the XVIII Nordic Political Science Congress, Denmark: Odense, 2017, p 5.
[3] أعمال ندوة: **نحو تحقيق نمو شامل في مصر**، مرجع سبق ذكره.
[4]السعيد هاله وآخرون (محررون)، **إدارة التحول في مصر: رؤى سياسية واقتصادية**، المؤتمر السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2014، ص 353.
[5]Janet Denhardt, **Public Administration: An Action Orientation**, Belmont, USA: Thomson Wadsworth, Fifth Edition, 2006, pp 46-47.
[6]Voorberg W, Bekkers V, Flemig S, Timeus K & Tummers L, **Does co-creation impact public service delivery? The importance of state and governance traditions**, Public Money & Management, July 2017, pp 365-366.
[7]Robinson M, Op.cit. pp10-11.
[8]Simmons R, **Improvement and Public Service Relationships: Cultural Theory and Institutional Work**, Public Administration, Vol. 94, N. 4, 2016, pp 934-938.

مشاركة المواطنين في صناعة السياسات سيزيد من مستوى الثقة في الحكومة وسيُمكن وضع سياسات أكثر واقعية واستجابة لاحتياجات المواطنين، لا سيما الفئات الأكثر احتياجًا للرعاية. هذا النهج يضع المواطن في مكانة رئيسية وفي موقع القيادة في صياغة السياسات(putting the citizen in the driver's seat) [1] ، ويعتبر المشاركة الديمقراطية عنصرًا أساسيًا في الخدمة العامة الجديدة.[2]

من الأمثلة على هذا التوجه هو التحول من مجرد مفهوم "ميزانية المواطن" (Budgeting) إلى "الموازنة التشاركية" (participatory Budgeting) و "الموازنات المفتوحة"، حيث يشارك المواطنون في جميع مراحل إعداد الموازنة، بدءًا من الموافقة وحتى التنفيذ والتقييم[3]. هذا يتطلب تعزيز قيم الحوار والتفاعل، وتوضيح القيادات لقراراتها المتعلقة بالسياسات، بالإضافة إلى مشاركة الجمهور في عملية صياغة السياسات وتقييمها.[4]

2-4 خدمة المواطنين وليس الزبائن: تنبثق المصلحة العامة من الحوار حول القيم المشتركة، ولذا يتطلب الحفاظ على جودة الخدمات العامة المقدمة استمرارية في استجابتها لتفضيلات الجمهور، مع التركيز على ذلك ليس فقط استناداً إلى أبحاث السوق وممارسات خدمة المستهلك وإنما أيضًا استجابة مستمرة للتطلعات العامة[5] . تسعى الخدمة العامة الجديدة لتجاوز النقائص الموجودة في النماذج والتطبيقات الإدارية الحديثة (NPM)، التي قد لا تلبي بالضرورة طموحات المواطنين.[6]

تتمحور الخدمة العامة الجديدة حول خدمة المواطنين باعتبارهم أفرادًا يشاركون في الحياة المدنية ومدفوعين للضرائب وممارسين لحقوقهم الديمقراطية، فضلاً عن كونهم عملاء يتوجب تلبية احتياجاتهم. غير أن هذا التوجه يتم في سياق الحفاظ على القيم المشتركة للمجتمع، التي يتم التوصل إليها من خلال قنوات مختلفة للمشاركة المجتمعية[7]. يُرتبط هذا بالممارسات التي تُنفذ في دول النموذج الأنجلوساكسوني على وجه الخصوص، حيث يُركز على توقعات المواطنين من الخدمة العامة في إطار ما يُعرف بإصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد (Post-NPM Reform).

---

[1] Ibid, p.39.
[2] Janet Denhardt, Robert Denhardt**, The New Public Service Revisited,** Op. cit. pp 666-667.
[3] Bilge S**, A New Approach in Public Budgeting: Citizen Budget**, Journal of International Education and Leadership, vol. 5, issue.01, 2015, pp2-4.
[4] Ebdon C & Franklin A, **Searching for a Role for Citizens in the Budget Process**, Public Budgeting & Finance, 2004, p 34.
[5] Drechsler, Op. cit. pp 6-8.
[6] Janet Denhardt, Robert Denhardt**, The New Public Service Revisited,** Op. cit. pp 665-666.
[7] Koricich A, Op. cit. p 44.

2-5 المساءلة عملية معقدة: تُؤكد مبادئ الخدمة العامة الجديدة على تعقيد عملية المساءلة، وتقتضي ضرورة التركيز على جوانب متعددة لجودة الخدمة. يجب أن يشمل هذا التركيز تشارك وسائل الإعلام وكافة شرائح المجتمع، بالإضافة إلى المواطنين في عمليات التقييم والقياس[1]، وذلك لتفعيل المساءلة. هذا يتضمن تحقيق حرية الوصول للمعلومات وتمكين أصحاب المصلحة من تنظيم أنفسهم واحترام القانون[2]. كما يتطلب تفعيل المساءلة مراقبة أداء جميع مؤسسات القطاع العام، سواء الهيئات المركزية أو المرافق العمومية أو الجهات المنوطة بتقديم الخدمات والموظفين العاملين في هذا القطاع. يجب أيضًا وجود آليات رسمية تسمح بتداول المعلومات، مع مراعاة أن المشاركة بدون آليات فعّالة للمساءلة والتغذية المرتدة لن تكون ذات تأثير إيجابي على تحسين الأداء العام.[3]

الانتقال نحو تقديم الخدمات العامة بشكل غير مباشر والاعتماد على عقود الإسناد يزيد من تعقيد عملية المساءلة بشأن نتائج تقديم الخدمات. يصبح للمساءلة أبعاد أكبر لا تتناول فقط نوع وكمية الخدمة المقدمة، بل تتعمق لتشمل إجراءات التعاقد نفسها بهدف ضمان نزاهة وحيادية العملية التعاقدية.

2-6 إعطاء الأهمية للمواطنين وليس فقط للإنتاجية: من الضروري إيلاء اهتمام للمواطنين وليس فقط للإنتاجية. يجب أن تحمل الخدمات العامة أهدافاً واضحة مترجمة إلى نتائج (outcomes) مرتبطة بالمجتمع بدلاً من التركيز على المخرجات (outputs) فقط. ينصب اهتمام الخدمة العامة الجديدة على النتائج الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتوقعة والمطلوبة من تلك الخدمات، مع التركيز على تلبية توقعات واحتياجات المواطنين كأفراد يشملون الجوانب الاجتماعية والمواطنية، وليس كمجرد مستهلكين[4]. هذا يتطلب التفاعل المستمر مع الجمهور لتحديث الأهداف والتوجهات بما يعكس الاحتياجات العامة. يتضمن ذلك تطوير مقاييس أداء متنوعة تتلاءم مع تنوع الخدمات العامة ونشر معلومات أداء مفتوحة وشفافة[5] بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في تطوير السياسات وآليات تحسين أداء الخدمات العامة.[6]

---

[1] Koricich A, Op. cit. p 46.
[2] Ringold D, Holla A, Koziol M & Srinivasan S, **Citizens and Service Delivery: Assessing the Use of Social Accountability Approaches in the Human Development Sectors,** Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2012, p13.
[3] Ma L, **Performance Management and Citizen Satisfaction with the Government: Evidence from Chinese Municipalities**, Public Administration, Vol. 95, N. 01, p 44.
[4] Waheduzzaman W, Op. cit. pp 690-691.
[5] Drechsler, Op.cit. p 18.
[6] Ma L, Op.cit. pp. 41.

من المهم الإشارة إلى أن الممارسات السابقة في ظل توجهات التسيير العمومي الجديد، التي كانت تستهدف استجابة المواطنين كعملاء وربط الحصول على الخدمة بالدفع، قد خفضت من فعالية هذه العمليات، وكذلك المشاكل المتعلقة بمراقبة الخدمات التي تُقدم بشكل غير مباشر وتقييمها بشكل فعّال.[1]

2-7 المواطنة والخدمة العامة أكثر أهمية من ريادة الأعمال: تبرز أهمية المواطنة والخدمة العامة على نحو لا يُقلل من أهمية ريادة الأعمال. يعتبر الموظف الحكومي عاملًا أساسيًا في هذا السياق، حيث يلعب دورًا محوريًا في تيسير ممارسة المواطنة الفاعلة وتعزيز الحوار الديمقراطي. ومع هذا، يتم النظر إلى هذا الدور الحكومي الرئيسي مع الحرص على الحفاظ على قيم الكفاءة والإنتاجية.

التحول الذي يحدث يتمثل في تحويل الرؤية من جعل مديري الجهات العمومية رواد أعمال إلى جعل الإدارة العامة ذاتها منظمات رائدة. وهذه المنظورية الجديدة تهدف إلى تحقيق القيم المجتمعية في إطار ديمقراطي تشاركي، حيث يسعى التركيز إلى تقديم خدمات عامة عالية الجودة تلبي احتياجات المواطنين وأصحاب المصلحة على حد سواء.

في هذا السياق، يُعزى الاهتمام إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إطار الخدمة العامة الجديدة، إلى عدم إعطاء أي من القطاعات الأولوية في تقديم الخدمات العامة. بل يتم التركيز على التوجه العملي الذي يتناسب مع حلول المشكلات والضغوطات الحالية التي تواجهها المجتمعات.[2] يتفق هذا الموقف مع موقف "موور" المحايد، الذي يؤكد على أهمية ماهية من يقدم الخدمة أكثر من النمط الواحد لتقديمها. فالخدمة العامة الجديدة لا تسعى إلى الالتفاف على نمط التقديم المباشر كنمط وحيد، ولا تمنع تدخل العوامل التنافسية في عملية تقديم الخدمات العامة. بل يركز الاهتمام على اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لتقديم الخدمة والتي تتوافق مع القيم المجتمعية العامة وتفضيلات المواطنين. وفي هذا الصدد، ترى الخدمة العامة الجديدة أن مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة يمكن أن تحدث تغييرًا في سلوك منظمات الأعمال. وذلك من خلال إدخال قيم تعتمد على العمومية وتتجاوز قيم الكفاءة والإنتاجية الضيقة[3].

بناءً على ذلك، يدرك الطالب أن الانتقال من نمط التسيير العمومي التقليدي إلى النموذج الجديد يمثل تحولًا شاملاً. هذا التحول يشمل الجوانب القيمية والتشغيلية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة، حيث يتضمن

[1] Haque M. S, Op. cit. pp.69-71.
[2] O'Flynn Janine, Op. cit. pp 361-363; Wen Z, Op. cit. pp 65-67.
[3] Janet Denhardt, Robert Denhardt**, The New Public Service Revisited,** Op. cit. pp 668-669.

زيادة في المنافسة وتشجيع المشاركة في عمليات التقديم. وعلى الرغم من ذلك، فإن الانتقال إلى مفهوم الخدمة العامة الجديدة لا يعني العودة إلى النموذج البيروقراطي التقليدي. ولا يعني أيضًا التخلي عن الجهود المستمرة لتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة. لذا، يتطلب التطبيق الناجح لمفهوم الخدمة العامة الجديدة تبني قيم وممارسات جديدة في إدارة الخدمات العامة، مثل التنافس والمشاركة الديمقراطية، دون التنازل عن جهود تحسين جودة الخدمات المقدمة.

المبحث الثالث: أبرز المناهج المتنافسة في تحسين الأداء العمومي لـ "ما بعد التسيير العمومي الجديد"

في المبحث الثالث، سنتناول مختلف النماذج الرائدة التي تسعى إلى تحسين الأداء العام بعد فترة التسيير العمومي الجديد. سنركز على فهم التغييرات التي طرأت على نماذج القيمة العامة والحوكمة العامة الجديدة، من خلال دراسة الإطارات المفاهيمية والمصادر النظرية والبنى التحتية التي يستند عليها كل نموذج. سيتم تسليط الضوء على المقاربات النظرية التي وضعت لتحديث وتطوير الخدمات العامة في المرافق العمومية لفترة ما بعد التسيير العمومي الجديد.

سنركز أيضًا على الثورة التكنولوجية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على السياسات العالمية وأهمية التحول الرقمي للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. سيتم استعراض مشروع "الجزائر الرقمية" كمثال على التوجه نحو التحول الرقمي وضرورة تسريعه وتوسيع نطاقه.

في هذا السياق، سيتم تنظيم المبحث لمراجعة المناهج المتنافسة التي تهدف إلى تعزيز الأداء العام، مع التركيز على الجوانب الأساسية لكل نموذج وتحليل كيفية تطبيقها وتأثيرها على المرافق العمومية.

المطلب الأول: القيمة العامة (PV)

باستنادنا إلى مصادر بحثية متخصصة، يهدف هذا المبحث إلى استعراض نموذج "إدارة القيمة العامة" وتطبيقاته في سياق الأداء العمومي. سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية والاقتراحات التي يستند إليها هذا النموذج(PV) ، وذلك من خلال الاستفادة من مصادر متخصصة وموثوقة في المجال لتوضيح تأثيره وفعاليته في تحسين الأداء العمومي.

الفرع الأول: الإطار العام لمقاربة القيمة العامة: (PV Approach Public Value)

يظهر التزام الحكومات بتقديم خدمات أكثر توجهاً نحو المواطن (Citizen–Centred) والانتقال نحو أنظمة ذاتية التحسين بشكل أكبر، حاجةً ملحّةً لنموذج جديد يختلف بشكل جذري عن النماذج التقليدية للتسيير العمومي المرتبطة بدولة الرفاه في فترة ما بعد الحرب، وما يُعرف بـ "التسيير العمومي الجديد" المتعلق بالدولة الليبرالية الجديدة .(Neo–Liberal State) في السابق، كان التسيير العمومي التقليدي، الذي تميّزت به دولة الرفاه ما بعد الحرب (The Postwar Welfare State)، يستند إلى الاقتصاد السياسي الفابياني (Economy Political Fabian) ونظريات السلع العامة(Public Goods) ، والتي تختلف عن السلع الخاصة (Private Goods) بعدم قابليتها للاستبعاد وانخفاض التنافسية في الاستهلاك.

تركز مفاهيم "التسيير العمومي الجديد (NPM) "التي سيطرت على النقاشات الأكاديمية والممارسات خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، على الاقتصاد السياسي النيوليبرالي ونظريات الاختيار العقلاني أو العام. يُنظر إلى الأفراد كوحدة أساسية للتحليل، مع التركيز على تعظيم المصلحة الذاتية كعامل رئيسي للسلوك الاقتصادي والاجتماعي.

للتغلب على هذا النقص وتقليل آثاره السلبية، تم تطوير مجموعة من المقاربات والنماذج النظرية لتحسين أداء المرافق العمومية وتعزيزها، خاصة فيما يتعلق بتوفير وتقديم الخدمات العامة. ونتيجة لهذه الجهود، ظهرت إصلاحات إدارة القيمة العامة (Public Value Management) كمصدر نظري ونموذج عملي لتفعيل وتعزيز التسيير العمومي.[1]

الفرع الثاني: تعريف القيمة العامة (Public Value PV)

يشهد الاهتمام المتزايد بمقاربة القيمة العامة (Approach Public Value – PV) تأثيرًا كبيرًا، حيث يستند هذا النهج بشكل كبير على أفكار مارك مور .(Mark H. Moore) يُعنى هذا النهج بالتحول من المفاهيم الأيديولوجية القوية المتعلقة بالسوق إلى دور الدولة الموفرة (State Provision) الخدمات. يعكس هذا تطورًا متناميًا في الإقرار بأن "القيم الاجتماعية الراسخة في الخدمات العامة قد تفتقر إلى المعالجة الكافية من خلال حسابات الكفاءة الاقتصادية المعتادة للأسواق."

[1] John Benington & Mark H. Moore, **From Private Choice to Public Value: Theory and Practice**, UK: Palgrave Macmillan, 2011, p 41.

هذا النهج يعزز ما يُعرف بالبراغماتية الجديدة(New Pragmatism) ، حيث تتلاشى المناقشات الأيديولوجية السابقة[1]. يؤكد روبرتو أنجر (Roberto Unger) في عام 1998 على أن الإصلاحات الفعالة يجب أن تستند إلى نظريات تتعامل مع التحديات التنظيمية والتغييرية بدلاً من تقديم رؤى أيديولوجية عريضة.[2]

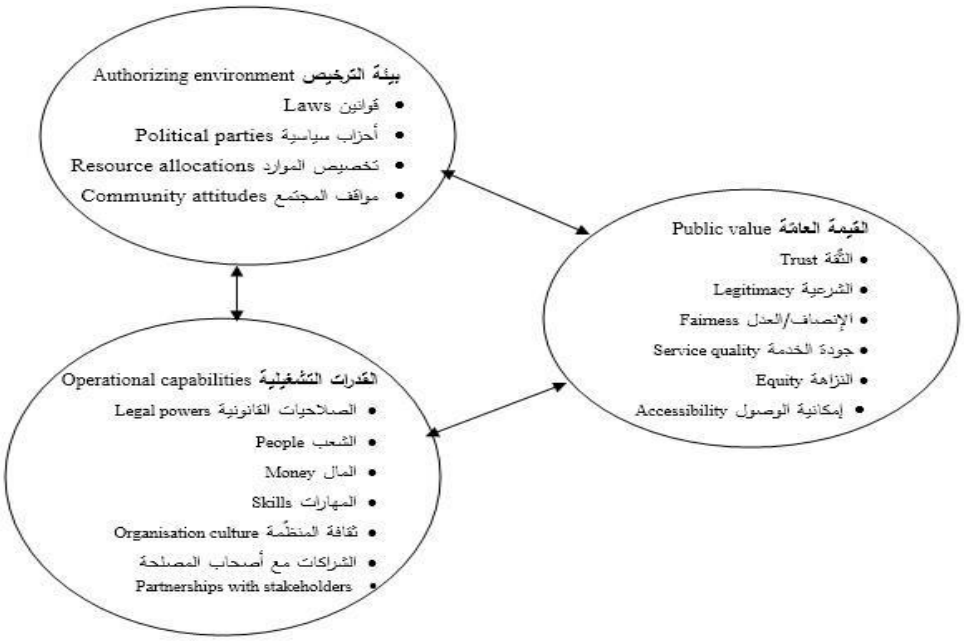
تشير مقاربة ما بعد التنافسية أو ما يُعرف بالتسيير العمومي الجديد إلى التحول من التركيز الأساسي على الكفاءة والنتائج إلى تحقيق أهداف حكومية أوسع لإنشاء قيمة عامة.[3] (Public Value Creation)

على الرغم من انتشار مناقشة القيمة العامة، إلا أن تعريفًا واضحًا لها يبقى غير واضح. فهي بناءً متعدد الأبعاد، تعكس تفضيلات واحتياجات جماعية وتتوسط سياسيًا، وتستند إلى الثقة والعدل والإنصاف(Fairness) بالإضافة إلى النتائج. بعض التعاريف تصف "القيمة العامة" على أنها القيم التي تخلقها الحكومة من خلال تقديم الخدمات العامة وتنظيم القوانين والإجراءات الأخرى. تُستخدم كأداة تقريبية لقياس أداء الخدمات العامة واتخاذ قرارات توجيه الموارد وتحديد نظم التسليم المناسبة.

أما هورنر وهزل (Horner and Hazel) في عام 2005، فقد وضحوا أن "القيمة العامة" ترتبط بقيمة المشاركة والعائدات للمواطنين، حيث يمكن أن يشعروا بأن ضرائبهم تُنفق بطريقة تؤدي إلى الازدهار الاقتصادي والتماسك الاجتماعي أو التنمية الثقافية. هذا يُفسر كيف يتم خلق القيمة من خلال تحسين الخدمات العامة وزيادة الثقة ورأس المال الاجتماعي، وتجنب المشاكل الاجتماعية، ويتم ذلك بالمشاركة الديمقراطية، ليس فقط من خلال الاقتراع بل أيضًا من خلال المشاورات والاستطلاعات.[4]

[1] O'Flynn, Janine, Op. cit. p 358.
[2] John Benington & Mark H. Moore, Op. cit. p 42.
[3] O'Flynn Janine, Op. cit. p 359.
[4] O'Flynn Janine, Ibid.

الشكل رقم7 إطار القيمة العامة PUBLIC VALUE FRAMEWORK



Source: Samaratunge Ramanie and Wijewardena Nilupama, **The Changing Nature of Public Values in Developing Countries**, International Journal of Public Administration, 2009, p 317.

في نفس السياق، يؤكد جيري ستوكر (Gerry Stoker) أن مفهوم التسيير الجديد الذي يتحدى التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد هو تحول من حوكمة المجال العام إلى مفهوم الحوكمة العامة الجديدة. يتضمن هذا التحول استخدام شبكات من المناقشات (Deliberation) وتوزيع وتسليم الموارد (Delivery) بهدف تحقيق القيمة العامة.

الفرع الثالث: المقترحات التي يقوم عليها نموذج القيمة العامة (PV)

ويحاول "**ستوكر**" تجسيد هذا النموذج من خلال أربعة مقترحات، والمتمثلة فيما يلي:[1]

1. التدخلات العامة (Public interventions): يُعرَّف التدخل العام، أو "التدخلات العامة"، من خلال السعي إلى تحقيق القيمة العامة وفقاً "لمارك مور"، أستاذ الحكومة في كلية جون كينيدي بجامعة هارفارد (Harvard University John F. Kennedy School of Government professor). يرى "مور" أنّ الغاية الرئيسية للمسؤولين العامين، بغض النظر عن موقعهم السياسي أو الإداري، يجب أن تكون خلق القيمة العامة. هذا المفهوم يستند إلى مقترحات سابقة من قبل مور في عام 1995، حيث أكد أنّ إنشاء

[1] Stoker Gerry, **Public Value Management a New Narrative for Networked Governance?** The American Review of Public Administration, 2006, pp.47-49.

القيمة العامة يشكل الجوهر الأساسي للعمل في القطاع العمومي، بينما يركز عمل المسؤولين في القطاع الخاص على خلق القيمة الخاصة .أيضًا، يدعم هذا التفرقة "هيفتز" و"وارنر"(Hefetz and Warner)، اللذان شدّدا على أنّ المسؤولين العامين ليسوا مقتصرين على توجيه العملية السوقية بل يتطلب دورهم موازنة لاهتمامات فنية وسياسية لضمان القيمة العامة. وبالتالي، يعتبر دور المسير العمومي محورياً في هذا السياق.[1]

النقطة الحاسمة تكمن في تحقيق التدخلات العامة نتائج اجتماعية واقتصادية إيجابية. يولي "مارك مور" اهتماماً خاصاً لتوليد القيمة العامة، ويرى أن إنشاء هذه القيمة يتطلب إثبات أن النتائج المحققة تعادل التكاليف المستخدمة، والحرية الأساسية في تحقيق هذه النتائج المرغوبة. هذا يبرز الضرورة ليس فقط لتقديم الخدمات بل لضمان أن تكون هذه الخدمات تساهم في خلق قيمة عامة فعّالة. فمن الواضح أن تقديم الخدمات بحد ذاته لم يعد مبرراً كافياً لتبرير التدخل الحكومي الذي يتم تمويله من قبل المواطنين، سواء كانت هذه الخدمات تُقدم مباشرة أو من خلال الاستعانة بجهات خارجية. السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل تسهم هذه الخدمات في تحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية ذات قيمة؟ هل تعمل على خلق قيمة عامة حقيقية؟

وأخيرًا، يجدر بنا التأكيد على أنّ هذا التحكم لا يمكن تحقيقه إلا من خلال حوار وتبادل الآراء بين أصحاب المصلحة المتأثرين والمسؤولين الحكوميين لتحديد ما إذا كانت القيمة العامة قد تم توفيرها أو لا، وهذا يتطلب المشاركة الفعّالة والتواصل المستمر.

2. شرعية أصحاب المصلحة (Stakeholders): يتطلب الاعتراف بشرعية مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة توسيع نطاق الاعتراف بمن هم مشمولون في هذا الدائرة، حيث يحظى السياسيون والمسؤولون بشرعية خاصة بسبب انتخابهم في الحكومة، ومع ذلك، هناك احتياج لاعتبار فئات أخرى مثل شركاء الأعمال وقادة الأحياء، والأشخاص الذين يمتلكون معرفة خاصة بالخدمات سواء كانوا محترفين أو مستفيدين من تلك الخدمات. إلى جانب ذلك، ينبغي أيضًا أن يُعتبر الأشخاص الذين يشغلون مناصب إشرافية كمراجعين أو منظمين كأصحاب مصلحة مهمين. تعتبر هذه التنوعات في الشرعية أمرًا لا يمكن تجزئته ببساطة من خلال الأداء السياسي، حيث يقوم نموذج إدارة القيمة العامة على فكرة أن جميع أصحاب المصلحة يجب أن يشاركوا في القرارات لكي تكون هذه القرارات مشروعة وقابلة للتنفيذ

[1] O'Flynn Janine, Op. cit. p 358.

3. مقاربة العلاقة المنفتحة (Approach Relationship, Open-Minded): المقاربة المفتوحة للعلاقات تتمحور حول توفير الخدمات من خلال التزام بمبادئ الخدمة العامة. وتتطلب هذه المقاربة الفعّالة للتوريد (Effective Procurement) اعتماد نهج مفتوح لاختيار أفضل مورد، سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص أو حتى في المجتمع المدني (الطوعي). وتشمل السُبل المعتمدة في هذه المقاربة التركيز على النتائج النهائية، والتشاور مع المستخدمين، ووضع معايير الأداء، وتشجيع المنافسة الشفافة.

لا يُعتبر هنا وجود أي ميل إيديولوجي يفضل مقدم الخدمة أو مورد الخدمة، ولا يُعتبر وجود أي ميزة أخلاقية خاصة لدى الأشخاص الذين يعملون في القطاع العام مباشرةً. الافتراض هو أن مقدم الخدمة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، قد يكون مناسبًا في ظروفٍ محددة. ومع ذلك، يُشير النهج المفتوح إلى أن الفوائد المترتبة عن التعاون مع القطاع الخاص أو المجتمع المدني غالبًا ما تكون أكبر، حيث يمكن للقطاع الخاص، على سبيل المثال، دمج الاستثمار الضروري مع المسؤولية في تقديم الخدمات. ومن جانبه، يُمكن للمجتمع المدني، من خلال مشاركته الشاملة، ضمان توفير خدمات سلسة وأكثر توافقًا مع احتياجات الجمهور.

4. مطلوب مقاربة قائمة على التكيف والتعلّم لتحدّي تقديم الخدمة العامة: تطلب المقاربة التي تستند إلى التكيف والتعلم لتحدي تقديم الخدمة العامة النظر في تدخلات حوكمة الشبكة (Network Governance) كعملية تستند إلى القدرة على التكيف والمرونة كفضائل رئيسية (Key Virtues). تُلقى الضوء على دور المديرين العامين في إنشاء نظام عمل مبني على الوعي بأنه يتطلب تعديلًا مستمرًا ليعمل بشكل فعال. تُطالب هذه المقاربة بنموذج للقيمة العامة يتضمن أهدافًا أكثر تطلبًا بالنسبة للمسؤولين العامين من تلك المعتادة في أنظمة الإدارة السابقة. تُكلف المسؤولين بتوجيه شبكات النقل والتنفيذ والتوزيع وضمان صحة النظام بشكل شامل. الأسئلة التي يجب أن يطرحوها على أنفسهم لاكتشاف القيمة العامة هي الأكثر إلحاحًا وتحديًا، حيث يسعون للحصول على إجابات ليس فقط حول ما إذا تم اتباع الإجراءات (النموذج التقليدي للتسيير)، ولكن أيضًا عما إذا كانت الأهداف تم تحقيقها (التسيير العمومي الجديد). هم يسعون لفهم ما إذا كانت أفعالهم تُحقق فائدة صافية للمجتمع بشكل عام (القيمة العامة).

في هذا السياق، يقتبس مارك موور: "حتى وإن كانوا متأكدين من الحاضر، يجب عليهم شكّ الغد، لأن تغيرات التطلعات السياسية والاحتياجات العامة قد تطرأ. لا يكفي للمسؤولين المحافظة على استمرارية

المؤسسات أو حتى جعلها فعّالة للمهام الحالية فقط. من المهم أيضًا أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع أهداف جديدة وأن تكون مبتكرة ومستجيبة".

إطار خلق القيمة العامة يتألف من جزئين: بيئة الترخيص/التفويض (The Authorizing Environment)، حيث يحصل المديرون العامون على سلطاتهم ومواردهم، والقدرات التشغيلية التي تشمل القدرات التنظيمية والشراكات مع أصحاب المصلحة المختلفين. يظهر تأثير كل من بيئة الترخيص والقدرات التشغيلية (The Operational Capabilities) بشكل فردي ومشترك على القيم العامة. يُؤكد هذا الإطار على أهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص ومشاركة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية. يشجع ذلك على إنشاء هياكل إدارية متكاملة تؤثر على النتائج داخل كل قطاع وعلى المجتمع بأسره. وتُظهر هياكل الشبكات التنظيمية الجديدة (Network Organisational Structures) أشكالًا جديدة ومهمة من التنظيم تعزز العلاقات التآزرية بين الأنشطة العامة والخاصة التي تدعم بعضها البعض جزئيًا. وليس فقط أن المستويات المتقدمة من التعاون والتآزر بين الفواعل المختلفة تخفض التكاليف الإدارية، بل تضمن أيضًا نتائج أفضل لحكومة تسعى لخلق القيمة العامة.

في هذا السياق، أشار تقرير للبنك الدولي (2007) إلى أن إنشاء هيكل حكومي سليم يعد شرطًا رئيسيًا للحد من الفقر، وأنه شرط مسبق لتحقيق قيمة عامة في تقديم الخدمات العامة للأشد فقرًا. وفي المقابل، فإن المزايا السياسية على المدى القصير وضعف المؤسسات التنظيمية ونقص القدرات المؤسساتية أصبحت عوامل شائعة في كثير من البلدان النامية بشكل متزايد.[1]

الجدول رقم9 التسيير العمومي الجديد وإدارة القيمة العامة.

	التسيير العمومي الجديد NPM	إدارة القيمة العامّة PVM
التوصيف	ما بعد البيروقراطية– حكومة تنافسية	ما بعد التنافسية
التركيز المهيمن الأهداف التسييرية	النتائج تحقيق أهداف الأداء المتّفق عليها	العلاقات Relationships أهداف متعدّدة بما فيها الاستجابة للمواطن/تفضيلات المستخدم/تجديد الولاية والثّقة من خلال خدمات عالية الجودة/تحريك أو توجيه الشبكة.

[1] Samaratunge Ramanie and Wijewardena Nilupama, Op.cit. p 316

تعريف المصلحة العامّة	يتّم تجميع التفضيلات/الخيارات الفردية	يتّم التعبير عن التفضيلات الجماعية
أهدف الأداء	إدارة المدخلات والمخرجات لضمان الاقتصاد والاستجابة للعملاء	تسعى إلى تحقيق أهداف متعدّدة بما في ذلك مخرجات الخدمة، الرضا، والنتائج، والثقة، والشرعية
النموذج السائد في المحاسبة	المساءلة إلى فوق، عبر عقود الأداء الخارجية نحو العملاء عبر آليات السوق	نظم مساءلة متعدّدة، بما في ذلك المواطنين كما المشرفين الحكوميين، والعملاء باعتبارهم مستخدمين، ودافعي الضرائب كممتوّلين.
النظام المفضّل للتسليم أو توفير الخدمات.	القطاع الخاص أو وكالة مبنية على أساس تجاري صرف.	قائمة من البدائل تختار أو تحدد براغماتيا

Source: O'Flynn Janine, Op. cit. p 361.

المطلب الثاني: الحوكمة العامة الجديدة

الإضافة التي قدمها نموذج القيمة العامة نحو عملية الاستدامة لتحديث التسيير العمومي، تمثّل تحولاً نحو مقاربة حديثة معروفة بـ "الحوكمة العامة الجديدة". يهدف هذا التحول إلى استكشاف المفهوم والمرجعية التي تشكل أساسه، وكذلك تحديد الأجندة الأساسية المتضمنة لهذا التحول. يركز هذا التوجه على إعادة صياغة مفهوم الحوكمة وتكييفه مع الأوضاع الاجتماعية الحديثة، مع التركيز على دور المواطنين كمشاركين فعّالين في صنع السياسات وتقديم الخدمات العامة. يشمل ذلك زيادة التفاعلات مع مختلف الفاعلين داخل وخارج القطاع العام، مع التأكيد على الحاجة إلى التعاون الفعّال وتطوير الشراكات.

الفرع الأول: إطار الحوكمة العامة الجديدة(NPG)

في سياق تقديم وتحسين الخدمات العامة وفقاً لمنهجية الحوكمة العامة الجديدة (The New Public Governance – NPG)، يتعين فهم أهمية التحولات الحالية المرتبطة بتقديم هذه الخدمات. يتضمن ذلك تحليل طبيعة الخدمات العامة المقدمة والسياق الشامل الذي تقدم فيه هذه الخدمات، قبل اتخاذ الإجراءات الإدارية الملائمة التي تتوافق مع الاتجاهات العالمية المتبعة في مجال تقديم الخدمات العامة.

الفارق الرئيسي يكمن في أنّ المشاركة المجتمعية الفعّالة والشاملة للمواطنين تلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل تقديم الخدمات العامة، بدءًا من تحديد أهمية الخدمة نفسها، وتحديد معايير أدائها، وتنظيم سُبل

تقديمها بما يشمل جوانب التمويل والرسوم، وحتى مساءلة الجهات المعنية عن مختلف مراحل تقديم الخدمة. لضمان تفعيل "مبادئ الخدمة العامة الجديدة" ضمن إطار الحوكمة العامة الجديدة، يجب أن يكون للمواطنين وأصحاب المصلحة عامل مؤثر في جميع مراحل صنع القرار، وتنفيذه، وتقييمه، ومراقبته على الخدمات العامة. ويجب ألا يقتصر دورهم فقط على تقييم مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، بل يجب أن يشمل أيضاً وضع معايير واضحة للأداء، وتفعيل مفاهيم مواثيق المواطنين وعقود الخدمات. ويجب الاستفادة من آليات الديمقراطية المباشرة في هذا السياق بشكل شامل.

الفرع الثاني: الحوكمة العامة الجديدة، المرجعية والمفهوم

في البداية، يجب أن نشير إلى أن الحوكمة والحوكمة العامة ليستا مصطلحين جديدين، فهما يمثلان تطورًا نظريًا ومفهوميًا يعود إلى أفكار ونظريات سابقة. يمكن العثور على تلك المفاهيم في الأدبيات الحديثة للإدارة والتسيير العمومي كما يلي:

- يصف كيكيت (Kickeit) في عام 1993 وردس (Rhodes) في عام 1997 الحوكمة باعتبارها نظامًا للشبكات المنظمة ذاتية التنظيم، تعمل إما بالتعاون مع الحكومات أو بشكل مستقل لتقديم الخدمات.
- يُستخدم مصطلح الحوكمة تقريبًا كمرادف لممارسات الإدارة والتسيير العمومي من قبل سلامون (Salamon) في عام 2002، بينما يستخدمه لين (Lynn) وآخرون في عام 2001 لإطلاق نقاش حول إنشاء نظرية شاملة للإدارة والتسيير العمومي في ظل الدولة المجوفة (Hollow State). "مصطلح 'الدولة المجوفة' يشير بشكل عام إلى أي نمط من التعاون في الإنتاج، حيث تعتمد أجهزة المرافق العمومية على أطراف خارجية، مثل الشركات أو المنظمات غير الهادفة للربح أو الوكالات الحكومية الأخرى، لتقديم الخدمات العامة بشكل مشترك. وفي أقصى حدودها، تمثل هذه النهج الحكومية التي تختار تعاقد كل قدراتها الإنتاجية مع الجهات الخارجية، مع الاحتفاظ ربما بوظيفة الإشراف والتقييم على العقود بين الأنظمة المختلفة والمسؤولة عن التفاوض والرقابة".

الحوكمة العامة تمثل نمطًا جديدًا من أساليب الإدارة، حيث تقوم هيئات الحوكمة – مثل الحكومات والمؤسسات الاجتماعية والقطاع الخاص – بإدارة الشؤون العامة من خلال التشاور والتفاوض وغيرها من العمليات الديمقراطية. وفي هذا السياق، يشير توني بوفايرد (Tony Bovaird) في عام 2003 إلى أن "الحوكمة العامة" تمثل نوعًا من التفاعل بين المصالح المختلفة للتأثير على السياسات العامة. إن دلالة

مفهوم الحوكمة العامة أصغر من مفهوم الحوكمة، إذ تركز على المصلحة العامة وتنظيم الموارد العامة، ولا تعني "العمومية Publicness "في هيئات الحوكمة، ولكن تشير إلى طبيعة الحوكمة نفسها وتركيزها على إدارة وتشكيل المصلحة العامة والموارد العامة. يرتبط مفهوم الحوكمة العامة الجديدة (NPG) بالتسيير العمومي الجديد والخدمة العامة الجديدة، ويعكس المصطلح "الجديد" تحوّل مفهوم الحوكمة وتكيّفه مع التطورات الاجتماعية الحديثة. بجانب ذلك، تركّز الحوكمة العامة على توجيه وإدارة الموارد العامة، بينما تسعى (NPG) بشكل أكبر إلى تأثير الفعل الجماعي لتفكير وسلوك المواطنين بصفة فردية.

تشمل مفاهيم الحوكمة العامة الجديدة (NPG) العديد من النماذج الإدارية مثل الحوكمة متعددة المراكز (Polycentric governance) ، الحوكمة الإلكترونية(Electronic governance) ، الحوكمة متعددة المستويات(Multi-level governance) ، الحوكمة العالمية(Global governance) ، الحوكمة الإقليمية(Regional governance) ، والحوكمة التنظيمية.(Organizational governance)

تعريف الحوكمة العامة الجديدة(NPG) ، الذي قدمه رونيا[1](Xu Runya) وآخرون، يتناول نمطًا إداريًا جديدًا يميزه تعدد هيئات الحكم، حيث تتشكل من مختلف الجهات مثل الحكومات، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية، وشبكات اجتماعية. هذه الهيئات تتعاون وتتفاوض لتكييف نفسها مع التغيرات الاجتماعية وتقديم خدمات عمومية فعّالة.

أسس الحوكمة العامة الجديدة مبنية على دراسات اجتماعية حول التنظيم ونظرية الشبكات. تأخذ الإدارة والتسيير العمومي طابعًا متغيرًا ومتنوعًا في القرن الحادي والعشرين. كما تستفيد من أعمال بارزة مثل دراسة أوشي (Ochi) في عام 1997 وباول (Poel) في عام 1990 حول الشبكات، ومن الأدبيات الأساسية في مجال الرأسمال الاجتماعي التنظيمي ضمن إطار الاستراتيجية التنظيمية. توظف أيضًا أفكارًا من نظرية التسويق العلائقي(The Relational Marketing) ، مما يُمكّنها من استيعاب مفاهيم أحدث في التسيير، مثل "التنظيم العلائقي" بدلًا من التركيز الحصري على النتائج والتفاعلات بين مؤسسات الإدارة العامة الموجودة في (NPM)

[1] Xu Runya et al, **The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance**, Canadian Social Science, Vol. 11, N. 07, 2015.

تفترض (NPG) وجود "دولة متعددة"(A Pluralist State)، حسب تعريف "أوزبورن"[1]، حيث يسهم عدد متنوع من الجهات ذات الاعتماد المتبادل في تقديم الخدمات العامة. يركز هذا النمط على التعددية في العمليات لإثراء(Inform) نظام صنع السياسات، مما يؤدي إلى تركيز كبير على العلاقات بين المؤسسات وحوكمة العمليات. وتولي اهتماما خاصا لفعالية الخدمات العامة والنتائج المحققة. تعزز أيضا تصميم وتقييم العلاقات المشتركة بين المؤسسات، مع التركيز على الثقة ورأس المال العلائقي والعقود العلائقية كأدوات أساسية للحوكمة. بالتالي، تمتلك (NPG) القدرة على توفير إطار يعزز تطوير نظريات الإدارة والتسيير العمومي، ويدعم تحليل وتقييم تطور السياسات العامة لتقديم خدمات عامة محسّنة مع التحسين المستمر في المستقبل.

الفرع الثالث: الأجندة الأساسية للحوكمة العامة الجديدة

المقاربة الجديدة للحوكمة العامة(NPG) ، كما اقترحها أوزبورن[2] (2006-2010)، تمثل تحولًا كبيرًا عن التقاليد السابقة للتسيير العمومي. في النماذج التقليدية للتسيير العمومي، كان التركيز يقع على البيروقراطية والمصلحة الإدارية كسمات رئيسية. بدلاً من ذلك، تركز المقاربة الجديدة (NPG) على المواطنين كمحور أساسي داخل إطارها المرجعي. هذا التحول يعكس دعوة بورغون (2007) إلى نظرية جديدة للتسيير العمومي تستند إلى مفاهيم المواطنة والمصلحة العامة، مقابل تقديم شكل جديد للتسيير العمومي. يتم التركيز في هذا السياق على المصالح المشتركة للمواطنين بدلاً من تجميع المصالح الفردية المحددة من قبل المسؤولين المنتخبين أو تفضيلات السوق.

في هذا النهج، يتم اعتبار المواطنين كمنتجين مشتركين (Co-producers) للسياسات وتقديم الخدمات العامة، مما يميز المقاربة (NPG) بشكل أساسي عن النهجين التقليديين: النهج الإحصائي المرتبط بالتسيير العمومي التقليدي والنهج القائم على السوق المتبع في نموذج التسيير العمومي الجديد(NPM) ، هذا التحول يعني تغييرًا جذريًا في نظرتنا للمواطنين، حيث لا يُعتبرون مستهلكين سلبيين ومجهولين بل منتجين مشاركين يلعبون دورًا فاعلًا ومشاركًا في صناعة القرار وتقديم الخدمات العامة. هذا يتطلب توفير خدمات عامة منسقة من مرافق متعددة (عامة، خاصة، طوعية).

[1] Stephen Osborne, **The New Public Governance?** Public Management Review, Vol. 08, Issue. 03, 2006.
[2] Stephen Osborne et al, **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**, London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2010, p 88.

ترتبط هذه التغييرات بالإصلاحات التشريعية التي توفر خيارات أقوى لتعزيز مشاركة المواطن ودعم الجوانب ذات النوعية في تقديم الخدمات العامة، بدلاً من التركيز الأحادي على تحسين الكفاءة والأداء الاقتصادي. هذا النهج أدى إلى ازدياد الانتقادات لترتيبات السوق (Market-Like Arrangements) ودعوة لاعتماد أشكال منظمة تركز على التعاون بين المؤسسات بدلاً من المنافسة لتلبية احتياجات العملاء. وبالتالي، يصبح التنسيق الفعّال للشبكات أكثر أهمية من التبادل السوقي، وتُعتبر فكرة اختيار العميل (Customer Choice)، مؤشرًا على تلبية المرافق العمومية لاحتياجات المواطنين. هذا يستدعي إعادة توجيه ممارسات الرقابة لتركيزها على العمليات المنظمة بين المؤسسات والنتائج الشاملة لتقديم الخدمات العامة.

ومع ذلك، تظل هناك صعوبات في تحديد مؤشرات النجاح الموضوعية المرتبطة بتلبية احتياجات وتفضيلات المواطنين بشكل موضوعي. ولذلك، تستخدم مؤشرات رضا المواطن أو العميل بشكل واسع كبديل لتقدير الفعالية، مما يعزز المفاهيم الاستهلاكية لمصالح المواطنين.[1]

يمكن تلخيص الفروقات بين فكرة الاستهلاكية (Consumerism) في القطاع العام المرتبطة بالتحول من (NPM)إلى (NPG) كما يلي: يعتمد منهج (NPM) بشكل أساسي على التركيز الضيق نسبيًا على احتياجات العملاء كوسيلة لتحسين كفاءة الخدمات العامة تحت ظروف المنافسة السوقية، بينما ينتقل (NPG)نحو اعتراف متزايد بمشاركة المواطنين كشركاء في تقديم الخدمات العامة، داخل بنية تعاونية أكثر تطوراً وتفاعلية.

الجدول رقم10 مقارنة بين الحوكمة العامة الجديدة والتسيير العمومي الجديد.

	التسيير العمومي الجديد (NPM)	**الحوكمة العامّة الجديدة (NPG)**
التركيز	على البنية التحتية التنظيمية	على الأنشطة بين منظّماتية among organizations
الهدف	تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامّة للمنظمات بشكل فردي.	تحسين التنسيق بين منظّماتي ونتائج شبكة المنظّمات ذات المهارات المختلفة.

[1] Joyce Liddle, **Public Value Management and New Public Governance: Key Traits, Issues and Developments**, in: Jacob Torfing and Peter Triantafillou (eds), **Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance,** Cambridge: Cambridge University Press, 2016).

أبعاد المساءلة أمام المجتمع المدني	الأداء العمودي للمساءلة المنظّماتية الفردية (منظّمات ذات الغرض الواحد) من حيث النتائج (المخرجات).	الأداء الأفقي لشبكة المنظّمة. من حيث صافي النتائج.
الرقابة الإدارّيّة	الرقابة الهيراريكية لنتائج المنظّمة الواحدة (ذات الغرض الواحد) من خلال مؤّشرات الأداء من حيث الكفاءة والفعالية.	تمكين الرقابة من خلال أنظمة الحوار الموّجّهة ومؤّشّرات الأداء، وتعزيز مساهمة المنظّمات فرديا آتّجاه إدارة نتيجة أداء الشبكة بتحليل/ تقييم الشبكة.

Source : Quelhas Osvaldo, Luiz Gonçalves et al, New public management and New public governance : A conceptual analysis comparison, January 2017, p. 07.

استنادًا إلى النقاش السابق، يظهر أمام الحكومات في الوقت الراهن وفي المستقبل تحديات فريدة تنبع من تأثير قوى تغيير هائلة، والتي تؤثر بشكل عميق على أساليب ووظائف القيادة الحكومية. تتطلب هذه التحديات التي تواجهها البيئة الحالية والتوقعات المستقبلية تطوير نهج جديد لتوجيه المجتمع ووضع معايير جديدة ومبتكرة لتقييم الأداء الإداري. ينعكس هذا النهج الجديد الذي يتطلبه المشهد الحالي والمستقبلي على الحاجة إلى إعادة النظر في المقاييس التقليدية القائمة على النواحي القانونية والسياسية المتعلقة بإدارة التسيير العمومي. كما يشمل ذلك مراعاة المعايير الديمقراطية والاجتماعية المتصلة بفهم متجدد للحوكمة العامة.

يركز الاهتمام الأخير المتعلق بالتسيير العمومي الجديد على قضايا السوق وقياس الأداء، ومع ذلك، يظل الاهتمام الأساسي يتمثل في قدرة جهودنا على تعزيز المصلحة العامة. على الرغم من أهمية الامتثال للمعايير القانونية والسياسية والاقتصادية، يشدد "دينهارت" على أهمية أن نضع في صميم أعمالنا فكرة شاملة للخدمة العامة ترتبط بشكل وثيق برؤى المواطن والمصلحة العامة. يسعى النهج الحديث لما بعد التسيير العمومي الجديد إلى تسليط الضوء على هذه الجوانب وفهم أهميتها.[1]

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتيجة الرئيسية لهذا النقاش هي أن مقاربة القيمة العامة والحوكمة العامة الجديدة قدمتا منهجًا إداريًا جديدًا. يركز هذا المنهج على تحويل تركيز الإدارة من الحكومة نحو المواطن، مما يتطلب تغييرًا في الثقافة الإدارية داخل مرافق الخدمة العامة وضبط هياكلها وأساليبها لتكون متوافقة مع هذا النهج الجديد. ويفرض ذلك على المسؤولين اكتساب مهارات جديدة بهدف الاستجابة السريعة وتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الأنشطة التنموية في إطار الأداء العمومي.

[1] Janet Denhardt, **Public Administration: An Action Orientation**, Op. cit. p 48.

المطلب الثالث: التأثير الإيجابي لتكنولوجيا الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية

تتسم تكنولوجيا الرقمنة بتأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات العمومية، حيث أصبحت الركيزة الحديثة للتسيير العمومي. نقدم في هذا السياق نظرة نظرية حول مفهوم الرقمنة وتاريخ تطورها في الجزائر، مع التركيز على بنية الرقمنة وظهور الاقتصاد الرقمي. يشمل تحليلنا تقديماً للتقدم الشامل والمحاور الرئيسية لملف التطوير الرقمي. يعتبر هذا المشروع الحساس هدفًا أساسيًا لتعزيز الأداء العمومي وتحسين جودة حياة المواطنين. وفي ختام المطلب، سنلقي الضوء على التحديات التي تواجه جهود الحكومة الجزائرية في تحقيق السيادة الرقمية ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال.

الفرع الأول: مشروع الجزائر الرقمية

تسهم عدة متغيرات من البُعد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في خلق تحول جذري في ميدان تكنولوجيا المعلومات. يعتبر النقل الإلكتروني والرقمنة مفتاحاً رئيسياً لتحقيق التقدم والازدهار، ليس فقط في الجزائر، بل أيضاً على مستوى الدول الأخرى. تطلب هذه التحولات تقييم واقع الرقمنة في القطاعات الحكومية والمرافق العمومية، ودور الجزائر في هذه العملية الرقمية، لربط أثرها على تحسين الأداء العمومي والخدمات العامة. فالعمليات الإدارية أصبحت أكثر تعقيداً، مما يتطلب التحول من الأساليب التقليدية إلى خدمات رقمية تتسم بالسرعة والكفاءة. تأتي هذه التحولات نتيجة لعدة عوامل وتجارب ناجحة في مجتمعات متقدمة، مما يدفع إلى ضرورة تبني الإدارة الرقمية. هذه الخطوة يمكن أن تقلل بشكل كبير من الوقت اللازم لأداء المهام وتقديم الخدمات للفرد، كما تُقلص النفقات غير الشرعية وتقاوم الفساد والروتين الإداري.

السؤال الرئيسي هو ما إذا كانت "الجزائر الجديدة" قادرة على دفع جهودها الرامية إلى التحول الرقمي؟ والمشهد الحالي يشير إلى انتشار مفهوم الرقمنة في مختلف الأصعدة، من الحكومة إلى المؤسسات والمدارس والشوارع، مما يظهر الاعتماد المتزايد على الإنترنت والتقنيات الحديثة حتى في الحياة اليومية. من جهة أخرى، يواجه التنفيذ الحكومي تحديات كبيرة، حيث تُعتبر الرقمنة تحدياً وفرصة محورية. تسعى الحكومة إلى إنجاز مشروع "الجزائر الإلكترونية" في وقت قصير، لتحقيق الهدف الأسمى وهو "الجزائر الرقمية" أو "الجزائر الذكية" في السنوات القادمة. تم تدريب أكثر من 30 ألف موظف في مختلف الوزارات على التحول الرقمي، وتم بناء أكثر من 600 منصة لدعم هذه العملية.

في إطار التقرير السنوي لعام 2022 الصادر عن منظمة الأمم المتحدة المعنية بتصنيف الدول في مجال الرقمنة والتقدم التكنولوجي، كشف "تاج الدين بشير"، الخبير المتخصص في تكنولوجيا الرقميات، عن إمكانات ومؤهلات واعدة تمتلكها الجزائر لتكون رائدة في مجال التحول الرقمي وتبني الإدارة الإلكترونية. وأوضح التقرير بأن هذه الإمكانيات تنبع من التقدم اللافت الذي حققته الجزائر خلال السنوات الأخيرة.

كما أشار التقرير إلى التقدم الملحوظ الذي حققته الجزائر في عدة مجالات، منها مجال رقمنة سجل الحالة المدنية، وإصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية، والاعتماد على التصديق الإلكتروني. كما بُين أيضًا أن نسبة المشتركين في الإنترنت في البلاد بلغت 60% من إجمالي السكان، مع 90% منهم مشتركون في منصة التواصل الاجتماعي فيسبوك، الأمر الذي يمثل وسيلة أساسية يُمكن من خلالها للهيئات والمؤسسات تقديم خدماتها لجمهور واسع من المواطنين.

إضافة إلى ذلك، أشار التقرير إلى أن الجزائر تحتل موقعاً متقدماً في مجال البنية التحتية الضرورية لتعزيز الحكومة الإلكترونية والإدارة الرقمية، مما يُمكن المواطنين من الاستفادة الكاملة من الخدمات العمومية في حال تم استثمار الإنجازات الحالية وتزويدها بمبادرات جديدة. وقد تضمَّنت هذه المبادرات استثمارًا في مراكز بيانات وإنشاء سلطة تابعة لرئاسة الجمهورية، للإشراف على تنفيذ هذه العمليات بكفاءة وفعالية.

1. ما مفهوم الرقمنة؟

في سياق تفسير مفهوم الرقمنة، يُعرف عادة الرقمنة باعتبارها العملية التي تُمكن من تحويل البيانات التناظرية إلى صيغ رقمية، وذلك عبر استخدام الأجهزة الإلكترونية كالماسحات الضوئية والأجهزة الخاصة بتحويل البيانات، مع ترتيب وتنظيم هذه البيانات في وحدات محددة. وفي السياق المتعلق بالتحول الرقمي، يُفهم الرقمنة على أنها تطبيق تقنيات التحول الرقمي، مما يعني انتقال الخدمات التي تُقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية.

لفهم الرقمنة بشكل أكثر بساطة، يمكن القول إنها تتضمن استبدال الوثائق التقليدية بملفات إلكترونية والانتقال من استخدام الورق والقلم في العمليات الإدارية إلى الاعتماد على البيانات الإلكترونية وإنجاز العمليات المختلفة من خلال تطبيقات الإنترنت.

2. الفرق بين الرقمنة والمعالجة الرقمية والتحول الرقمي:

فيما يتعلق بالفروق بين الرقمنة والمعالجة الرقمية والتحول الرقمي، تُفسر الرقمنة على أنها تحويل البيانات التناظرية إلى البيانات الرقمية، بينما المعالجة الرقمية تُعنى باستخدام البيانات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية من خلال تصنيف وتنظيم البيانات، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد. بينما يعني التحول الرقمي إعادة تصميم العمليات بحيث تستفيد إلى أقصى حد من الواقع الرقمي، بمعنى آخر، التحول الرقمي يتعلق بإعادة صياغة الاستراتيجية والعمليات بشكل شامل للاستفادة من التقنيات الرقمية. وبالمجمل، يعد التحول الرقمي ضرورة حيوية للتعامل مع تعقيدات المعاملات الاقتصادية وتحديات الإدارة البيروقراطية، ويهدف إلى الاستفادة من الفوائد التي توفرها الثورة الرقمية أو ما يُعرف بالثورة الصناعية الرابعة.[1]

3. مراحل تطور الرقمنة في الجزائر:

فيما يتعلق بتطور الرقمنة في الجزائر، فقد مرت الرقمنة في القطاع العام بعدة مراحل. ففي عام 2005، تم طرح مشروع "الجزائر إلكترونية" ولم ير النور في ذلك الوقت، إلا أنه تم إعادة طرحه في عام 2013. وقامت وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية حينذاك بوضع خطة لتحقيق أهداف "الجزائر إلكترونية". ومع ذلك، فشل هذا المشروع للمرة الثانية بسبب العديد من العوامل مثل ضعف البنية التحتية للإنترنت والبيروقراطية ونقص الإرادة الحقيقية لتحقيق هذا الهدف.

بعد ذلك، شهدت الجزائر عدة مشاريع في مختلف القطاعات على مر السنين، ولكنها لم تحقق النتائج المأمولة نظرًا لغياب التنسيق بين الوزارات. ولم يتم توفير شبكة أو منصة رقمية وطنية توحي بتوجه عام للحكومة نحو الرقمنة حتى النصف الثاني من عام 2020، حيث عاد هذا الملف إلى الأضواء من جديد بمبادرة من رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون.

الفرع الثاني: واقع المنشآت القاعدية الرقمية في الجزائر

1. البنية الرقمية: فيما يتعلق بواقع المنشآت القاعدية الرقمية في الجزائر، يُلاحظ أن البنية الرقمية تشهد تطوراً واضحاً ويُظهر ذلك من خلال العديد من العناصر الرئيسية، والتي تشمل:

- الوصلات البحرية للألياف البصرية: تم إنشاء وصلة الألياف البصرية بين الجزائر وعين قزام كجزء أساسي من الوصلة البحرية للألياف البصرية التي تربط الجزائر بزندر في نيجيريا عبر أبوجا في النيجر.

[1] Michael Haggans, **Public digitale policies in higher education a comparative survey between spain-France-Italy and United Kingdom,** european union: future of the compus in a digital world, 2017.

يُخطط لتعزيز هذه الوصلة وتأمينها من خلال إنشاء خطين إضافيين لضمان استمرارية الخدمة في حال حدوث أي انقطاع أو خلل في الخدمة.[1]

- الوصلة البحرية للألياف البصرية بين وهران وفالنسيا في إسبانيا: تتميز هذه الوصلة بسعة تصل إلى 100 جيغابت في الثانية، وهي تدعم الكابلات السابقة مثل (SMW4) الرابط بين عنابة ومارسيليا في فرنسا، و (ALPAL2)الرابط بين العاصمة الجزائر وبالما في إسبانيا.
- تحديث التقنية للاتصالات النقالة: بدأ انتشار تكنولوجيا الجيل الثالث من الهواتف النقالة تدريجياً منذ عام 2014 في جميع أنحاء البلاد، وتم ترقيتها إلى التكنولوجيا المتقدمة للجيل الرابع في عام 2016، وهو يعمل حالياً على استيعاب التكنولوجيا المتقدمة للجيل الخامس وأنترنت الأشياء.
- القمر الصناعي للاتصالات :(ALCOMSAT 1) تم إطلاق هذا القمر الصناعي من قبل الجزائر في عام 2017، وهو يهدف إلى ربط جميع مناطق البلاد بشبكة الإنترنت، بما في ذلك المناطق النائية. كما تمتد تغطيته إلى بعض البلدان الأفريقية مثل المغرب، والصحراء الغربية، وموريتانيا، والمالي، والنيجر، وليبيا، وشمال تشاد، ومصر، وشمال السودان، وبوركينافاسو. يقدم هذا القمر الصناعي مجموعة من الحلول والخدمات مثل (VSAT) والهاتف عبر البروتوكول الإنترنت (IP PHONE) والمحاضرة المرئية ونظام تحديد المواقع الجغرافية.[2]
- ضمان استمرارية التوصيل: يوفر هذا القمر الصناعي استمرارية في التوصيل بأسعار نسبياً منخفضة في حال حدوث اضطراب في الشبكات الأرضية.

يُظهر هذا الواقع التطورات الهامة في البنية الرقمية في الجزائر، مما يعكس التزامها بتطوير البنية التحتية الرقمية لدعم الاتصالات وتقنيات الإنترنت والاتصالات النقالة.

2. مظاهر التحول الرقمي في الجزائر:

تظهر الجزائر علامات واضحة على الانتقال نحو التحول الرقمي، حيث اتخذت بعض القطاعات خطوات نحو التحول الرقمي بهدف تحسين نوعية الحياة للمواطنين. يتضمن ذلك تطوير تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها، حيث تم توسيع نطاق الإنترنت ليصل إلى معظم مناطق البلاد، بالإضافة إلى إنشاء

[1] خطاب السيد الأمين العام، بعنوان **"آفاق التحول الرقمي في الجزائر"**، الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الإلكترونية العرب التاسع، يوم 16 ديسمبر 2021، على الرابط الإلكتروني https:// www.unescwa.org

[2] نفس المرجع السابق.

شبكات للاتصال بالألياف البصرية تزيد مسافتها عن 160000 كيلومتر. كما يحمل المواطن الجزائري العديد من الوثائق الرقمية مثل بطاقة الهوية ورخصة القيادة وجواز السفر البيومتري، إضافة إلى خدمات البطاقة الذهبية النقدية، وتم أيضًا تقديم العديد من الخدمات العامة بشكل رقمي مثل الحالة المدنية وصحيفة السوابق العدلية وبطاقة الشفاء.

في إطار مخطّط الحكومة الذي تم الموافقة عليه في مجلس الوزراء في أغسطس 2021، فإن البيانات والمؤشرات تشير إلى أنه في نهاية الربع الأول من عام 2021، وصل معدل الوصول إلى الإنترنت عبر الاتصالات الثابتة في الجزائر إلى 39%، وتغطي الاتصالات بالإنترنت عبر الاتصالات المتنقلة نسبة 90% من السكان، وبلغ عدد مستخدمي الهواتف المحمولة 46.046.797 مليون شخص، ما يعادل 105% من إجمالي عدد السكان.

بالرغم من عدم استعراض جميع المبادرات، إلا أنه تم تقديم مشروع لمبادرة التحول الرقمي إلى مجلس الوزراء في مارس 2020، حيث تضمنت الجهود في هذا السياق رقمنة الإدارة المركزية والوثائق الإدارية، إضافة إلى إنشاء قواعد بيانات موحدة بناءً على رقم التعريف الوطني، جمع البيانات الاقتصادية وإقامة سجل لرصد المشاريع الحكومية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إنشاء منصة خدمات رقمية للمواطنين. ومع ذلك، يظهر تقييم السنوات العشر الأخيرة أن العملية لم تكتمل بعد تحقيق التطلعات العالمية نحو التحول الرقمي.

الفرع الثالث: بروز الاقتصاد الرقمي في الجزائر

تبرز الجهود المبذولة في الجزائر نحو تطوير الاقتصاد الرقمي كمرحلة مهمة في النهج التنموي. يعتمد نجاح انتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال وظهور الاقتصاد الرقمي في البلاد على تطوير صناعة محلية قوية للتجهيزات والمحتوى والخدمات الرقمية المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر إقامة بيئة ذات ثقة عالية لتعزيز التبادلات التجارية والمالية من خلال الاتصالات الإلكترونية. لتحقيق ذلك، أُنشئت أربعة سلطات للتصديق الإلكتروني في الجزائر:

- السلطة الوطنية التي تتولى مهام الإشراف والتنظيم.
- سلطة حكومية مختصة تقدم خدمات التصديق الإلكتروني للحكومة والمرافق العمومية.
- سلطة اقتصادية مختصة للمؤسسات الاقتصادية.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الرقمية المسؤولة عن تنظيم سوق البريد والاتصالات الإلكترونية.

بدأت هذه السلطات في أداء مهامها منذ مارس 2021، وذلك في إطار قانوني وهيكلي ملائم لتعزيز بيئة ذات ثقة تناسب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يعتبر الاقتصاد الرقمي قطاعًا حيويًا ضمن الاقتصاد العالمي، حيث يتميز بمعدل نمو يفوق بكثير نسبة النمو في الاقتصاد التقليدي. فالتسويق والتجارة والمدفوعات الإلكترونية تسهم في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التغلب على العوائق اللوجستية والجغرافية، مما يسهل لها الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية. وتعكس الخطوات التي اتخذتها الجزائر جهودها الرامية نحو تحسين وتطوير الاقتصاد الرقمي، وتشمل تلك الخطوات:[1]

- تحسين الإطار القانوني للتجارة الإلكترونية؛
- تطوير بيئة مناسبة للمؤسسات الناشئة في مختلف القطاعات، خاصة تلك المعتمدة على المعرفة والتكنولوجيا؛
- إنشاء وتوفير منصات للتجارة الإلكترونية تتماشى مع السياق الوطني؛
- تعزيز وتحسين خدمات الدفع والمعاملات المالية الإلكترونية؛
- إطلاق خدمات الدفع عبر الهواتف المحمولة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR code) أوت 2020؛
- توفير أجهزة الدفع الإلكتروني للتجار والجهات الأخرى مجانًا.

تظهر هذه الجهود الجادة من الجزائر التزامها بتعزيز التعاون والتفاعل الفعّال بين الدول الشقيقة والصديقة من أجل بناء بيئة رقمية آمنة وداعمة للتحول الرقمي على الصعيدين الوطني والعالمي.

1. أسباب تأخر الاقتصاد الرقمي في الجزائر:

إنّ العوامل التي يمكن أن تفسّر تأخّر الجزائر في الاقتصاد الرقميّ هي:

- الإطار القانوني غير المكيّف؛ بيروقراطية الإدارة في فتح المجال أمام هذا القطاع المهم؛
- بيئة الأعمال غير المواتية؛ عدم تحويل الابتكارات إلى إنتاج؛
- انخفاض مستوى استخدام التكنولوجيات الرقمية في المؤسّسات.

وبالتّالي، فإن حصة الاقتصاد الرقميّ من الناتج المحلي الإجماليّ في الجزائر غير معروفة، ولكنّها أقلّ من 4% وفقاً للخبير جواد علال، نائب رئيس منتدى رؤساء الأعمال المكلّف بالتطوير الرقميّ، والمدير

[1] كمال بداري، **التحول الرقمي حجر الأساس من أجل بناء اقتصاد قوي**، على الرابط الإلكتروني https:// www.eliktissadi.echaab.dz

العام لشركة (ADEX Technology)، أي أنّها أقلّ بضعفين إلى ثلاثة أضعاف من المعدّل العالمي الإجمالي لحصة الرقمنة في الناتج المحلي الإجمالي لكل دولة عالميا.

2. مقارنة ببعض الدول الأجنبية: وطبقاً لتقديرات معهد ماكنزي العالمي، فإنّ:

- **الصين:** ستشهد زيادة تصل إلى 22% من ناتجها المحلي الإجمالي بفضل التكنولوجيات الرقمية مع حلول عام 2025؛

- **الولايات المتحدة:** من المتوقّع أن تزيد التكنولوجيا الرقمية قيمتها بحلول عام 2025 من 1.6 تريليون دولار إلى 2.2 تريليون دولار؛

- **ألمانيا:** والتي تتميّز من بين الدول الأوروبية بنحو 10% من سكانها عاملين في قطاع صناعات التكنولوجيا المتقدمة؛

- **روسيا:** وصول الاقتصاد الرقميّ إلى 8% حتّى 10% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد بحلول عام 2025؛

- **بريطانيا:** والتي حققت النصيب الأكبر من الاقتصاد الرقميّ في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 18% وغالبا ما توصف بالرائدة في هذا المجال.

الفرع الرابع: تقييم مشروع التطوير الرقمي في الجزائر

"التحول الرقمي"، الذي تبناه الرئيس الجزائري كالتزام رئاسي رقم 25 في برنامجه الانتخابي لعام 2019، قد أصبح بلا شك الركيزة الأساسية والمحور الرئيسي الذي يتمحور حوله الحوار والنقاش في اجتماعات مجالس الوزراء والحكومة. يشير رئيس تجمع الجزائريين المتخصصين في مجال الرقمنة، بشير تاج الدين، إلى أن عدد المنصات الرقمية في الجزائر تجاوز حالياً 500 منصة، وقد ارتفع هذا العدد إلى 632 منصة بحلول سبتمبر 2025. تلك المنصات تُعَدُّ أدوات تسهِّل حياة المواطنين بمجرد النقرة على زر، ويبرز الرئيس الجزائري في برنامجه الرئاسي رغبته في تحويل الإدارة والقطاعات الوزارية نحو التحول الرقمي، بعيدًا عن المفهوم العام للرقمنة، ليُظهر كيفية السعي الجزائري نحو تحقيق تطوير الإدارات والمرافق العمومية عبر تحويل الأمور الفعلية إلى صيغ غير مادية. فعلى سبيل المثال، يُمكن للموظف الآن إنجاز كافة المعاملات الإدارية من خلال الشاشة بدون الحاجة إلى وثائق ورقية، ويعتبر هذا الأمر مطلباً أساسياً بالنسبة لتاج الدين. يبرز كل هذا الجهد والتوجهات الحكومية اهتمام السلطات العليا في البلاد نحو ضرورة

تسريع عملية الانتقال الرقمي إلى جميع قطاعات النشاط، تمهيدًا لما يمكن تسميته في المستقبل بـ"الجزائر الرقمية". يؤكد بشير تاج الدين أن هذا المشروع يمكن تنفيذه بشكل ملموس بحلول عام 2030، إذا ما تم تنفيذ الخطط وفقاً للمسار المناسب. وسيشهد هذا التحول الرقمي تسيير جميع شؤون الدولة ومسائلها بمجرد نقرة على حاسوب أو بالضغط على أزرار الهواتف النقالة من الأجيال الحديثة.

في 29 جوان 2022، قدَّمت الحكومة تقييماً لمشروع التطوير الرقمي في الجزائر، من خلال عروض متنوعة قُدِّمت من قبل أعضاء الحكومة الذين يشرفون على القطاعات ذات الصلة بتطوير هذه العملية. وتضمن هذا التقييم النقاط التالية:

1. الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي: قدَّم وزير الرقمنة والإحصاء استراتيجية وطنية للتحول الرقمي تتوافق مع التزام الرئيس الجزائري رقم 25. هدف هذا التحول هو تعزيز التواصل البيني وتعميم استخدام تقنيات الإعلام والاتصال، وخاصة في إدارة الخدمات العامة وتعزيز رقمنة القطاع الاقتصادي. يُشير التقرير إلى تطوير 454 خدمة إلكترونية عملية عبر الإنترنت في الإدارات والمرافق العمومية، بالإضافة إلى 178 خدمة عمومية تجري عملية رقمنتها حاليًا. وتم تحديد عناصر هذه الاستراتيجية بتعاون وتشاور واسع مع المؤسسات والإدارات والمرافق ومؤسسات التعليم والبحث والخبراء ومختلف الأطراف المعنية اقتصاديا ورقميا، بالإضافة إلى الشركات الناشئة، بهدف تحسين أداء الخدمات العمومية ورفع مستوى المواطنة الرقمية. يتمحور تركيز هذه العناصر حول عدة مجالات منها: إنشاء بيئة مواتية للتحول الرقمي، تطوير الحوكمة الإلكترونية وتعجيل عملية رقمنة الإدارة، إنشاء نظام بيئي ملائم لتطوير الاقتصاد الرقمي، وتعزيز المواطنة الرقمية.

2. مشروع مركز البيانات الحكومي: قدم وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عرضًا تقييميًا حول مشروع مركز البيانات الحكومي، الذي يعد جزءاً من البرنامج الشامل لرقمنة وعصرنة المرافق والخدمات العمومية. يهدف هذا المشروع إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهذه الإدارات والمرافق، من خلال تنظيم ومعالجة وتخزين وإيداع كميات كبيرة من البيانات، مع الحرص على استمرارية الخدمات وأمان البيانات

- 3. إنشاء هيئات التصديق الإلكتروني: تم تصميم الشبكة الوطنية الجزائرية للتصديق الإلكتروني، بما في ذلك السلطات الأربعة المعنية بهذا المجال: السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني(ANCE) ، والسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني(AGCE) ، والسلطة الاقتصادية للتصديق الإلكتروني (AECE)، وسلطة

ضبط البريد والاتصالات الرقمية المسؤولة عن تنظيم سوق البريد والاتصالات الإلكترونية. حصلت هذه السلطات على ختم (WebTrust) الذي يؤكد اعتراف نظيراتها بها على الصعيد الدولي.

4. تطوير شبكة النقل الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية: يهدف هذا الإجراء إلى تأمين الشبكة الدولية من خلال تنويع الوصلات في الجزائر وعلى الصعيد الدولي، ورفع سعة النطاق الترددي الدولي استعدادًا لتزايد حركة البيانات الرقمية. تم توسيع قدرات أنظمة الوصلات بالكوابل البحرية الحالية والانضمام إلى مشروعين لوصلات دولية جديدة بواسطة كوابل بحرية. كما تُعزَّز القدرات الوطنية في نقل البيانات، حيث تصل قدرة الإنترنت إلى 8.2 تيرابايت في الثانية منذ عام 2021، ومع المشاريع الجديدة، ستكون الجزائر ذات إمكانات عالية في خدمات الإنترنت.

5. الرهانات ذات الطابع الأمني المتعلقة بالرقمنة: يتعلق هذا الجزء بتحديات ومخاطر التحول الرقمي، بما في ذلك تأمين بيانات الأفراد والمؤسسات، وضمان جودة وأمان الأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها الشركات والإدارات والمرافق الحديثة. يعتبر الأمن الرقمي جانبًا مهمًا من جوانب سيادة الدول ومقومات نجاح تنميتها الاقتصادية. تتضمن الجهود الحكومية في هذا الصدد حماية الأفراد والمؤسسات، والتصدي للتهديدات الرقمية المحتملة، وتطوير أنظمة الحوكمة والتنسيق من خلال إنشاء آليات رقمية مشتركة.

6. النظام البيئي الرقمي في الجزائر: أشار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف بقطاع الاقتصاد الرقمي، إلى جهود الجزائر في التحول الرقمي، والتي تركز على تطوير البنية التحتية الرقمية واقتصاد رقمي متطور وتوفير الخدمات العمومية عبر الإنترنت. وتشجع هذه الجهود إنشاء هيئة خاصة للمؤسسات الناشئة وتطوير نظام بيئي رقمي وإطار تنظيمي خاص بها. تُلغى الطابع المادي لعدة إجراءات إدارية من خلال منصات مثل(Startup.dz) التي تمكِّن من حصول المؤسسات الناشئة على علامة "المؤسسة الناشئة"، بالإضافة إلى(ASF.dz) التي تُمكِّن المؤسسات الناشئة من طلب التمويل عبر الإنترنت.

الفرع الخامس: الصعوبات التي تواجه الجزائر نحو التحوّل الرقمي

الصعوبات التي تواجه الجزائر في مسار التحول الرقمي تعتبر أموراً معقدة ومتشابكة، تتألف أولاً من ضرورة تأهيل وتطوير المهارات لدى العاملين في هذا المجال. يعد تكوين الكوادر البشرية القادرة على استيعاب واستخدام التقنيات الرقمية وتطويرها من الأمور الحيوية، حيث يجب إقامة هياكل تدريبية وتعليمية تهدف إلى تجهيز فريق عمل متجدد وديناميكي قادر على التكيف والتطور الدائم.

ثانيًا، تنطوي الصعوبة على التحول الرقمي في الجزائر على جوانب تقنية متعددة، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، والبرمجيات المستخدمة، ومسائل أمن المعلومات. إن إدخال وتطوير البنية التحتية الرقمية وضمان أمان البيانات يعد تحديات تتطلب استراتيجيات مدروسة واستثمارات مستمرة.

وثالثًا، تنصب الصعوبة الأخيرة حول التحول الرقمي في الجزائر على الجانب العلمي وتطبيق التقنيات الحديثة في استخلاص المعرفة من كميات كبيرة وغير منظمة من البيانات، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي. فإن استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات ذات الصلة يمثل جوهرًا أساسيًا للتطور الرقمي، وهي حيوية لتحديد البرامج والحلول الخاصة التي تعتمد على هذه التقنيات في مجالات متعددة لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد. يتعين على العلماء والباحثين في الجزائر الاعتماد بشكل أكبر على هذه التقنيات واستثمار جهودهم في تطبيقاتها وتطويرها.

خلاصة الفصل الثالث:

عملية القياس والتقييم واستخدام المؤشرات تُعَدُّ أدوات فاعلة في تعزيز الأداء العمومي. تمثل هذه الأدوات أحد المرتكزات الأساسية في تطوير المرافق العمومية وتقدم الدول، حيث تُستند الخطط الاستراتيجية وتطوير المؤسسات على نتائج هذه العمليات. تنبع أهمية هذه العمليات من دورها الحيوي في التنمية على مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فعالية وكفاءة هذه العمليات في تقديم الخدمات تعزز النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والاستقرار المجتمعي. إذ تُعتبر عملية القياس والتقييم واستخدام المؤشرات في الأداء العمومي وسيلة لتبادل المعلومات وتوجيه صناع القرار.

الانتقادات الموجهة للنموذج التقليدي لتقديم الخدمات العامة ساهمت في قبول وتبني مفاهيم التسيير العمومي الجديد (NPM) والاستفادة منها كوسائل داعمة لتحسين جودة الخدمات العامة. ومع ذلك، تسبب التأثير المفرط لطابع الشركات في تقديم الخدمات العامة في ظهور عدة مشكلات. هذه المشكلات دفعت إلى تطوير مفاهيم وتطبيقات جديدة لتقديم الخدمات العامة، مثل(NPS) ، (PV)،(NPG) . خصائص هذه النماذج الجديدة ساهمت في فهم أهمية تعقيد وتفرد إدارة وتقديم الخدمات العامة، مما يستلزم تطوير مستمر وتحسين أداء الآليات المستخدمة وفقاً لطبيعة الخدمة والسياق المحيط بعملية تقديمها.

في سياق التقدم التكنولوجي البارز، الذي تم إحداثه بواسطة الثورة الصناعية الرابعة وظهور تكنولوجيا المعلومات، جنبًا إلى جنب مع الثورة الرقمية، ندرك أن عمليات الرقمنة وأنظمة المعلومات، جنبًا إلى جنب مع تطبيقاتها المتعددة والشبكات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت جزءًا أساسيًا وركيزة أساسية في نموذج التسيير العمومي الحديث. وبناءً على ذلك، تسارعت السلطات العليا للبلاد لاعتماد هذه التكنولوجيا كأحد أولوياتها، واعتبرتها ضرورة ملحة لتحسين أدائها العمومي في جميع القطاعات والمجالات، بهدف زيادة رفاهية مواطنيها.

الفصل الرابع

تأثير تكنولوجيا المعلومات على مقاييس الأداء في المرفق العمومي

– د راسة حالة –

تمهيد:

تعد وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر من الهيئات الحكومية الرئيسية التي تسعى جاهدة لتحسين خدماتها وتقديمها بشكل فعال للمواطنين. وتمثل هذه الوزارة محوراً أساسياً لتطوير الإدارة الإلكترونية، حيث اعتمدت استراتيجية وطنية تهدف إلى تحديث قطاعها من خلال إطلاق مشاريع متعددة تركز أساساً على تقديم الخدمات العامة عبر الوسائل الإلكترونية. يهدف هذا الجهد إلى تقديم نموذج فعّال للإدارة الإلكترونية على مستوى الوزارة.

وفي هذا السياق، قررنا إدراج دراسة حالة لإحدى الجماعات المحلية، تحديداً بلدية الحراش، لنلقي نظرة شاملة على التحول الذي يحدث. سنقوم في المبحث الثاني بمراجعة الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، بينما سنركز في المبحث الثالث على الدراسة الميدانية لهذه البلدية. يعتبر تسليط الضوء على هذه الدراسة ذا أهمية خاصة، حيث يظهر تأثير نظم تكنولوجيا المعلومات بشكل بارز على مستوى البلديات وتطبيقاتها العملية.

المبحث الأول: دور الإدارة الإلكترونية في الارتقاء بالخدمات العمومية في سياق نموذجي التسيير البيروقراطي والحديث - وزارة الداخلية والجماعات المحلية أنموذجا-

في سياق التسيير البيروقراطي والحديث، تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا حيويًا في تطوير الخدمات العمومية، خاصة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية. يتيح هذا النهج الرقمي استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة الإدارة وتسهيل الوصول إلى الخدمات. بفضل تبني أساليب إلكترونية، يتم تسريع الإجراءات الإدارية وتعزيز تفاعل المواطنين، مما يساهم في تعزيز الشفافية. وزارة الداخلية تُعتبر نموذجًا للاستفادة من الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات وتعزيز وبناء جسور التواصل الفعّال بين الحكومة والمواطنين.

ونظرًا لذلك، يأتي هذا المبحث لاستكشاف ومناقشة الجوانب المشار إليها أعلاه، المتعلقة بأهمية تبني الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين وتحديث قطاع الداخلية والجماعات المحلية (المطلب الأول). ثم، نقوم بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية، من خلال توصيف الحالة الحالية، وذلك بإلقاء الضوء على التدابير التي تم اتخاذها لتحقيقها على أرض الواقع. يتم ذلك من خلال استعراض نظم المعلومات الحديثة التي تم تبنيها من قبل الوزارة، والتي ساهمت في تحسين وتسهيل أداء مهامها. كما نستعرض مجموعة من التحديات المستقبلية التي تواجهها، والمتمثلة في التدابير والوسائل التي تعتمدها الوزارة لضمان أمان وسلامة واستمرارية أنظمة وخدمات إدارتها الإلكترونية (المطلب الثاني)، وفي سياق تحقيق هذا الهدف، يُجري البحث بالتحليل والتقييم لأبعاد نموذج التسيير العمومي الحالي الذي تتبعه الوزارة، بالإضافة إلى فحص علاقته بنجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية (المطلب الثالث).

المطلب الأول: تحديث وتطوير قطاع الداخلية والجماعات المحلية عبر الإدارة الإلكترونية كآلية أساسية

بداية، نسعى إلى استكشاف المفاهيم النظرية المتعلقة بعناصر هذا المطلب، الذي يتألف أساساً من عدة جوانب. أولاً، نركز على تعريف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بما في ذلك هيكلها التنظيمي. ثانياً، نقوم بتقديم تعريف للإدارة الإلكترونية، مع ذكر أبرز الخصائص التي تميزها، نظرًا لدورها الرئيسي والفعّال في عملية تحديث الأداء العمومي المراد تحقيقه في إطار الوزارة. يأتي بعدها، في المرحلة الثالثة، التركيز على استكشاف الأسباب والمبررات الداعية لهذا التحول الإلكتروني، أخيرا نستعرض رؤية واستراتيجية الوزارة لعصرنة قطاعها

وأهم الأهداف المتوخاة منها.

الفرع الأول: بطاقة تعريفية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية مهامها وتنظيمها

ترتبط تأسيس وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر ارتباطًا وثيقًا بتشكيل الدولة الجزائرية نظرًا للدور الحيوي الذي تضطلع به هذه الوزارة. فهي تعد واحدة من أهم الأجهزة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ برامج الحكومة في مختلف الميادين الأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 94-247 الصادر في 10 أوت 1994 والتشريعات التالية المتبعة، مهام وزير الداخلية والجماعات المحلية التي يشتمل عليها نطاق العمل في المجالات التالية:[1]

- النظام العام والأمن العمومي؛
- الحريات العامة: (حالة تنقل الأشخاص والممتلكات، الحياة الجمعوية، الانتخابات، التظاهرات والاجتماعات العمومية)؛ الأعمال ذات المصلحة الوطنية لاسيما التي تكتسي طابعاً استعجالياً؛
- الأعمال المقننة؛ الأعمال اللامركزية ورقابة القرارات المحلية؛ التنمية المحلية؛
- التنظيم الإقليمي؛ المالية المحلية؛ التعاون بين الجماعات المحلية؛
- الحماية المدنية؛ المواصلات الوطنية.

من أجل الإنجاز الفعّال للمهام المعينة، خضعت الإدارة المركزية لوزارة الدّاخلية والجماعات المحلّية في الجزائر لسلسلة من التغييرات الهيكلية، وكان آخر هذه التغييرات في عام 2014. حيث قام المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 12 مارس 2014 بتحديد هيكلية الإدارة المركزية للوزارة، حيث تم تقليص عدد المديريات المركزية إلى عشر مديريات، بدلاً من الخمسة عشر التي كانت معتمدة في المرسوم التنفيذي المُلغى رقم 94-248 الصادر في 10 أوت 1994، والذي كان ينظم الإدارة المركزية للوزارة بما يتضمن الجماعات المحلّية والبيئة والإصلاح الإداري.

وفي هذا السياق، تخضع أربع مديريات (المديرية العامة للأمن الوطني، المديرية العامة للحماية المدنية، المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، ومديرية تنسيق أمن الإقليم) لنصوص قانونية خاصة تحكم أنشطتها. وفي عام 2017، تمت إضافة مهام التهيئة العمرانية لها.

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، على الرابط الإلكتروني https:// www.interieur.gov.dz

الملحق رقم (1-01) يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الدّاخلية والجماعات المحلية، وفقاً لما حدده المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المذكور سابقاً. يُعتبر هذا الهيكل هرميًا وظيفيًا متعدد المستويات الإدارية، حيث يعتمد تقسيم المهام والمسؤوليات على التخصص الوظيفي. وتعنى كل مديرية عامة بتنفيذ مجموعة محددة من المهام بعد تنظيمها وتقنينها بموجب قرار وزاري، كما أشارت المادة 9 من المرسوم التنفيذي.

1. مفهوم الجماعات المحلية:

يعتمد التنظيم الإداري للدول على تنظيمات إقليمية تتولى مهام الحكم المحلي والتي تُعرف بالإدارة المحلية، وتتولى هذه الوحدات المسؤولية في وضع الخطط والبرامج المتناسبة مع احتياجات ومتطلبات كل منطقة على حدة. في السياق الجزائري، تُعرف تلك الهيئات بالجماعات المحلية، وتُعدّ هذه الجماعات الأساس والنقطة الأساسية التي يتجسد من خلالها النظام الديمقراطي، إذ تحمل الإدارة المحلية أهمية بالغة نظرًا لكونها أحد أنظمة الإدارة الأكثر فعالية ونشاطًا، نظرًا لقربها الشديد من الجماعات المحلية والمجتمعات التي تخدمها.

2. تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر:

يتباين تسمية الهياكل الإدارية المحلية بين الدول، حيث تُعرف في الجزائر بمصطلح "الجماعات المحلية". تمثل هذه الجماعات تكوينًا مؤلفًا من الولايات والبلديات، وتضم مجموعات سكانية محددة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي المحدد بموجب التشريعات. تاريخيا، ظهر مصطلح الجماعات المحلية للمرة الأولى في الجزائر بموجب المادة 54 من قانون 1947/09/20، التي تنص على أن "الجماعات المحلية في الجزائر هي الولايات والبلديات". وبعد الاستقلال، تم إنشاء هياكل إدارية محلية جديدة، حيث أُنشئت البلديات بموجب الأمر 24/67 الصادر في 1967/01/18، وأُنشئت الولاية بموجب الأمر 38/69 الصادر في 1969/05/23.

منذ ذلك الحين، أصبحت الجماعات المحلية مسؤولة عن تسيير المرافق العمومية في الجزائر. ومنذ عام 1967، اعتُبرت الجماعات المحلية، وخاصة البلديات، أساسية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري. يهدف ذلك إلى مشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية وتجسيد مفهوم اللامركزية.

وفي سياق الإصلاحات السياسية والإدارية، جاءت قوانين البلديات رقم 08/1990 والولايات رقم 09/1990 لتحديد منهجية جديدة في تنظيم الهياكل الإدارية المحلية[1]. تُعد الجماعات المحلية في الجزائر نموذجاً لتطبيق مبدأ اللامركزية الإقليمية، حيث تسعى لتقديم الخدمات بفعالية للجمهور، وتتمتع بمكونات تشكل الأساس في تشكيل الهياكل المحلية.[2]

2-1 تعريف البلدية: يُفسر وفقًا للمواد 01 و02 و03 من القانون رقم 10/11 الصادر في 22 جوان سنة 2011، بأنها الكيان الإقليمي الأساسي للدولة، والذي يحمل شخصية قانونية مستقلة ومسؤولية مالية مستقلة ويتأسس وفقًا لأحكام القانون. تعتبر البلدية الأساس للتنظيم الإقليمي غير المركزي والمكان الذي يشارك فيه المواطن في إدارة الشؤون العامة، وتلعب دورًا مشتركًا مع الحكومة المركزية في تنظيم وتطوير القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية، وتسهم في الحفاظ على مستوى المعيشة للمواطنين وتحسينه.

2-2 تعريف الولاية: وفقًا للمادة 01 من القانون رقم 07/12 الصادر في 21 فيفري سنة 2012، فيُصف بأنها الهيئة الإقليمية للدولة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة وذمة مالية مستقلة، وهي الوحدة الإدارية غير المركزية للدولة. تُشكل الولاية بصفتها فضاءًا لتطبيق سياسات التضامن والتشاور بين الوحدات الإقليمية والحكومة المركزية. وهي تشارك مع الحكومة في إدارة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة، بالإضافة إلى تعزيز وتطوير مستوى المعيشة للمواطنين والعمل على تحسينه.

3- خصائص الجماعات المحلية: تتميز الجماعات المحلية بجملة من الخصائص أهمها:[3]

3-1 الاستقلال الإداري (الشخصية المعنوية): تتمتع الجماعات المحلية بسلطات شاملة تُمكِّنها من توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة وفق نظام رقابي تتبعه السلطات المركزية للدولة. يهدف هذا النظام إلى تحقيق عدة أهداف أساسية:

- تقليل الضغط على الإدارة المركزية من خلال تسهيل خدمة المواطنين وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم على المستوى المحلي.

---

[1] عبد النور ناجي، **دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، 2009، ص143.

[2] أمحد لكحل، **دور الجماعات المحلية في مجال حماية البيئة في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2002، ص 29.

[3] دليلة قادة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017، ص 87.

- تحقيق الكفاءة والفعالية والسرعة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمصالح المحلية، مما يسهم في تعزيز الإدارة المحلية وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.

- تحقيق مبدأ الديمقراطية من خلال تشجيع المشاركة المباشرة للمواطن في إدارة شؤونه العامة المحلية، مما يسهم في تعزيز الشفافية والشمولية في عمليات اتخاذ القرارات وتعزيز الشعور بالانتماء المجتمعي.

تتيح هذه السياسات والترتيبات البنية للجماعات المحلية تحقيق التوازن بين السلطات المركزية والمحلية، مما يسهم في تعزيز الحكم الجيد وتطوير العمل الإداري والديمقراطي في مختلف المجتمعات المحلية.

3-2 الاستقلالية المالية: حصول الجماعات المحلية على الشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يُشكل أساساً أساسياً يستوجب اعتبارها ذا ذمة مالية مستقلة، مما يمنحها حق الامتلاك والتصرف في أموالها الخاصة. هذا يعني الإيفاء بتخصيص موارد مالية خاصة بتلك الجماعات المحلية، وذلك بهدف تمكينها من أداء المهام والواجبات المسندة إليها بكفاءة وفاعلية.

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمثل عملية إعادة هندسة العمليات والعلاقات الحكومية باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى صيغة إلكترونية. يهدف هذا النهج إلى تقديم الخدمات الحكومية للأفراد والقطاع الخاص بفعالية أعلى. يسعى كذلك لجعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية، وذلك لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته. يتم ذلك من خلال تقديم خدمات عامة متقنة وفعَّالة وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد والقطاع الخاص والوحدات الحكومية على المستويين المركزي والمحلي.[1]

الإدارة الإلكترونية تُعَدُّ منهجًا مُيسِّرًا للعمل الإداري داخل الأقسام، سواء كانت ذلك في إطار مؤسسة أو إدارة عامة أو أقسام عمومية. يُبدأ هذا المنهج بتمكين جميع هذه الأقسام داخل المؤسسة من خلال البرامج المالية والمحاسبية وشؤون الموظفين وبرامج التسويق وخدمة العملاء. جميع هذه الأنظمة يتم تمكينها وتشغيلها بواسطة أجهزة الكمبيوتر وأنظمته، مع العلم أن بعض الأنظمة أصبحت متكاملة تمامًا حيث تحتوي على مُعظم المكونات التي تم تطبيقها يدويًا. فمثلاً، يكون هناك مكون للمحاسبة وآخر لشؤون الموظفين

[1] والي عدنان ماشي، **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق**، جامعة وهران، الجزائر، 2012، على الرابط الإلكتروني https:// kenanaonline.com

وثالث للتسويق وهكذا. يُظهر هذا النهج كيف أننا نعمل على تحويل العمل الإداري داخل المؤسسة بوساطة التقنيات الإلكترونية.

1. خصائص الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تتميز بخصائص مميزة تميزها عن النهج التقليدي في التسيير، مما يجعلها خيارًا استراتيجيًا مثاليًا في سياق التسيير العمومي الحديث. تتمثل ميزات هذه النهج الإداري في الاستعاضة عن الإعتماد الكبير على الأوراق بوسائل الاتصال الإلكتروني والوثائق الرقمية والتواقيع الرقمية وغيرها، مما يُعزز توفير الوقت والموارد ويقلل من التكاليف المالية والبيئية لعمليات الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الإدارة الإلكترونية على وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا للقيام بالأعمال والعقود، وهي تُعتبر أقل تقييدًا بالزمان والمكان مقارنة بالنهج التقليدي للتسيير العمومي. تعمل هذه النهج على مدار الساعة في بعض الأحيان، وهو ما يُعزز المرونة في تسيير الأعمال والتفاعل السريع.

وأخيرًا، تتمتع الإدارة الإلكترونية بمرونة كبيرة في التكيُّف مع التطور التكنولوجي المتجدد، مما يتيح لها التحديث المستمر والتبني للتطورات الحديثة، مما يجعلها بيئة مثالية للابتكار والتطور المستمر في مجال التسيير العمومي[1].

2. الأسباب والمبررات الداعية للتحول الإلكتروني في الجماعات المحلية:

التحول من التسيير التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية إلى تسيير حديث يستند على المعاملات الإلكترونية يرتبط بحاجة ملحّة لتطوير الخدمات العمومية المحلية. هذا التطور يعد ضرورة لا مفر منها نظرًا للعديد من الأسباب والمبررات التي تدعو إلى التحول الإلكتروني في الجماعات المحلية:

2-1 تحسين جودة الخدمات الإدارية المحلية:

- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحسين الخدمات الإدارية بطريقة تتفق مع متطلبات العصر وتسعى لتجاوز الأخطاء الشائعة في الإدارة التقليدية.

- تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز الرقابة الإدارية ومتابعة معاملات المواطنين مما يحقق تطورًا واستقرارًا أفضل في المجال الإداري.

[1] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجيستر في الدراسات التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر، 2011، ص36.

2-2 التخفيف من ظاهرة البيروقراطية:

- الإدارة التقليدية تعاني من البيروقراطية والروتين الإداري، مما يؤثر سلبًا على الثقة بين الإدارة والمواطنين.
- التحول إلى الإدارة الإلكترونية يعزز الشفافية، يقلل الرشاوى، ويعزز الثقة بين الجهات المحلية والمواطنين.

2-3 التكيف مع التقدم التكنولوجي والبيئة العصرية:

- التقدم الهائل للتكنولوجيا الإلكترونية، يلزم الجماعات المحلية تطوير أساليب الإدارة لتحسين الأداء الإداري.
- الاعتماد على تطبيقات وأدوات الحاسوب يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع القرارات والمعاملات.

2-4 تجنب التبذير وتحقيق التنمية المحلية:

- التحول إلى الإدارة الإلكترونية يقلل من التكاليف الهائلة للحفاظ على الأرشيفات والملفات الورقية.
- يسهم النقل الرقمي في جذب الاستثمارات والسياحة للمناطق المحلية وبالتالي يعزز التنمية المحلية.

2-5 تقليص مدة إنجاز الخدمات:

- المعاملات الإلكترونية تسمح بأداء الخدمات بشكل أسرع وأكثر مرونة مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليص مدة الانتظار.
- باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية في الإدارة المحلية، يمكن تحقيق تحسينات شاملة في الخدمات المقدمة وتطوير الأداء الإداري لصالح المجتمع المحلي بشكل فعّال.

الفرع الثالث: استراتيجية عصرنة وزارة الداخلية والجماعات المحلية وأهدافها

تماشيًا مع سياستها التنموية المعتمدة، وتحقيقاً لمبادرات الحكومة الجزائرية، ولا سيما مخطط جوان 2014، الذي أولى اهتمامًا بالغًا بتعزيز خدمة عمومية فعّالة، يعتمد على إعادة هيكلتها وتجديدها بشكل دائم، وتأمين تكييفها المستمر مع محيطها وتطوّر احتياجات وتطلعات المواطنين. يهدف هذا المسعى إلى استعادة الثقة بين الجمهور والسلطات الإدارية وتعزيزها[1]. من هذا المنطلق، انطلقت وزارة الدّاخلية في سلسلة

[1] مخطط عمل الحكومة، جوان 2014، على الرابط الإلكتروني https://www.premier-ministre.gov.dz

مشاريع لتحديث إداراتها، من خلال تبني الإدارة الإلكترونية والسعي نحو إنشاء إدارة فعّالة وشفافة ومقربة من الجمهور، بهدف القضاء على العقبات التي تنتج عن البيروقراطية السلبية والفساد والمحسوبية.

قامت هذه الجهود التحديثية بتقليص بعض التحديات التي كان يواجهها المواطن في سعيه للحصول على المعلومات والوثائق الإدارية والخدمات المختلفة. فمن خلال هذا التطوير، أصبح بإمكان المواطن الحصول على وثائقه الشخصية بسرعة فائقة ومن أي بلدية يختارها. نسلط الضوء فيما يلي على مختلف جوانب الاستراتيجية المعتمدة في تنفيذ الإدارة الإلكترونية، مع أهدافها ودورها الرئيسي في تحقيق الإنجازات التي حققتها الوزارة حتى الآن.

1-رؤية وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عصرنة الإدارة المحلّية الجزائرية:من أجل تحقيق رؤية وزارة الداخلية في تحديث الإدارة وتحسين مرافقها، تركز الوزارة على تحسين أداء الخدمات العمومية وتطوير جودتها بشكل فعّال. تتمثل هذه الرؤية في توفير الخدمات للمواطن بشكل أفضل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سواء الحالية أو المستقبلية.

تمارس الوزارة الإدارة الإلكترونية كجزء من التزام الدولة بتعزيز الخدمات وتحديث المرافق. تركز الوزارة جهودها على تنفيذ عمليات تحديث القطاع التي بدأت منذ سنوات، وتجعل المواطن هدفًا رئيسيًا لمشاريع التحديث وتبسيط الإجراءات الإدارية. يعكس هذا التوجه رغبة الوزارة في متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة والاستفادة منها في تقديم خدمات إدارية حديثة.

بشكل استراتيجي، تعتبر الوزارة عصرنة الخدمات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن أهدافًا رئيسية. يتسق هذا التوجه مع الاتجاه العالمي حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية حقيقة لا غنى عنها في كل الدول. وتدرك الوزارة أهمية مواكبة هذا المسار لضمان تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المواطنين. وكون الإدارة الإلكترونية تسمح بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بمختلف المهام والأنشطة الإدارية، فهي تسمح بالشفافية وتسهيل الاتصال بين مختلف المصالح داخلياً وبين الجماعات المحلية(الولاية، الدائرة، البلدية) وكذا القنصليات الجزائرية في الخارج التي تعتبر مورداً أساسياً للمعلومات، وبالتّالي الحصول على معلومات موثوقة تستخدم في تسطير الاستراتيجيات المستقبلية من أجل تلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل وتحقيق التنمية المحلية، كما تسمح للمواطنين بأن يتحرّروا من الارتباط ببلدية الميلاد عندما يريدون استخراج وثائقهم الإدارية.

تتبنى وزارة الداخلية الجزائرية جهازًا تنظيميًا فعّالًا لتنفيذ رؤيتها في مجال عصرنة الإدارة المحلية، حيث تُكلّف المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، التي أُنشئت في عام 2014 والتي يمكن الاطلاع على هيكليتها التنظيمية في الملحق رقم (1-02)، بأداء مهام رئيسية. تركز مسؤوليات هذه المديرية العامة على تنسيق وتنفيذ المشاريع الكبرى على الصعيد الوطني المتعلقة بالرقمنة وتأمين الأجهزة والمعدات الضرورية لها. كما تعمل هذه المديرية على التنسيق مع المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية في دراسة واقتراح مشاريع تطوير الإدارة المركزية والجماعات المحلية، وتصميم الوثائق البيومترية، وتخطيط المشاريع، وإجراء الدراسات الاستشرافية، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتطوير الموقع الإلكتروني، وغير ذلك.

يتوجب على هذه المديرية العامة القيام بأداء هذه الواجبات بكفاءة عالية وتنفيذها بمهنية، مع الالتزام بالمعايير الدولية والممارسات الأفضل لضمان نجاح العمليات الإدارية وتقديم الخدمات بجودة عالية للمواطنين.

2-أهداف استراتيجية المديرية العامة للعصرنة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تهدف استراتيجية المديرية العامة للعصرنة في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تعكس رؤية محددة لتطوير مرافقها العمومية. تتضمن هذه الأهداف الرئيسية إرساء نموذج إداري متطور وشفاف يسهم في تلبية وتحسين استجابة المرافق العمومية لاحتياجات وطلبات المواطنين، وكذلك تحسين المشهد المحلي وتقديم خدمات أفضل للمواطنين. من أجل تحقيق هذه الأهداف، تعمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تطوير وتحديث الأنظمة والبنى التحتية الرقمية على مستوى الإدارة المركزية والجماعات المحلية. وتشمل هذه الجهود تحسين نظم المعلومات المتنوعة وإنشاء بنى تحتية متطورة لتخزين ونشر المعلومات والوثائق، بالإضافة إلى حماية والاستفادة الأمثل من قواعد البيانات ذات الصلة بالقطاع. هدف هذه الجهود هو رفع مستوى الخدمات العمومية ليتواكب مع المعايير العالمية في هذا المجال.[1]

بالإضافة إلى تشجيع الجماعات المحلية على إنشاء شبكات داخلية متقدمة لتطوير نظم المعلومات والخدمات الإلكترونية، تركز الوزارة على تطوير مركز بيانات ونظام للاستجابة للكوارث بمعايير

[1] المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، مخطط عمل العصرنة، 2019. على الرابط الإلكتروني https://www.interieur.gov.dz

دولية (Disaster recovery) فيما يتعلق بالأمان وهندسة الخوادم. يتولى هذا المركز استضافة نظام معلومات الوزارة وكافة قواعدها. تتضمن استراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية للوزارة جوانب متعددة، منها تحديث الوثائق الشخصية المتداولة بين المواطنين وتطوير ملفات التسيير لتكون أكثر حداثة وفاعلية.

من الجدير بالذكر أن الوزارة قامت بإجراء إصلاحات وتغييرات تنظيمية شملت إجراءات ومهام الجماعات المحلية مثل البلديات والدوائر. هذه الإصلاحات شملت تجهيز البلديات، وخاصة ملحقات البلدية، بالأجهزة والبرمجيات الحديثة لتمكينها من إصدار الوثائق الرسمية مثل جوازات السفر وبطاقات التعريف ورخص السياقة البيومترية الإلكترونية والبطاقة الرمادية. سيتم التركيز بالتفصيل على هذه الجوانب في المبحث الثاني الخاص ببلدية الحراش في جانبه النظري.

المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية "الحالة الحالية والتحديات المستقبلية"

تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية يمثل نقلة نوعية في تحديث وتطوير الخدمات العمومية. وفي الحالة الحالية، شهدت هذه الوزارة تبنيًا متزايدًا للتكنولوجيا والحلول الرقمية لتسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

من التحديات المستقبلية، يُشير إلى ضرورة مواصلة تطوير البنى التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني لضمان سلامة البيانات وحماية الخصوصية. كما يتعين تعزيز الوعي بالتقنيات الحديثة وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها بفعالية، وذلك لضمان استمرارية التحول الرقمي وتقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية للمواطنين.

الفرع الأول: واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية

تم اتخاذ جهود مكثفة من قبل الوزارة بهدف تلبية احتياجات المواطنين بشكل فعّال، حيث تم التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البلديات والولايات. تم تنفيذ مجموعة من المشاريع التنموية الحيوية في مجالات الرقمنة وتحديث الأنشطة العامة، خاصة في مجال الإدارة العامة. تم ذلك من خلال التوجه نحو تحويل معظم الوثائق الإدارية المحلية إلى شكل رقمي بهدف تطبيق نظام إدارة إلكترونية فعّالة على المستوى المحلي. تم اعتماد النظام البيومتري لتحقيق هذا الهدف، إضافة إلى رقمنة وثائق الحالة المدنية، مما أدى إلى تطوير الأعمال الإدارية وتحديثها باستخدام المعاملات الإلكترونية على المستوى المحلي.

1. رقمنة الوثائق الإدارية المحلية: وتتمثل في:

1-1 التجريد المادي للحالة المدنية: بموجب القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فيفري 1970 المتعلق بالحالة المدنية، تمّ إنشاء السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية من خلال:

- رقمنة ثلاثة سجلات (الميلاد، الزواج والوفيات) وربطه عن طريق شبكة مؤمنة بكل البلديات والملحقات الإدارية؛
- أكثر من 110 مليون عقد حالة مدنية تم رقمنته وإدراجه في السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية؛
- أتاح هذا النظام للمواطن الجزائري إمكانية الحصول على وثائق الحالة المدنية الخاصة به من أي بلدية وعبر الأنترنت (24ساعة وكل أيام الأسبوع)؛
- سجّل هذا النظام أكثر من 12 مليون معاينة من طرف مختلف المؤسسات.

1-2 إحداث رقم التعريف الوطني (NIN): رقم وحيد خاص بكل مواطن جزائري، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-210 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010 المتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، والذي استُحدث وأُدمج في السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية وأُدرج أيضا في الوثائق البيومترية الإلكترونية للهوية، التنقل والسفر، وتعمل حاليا وزارة الداخلية بالتنسيق مع القطاعات الأخرى على تعميم استخدام رقم التعريف الوطني من طرف جميع المؤسسات والإدارات وهيئات الدولة وتوسيع منحه ليشمل الأشخاص المعنوية.

1-3 السندات والوثائق البيومترية المؤمنة: أطلقت وزارة الداخلية مشروع بالغ الأهمية يهدف إلى عصرنة وتأمين كل سندات ووثائق الهوية والسفر وذلك باستعمال أحدث التكنولوجيات في هذا المجال: جواز السفر الإلكتروني البيو متري 2012؛ بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية 2016؛ رخصة السياقة الإلكترونية البيو مترية 2018. منذ انطلاق هذه العملية ليومنا هذا تم إصدار وتسليم 46.672.193 مليون سند ووثيقة مؤمنة

وتسليمها للمواطنين.

ونرى أنه، ومن خلال السجل الوطني للحالة المدنية، والذي يحتوي على الهوية الرسمية لكل مواطن جزائري، والموثقة ببطاقة التعريف الوطنية البيو مترية الإلكترونية عالية التأمين والحاملة لرقم التعريف الوطني، نجحت الجزائر إلى حد ما في وضع نظام للتعريف والتصديق، يتميز بالقوة والمصداقية

والتأمين، حيث أنّ هذا النظام يشكل القاعدة الأساسية والضرورية لتطوير الإدارة الإلكترونية الجزائرية، كما أن الغلاف المالي المخصص من طرف السلطات العمومية لمشاريع العصرنة والرقمنة مقدر بـ 30.253.342.728,94 دج.

وعليه فإن العمل جاري بالتنسيق مع جميع القطاعات والهيئات العمومية والخاصة من أجل تعميم استغلال هذا النظام الوطني التعريفي، وكذا الاستفادة من كل وظائفه، بهدف تسهيل وتأمين ولوج المواطنين لمختلف الخدمات الإلكترونية.

2. المعاملات الإلكترونية المحلية:

في إطار تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن[1]، ومواكبة التطور الرقمي ودخول عصر الثورة التكنولوجيا، تحولت المعاملات الورقية نحو معاملات رقمية من خلال تكريس وزارة الداخلية والجماعات المحلية منصة إلكترونية لتسهيل التواصل بينها وبين الجمهور لأجل تقديم أحسن الخدمات دون أي عناء من كلا الجهتين، بالإضافة إلى عصرنة الأعمال الإدارية التي تقوم بها الإدارة المحلية في تنظيم معاملاتها الإدارية.

2-1 الشباك عن بعد: يعتبر الشباك عن بعد، بوابة الخدمات الإلكترونية وهي منصة تم إنشائها من طرف وزارة الداخلية في موقعها الرسمي، في إطار تبسيط الإجراءات من خلال تطوير ووضع خدمات عبر الأنترنت وتقريب الإدارة من المواطن ومحاربة البيروقراطية وتحسين الخدمة العمومية الجوارية، كما تهدف الجماعات المحلية من خلال هذه البوابة الإلكترونية على الاستبدال التدريجي لكل التفاعلات المباشرة التي تربط بين الإدارة ومستخدميها بخدمات إلكترونية، نذكر منها:

- طلبات التسجيل الخاصة بإنشاء الجمعيات البلدية ولجان الأحياء؛
- طلبات شهادات الميلاد 12 لفائدة المواطنين المقيمين في الخارج؛
- طلبات بطاقات التعريف الوطنية البيو مترية ومتابعة طلبات الوثائق المؤمنة؛
- قراءة آلية لبطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية والبيو مترية؛
- تحميل صور مطابقة للمعايير الدولية عبر الأنترنت؛
- طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة لصالح جاليتنا الجزائرية المقيمة بالخارج؛

[1] المرسوم التنظيمي رقم88-131 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988، المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 1013.

- التسجيل في القرعة الخاصة بالحج؛ تطبيق قفة رمضان الإلكتروني؛
- تطبيق "إجراءاتي"، والذي يُمَكِنْ المواطن من الحصول على كل المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري تقدمه مصالح وزارة الداخلية سعيا منها في تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف إجراءات استخراج الوثائق الإدارية[1]؛
- منصة رقمية خاصة بإصدار عقود ووثائق الحالة المدنية: ميلاد، زواج، ووفاة؛
- "نشكي" منصة إلكترونية تسمح للمواطنين والمتعاملين بتقديم عرائض وشكاوى إلكترونية، موجهة لمختلف مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر الأنترنت.

وعليه سمحت المنصة الرقمية "الشباك عن بعد" للمواطنين بتقديم ملفاتهم عن طريق الأنترنت لمصالح الإدارة المركزية، الولايات، الدوائر والبلديات، أكثر من 50 ملف إداري مس عدة جوانب مختلفة من الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمواطن.

2-2 الأعمال الإدارية الإلكترونية المحلية: وتتمثل في:

2-2-1 تنظيم العمليات الانتخابية إلكترونيا: تنظيم العمليات الانتخابية بواسطة شبكة الإنترنت يعتمد على استخدام برمجيات محددة لضمان نقل المعلومات والإحصائيات بشكل فعّال. تتضمن هذه العملية مرحلة أولى حيث يتم نقل المعلومات بين البلديات، ثم من الدوائر الانتخابية إلى الولايات، وأخيرًا إلى مركز الجزائر العاصمة الذي يجمع النتائج. يعتمد هذا النظام على تنظيم القوائم الانتخابية بحيث يتم إخراج أي تسجيل مزدوج أو تعديلات في موقع إقامة الناخبين أو وفياتهم بشكل إلكتروني[2]. يهدف ذلك إلى خلق بيئة مناسبة لتطبيق الاقتراع الإلكتروني في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، قامت وزارة الداخلية بإطلاق تطبيق على موقعها الرسمي يتيح للمواطنين معرفة مركز تسجيلهم في القائمة الانتخابية[3].

2-2-2 إبرام عقود إدارية إلكترونيا: فيما يتعلق بإبرام العقود الإدارية إلكترونيا، تُعَدّ الصفقات العمومية أحد أشكال العقود الإدارية. ونظرًا لتطبيق المرسوم الرئاسي 247/15 من قبل الولايات والبلديات كأشخاص

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

[2] خلفون فضيلة وبوريش رياض، **تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة 01، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص378.

[3] بورزق أحمد، **تحسين الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص 989.

عموميين، يستندون إلى تنظيم الصفقات العمومية والتفويضات الخاصة بها وفق المادة 06 من هذا المرسوم. ترتكز الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية على التواصل وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني، وتعتمد على البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وفقاً للمادة 203 من المرسوم. يقوم المتعاقدون والمترشحون للصفقات العمومية بتقديم وثائق الدعوة للمنافسة بشكل إلكتروني، ويمكنهم الرد على الدعوة بنفس الطريقة طبقا لنص المادة 204. كما يمكن استخدام المزاد الإلكتروني والفهارس الإلكترونية لتسهيل عملية اختيار العروض الأفضل اقتصاديا وذلك في إطار المادة 206 من المرسوم السالف الذكر.[1]

يعزى الأهمية الكبيرة لاعتماد الطرق الإلكترونية في إبرام الصفقات العمومية من قبل الجماعات المحلية إلى العديد من العوامل، منها الحد من الفساد والمحسوبية وتوفير الجهد والوقت، وتقليل الأوراق الواجب استخدامها.[2] كما تمكن هذه الطرق من توسيع دائرة المنافسة وزيادة الشفافية والوصول إلى المعلومات بشكل متساوٍ.[3]

2-2-3 إصدار قرارات إدارية محلية إلكترونيا: فيما يتعلق بإصدار القرارات الإدارية المحلية بشكل إلكتروني، فقد تطورت المرافق العمومية المحلية لتعتمد على الحوسبة في عمليات إصدار القرارات الإدارية، مما أدى إلى ظهور ما يُعرف بالقرار الإداري الإلكتروني، الذي يتشابه بالخصائص والأركان مع القرار الإداري التقليدي. تم تطوير نظام معلوماتي يهدف إلى دعم صناع القرار على جميع المستويات وتحسين قدراتهم وآليات اتخاذ القرارات، وهذا يشمل البلديات والدوائر والولايات والإدارات المركزية، مما يشمل مختلف الأنشطة ذات الصلة بالداخلية والجماعات المحلية.

3. مشروع المرجع الوطني للعنونة (RNA):

في سياق يتسم بالدور الاقتصادي المنوط بالجماعات المحلية والمتطلبات التنموية، تعتبر المنصة الرقمية للمرجع الوطني للعنونة (RNA)، محددا جغرافيا في استغلال بيانات العنونة وجعلها إطارا مرجعيا في تسيير مختلف المرافق العمومية على المستوى المحلي، اعتماد على أدوات حديثة في التكيف مع

[1] المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 06 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العمومي، والمرسوم التنفيذي المتمم له رقم 18-199، المؤرخ في 02 أوت 2018، المتعلق بتفويض المرفق العام.

[2] ودان بو عبد الله ومركان محمد البشير، **البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية**، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2015، ص112.

[3] جليل مونية، **إدارة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وآفاق تحسين الخدمة العمومية**، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 36، العدد1، 2022، ص 71.

خصوصيات كل إقليم، بتوظيف لوحات قيادة وتطبيقات رقمية لها صلة بتكنولوجيا التحديد الجغرافي للمواقع والأماكن.

إذن، فالعملية المتعلقة بالمرحلة التجريبية لمشروع المرجع الوطني للعنونة (RNA)، والتي تعمل على تحديد مجال الفضاءات الآهلة بما يقتضيه أحكام المادة 120 من القانون رقم 11-10 والمتعلق بالبلدية، كان موضوع العديد من الإجراءات والتدابير التي تم تكريسها، لاسيما بموجب المرسوم الرئاسي رقم 14-01، المؤرخ في01/05/ 2014 والمحدد لكيفيات تسمية المؤسسات والأماكن والمباني العمومية أو إعادة تسميتها.

على ضوء ذلك، تم تسطير أهداف المشروع، خلال الاجتماع المنعقد بتاريخ 19 ماي 2014، بمشاركة الأمناء العامون للدوائر الوزارية المعنية، وذلك ما سمح بوضع مخطط عمل محدد الآجال والأبعاد، وفق مقاربة قطاعية منسقة، أسفرت عن تنصيب اللجنة الوطنية للعنونة، بتاريخ 28 أكتوبر 2017، بإشراك جميع القطاعات والمؤسسات والهيئات المختصة. لذلك، تم تسليط الضوء على ثلاث (03) مراحل رئيسية:

- مرحلة التسمية: تتمثل في منح تسميات للأماكن والمباني والمؤسسات العمومية؛
- مرحلة الترقيم: تتمثل في منح أرقام لمداخل البنايات والسكنات؛
- مرحلة الرقمنة: تتمثل في تصميم دعائم تقنية للمعالجة الرقمية لقواعد بيانات العنونة وتحديدها الجيو مكاني.

وعملا ببنود اتفاقية الشراكة ساري العمل بها، منذ شهر مارس من سنة 2021، والتي تتعلق بإنجاز المرحلة التجريبية لمشروع المرجع الوطني للعنونة (RNA)، على مستوى البلديات النموذجية لولاية وهران، يتعلق الأمر بـ: وهران، بئر الجير، أرزيو، السانية وعين الترك، قررت اللجنة الوطنية للعنونة تنظيم ورشة تقييمية لاستعراض مخرجات هذه المرحلة التجريبية وأهم نتائجها، والتي تتمثل فيما يأتي ذكره:[1]

- إنتاج أزيد من 100.000 عنوان رسمي، موحد وقابل للتحديد الجيو-مكاني، من قبل الخلية العملياتية التي تم تنصيبها على مستوى ولاية وهران؛

- المنصة الرقمية للمرجع الوطني للعنونة، المخصصة لرقمنة قواعد بيانات العنونة، والتي تم تطويرها من قبل مركز التقنيات الفضائية بأرزيو، التابع للوكالة الفضائية الجزائرية (ASAL)؛

كما تم توحيد تسيير واستغلال بيانات العنونة، وفق مقاييس معتمدة، يتعلق الأمر بـ:

[1] السيدة: مديرة الحكامة لولاية تلمسان، **ورشة تقييم مخرجات العملية النموذجية لمشروع المرجع الوطني للعنونة**، المنعقدة بتاريخ 22-26 ماي2022، بالمدرسة الوطنية لمهندسي المدينة، تلمسان، الجزائر.

– الدليل الإجرائي لعملية العنونة المعتمد كمواصفة جزائرية (Norme Algérienne)، تم إعداده والمصادقة عليه من قبل اللجنة الوطنية للعنونة بالتنسيق مع المجلس الوطني للإعلام الجغرافي؛

– دفتر المواصفات التقنية (C.P.T)؛ النموذج التصويري لبيانات العنونة (M.C.D.A)؛

– لوحة قيادة رقمية لمتابعة وتقييم عملية تسمية الشوارع الأماكن والمباني العمومية، وترقيم مداخل البنايات ودليل استخدامها؛

كما تم تقديم بعض نماذج تطبيقات معلوماتية تستند أساسا على العنوان الرسمي والموحد، تخص الآتي:

– تطبيقة لعرض الخرائط والبحث عن العناوين باستخدام المرجع الوطني للعنونة؛

– تطبيقة لتسهيل التعرف على الأماكن بواسطة العناوين؛

– تطبيقة لتسيير ومتابعة المشاريع المقيدة لاسيما بعنوان مناطق الظل؛

– استخدام برمجيات أنظمة المعلومات الجغرافية (SIG)، استنادا على استغلال الخرائط الموضوعاتية، بحسب أولويات واحتياجات الجماعات المحلية؛

– أدوات تشخيص المؤهلات السوسيو–اقتصادية للجماعات المحلية وتحليل وتقييم أنشطتها، بناء على مؤشرات نوعية وكمية؛ تطبيقة معلوماتية لتوجيه المتدخلين في حالة الطوارئ.

وعليه نرى أن عملية العنونة أداة تسيير مبتكرة، من شأنها الإسهام في وضع حكامة محلية قائمة على معايير عالمية، من خلال استغلال بيانات العنونة التي تنتجها البلديات، وذلك عبر لوحات قيادة للمتابعة والتسيير وكذا تطبيقات تفاعلية، وهذا من أجل ضمان التكفل الأمثل والفعال للخدمات وتنمية منسجمة للأقاليم.

الفرع الثاني: آفاق مشروع البلدية الذكية كتصميم مقترح ونموذج مبتكر لتطوير أداء الجماعات المحلية

تسعى وزارة الداخلية من خلال الإجراءات التي اتخذتها إلى تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي، بالتزامن مع محاربة أشكال البيروقراطية التي تثني المواطن عن الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب[1]. هدف هذه الإجراءات يتجسد في تحقيق حلم "البلدية الذكية"، الذي تعمل الوزارة على تفعيله وتعميمه في جميع أنحاء البلاد في أسرع وقت ممكن، وقد بدأت هذه الجهود منذ عام 2017 من

[1] عبد اللطيف مصيطفى، نفيسة حجاج، لزهاري زواويد، **البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة ورؤية مستقبلية واعدة تجربة بلدية دبي وإمكانية الإستفادة منها**، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، جوان 2018، ص 125.

خلال توفير وسائل التكنولوجيا واللوجستية الضرورية لتيسير التواصل والتفاعل بين الإدارة والمواطن، مع التركيز على إنشاء نظام للإدارة الإلكترونية.

تشمل هذه الجهود ضمان توفر قنوات اتصال فعالة، مثل الحواسيب والهواتف وشبكات الإنترنت عالية السرعة، بالإضافة إلى استخدام الأقمار الصناعية لتبادل البيانات بين الجهات الإدارية والمواطنين. تُكلف لجنة الاتصال وتكنولوجيا الإعلام التابعة لولاية الجزائر بتنسيق هذه الجهود مع الوزارة المعنية لتنفيذ المشاريع المخطط لها في إطار خطة التحديث التقني.

ومع ذلك، تواجه طموحات "البلدية الذكية" وتحسين خدمات المرافق العمومية في بعض البلديات ومقار الإدارة العديد من التحديات التي تعيق تحقيقها على أرض الواقع. ففي العاصمة، يُلاحظ أن بعض مقار البلديات تعاني من ضيق مساحتها، وعدم قدرتها على استيعاب عدد المواطنين الذين يأتون لاستخراج الوثائق الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، يُعرقل غياب الكفاءة المهنية لبعض الموظفين العمل السلس في هذه المرافق، فضلاً عن نقص الاتصال بشبكات الإنترنت في البلديات وتكرار انقطاعها.

ومن أجل تحقيق أهداف البرامج التكنولوجية المتعلقة بهذه المبادرات، يتعين تحسين البنية التحتية للإنترنت وتطوير مواقع إلكترونية للبلديات لتقديم المعلومات وتسهيل التواصل المباشر مع المواطنين. إلى جانب ذلك، من الضروري تعزيز جهود التحديث والتفعيل المستمر، وتعزيز الرقابة على هذه الأنظمة لضمان تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن.

ومع ذلك، فإن توفير المواقع الإلكترونية للبلديات لا يزال متأخرًا، حيث لا يمتلك حوالي 85% من بلديات العاصمة موقعًا إلكترونيًا، والبلديات التي تملكه تكاد تكون قليلة. النقص في التحديث والتفعيل يظهر بشكل واضح، باستثناء بعض المبادرات الفردية التي تقوم بها بعض الشباب عبر صفحاتهم الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي. إلى جانب هذا، حتى في البلديات التي تتوفر فيها شبكة الإنترنت، يتجاهل مسؤولوها تقديم مواقع إلكترونية فعّالة للتواصل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وأسرع. هذا يجعل المواطن مرهونًا بالأساليب التقليدية للتواصل مع البلدية، مما يستلزم منه الذهاب إلى مقر البلدية لطرح مشاكله وقضاياه، وغالباً ما يجد صعوبة في استقباله لدى رئيس البلدية، خاصة إذا لم يكن ذلك خلال أوقات الاستقبال المحددة.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص 139-140.

تقتضي تنفيذ برنامج "البلدية الذكية" مجموعة من الصفات والعوامل الرئيسية التي تركز في بدايتها على استبدال العمل الورقي بوسائل الحوسبة، حيث تتيح هذه الخصائص للإدارة التحكم في الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، المفكرات الإلكترونية، وأنظمة تتبع العمليات بشكل آلي. وبفضل هذا الانتقال، يمكن الاستغناء عن القيود الزمانية والمكانية من خلال تخزين وتوفير جميع هذه الخدمات عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة، مما يعني التخلص من العمليات الإدارية التقليدية والمحدودة، وتبني علاقات مبسطة بين الإدارة والمواطنين. هدف هذا الانتقال أيضًا إلى تعزيز الشفافية وتقليل النزاعات التي تنشأ بين الإدارة والمواطنين.

يعتمد البرنامج بشكل رئيسي على تطبيق تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات في الإدارات والمرافق البلدية. يتضمن ذلك إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالبلدية تحتوي على جميع مشاريعها ومشاكلها، والتي يتم ربطها بمقاطعاتها الإدارية عبر شبكة الألياف البصرية ومن ثم ربطها بالولاية. يشمل البرنامج جميع بلديات العاصمة الجزائرية الـ 57، حيث تم توفير موقع إلكتروني آمن للتواصل مع المواطنين بسهولة، مما يتيح لأي مواطن الاطلاع على المشاريع الحالية ومدى تقدمها أو أسباب تعثرها في زمن قليل. يتم ذلك وفقًا للإطار القانوني والتنظيمي الذي وضعته الحكومة، ويشمل ذلك مجموعة من القوانين والتنظيمات التي تدير عمليات الإدارة الإلكترونية مثل التوقيع الإلكتروني والقرارات الإلكترونية والحماية من الجرائم المعلوماتية، إلى جانب توفير الكوادر البشرية المؤهلة والتقنيين في مجالات متنوعة مثل البرمجة وإدارة الشبكات والصيانة والأمان.

وزارة الداخلية والجماعات المحلية بادرت بإحداث تحول تكنولوجي في بداية عام 2017، يتوافق مع تقدم تقنيات الدفع الإلكتروني التي أطلقتها وزارة المالية. يجري العمل على نظام معلوماتي مخصص للبلديات والولايات المعروف باسم "البلدية الإلكترونية" و"الولاية الإلكترونية". ومن خلال هذا النظام، ستكون جميع أقسام البلديات والولايات تعمل بشكل آلي، مما يشمل تتبع وإدارة جميع شؤونها مثل التخطيط العمراني، والبيئة، والرعاية الصحية العامة، والميزانية، بالإضافة إلى الرخص العقارية والتراخيص الأخرى، وكذلك الجوانب الاجتماعية والطرق والإسكان.

سيتم تطبيق نظام إدارة شامل يجمع بين المعلومات ومسائل التسيير على نحو آلي، وسيُقدم لرئيس البلدية ورئيس الدائرة والوالي إمكانية متابعة الأحداث عن بُعد واتخاذ القرارات اللازمة. تعتمد العملية على البلدية الإلكترونية التي ستدير بفاعلية كل المعلومات ذات الصلة، مما يمكّن موظفي البلدية من تنفيذ

العمليات الإدارية بشكل آلي، بدءًا من وضع الميزانيات وصولاً إلى إبرام الصفقات ومراقبة تقدم المشاريع التنموية، وكذلك معالجة طلبات المواطنين المتعلقة بالسكن ومنح تصاريح البناء وغيرها بشكل آلي وشفاف.

إطلاق البلدية الإلكترونية يسفر عن إطلاق موقع إلكتروني يُمكّن من معالجة جميع الوثائق الإدارية والمشاريع التنموية في البلدية. تتضمن هذه الخطوة الاعتماد على السجل الآلي للحالة المدنية الذي فرض نظاماً جديدًا يسهّل الإجراءات الإدارية. يُمكّن هذا الموقع المواطنين من طلب الوثائق عن بُعد ومتابعة تقدم العملية دون الحاجة لزيارة المصالح الإدارية. الهدف الأساسي هو تقديم خدمات عامة محسّنة للمواطنين بطريقة مبتكرة وبعيداً عن التعقيدات البيروقراطية. من خلال التطورات التي قامت بها وزارة الداخلية في مجال الإدارة الإلكترونية، يظهر بوضوح التركيز على تقديم خدمات إلكترونية لتلبية احتياجات المواطنين وتسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية، بما في ذلك خدمات الإعلام ونشر المعلومات.

بناءً على هذا المفهوم، انتقلت الوزارة من منهجية تقديم الخدمات الإدارية عند طلب المواطن شخصياً إلى نهج يهدف إلى تقديم هذه الخدمات عبر الإنترنت وعن بُعد بشكلٍ يصل المعلومة للمواطن أينما كان وفي أي وقت. ومن بين الجهات التي تتفاعل مع الوزارة (الجمعيات، الأحزاب، المواطنين، إلخ)، تم تمييز أولوية تلبية احتياجات المواطن من خلال توفير خدمات إلكترونية عبر الإنترنت. سيتم استعراض أنظمة المعلومات المتاحة للوزارة، بالإضافة إلى التدابير الأمنية المهمة المعتمدة لضمان أمان الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: دراسة بعض أنظمة المعلومات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية

يُحتوي المكتب الخلفي للإدارة الإلكترونية على مجموعة متنوعة من تطبيقات نظم المعلومات التي تمكّن من إدارة أنشطة الوزارة والجماعات المحلية المتبعة تحتها. يتيح هذا المكتب إتمام المهام والعمليات الإدارية بشكل إلكتروني، وذلك عبر استخدام البرمجيات والتطبيقات المتخصصة، فضلاً عن الأجهزة والشبكات الداخلية، وعناصر أخرى تتفاعل وتترابط لجمع ومعالجة وتخزين المعلومات. هدف هذا الجهاز هو تحسين عملية اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات القطاع. وفي هذا السياق، يتولى المكتب الخلفي للإدارة الإلكترونية مهمة تحسين فعالية الأنشطة التي تجريها مديريات ومصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ويأتي ذلك ضمن السعي لتطوير الخدمات الإلكترونية بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والمؤسسات والأطراف الأخرى.

بناءً على هذا الاعتبار، وإدراكًا لأهمية نظم المعلومات في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وتقديم أداء عمومي ذي جودة، قامت وزارة الداخلية بتركيز جهودها على إطارات وموظفي مديرية العصرنة والوثائق والأرشيف. بالتعاون مع المديريات العامة الأخرى والجماعات المحلية، تم التركيز على تطوير نظم المعلومات ليس فقط للإدارة المركزية، ولكن أيضًا للتطبيقات التي تعتبر ذات بعد وطني، مرتبطة بأنشطة ومهام الجماعات المحلية كالولايات والدوائر والبلديات. تهدف هذه التطبيقات إلى تجريد الإجراءات المادية والعمليات ورقمنة الملفات، بهدف جمع المعلومات من مصادرها الأساسية ومعالجتها وتوفيرها للإدارة المركزية. ويأتي هذا الهدف بهدف استخدامها في مشاريع تطوير القطاع وتحسين الأداء الإداري.

ومن أجل تحقيق هدف العصرنة للإدارة المركزية والجماعات المحلية، تقوم الوزارة بإنشاء تطبيقات معلوماتية لرقمنة وأتمتة سيرورة انتقال المعلومات من مصدرها (البلديات) إلى الدوائر والمقاطعات الإدارية، ثم الولايات والولايات المنتدبة، وصولاً إلى الإدارة المركزية في الوقت الفعلي. هذا بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من التطبيقات التي تعنى بأداء المهام الإدارية بشكل إلكتروني. تمثل البلدية الحلقة الأساسية في الجماعات المحلية، وتقع في قاعدة الهرم الإداري. ومن مسؤوليتها توفير المعلومات اللازمة لبنوك البيانات، التي بدورها تُرفع وتُستخدم حسب الحاجة للدوائر والولايات والإدارة المركزية.

1. نظام معلومات متابعة الوضعية الاجتماعية–الاقتصادية للجماعات المحلية:

يسعى هذا النظام الذي تم تطويره وتنفيذه اعتبارًا من سبتمبر 2016، بعد إجراء اختبارات ناجحة في بلديات حيدرة والشراقة، إلى تقديم معلومات شاملة حول مجموعة من الميادين البلدية المتعلقة بالإدارة والتشغيل. توسع هذا النظام في نطاق استخدامه ليشمل جميع البلديات عبر البلاد، وحاليًا يتواجد في النسخة 2.2.[1]

يهدف هذا النظام إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتربية، التكوين المهني، الصحة، التضامن والرعاية الاجتماعية، الثقافة، الأشغال العمومية، البيئة، التجارة، الموارد البشرية، العمل، الشباب والرياضة، بالإضافة إلى ميادين أخرى مفصّلة في الملحق رقم (1–04). ويسعى هذا النظام إلى تحقيق الأهداف التالية: [2]

[1] مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 2023. على الرابط الإلكتروني https://www.interieur.gov.dz

[2] المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، مرجع سبق ذكره.

- إقامة قاعدة بيانات وطنية تتضمن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للبلديات والولايات في الميادين المذكورة

(الملحق رقم 1-05)؛

- الحفاظ على البيانات التاريخية وتحديثها بشكل يمكن من الرجوع إليها لفهم التطورات السابقة؛
- الاعتماد على تجميع البيانات مع إمكانية دمجها في أي مجال أو إضافة مجالات جديدة حسب الحاجة؛
- تطوير نظام يُسهِّل عملية اتخاذ القرارات بناءً على تحليل وتكامل البيانات والمقارنة الآلية للمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية؛
- إعداد استراتيجيات التنمية المحلية على مستوى البلديات، الولايات، المناطق الجهوية، والمستوى الوطني؛
- تقييم فعالية برامج التنمية من خلال مقارنة النتائج بالأهداف المحددة والموارد المستخدمة؛
- توفير تقارير تحليلية حول وضع الجماعات المحلية واستخدامها بناءً على الحاجة؛
- تقديم تقييم موضوعي لفعالية وكفاءة الجماعات المحلية وتصنيفها وفقًا لمؤشرات محددة مسبقًا؛
- مساعدة الوزارة في توجيه استراتيجيات التنمية المحلية لتحقيق المساواة والعدالة بين المناطق الجغرافية المختلفة؛
- تقديم معلومات تساعد على تحديد الخيارات المالية والنفقات العامة وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية؛
- المقارنة بين القيم المرجعية العالمية أو المعدلات الوطنية في مجالات محددة؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين الإطارات المعنية على المستوى الوطني؛
- تحضير تقارير حول وضع الجماعات المحلية وتقديمها للحكومة أو البرلمان.

2. نظام معلومات المتابعة المادية والمالية لمشاريع التّنمية المحلّية:

يُعنى نظام معلومات المتابعة المادية والمالية لمشاريع التنمية المحلية بتتبّع ورصد التطورات المادية والمالية لهذه المشاريع في الجماعات المحلية، بهدف إنشاء مجموعة متكاملة من البيانات حول مراحل تنفيذ المشاريع منذ تسجيلها وحتى اكتمالها (المرجع: الملحق رقم 1-06). يهدف هذا النظام إلى:[1]

- جمع المعلومات المتعلقة بالتقدم المادي والمالي لكل عملية مسجلة في مختلف برامج التنمية وتحويلها إلكترونيًا إلى الجهات المختصة.

[1] نفس المرجع السابق.

- إنشاء قواعد بيانات وطنية تتعلق بمشاريع التنمية والدعم المُقدَّم للجماعات المحلية وضمان تحديث دوري لهذه البيانات.

- وضع نظام يُمكِّن المديرية العامة للجماعات المحلية من متابعة دقيقة وفعالة لوضعية عمليات التنمية وبرامج الدعم على الصعيد الوطني.

- تيسير تبادل المعلومات عموديًا بين الوزارة والولايات والبلديات، وأفقيًا بين الأقسام المختلفة داخل كل مستوى، مما يُمكِّن من مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي وفقًا لصلاحيات الوصول لكل مستخدم في هذا النظام.

- توفير أداة للإدارة والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرارات للمسؤولين عن الإدارة وصناعة القرار على مختلف المستويات (البلدية، الولاية، الوزارة) من خلال إمكانية الوصول إلى جداول ملخصة أو تفصيلية، وغيرها من البيانات.

3-نظام معلومات متابعة الموازنة وأموال الجماعات المحلّية:

أما بالنسبة لنظام معلومات متابعة الموازنة وأموال الجماعات المحلية، فيهدف هذا النظام إلى تمكين المديرية العامة للجماعات المحلية من متابعة وتحليل مصاريف البلديات وتحديد الاحتياجات المالية الفعلية، سواء فيما يتعلق بميزانيات التسيير أو التجهيز بمبالغ إجمالية أو تفصيلية، مع إمكانية الوصول إلى مؤشرات مالية ذات صلة. يُوضِّح المرفق رقم (1-07) وظائف ومميزات هذا النظام بشكل مفصل.

بالإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا النظام مشاريع أخرى ترتبط بتحديث التطبيقات القائمة لكل من المديرية العامة للمالية والوسائل والمديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية، بهدف منحها أبعادًا وطنية أوسع وإضافة إمكانية للجماعات المحلية للوصول إلى المعلومات واستخلاصها من مصادرها.

4-عصرنة نظام معلومات المديرية العامة للمالية والوسائل:

تهدف عملية تحديث نظام معلومات المديرية العامة للمالية والوسائل إلى إدخال عناصر الحداثة والتطوير في هيكلها، بهدف تحسين التنظيم الداخلي وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. يسعى هذا التحديث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة:

- إنشاء نظام متكامل يتيح لأقسام المديرية العامة للمالية والمحاسبة السيطرة الأمثل على إدارة الموارد المالية والمادية للوزارة.

- تعزيز تبادل المعلومات في الوقت الفعلي بين مختلف أقسام المديرية.
- تحقيق حفظ المعلومات مرة واحدة لتفادي الأخطاء المتعلقة بالتكرار في الحجز.
- ضمان الحفاظ على سجلات جميع العمليات التي ينفذها مستخدمو النظام، من خلال توثيق منهجي (من يقوم بالعملية؟ ما هو الإجراء المنفذ؟ كيفية تنفيذه ومتى؟).
- تيسير تبادل المعلومات بين أقسام المديرية في سياق أداء الإجراءات الإدارية والمحاسبية.
- تمكين جميع المستخدمين من القيام بالعمليات الإدارية داخل النظام بشكل مباشر.
- ضمان إعداد الوثائق الإدارية بشكل آلي وإلكتروني، مثل سند الطلبية والتعهدات الخاصة بالموارد المالية.
- تنظيم عمليات العمل وتدفق المعلومات بمطابقتها للإجراءات التنظيمية والقوانين السارية (مثل قانون الصفقات العمومية والمحاسبة العمومية).
- تحقيق تطوير تدريجي لعمليات تنفيذ الموازنة وتبسيطها.

5-عصرنة نظام التسيير المتكامل للموارد البشرية:

يسعى تحديث نظام التسيير المتكامل للموارد البشرية إلى استبدال البرمجيات الحالية في إدارة الموارد البشرية بتقنيات تتيح التحديث المستمر والحصول على المعلومات بشكل فوري. تعمل المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف على هذا التطوير لضمان عملية حفظ المعلومات على مستوى الجماعات المحلية بشكل لا مركزي، مثل البلديات، الدوائر، والولايات.

تمثل هذه الأنظمة جزءًا فقط من مبادرات الإدارة الإلكترونية التي تعمل الوزارة على تطويرها، بهدف الاستفادة من فوائدها لتعزيز أداء المهام الوزارية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين. في المرحلة التالية، سيتم استعراض أهم التدابير الأمنية التي تم اتخاذها لضمان سلامة وأمان الأنظمة الإلكترونية.

الفرع الرابع: أمن الإدارة الإلكترونية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية

يواجه موضوع حماية المعلومات المتنقلة في بنية شبكات الإدارة الإلكترونية، ومخازن البيانات والخوادم، سواء كانت محلية أو مركزية، تحديات استراتيجية تمثل رهانًا بالنسبة للمشروعات الإلكترونية لوزارة الداخلية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الشخصية للمواطنين. تتمثل الحساسية الكبيرة لهذا الموضوع في أهمية الاهتمام بأمن وسلامة تلك المعلومات والحفاظ على توفرها. ورغم أنه من الصعب تحقيق أمان إلكتروني بنسبة 100%، إلا أن الوزارة قامت بالاستفادة من كافة الوسائل المتاحة من جوانب مادية وتقنية

لضمان أمان المعلومات وسلامتها وتوفرها في البنية الإلكترونية، مما يتيح للمواطنين الحصول على الخدمات دون انقطاع.

تشمل الإجراءات التقنية والتنظيمية التي تم اتخاذها:

- الاعتماد على الشبكة الداخلية للقطاع في تطوير وتأمين الإدارة الإلكترونية، حيث تكون هذه الشبكة رابطًا بين الوزارة والجماعات المحلية على مستوى البلديات والمراكز والدوائر والولايات عبر جميع أنحاء البلاد.

- استخدام جميع الوسائل التقنية المتاحة في مجال الأمن الرقمي، مثل البرمجيات المضادة للبرمجيات الخبيثة، وجدران الحماية البرمجية والمادية، وتقنيات التشفير، وأنظمة اكتشاف الاختراقات واستخدام كلمات السر، وغيرها، بهدف ضمان أمان المعلومات المتداولة داخل شبكة الوزارة.

- مراعاة مختلف التقنيات المستخدمة في تطوير البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالوزارة، مع التأكيد على تتبع نشاطات مستخدمي التطبيقات لضمان توثيق جميع العمليات التي يقومون بها والتحقق من متى تم ذلك وكيفية حدوثه.

- ربط الخوادم والأجهزة التي تحتوي على قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية بالشبكة الداخلية فقط ومنع أي اتصال بها من خلال الإنترنت.

- إلغاء وظائف وبرمجيات غير ضرورية في أجهزة الموظفين المرتبطين بالشبكة الداخلية لمنع أي تهديد لأمان وسلامة المعلومات، مع تخصيص هذه الأجهزة لأداء المهام الإدارية فقط ومنع إمكانية إدخال وسائط تخزين مثل الأقراص المدمجة أو الفلاشات، وتقديم برمجيات متخصصة فقط.

- توفير خوادم احتياطية متعددة لتخزين قواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتأمينها بشكل جيد، مع تقييد الوصول إلى غرف الخوادم للأشخاص المخولين فقط.

- تتطلب هذه الإجراءات التكنولوجية والتنظيمية التي اتخذتها الوزارة جهدًا مستمرًا للحفاظ على سلامة وأمان المعلومات في بنيتها الإلكترونية، وذلك لضمان استمرارية توافر الخدمات دون انقطاع وحماية البيانات الحساسة للمواطنين.

- تم تخصيص اعتمادات الوصول لكل موظف للوصول إلى التطبيقات المختلفة وفقًا لصلاحياته الوظيفية، مما يضمن تسجيل وتتبع العمليات التي يقوم بها الموظفون. على سبيل المثال، يتم توفير حسابات منفصلة للموظفين الذين يديرون ويعتمدون على الحجوزات.

- يُشدد على جميع الموظفين أهمية حفظ سرية حساباتهم وكلمات المرور الخاصة بهم، حتى للموظفين ذوي المراتب العليا الذين يديرون تلك الحسابات ويمنحون الوصول للموظفين الجُدد. هذا النهج يُبرز أهمية حماية البيانات وضمان الوصول إلى المعلومات الحساسة بشكل محدد.

- يُؤكد التدريب المستمر للفريق التقني والمهندسين في مجال الإعلام الآلي على أحدث التطورات التقنية والتقنيات الجديدة، خاصةً عند استحداث وثائق بيومترية جديدة أو تنفيذ أنظمة أمان جديدة، مما يسهم في تعزيز استجابتهم وتجاوبهم مع هذه التحديثات.

- تعكس الحملات التوعوية لجميع موظفي القطاع أهمية حماية المعلومات وضرورة الالتزام بمبادئ "ميثاق الأمان" الذي أصدرته المديرية العامة للعصرنة في جويلية 2015. يهدف هذا الميثاق إلى تعريف المهندسين والتقنيين في الإعلام الآلي بالممارسات الأمنية اللازمة لضمان سير فعّال للتطبيقات وأنظمة المعلومات، ولضمان أمان الأجهزة والشبكات والبيانات.

- أخيرًا، تم إنشاء مركز احتياطي يحتوي على نسخ احتياطية من قواعد البيانات الوزارية ويقوم بإنتاج الوثائق البيومترية، مما يُظهر التزام الوزارة بحماية البيانات وتأمينها من خلال توفير هذه النسخ الاحتياطية.

ويُشير إشارة الوزارة إلى فتح أنظمتها للمصالح الأخرى والإدارات والمرافق تجسيدًا لتطلعها لتحسين الأداء العمومي، ولكنها تُظهر أيضًا الحاجة للحماية الفعّالة للبيانات والمعلومات الحساسة أثناء انتقالها عبر الشبكات أو تواجدها داخل المؤسسات، وذلك نظرًا لتعرضها لمختلف أشكال الهجمات الإلكترونية والتداعيات السلبية التي قد تتبعها، ولتجنب مثل هذه المشاكل، اتخذت الوزارة إجراءات لربط الأجهزة الخاصة بها بشبكتها الداخلية ومنع الأجهزة الخارجية من الوصول إليها.

المطلب الثالث: تقييم نموذج التسيير العمومي الحالي في وزارة الداخلية وتأثيره على نجاح الإدارة الإلكترونية

ارتأينا في هذا المطلب، بدايةً تحديد السمات البارزة لنموذج التسيير العمومي المميزة لوزارة الداخلية، وذلك من خلال استقاء وتحليل مجموعة متنوعة من الوثائق المتاحة لدينا. تركز البداية على تحديد جوانب النموذج البيروقراطي للتسيير السائد في هذه الوزارة، الذي يظهر بوضوح في الخطابات الرسمية والوثائق المختلفة. وفي المقابل، يُلاحظ مؤخراً تحوّلات في مسلك الوزارة نحو اعتماد نموذج التسيير العمومي الحديث على مستوى كافة هياكل القطاع، بهدف تأسيس قيم وممارسات جديدة.

وختاماً، نهدف في هذا المطلب إلى تحديد الارتباط بين هذه الجوانب الحديثة في التسيير وتطوير الإدارة الإلكترونية، مع التركيز على مدى تأثيرها في نجاح الوزارة على الصعيد الإداري والتنفيذي.

الفرع الأول: مظاهر نموذج التسيير البيروقراطي بوزارة الداخلية والجماعات المحلية

يتفق البحث الأكاديمي على أن النموذج البيروقراطي يمثل السمة الرئيسية لنظام الإدارة العامة في الدول النامية[1]، ويتجاوز نسبة 50% منها بالنسبة للدول المصنفة في طريق النمو[2]. الجزائر، كغيرها من الدول النامية، تشهد تأثيرًا بارزًا للعوامل التاريخية، إذ ترتبط طبيعة تسيير المرافق العمومية فيها بتراث اعتمد خلال فترة الاستعمار، والتي تسعى الآن بكل جهد للتخلص منها. من خلال هذا السياق، نهدف إلى استعراض جوانب من النموذج البيروقراطي في وزارة الداخلية، مع التأكيد على أن هذا النموذج ليس السمة الوحيدة المهيمنة، حيث يُلاحظ اتجاهًا آخر نحو اعتماد نموذج التسيير العمومي الحديث.

في الوقت الحالي، أصبح مفهوم البيروقراطية مرتبطًا في الوعي العام بالمرافق العمومية الجزائرية بصورة سلبية، حيث يُرتبط بتعقيد الإجراءات وعدم الحرص على مصلحة المواطن، وتأخير العمليات وتعطيل المعاملات والتمييز والتردد والفساد والثقل الإداري وعجز التعامل مع الحالات الاستثنائية وغيرها من السلبيات. يُشير (Michel Crosier) إلى هذا الوضع بتعبير "الفيروس البيروقراطي"، حينما قال" كل المرافق خاصة، عمومية، من قطاع المنافسة أم لا في وضعية احتكار أم لا، تمّت مهاجمتها بالفيروس البيروقراطي"[3].

ومع ذلك، يُرتبط مفهوم البيروقراطية الذي اقترحه (Max Weber) بالمثالية والعقلانية في إدارة المؤسسات والانضباط والفعالية. يُرى هذا المفهوم على أنه يقوم على مبادئ تشمل الهرمية في تنظيم الوظائف، والتي يشغلها أفراد مؤهلون وفقًا للمهام المحددة والواضحة، والاستمرارية في العمل الإداري بمعنى أنه لا يتغير مع تغيير الأفراد، وفصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية نظرًا لعدم إمكانية توريث الوظائف في المرافق العمومية، بالإضافة إلى الاعتماد الكبير على الإجراءات الكتابية الدقيقة.[4]

[1]Crozier M, **Bureaucratie**, Dans Encyclopædia Universalis [en ligne], Page consultée le17/08/2023, au : http:// www.universalis.fr/encyclopedie/bureaucratie.
[2]Ibid.
[3]Travail et qualité de vie, **La bureaucratie dans les entreprises : la dérive du système,** 2015, page consultée : 20/08/2023 au https://travailetqualitedevie.wordpress .com.
[4]Crozier M, Op.cit.

بناءً على ما تم ذكره، نسعى إلى تحليل بعض جوانب وخصائص النموذج البيروقراطي المهيمن في الوزارة.

1. تمركز القرارات وخضوعها لتوجّه الدولة:

تركز القرارات في وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتخضع لتوجيهات الدولة، إذ تُعَرَّف المرافق العمومية كوسيلة لتنفيذ السياسات العامة للدولة. تؤخذ هذه النقطة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ووضع استراتيجيات التوجه العام للبلد، مما ينبغي أن يؤدي إلى إشراك وزارة الداخلية في هذه العمليات. لذلك، فإنها لا تتمتع بكامل الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعتمد بشكل كبير على المتغيرات والأحداث السياسية، ويُعَد تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذا القطاع تجسيدًا لإرادة الدولة السياسية، وهذا ما يُفسِّر الجهود الكبيرة التي بذلتها الوزارة في هذا المجال. تعكس الموارد المالية والبشرية والمادية المستخدمة لتحقيق مشروع العصرنة وإصلاح الخدمة العمومية في هذا القطاع تفوق واضح يُظهره على العديد من القطاعات الأخرى.

2. القيم في وزارة الداخلية والجماعات المحلّية:

تعبّر القيم عن المبادئ والأفكار المشتركة التي يجمع عليها أفراد المرفق العمومي. وإذا كانت هذه القيم موضحة بوضوح داخل المؤسسات ومشاركة في مختلف الوثائق الرسمية والتقارير، بالإضافة إلى التعزيز الدائم لها في الموقع الإلكتروني ومداخل المصالح والمديريات للتذكير بها باستمرار كمعايير سلوك داخل المنظمة، فإن ميزة القيم السائدة في المرافق العمومية تتمثل في التزامها بالتشريعات والتوجيهات الداخلية.

وزارة الداخلية في الجزائر، كسائر المرافق العمومية، تستلهم قيمها في الدرجة الأولى من الدستور، مثلما تمّت الإشارة إليه في ديباجة دستور سنة 1996 المعدل، الذي ينص على بناء مؤسسات دستورية تُشجِّع على مشاركة جميع الأفراد الجزائريين في إدارة الشؤون العامة وضمان العدالة الاجتماعية والمساواة وضمان حرية الأفراد[1]. بالإضافة إلى ذلك، يُمثِّل القانون الأساسي للوظيفة العمومية الصادر في 15 يوليو 2006، المشتمل على القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الممنوحة لهم أثناء أداء مهامهم في خدمة الدولة، مصدراً أساسياً للقيم المشتركة في الوزارة. إذ ينص هذا الأمر على الواجبات التي يتعين

[1] دستور 1996 المؤرخ في 1997/12/07، المادة 15، الجريدة الرسمية، العدد 76 الصادر في 1996/12/08، ص 01.

على الموظفين الالتزام بها وحقوقهم أثناء أدائهم لواجباتهم في الوزارة، مما يشمل حقوقًا مثل حرية الرأي، وعدم التمييز، والانتماء النقابي أو الحزبي، وحماية الموظفين، والراتب والحماية الاجتماعية والتقاعد، والخدمات الاجتماعية، وكرامة الموظف، والتدريب والترقية، وحقوق الراحة والعطلة، والمساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية.

إضافة إلى القيم: احترام واجب التحفظ؛ احترام سلطة الدولة وفرض احترامها؛ ممارسة المهام بأمانة ودون تحيّز؛ السلوك اللائق والمحترم؛ عدم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص؛ تنفيذ المهام؛ الالتزام بالسّر المهني؛ حماية الوثائق الإدارية وأمنها؛ الحفاظ على ممتلكات الإدارة؛ عدم استعمال وسائل الإدارة؛ التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه؛ التعامل بلياقة ودون مماطلة مع مستعملي المرفق العمومي؛ عدم طلب أو اشتراط أو استلام هدايا أو هبات أو أي امتيازات.

ما يمكننا قوله عن هذه القيم، فزيادة إلى كونها تشكّل حقوق وواجبات الموظفين فهي كذلك تحدّد علاقة الموظف مع إدارته بما فيهم مسؤوليه وزملائه ومرؤوسيه، وكذا علاقته مع المتعاملين مع هذه الوزارة من مواطنين وأحزاب وغيرهم، وهو ملزم بالإمتثال بها طالما أنّه قرّر العمل في قطاع الوظيفة العمومية. لهذا، يقول (H.George Frederickson) أنّ "القيم هي روح المرفق العمومي"[1]، فالقيم التي نجدها مكرّسة في الدستور وفي مختلف القوانين والتشريعات التنظيمية تشكّل معاييراً للسلوكات والأفعال والتصرفات للأفراد داخل الوزارة.

3. الهيكلة التنظيمية الهرمية الوظيفية:

من خلال تحليل الملحق رقم (1-01) الذي يُظهر الهيكل التنظيمي الرسمي لوزارة الداخلية، الذي وضعه المرسوم التنفيذي المؤرخ في عام 2014، يظهر لنا نمطًا هرميًا في تنظيم الوزارة، مكونًا من خمس مستويات إدارية، تشمل الديوان والأمانة العامة، والمديريات العامة، والمديريات، والمديريات الفرعية والمكاتب. يتميز هذا النمط بالتركيز على التخصص وتقسيم العمل، حيث تتولى كل مديرية عامة مسؤولية محددة مثل الإدارة العامة للموارد البشرية والتدريب أو الإدارة العامة للجماعات المحلية. تفترض هذه الهيكلة الوظيفية علاقات عملية بين هذه المديريات والمستويات الإدارية الأخرى، مع انتقال الاتصالات بشكل أساسي عموديًا داخل الوزارة.

[1] Deforest M.A, **Values in public administration: the role of organizational culture**, International Journal of Organization Theory and Behavior, 12 (2), 2009, pp 266-267.

ومن الملاحظ أن وجود عدة مستويات إدارية قد يؤثر على سرعة تدفق وتبادل المعلومات، مما يؤدي إلى تأثير على كفاءة إنجاز المهام الإدارية في المديريات المتخصصة. وعلى الجانب الآخر، يمكن لهذا النمط أن يسهل رصد كيفية أداء هذه المهام من قِبَل المستويات الإدارية العليا. بناءً على هذا الهيكل التنظيمي، يتم توزيع الموظفين بوضوح على مختلف المديريات وتحديد مهام كل منهم استنادًا إلى مهاراتهم وكفاءاتهم المحددة.

3-1 اختيار الموظفين: فيما يتعلق بعملية اختيار الموظفين، تُجسَّد مبدأ المساواة في فرص الالتحاق بالوظيفة العمومية من خلال إجراء مسابقات التوظيف للمواطنين الراغبين في العمل في وزارة الداخلية، شريطة استيفائهم للشروط القانونية المعمول بها. تتم عملية اختيار الموظفين الجُدُد وفقًا للقوانين والتعليمات التنظيمية الحالية، حيث يتم تطبيق إجراءات محددة تتضمن إجراء مسابقات للانتقاء، سواء عبر الاختبارات أو الشهادات أو بالتوظيف المباشر في الرتب المحددة. ويتم توظيف كل موظف استنادًا إلى كفاءاته التقنية والمؤهلات التي يحملها، والتي تتوافق مع المنصب الذي سيشغله. كما يُجري ترقية هؤلاء الموظفين في الرتب بناءً على شروط الأقدمية في المقام الأول، ويخضعون لتقييم ورصد من قِبَل المسؤولين الذين يشرفون عليهم أثناء أداء مهامهم.

3-2 تمركز السّلطة وتقسيم المسؤوليات: في البنية البيروقراطية، ترتبط مدى السلطة الممنوحة للأفراد في المؤسسات الإدارية بالمستوى الإداري الذي يشغله كل فرد. وتظهر هذه العلاقة بشكل متناسق مع ترتيب المناصب في هرم السلطة، إذ يكون السلطة أكبر كلما ارتفع الموظف في تلك المستويات العليا المقابلة لقمة الهرم الإداري. تحصل السلطة عادة لصاحب المنصب بشكل شرعي ووفقاً للقواعد والأنظمة المنظمة للسلطة، سواء كانت ذلك من خلال المراسيم الرئاسية أو القرارات الوزارية.

تتباين درجات السلطة وفقاً للهيكل التنظيمي، حيث تكون أعلى في القمة وتتناقص تدريجياً في الأسفل. السلطة التي يحصل عليها كل مسؤول تجعله مديراً لمجموعة من الموظفين يعملون تحت إشرافه ويكون له مسؤولية تقييمهم ومراقبة أدائهم.

3-3 الإجراءات والقواعد التنظيمية المكتوبة: تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية أداة أساسية لتسهيل العمل في المرافق العمومية، وليس فقط في وزارة الداخلية. فالمرافق تأسست من أجل تنفيذ هذه القوانين واللوائح،

حيث تلعب الإجراءات والقواعد التنظيمية دوراً مهماً في توجيه سلوك وأداء الموظفين داخل الوزارة وتوجيههم في تنفيذ مهامهم الإدارية المختلفة.

جميع الوظائف التي تقوم بها الوزارة، مثل التوظيف والتدريب والانتخابات والجمعيات، تخضع لنظام من القوانين التنظيمية والتعليمات التي تحدد كيفية تنفيذ تلك المهام. على سبيل المثال، تخضع إدارة الموارد البشرية لقوانين الوظيفة العمومية، من انتقاء الموظفين إلى تقاعدهم. هذه القوانين تجعل المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون متوافقة تماماً مع هذه القوانين والقواعد. وأي انحراف في تنفيذها قد يثير تحفظات من هيئات الرقابة الخارجية كالرقابة المالية أو مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

3-4 الإجراءات ودرجة الاحتراف: الإجراءات والتعليمات المكتوبة توفر استقراراً للبنية البيروقراطية. إذ يسمح الالتزام المتكرر بها للموظفين بتجميع الخبرة في مجال عملهم عبر تكرار الأنشطة بنفس الطريقة، مما يتيح لهم اكتساب المهارات والخبرة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ولكن مع تزايد مستوى الاحترافية والمهارة للموظف، يصعب تغيير الطرق التقليدية لأداء العمل. هذا يجعلهم يقاومون التغييرات الجديدة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، خاصة إذا واجهوا صعوبات في التكيف أو إذا هددت مصالحهم الشخصية أو المهنية.

3-5 تأثير الإجراءات على الأداء: بالرغم من أن هذه الإجراءات تعزز الشفافية والمساءلة في أداء المهام، إلا أنها تقلل من سرعة إنجاز المهام الإدارية وتجعل الالتزام بها هدفاً أساسياً على حساب نتائج هذه الإجراءات. ولهذا السبب، تدعو المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري مؤخراً إلى تبسيط وإصلاح الإجراءات الإدارية في الوزارات من خلال جعلها أكثر مرونة.

ختامًا، يظهر من التحليل السابق أن أي وظيفة داخل الوزارة لا تخلو من وجود قوانين وتعليمات توضح كيفية القيام بالمهام الإدارية المختلفة. وعلى الرغم من اهتمام المشرع بفعالية هذه الإجراءات في تحقيق الأهداف، فإن التركيز على الامتثال لها أكثر أهمية من التركيز على نتائج تطبيقها.

4. المراقبة:

تُمنح الهيكلة البيروقراطية في بيئة المرافق العمومية الفرصة لمراقبة العمليات والأنشطة المختلفة، إذ يتمتع كل مسؤول إداري بالقدرة على رصد ومتابعة أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه، وذلك وفقاً لما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها.

واستناداً إلى ما تم ذكره سابقاً، يُلاحظ انتشار قيم ثقافة التسيير البيروقراطي داخل وزارة الداخلية والجماعات المحلية بشكل كبير. حيث تُعد الهرمية والتخصص في تقسيم العمل وتنفيذ الإجراءات الدقيقة واستناد العمل إلى الوثائق المكتوبة من بين الخصائص الرئيسية لهذا التوجه البيروقراطي داخل الوزارة. ومع ذلك، ينبغي التأكيد على أن وجود هذه السمات لا يعني عدم وجود توجهات جديدة تسعى لإرساء نموذج التسيير العمومي الحديث، ويمكن استشفاء هذه التوجهات من خلال الجوانب الإيجابية والمتطورة التي تظهر داخل هذا النموذج المعاصر.

الفرع الثاني: نحو إرساء نموذج التسيير العمومي الحديث بوزارة الداخلية والجماعات المحلية

تُظهر سياسات وزارة الداخلية اهتمامًا متزايدًا بتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، ويُعد هذا التوجه استراتيجيًا واضحًا بالنسبة للوزارة، حيث تشير جهودها والخطط التي تنفذها إلى رغبتها الجادة في تبني نموذج حديث لإدارة الخدمات العامة وتعزيزه. يهدف هذا النموذج إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة أساسية للقضاء على العوائق التي تحول دون تقديم الخدمات الإدارية المطلوبة للمواطنين في الوقت المناسب وبجودة مقبولة، ويُعزز تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين. وهذا يسهم في تقليص الفجوة التي تفصل بينهما.

تطمح الوزارة إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تبني الإدارة الإلكترونية، وقد عملت في السنوات الأخيرة على إدخال عناصر نموذج التسيير العمومي الحديث بنفس الطريقة التي تُطبق في قطاعات الوزارة الأخرى. تهدف هذه الجهود إلى تحقيق تغيير جذري في أداء المرافق العمومية لتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين، واستعادة الثقة بينهم وبين الدولة، وتعزيز هذه الثقة من خلال تعزيز ثقافة تشمل مبادئ المساواة أمام القانون، والحيادية، والاستمرارية، والشفافية، وكذلك أخلاقيات العمل العام.[1]

من خلال استعراض الجوانب التي يتبناها نموذج التسيير العمومي الحديث، يسعى التحليل إلى فهم الاتجاه الرئيسي لهذا النموذج الذي يُركز بشكل أساسي على المواطن ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة أساسية:

1. التحول الإداري وتطوير الخدمات العامة :تهدف عمليات التحول في هياكل وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة والمواطنين، وتعزيز

[1] تعليمة الوزير الأول رقم 321 المؤرخة في 2013/10/20، المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 48.

الثقة بينهما، من خلال إعادة تأهيل الخدمات العامة لتكون على مستوى عالٍ من الجودة وتلبي معايير الخدمات الدولية الحديثة، مما يلبي توقعات واحتياجات المواطنين. وفي هذا السياق، قامت الوزارة بإرسال توجيهات للأقسام التابعة لها لتنفيذ إجراءات الإصلاح والتحول، والاعتماد على تطبيقات معلوماتية متطورة تم تطويرها داخل الوزارة.

2. تقريب الإدارة من المواطن:

تقترب الإدارة بشكل متزايد من المواطنين، حيث يُولى اهتمام كبير من قِبَل الوزارة لتحقيق هذا المبدأ، حيث تُبرز هذه الرؤية بشكل دائم في الخطابات الرسمية والتوجيهات الإدارية التي تصدرها. خلال السنوات الأخيرة، أصبحت هذه الرؤية محورية في التعاملات الإدارية، حيث تسعى الوزارة جاهدة لتحقيق هذا المبدأ من خلال سلسلة من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمواطنين، وتعزيز الثقة بين الجانبين. يتجلى ذلك من خلال ما يلي:[1]

-تكريس اهتمام كبير للملحقات الإدارية التابعة للبلديات، حيث تولي الوزارة اهتمامًا خاصًا لهذه الملحقات بهدف تخفيف الضغط عن مقار الوزارة، وتسريع عملية استصدار وثائق الحالة المدنية. كما أمرت الوزارة باتخاذ الإجراءات اللازمة لإتمام هذه الملحقات وتأثيثها لخدمة المواطنين في المناطق السكنية، وربطها بشبكة الألياف البصرية الخاصة بكل بلدية.

-إعادة تنظيم مصلحة الحالة المدنية للبلديات من خلال اختيار الكفاءات الأمثل للإشراف عليها وتعيين الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة لإصدار وثائق الحالة المدنية وفقًا لمعايير الكفاءة المهنية والجدارة والأداء والخبرة، مع تحفيز الموظفين المنتقين بزيادات مالية خاصة.

- تحويل مهام إدارية سابقة من الدوائر الحكومية إلى البلديات، مما زاد من دورها ومسؤولياتها في تلبية احتياجات المواطنين.

-تطوير موقع الوزارة الإلكتروني بتركيز أكبر على تقديم الخدمات للمواطنين، سواء من خلال توفير المعلومات الضرورية أو عبر الخدمات التفاعلية التي تسهل عمليات التواصل والحصول على الوثائق اللازمة دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية.

-إطلاق خدمات مركز النداء الذي يوفر الإجابة على استفسارات المواطنين ويتعامل مع احتياجاتهم بشكل مباشر.

[1] مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

-تحسين الخدمات الإلكترونية وتطويرها لتلبية احتياجات المواطنين، مع الاعتماد على الشباك الموحد لتقديم وثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية.

-التركيز على استقبال المواطنين وتوجيههم من خلال تنظيم دورات تدريبية للموظفين في هذا الصدد.

يركز الجهد الإداري في تحسين العلاقة مع المواطنين من خلال تطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات لتلبية احتياجاتهم بفعالية وكفاءة.

3.تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها:

لقد قامت الوزارة باتخاذ سلسلة من التدابير الهادفة إلى تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها بهدف محاربة البيروقراطية السلبية وتسهيل حصول المواطنين على وثائقهم الإدارية بسلاسة. تهدف هذه الإجراءات إلى زيادة المرونة في الإجراءات الإدارية واستعادة الثقة في دور الإدارة. من بين هذه التدابير:[1]

-إعفاء المواطنين من طلب تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 15-204 الصادر في 27 يوليو 2015.

-تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري من 5 إلى 10 سنوات.[2]

-تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 28 إلى 14 وثيقة.[3]

-إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية.[4]

-تمديد صلاحية عقد الميلاد إلى 10 سنوات بعد أن كانت سنة واحدة.[5]

-إلغاء تحديد صلاحية شهادة الوفاة لتصبح غير محددة الأجل.

-تولي إدارة الحالة المدنية (البلديات) التنسيق مع السلطات القضائية لتصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية بدلاً عن المواطنين، لتخفيف العبء عنهم.[6]

---

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

[2] القانون رقم03-14 المؤرخ في 24 /2014/02 المتعلق بسندات ووثائق السفر، المادة الأولى: يهدف هذا القانون إلى تحديد شروط وكيفيات إعداد وتسليم وتجديد سندات ووثائق السفر.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في17 /02/ 2014 المحدّد لقائمة وثائق الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 11.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 14-363 المؤرخ في 15 /12/ 2014، المتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ للوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 72.

[5] القانون رقم 14-08 المؤرخ في 2014/08/09 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية، العدد 49.

[6] القانون رقم 03/17 المؤرخ في 2017/01/10، يتضمن، جر، العدد 02، مؤرخة في 2017/01/11، المتعلق بإضافة تحسينات على قانون 14-08، والمتعلق بالحالة المدنية.

-تمديد أجل التصريح بالولادات والوفيات للمواطنين القاطنين بالجنوب إلى 20 يوماً بدلاً من يوم واحد.[1]

-تخفيف بعض الملفات الإدارية مثل طلب ترقيم المركبات من خلال إلغاء بعض الوثائق والمصادقات التي تعتبر متكررة أو متوفرة بالفعل في الملفات الإدارية.[2]

تُعد هذه الخطوات إشارة إيجابية نحو تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين تجربة المواطنين في التعامل مع الجهات الإدارية، مما يُظهر التزام الوزارة بتحقيق الكفاءة والكفالة لحقوق المواطنين في الوصول إلى الخدمات العمومية بسهولة وفعالية.

4. الاهتمام بتكوين المورد البشري:

تضاعفت اهتمامات وزارة الداخلية والجماعات المحلية بشكل ملحوظ في تنمية وتطوير مواردها البشرية بهدف تحقيق الأهداف المحددة التي وضعتها. تسعى الوزارة بجدارة إلى تعزيز مهارات وكفاءات موظفيها من خلال توفير التدريبات والبرامج الملائمة. هذا التركيز الكبير يهدف إلى تمكينهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية والتكيف مع التحولات الواسعة التي تشهدها الوزارة نتيجة لتطبيق إدارة الأعمال الإلكترونية. يتجلى هذا الالتزام من خلال الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفون، والتي يمكن الإطلاع عليها في الجداول المرفقة.

4-1 إطارات الإدارة المركزية: استفاد موظفو الإدارة المركزية لوزارة الداخلية من دورات تكوينية لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم11 حصيلة التكوين خلال الفترة 2020-2022

مجال التكوين	عدد المستفيدين	رتب المستفيدين
اللغة الإنجليزية	265	المتصرفين
الصفقات العمومية	24	متصرف رئيسي
الإعلام الآلي	931	مهندس دولة في الإعلام الآلي
تسيير الأرشيف	38	المكلفين بالأرشيف والتوثيق
تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق -جامعة الجزائر 1-	41	المتصرفين

[1] نفس المرجع السابق.

[2] مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير -جامعة الجزائر 3-	64	المتصرفين

المصدر: الطالب اعتمادا على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

4-2 موظفو الإدارة المحلية: استفاد موظفو الجماعات المحلية من البرامج التكوينية التي سطرتها الوزارة خلال الفترة 2020-2022، والتي مست عدة أسلاك ومناصب عليا ومجالات تكوين، حيث بلغ العدد الإجمالي لهم خلال هذه الفترة 18.853 مستفيد من رؤساء المجالس الشعبية وأمناء عامين وموظفين في الإدارات العمومية المركزية للوزارة، في مجالات مختلفة منها: دورة تكوينية لمهنة التفتيش، وتسيير الموارد البشرية، والمنازعات الإدارية، والصفقات العمومية والمالية المحلية، والاستقبال، والوثائق والأرشيف، والحالة المدنية ...إلخ.

والجدول الموالي يوضح حصيلة التكوينات المنظمة محلياً.

الجدول رقم12 حصيلة التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية

مجـــال التـكويـن	السنوات	عدد المستفيدين	رتب المستفيدين
تسيير الشؤون المحلية، المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات... إلخ.	من 2020 إلى غاية 2022	18.853	جميع الرتب والأسلاك

المصدر: الطالب اعتمادا على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

تضمّنت استراتيجية تطوير المهارات الخاصة بالموظفين للفترة الممتدة بين 2022 و2026، اهتمامًا بتمكين الموظفين الجدد من اكتساب ثقافة مؤسسية متمثلة في ثقافة المرفق العمومي والثقافة الوطنية، وتعزيز مجموعة متنوعة من الخبرات والمعارف اللازمة لتمكينهم من التكيّف مع المهام المسندة إليهم بكفاءة. وقد شملت هذه الاستراتيجية التكوين والتطوير للكوادر العليا بالوزارة، وتمثّلت هذه الجهود في توقيع عدة اتفاقيات بين الوزارة ومؤسسات متعددة، منها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تضم جامعات مثل الجزائر 1 والجزائر 3 والبليدة 2 وتيبازة والمسيلة وجامعة التكوين المتواصل. بالإضافة إلى ذلك، تم توقيع اتفاقيات مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، والتي تشمل المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين والديوان الوطني لتطوير

التكوين المتواصل وترقيته، والمركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى مثل المعهد العالي للتسيير والتخطيط، ومعهد الاقتصاد الجمركي والجبائي ومركز تطوير الطاقات المتجددة.[1]

لا يقتصر التوجه التدريبي على الجهات المحلية فحسب، بل تم توقيع اتفاقيات دولية مع دول الاتحاد الأوروبي مثل فرنسا وإسبانيا وهولندا، وكذلك مع الصين وكندا. ويشمل هذا الجهد الشامل العمل الجاري على إنشاء قاعدة رقمية متطورة لتسهيل التدريب الافتراضي. يظهر الجدول المرفق بالوثيقة بعض الدورات التدريبية الأجنبية المتاحة للموظفين[2]. هذا التركيز الاستراتيجي يشير إلى التزام الوزارة الكبير في تعزيز قدرات موظفيها وتطويرها، وتأهيل القيادات العليا، وإحداث تغييرات إيجابية تؤثر على أداء العمل وجودته. والجدول الموالي يوضح بعض الدورات التكوينية الأجنبية:

الجدول رقم13 بعض التكوينات المقامة بالخارج خلال الفترة 2020-2022

دورات التكوين	مجال التكوين	عدد المستفيدين	رتب المستفيدين
سويسرا – 2020 **الجزائر – 2021** **سويسرا – 2022**	الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين	25	إطار سامي تابع للوزارة
جمهورية كوريا الجنوبية	التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات	5	متصرفين بالإدارة المركزية
التعاون الجزائري الفرنسي	غير مُعرفْ	27	إطار تابع للإدارة المركزية والإقليمية
المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا	في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية	47	إطار
مدرسة المناجمنت بماستريخت بهولندا	التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء	13	إطار
(09) دورات تكوين بالصين	تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمنت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية.	183	إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مرجع سبق ذكره.
[2] نفس المرجع السابق.

إسبانيا	الجباية المحلية	22	إطار من الإدارة المركزية والإقليمية

المصدر: الطالب اعتمادا على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

يتضح من الجداول السابقة الأهمية التي تُوليها الوزارة لتطوير وتدريب موظفيها، سواء في الإدارة المركزية أو الهياكل الإدارية المحلية، وعلى مستويات الإدارة المختلفة. فقد شملت عمليات التدريب الموظفين الجدد والقدامى على حد سواء، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبونه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها الوزارة.

ومن أجل ضمان توعية الموظفين بالتعليمات الوزارية المختلفة، نظمت ولاية الجزائر في العام الماضي، بناءً على توجيهات الوزير، أيام إعلامية من 24 فيفري 2022 إلى 7 مارس 2022، استهدفت الإطارات والموظفين المسؤولين عن الشبابيك والمقاطعات الإدارية والبلديات الذين يتفاعلون مباشرة مع المواطنين. الهدف من ذلك هو إطلاعهم على التدابير المتخذة في سياق تبسيط الإجراءات وتحسينها. تم اتخاذ هذه الخطوة بعد أن أظهرت التحقيقات التي أجرتها أقسام التفتيش والهيئات المركزية أن التعليمات الجديدة التي أصدرت في هذا السياق لم تتم مشاركتها بشكل كافٍ مع المسؤولين عن الإدارات المعنية، مما أدى إلى "حالة حقيقية لحجب المعلومات"، وهذا يُظهر نمطًا جديدًا من السلوك البيروقراطي المُقصود، الذي يمكن أن يسبب ضرراً كبيراً مثل السلوكيات السلبية الأخرى، ويأتي هذا التصرف من قبل مسؤولين محليين على الرغم من أنه من المفترض أن يكونوا مناهضين لمثل هذا السلوك.[1]

5. الانفتاح على الخارج (المواطن والدوائر الوزارية الأخرى):

يظهر انفتاح الوزارة على مختلف الأطراف التي تتعامل معها من خلال مشاركتها لهم في المعلومات وتواصلها معهم خاصة بالنسبة للمواطنين، فبالإضافة إلى المعلومات التي تنشرها الوزارة عبر قنوات الاتصال المختلفة التي كانت موجودة من قبل نجدها قد أطلقت العديد من الروبط الإلكترونية، وذلك في إطار مقاربة تهدف إلى محاربة كل أشكال البيروقراطية السلبية، ومن جملة هذه الروابط:

- الموقع الإلكتروني www.interieure.gov.dz والذي تعتمد عليه بشكل كبير كما يتسم بالتحيين المستمر؛

[1] مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

- قناة رسمية على موقع www.youtube.com تحت اسم (وزارة الداخلية والجماعات المحلية – MICL)،

والتي تهتم بتغطية الخرجات الرسمية للوزير ولمختلف إطارات القطاع على القنوات الإعلامية الإذاعية منها والتلفزية ومختلف ملفات القطاع، ونجد أيضاً الإعلانات الخاصة بتشجيع المواطنين على المشاركة في الاستحقاقات الانتخابية ومواضيع أخرى؛

- حساب رسمي على(Facebook): وزارة الداخلية-الجزائر (Ministère de l'intérieur- Algérie)؛

- البريد الإلكتروني: contact@interieure.gov.dz. وذلك لتعزيز الاتصال بينها وبين المواطنين ومختلف الفاعلين من جمعيات وأحزاب وغيرهم.

كما يظهر انفتاحها على الخارج ومشاركتها للمعلومات من خلال منحها لمختلف الدّوائر الوزارية الحق في الولوج إلى السّجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية وتكفّلها بربط هذه الدوائر الوزارية بالشبكة الداخلية للقطاع مع حرصها الشديد على ضمان تأمين هذا الرّبط، وقد ألزمتها على تخصيص أجهزة غير متصلة بالإنترنت لتفادي أي اعتداءات تهدّد أمن وسلامة وتوافر قواعد بياناتها.

6. ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات الإدارية (الاستدامة الرقمية):

لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإدارية بشكل دائم، قامت الوزارة بالاستثمار في البنى التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لضمان تحقيق هذا الهدف. أُنشئت مراكز احتياطية، مثل مركز الإنتاج بولاية الأغواط، كوسيلة إضافية للإنتاج وتخزين قواعد البيانات الرئيسية. وطلبت الوزارة من جميع الولايات أن يكون لديها خوادم احتياطية للمعلومات، مع كافة الاحتياجات الضرورية مثل التبريد والتخزين، بالإضافة إلى تبني مجموعة من التقنيات والإجراءات لضمان السرية والسلامة وتوفر المعلومات على مدار الأسبوع في جميع البلديات. يعتبر هذا المبدأ واحدًا من ثلاثة مبادئ أساسية تقوم عليها الخدمة العمومية، جنبًا إلى جنب مع مبدأي التكيف مع التطورات وتوفير الخدمات بالمساواة.

7. المشاركة والتعاون:

ما يلاحظ على أنظمة المعلومات والتطبيقات التي طورتها الوزارة هو التركيز على تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمكاتب. بالإضافة إلى تعزيز التعاون داخل الأقسام، يوضح التشارك في المعلومات بين مختلف الإطارات والموظفين على مستوى الوطن. تمكين السجل

الوطني الآلي للحالة المدنية وأنظمة المعلومات ذات البعد الوطني يُظهر الاستفادة من التكنولوجيا لمراقبة الوضع الاجتماعي والاقتصادي والمالي، والتوجه نحو ثقافة رقمية تُظهر الأبعاد الهامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الاستدامة الرقمية، والانفتاح على المستوى المحلي والدولي، وتبادل المعلومات على المستوى الوطني، سواء داخل القطاع نفسه أو مع القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى التواصل مع مختلف الأطراف الإلكترونية وغيرها.

هذه النقاط تُبرز التوجه الذي اتبعته وزارة الداخلية والجماعات المحلية نحو تطوير نموذج مرفق عمومي حديث، بهدف ضمان نجاح الإدارة الإلكترونية وتعزيز استراتيجيات القطاع لتعزيز المقاربة التشاركية في الإدارة وبعث الروح المقاولاتية للمسؤوليين المحليين لمواجهة أي تحديات مالية طارئة. رغم التقدم في تبني الإدارة الإلكترونية، إلا أن الوزارة واجهت تحديات وعراقيل، منها:

- عدم تطوير الدفع الإلكتروني وتأثيره على تقديم بعض الخدمات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بشراء الطوابع الضريبية.

-صعوبات في استخدام التوقيع الإلكتروني والتأثير على تقديم الخدمات الإلكترونية، ولكن الوزارة تعمل حاليًا على حل هذه المسألة.

-تحديات في جمع البيانات البيومترية والتقاط الصور نظرًا لعدم توفر متخصصين في هذا المجال داخل الإدارة العمومية، مما دفعهم لتدريب المعنيين داخليًا.

-وجود عوائق تنظيمية، منها مقاومة التغيير من قبل الأفراد والإطارات على مختلف المستويات. هذا دفعهم لتنظيم حملات توعية وندوات للتغلب على هذه المقاومة.

هذه التحديات تُعتبر عوائقاً لفريق تطوير الإدارة الإلكترونية، ومع ذلك، فإنهم يعملون على تجاوزها والتغلب عليها للمضي قدمًا في تنفيذ الإدارة الإلكترونية. سيتم تقييم نجاح هذه الخطوات لاحقًا.

الفرع الثالث: نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال نجاح أنظمتها للمعلومات والخدمات الإلكترونية

تقييم نجاح الإدارة الإلكترونية يعتبر مهمة معقدة ولم يتم التوصل إلى اتفاق شامل بين الباحثين حول المعايير الأمثل لقياس هذا النجاح. يمكن قياسه بالاعتماد على جوانب تقنية متعددة تشمل:

- الامتثال للمواعيد الزمنية واستخدام الميزانية المخصصة لتنفيذ المشاريع وتحقيق النتائج المتوقعة من قبل جميع الأطراف المعنية في المرافق العمومية.

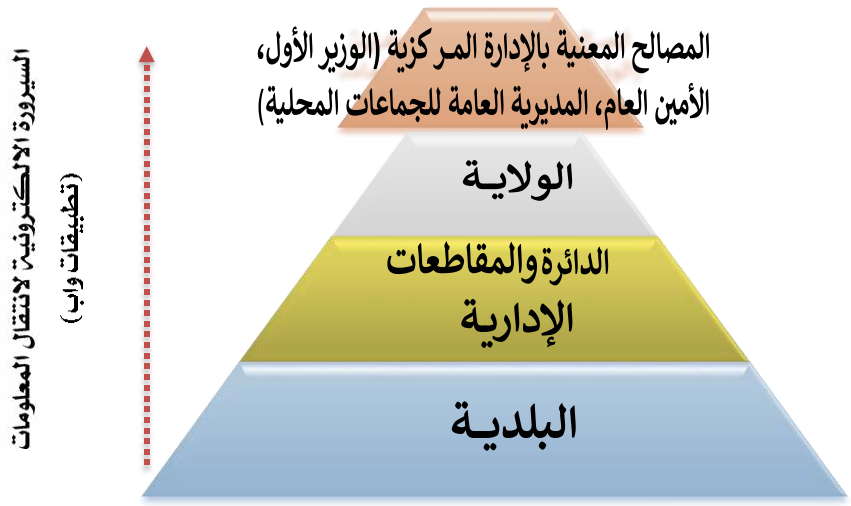
- تقييم نجاح تنفيذ مشاريع تطوير نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الرقمنة والأتمتة في العمليات المهنية، مما يسهم في تقديم خدمات إلكترونية متميزة.

- قياس جودة الخدمات الإلكترونية المُقدمة وفحص مدى تحقيقها للأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل الفعالية والشفافية والمساءلة.

من المبكر الحديث عن نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية في الوقت الحالي، إذ أنها لا تزال في مرحلة التطوير، وتفتقر إلى التكامل الكامل في الخدمات الإدارية الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، لم تتجسد البلدية والولاية الإلكترونيتان بشكل كامل، على الرغم من التقدم الملموس الذي تم تحقيقه في عدة مشاريع، وخصوصًا فيما يتعلق بتحديث الوثائق الشخصية للمواطن.

في سياق أنظمة المعلومات المستخدمة، مثل نظام متابعة الوضع الاقتصادي والاجتماعي للجماعات المحلية ونظام متابعة الموازنة والأموال، يعتبر الطالب أن الأهداف التي وضعت لهذه الأنظمة قد تحققت بنجاح بالنسبة للفاعلين في المشروع. ومن بين أهم هذه الأهداف، تم تحقيق تحسن في عملية نقل المعلومات وضمان توافر المعلومات الحديثة في الوقت الفعلي من البلديات إلى الجهات الإدارية المركزية كما يوضح الشكل المرفق.

الشكل رقم8 سيرورة انتقال المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب

بفضل هذه الأنظمة، تحولت عمليات نقل المعلومات الأساسية للبلديات، والتي تشمل الوضعية الاجتماعية والاقتصادية وإدارة الموارد المالية وتنفيذ المشاريع وما إلى ذلك، من نقل يدوي يستهلك الكثير من

الوقت والجهد إلى نقل في الوقت الفعلي إلى جميع مستويات التنظيم الإداري، وهذا يمثل تحولًا نوعيًا. وبفضل هذه التطورات، أصبح بالإمكان الآن استخدام هذه المعلومات في صنع القرارات وصياغة الاستراتيجيات للقطاع، مما يمكّن من إعداد مجموعة متنوعة من التقارير التحليلية والملخصات والتفاصيل والمؤشرات المطلوبة من قبل صنّاع القرار في كل مستوى من مستويات الهرم الإداري، كما يظهر في الملحق رقم (08-1).

وقد سمحت هذه الأنظمة بتحقيق العديد من المزايا والفوائد في إدارة البلديات والوزارات، وذلك بفضل إنشاء بنوك البيانات التي توفّر المعلومات الدقيقة والمفصّلة التي تحتاجها جميع المستويات الإدارية الأربعة بشكل يومي، مما يعزز من كفاءة العمل ويدعم عمليات اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية.

المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش ومدى تأثرها بالتسيير العمومي السائد بها

-دراسة نظرية-

لغرض فهم وتقييم تطبيقات أنظمة تكنولوجيا المعلومات ونجاحها، وتقدير تأثير نموذج التسيير العمومي السائد على تلك الأنظمة، قمنا باختيار استكشاف واقع إحدى الجهات المحلية. تم اختيار بلدية الحراش كمرفق عمومي يمثل وجهة ملموسة لهذه التطبيقات والأنظمة، وذلك بما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وخدمات الحالة المدنية والمصالح الجديدة التي شهدتها. البداية كانت بتقديم مقدمة موجزة عن المدينة وتوضيح هيكلية البلدية، ثم تحليل العلامات التي تشير إلى التوجه نحو تبني بلدية الحراش لنموذج الإدارة الإلكترونية (المطلب الأول).

بناءً على ذلك، تمت دراسة تطبيقات أنظمة تكنولوجيا المعلومات داخل البلدية، مع استقصاء وتقييم الوضع الحالي لتنفيذ تلك الأنظمة، وذلك من خلال زيارات لمختلف الأقسام والمكاتب التي تعتمد على هذه التقنيات (المطلب الثاني). بعد ذلك، تم تحليل نمط التسيير العمومي السائد في البلدية باستخدام الرصد والتحليل لمجموعة متنوعة من الوثائق، بهدف تحديد تأثير النموذجين التسيريين التقليدي والحديث على عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش (المطلب الثالث).

المطلب الأول: التوجه نحو البلدية الإلكترونية ببلدية الحراش

في السنوات الأخيرة، شهدت الخدمات الإدارية التي تُقدمها البلديات تحولاً جذرياً وتطوراً ملحوظاً بالمقارنة مع الوضع السابق. حيث كان المواطن سابقاً يواجه صعوبات كبيرة في الحصول على الوثائق الإدارية، مثل شهادة الميلاد من بلدية ميلاده، إلا أنه الآن يمكنه الحصول عليها بسرعة فائقة في بضع ثوانٍ، وفي بعض الحالات دون الحاجة إلى أي إجراءات. وقد أدى هذا التطور الكبير الذي شهدته بعض مصالح البلديات إلى تقليص حجم التنقلات والجهد المبذول وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت، إلى جانب تحسين جودة الخدمات والوثائق الإدارية.

في هذا السياق، قمنا باختيار بلدية الحراش، إحدى بلديات العاصمة، لتقديم سلسلة من التغييرات التي شهدتها. بدأنا بتقديم نظرة عامة عن المدينة، تتضمن لمحة تاريخية عنها وموقعها الجغرافي وعدد سكانها. كما قمنا بشرح الهيكل التنظيمي لنشاط مصالح ومكاتب البلدية بشمولية تامة.

ثم انتقلنا للكشف عن بعض العناصر التي تدل على التوجه نحو البلدية الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال استعراض الحالة التقنية والتكنولوجية الحديثة التي اعتمدتها البلدية، مثل إنشاء المصالح الجديدة كمصلحة البيومتري ومصلحة ترقيم المركبات ومصلحة رخصة السياقة البيومترية.

الفرع الأول: التعريف بمجال الدراسة

1.لمحة تاريخية عن مدينة الحراش: تاريخيًا، تعود مدينة الحراش إلى فترات بعيدة حيث يشير السجل التاريخي إلى تأسيسها على أرض "واد الحراش" من قبل الحضارات القديمة قبل تأسيس مدينة الجزائر. تعود معلومات المصادر التاريخية إلى وجود سكان يعيشون في هذه المنطقة بعدد يقدر بحوالي ثلاثة آلاف نسمة، حيث ازدهروا وسيطروا على المنطقة، وكانت المدينة تعرف باسم "ساسا" وفقاً لما سجله "كربائيل مارمول".[1]

ومع مرور الزمن، تعرضت المدينة للخراب على يد قوم مزغان، وتشير السجلات التاريخية إلى أنها كانت موجودة قبل مدينة الجزائر وأن الأخيرة بُنيت على أطلالها. في الفترة الإسلامية، أقيم "برج القنيطرة" أو "برج الأغا" من قبل العثمانيين، والذي بناه الباشا "عبدي" عام 1724 لحماية الجسر العثماني الذي بناه

[1] **كربائيل مارمول**، مؤرخ ورحالة إسباني (1540 – 1570)، له كتاب وصف إفريقيا.

"الحاج أحمد باي" عام 1679، ثم زاد في تشييده "إبراهيم ابن رمضان" معززاً له في 1736. قامت فرنسا بإعادة بناء البرج عام 1911 بعد أن استولت على المنطقة.

يُعتبر جسر واد الحراش واحدًا من الجسور النادرة التي يُعتقد أنها تعود إلى الفترة العثمانية في إفريقيا. كما كانت القنيطرة نقطة استراتيجية للحملات التركية لجمع الضرائب من سكان السهل المتيجي، وكان البرج يسيطر على الطرق الرئيسية القادمة من الشرق نحو مدينة الجزائر.

كانت حينها مدينة الحراش تحمل اسم "واد الحراش" نسبة إلى الحجارة الصغيرة المنتشرة على ضفاف النهر، بعد الاحتلال الفرنسي للمنطقة في عام 1830، استولوا على برج القنيطرة وحوّلوه إلى ثكنة عسكرية، وغيّروا اسم المدينة إلى "المنزل المربع" (Maison carrée) نسبةً إلى شكل برج القنيطرة الذي كان مربع الشكل (85 م لكل ضلع)[1]. تم تأسيس المدينة بشكل رسمي في 27 نوفمبر 1862 تحت اسم "المنزل المربع" عبر مرسوم إداري فرنسي. خلال فترة قصيرة، استطاعت المدينة الحصول على الريادة في مختلف المجالات العلمية، الصناعية، التجارية والعمرانية، متنافسةً مع المدن الأخرى.

في ظل اندلاع الثورة التحريرية الجزائرية في نوفمبر 1954، شارك سكان الحراش بروح الوطنية والتضحية، حيث قدموا أكثر من 500 شهيداً لدعم جهود تحرير الجزائر. بعد الاستقلال في جويلية 1962، استعادت المدينة اسمها التاريخي بتعديل بسيط ليُصبح "الحراش."

2. الموقع الجغرافي لبلدية الحراش وعدد سكانها: تعتبر بلدية الحراش إحدى بلديات الجزائر العاصمة، تأسست إداريا سنة 1882 وهي بلدية ومقر دائرة أيضا (دائرة الحراش)، تقع بلدية الحراش على بعد حوالي 14 كم شرق الجزائر العاصمة وهي جزء من سهل متيجة وساحل الجزائر، وسط مدينة الحراش يقع على بعد حوالي 2 كم من مجرى وادي الحراش الذي يقسم البلدية إلى قسمين، كما أنها تتوسط العديد من البلديات، حيث يحدها شمالا بلدية المحمدية، وجنوبا بلديتي الكاليتوس وبراقي ومن ناحية الغرب بلديتي بوروبة وباش جراح، ومن ناحية الشرق بلدية وادي السمار وهي تعتبر بمثابة بوابة العاصمة الجزائر شرقا، قبل التقسيم الإداري لسنة 1985 كانت كل المدن السابقة تابعة للحراش ماعدا باش جراح، وبهذا التقسيم أصبحت كل واحدة منها بلدية قائمة بذاتها.

- **بلديات دائرة الحراش:** بلدية بوروبة، بلدية باش جراح، بلدية وادي السمار.

[1] مفتاح عثمان، **تاريخ مدينة الحراش**، معهد الآثار، جامعة الجزائر، 1999.

– عدد سكان دائرة الحراش 289,710 ن؛

– الرمز البريدي لبلدية الحراش 16200.

تتربع هذه البلدية على مساحة تقدر بـ 9,42 كم^2، ويقدر عدد سكانها بأكثر من 77,296 نسمة حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء، وتصنف البلدية على أنها ذات طابع صناعي وتجاري.

3. الهيكل التنظيمي لبلدية الحراش: يُشرف في بلدية الحراش على تقديم الخدمات المحلية مجموعة تضم 997 فردًا، متألفة من 508 موظفين ذوي حالة دائمة و469 عاملًا متعاقدًا، وهذا الوضع مستمر حتى نهاية شهر أوت للعام 2023. يعمل الهيكل التنظيمي للبلدية على توجيه الأنشطة المختلفة مثل توزيع المهام، والتنسيق، والإشراف، بهدف تحقيق الأهداف المحددة تنظيميًا.

تعتمد هيكلة البنية التنظيمية الحالية لبلدية الحراش على قرار تعديل مداولة صادر بتاريخ الأول من سبتمبر عام 1996، الذي يحدد الوظائف المنصوص عليها في إطار عمل البلدية. يشمل هذا القرار مجموعة شاملة من المسميات الوظيفية، تُغطي مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الخدمات البلدية. والمتضمنة الوظائف التالية:

- (01) أمين عام (منصب واحد)؛
- (10) مصالح (10 مناصب)؛
- (26) مكتب (ستة وعشرون منصبا)؛
- (05) فروع (خمسة مناصب). ويتوزعون على النحو التالي:

الجدول رقم 14 الهيكلة التنظيمية لبلدية الحراش

التعيين	توزيع المهام
• **الأمين العام**	يلحق به كل من المكاتب التالية: - مكتب التنظيم والشؤون العامة (الأرشيف، الهاتف..)
• **المصالح لإدارية:** **1 – مصلحة الحالة المدنية**	تتكون هذه المصلحة من مكتبين: - مكتب عقود الحالة المدنية فرع حفظ السجلات والأرشيف - مكتب بطاقة التعريف الوطنية

2 – مصلحة الانتخابات والإحصاء	تتكون هذه المصلحة من مكتبين: - مكتب ضبط البطاقية وتطهير القوائم الانتخابية - مكتب الإحصاء، الخدمة الوطنية، الحج
1. مصلحة الوقاية والصحة والنظافة وحماية البيئة والجمعيات	تتكون هذه المصلحة من مكتبين: - مكتب الوقاية الصحية - مكتب النظافة والتطهير فرع حماية البيئة والجمعيات
4 – مصلحة التنظيم والمنازعات	تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب: - مكتب المنازعات - مكتب التوثيق والأرشيف - مكتب الاستعلامات و التوجيه
5 – مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية	تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب: - مكتب إعداد وتنفيذ الميزانية - مكتب أملاك البلدية - مكتب الشؤون الاقتصادية
6 – مصلحة المستخدمين والتكوين	تتكون هذه المصلحة من مكتبين: - مكتب المرتبات والأجور - مكتب تسيير الحياة المهنية والتكوين
7 – مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاطات الثقافية والرياضية	تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب - مكتب التمهين والتكوين والتشغيل - مكتب الحماية الاجتماعية، والمعوقين والمكفوفين - مكتب السكن والإسكان
• **المصالح التقنية** **8 – مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز والبرمجة**	تتكون هذه المصلحة من مكتبين: - مكتب الصفقات - مكتب التخطيط والتنمية والمتابعة

9 - مصلحة التعمير والبناء	تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب: - مكتب رخص البناء والأشغال الصغرى - مكتب الاحتياطات العقارية - مكتب المراقبة الحضرية
10 - مكتب الوسائل العامة	تتكون هذه المصلحة من مكتب واحد: - مكتب التموين والمخازن العامة: فرع التموين المخازن العامة فرع حظيرة السيارات فرع الحدائق والمساحات الخضراء فرع الحراس والمنظفات

المصدر: مكتب التنظيم والشؤون العامة، بلدية الحراش.

وفيما يلي تفصيل المصالح ومهامها:

3-1 منصب الأمين العام: هذا المنصب يشرف عليه الأمين العام للبلدية، ويتولى المسؤولية الكاملة عن تنظيم الإدارة تقنيًا. يُعتبر المنسق العام لجميع أقسام البلدية والمسؤول عن حسن سيرها. يمتلك صلاحيات مديرية تجاه موظفيه ويقوم بأنشطة تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي وتشمل ما يلي:

3-1-1 مكتب التنظيم والشؤون العامة: يُعَدُّ هذا المكتب من المكاتب الحيوية في هيكل البلدية، حيث يقوم بمهام تجمع بين أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام. وتتضمن مهامه:

- التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومداولاته.
- متابعة الموافقات والقرارات والملاحظات للاجتماعات مع السلطة الوصية.
- مراقبة تنفيذ القرارات البلدية والمحاضر الخاصة بلجان المجلس.
- إدارة سجلات المداولات والقرارات للمجلس الشعبي البلدي.
- إخطار محاضر المداولات وقرارات السلطة الوصية وتسجيل البريد الوارد والصادر للبلدية.

3-1-2 الأرشيف :هذا القسم يقوم بمهام تتضمن:

- الاهتمام بأرشيف البلدية من حيث حفظه وترتيبه وإدارته.

- جمع الوثائق التنظيمية واستخدامها لصالح مختلف أقسام البلدية.
- إنشاء بنك للوثائق واستخدامها في الدراسات والتحاليل.
- تنسيق العلاقات مع أقسام أرشيفية خارجية.

3-1-3 الهاتف :وظيفته الرئيسية تشمل التواصل مع المؤسسات المختلفة واستقبال وتحويل المكالمات الداخلية والخارجية.

3-2 المصالح الإدارية: هذه المصالح تتضمن:

3-2-1 مصلحة الحالة المدنية: تُعَدُّ هذه المصلحة أحد أهم الأقسام الإدارية في البلدية نظرًا لمسؤولياتها المتعددة في توفير الوثائق الرسمية للمواطنين. تشمل مهامها:

- إعداد سجلات الحالة المدنية والوثائق ذات الصلة.
- إحصاء المواليد، الزواج والوفيات وتسجيلها.
- استخراج الوثائق ذات الصلة بالحالة المدنية.

3-2-2 مصلحة الانتخابات والإحصاء : تقوم بأداء مهام متنوعة وحيوية، تتضمن:

- رصد وتتبع عملية تعداد السكان وحركتهم، وإعداد الجداول الزمنية لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- إعداد شهادات التسجيل والإحصاء، وأخذ إحصاءات دقيقة للسكان والسكن.
- القيام بالأنشطة الضرورية للعملية الانتخابية مثل تسجيل المواطنين في القوائم الانتخابية، وتوزيع بطاقات الناخبين، مع إجراء المراجعات السنوية والاستثنائية للقوائم الانتخابية، وإعداد الجداول الزمنية للانتخابات وتهيئة مراكز الاقتراع.
- استقبال ومنح طلبات تحويل الإقامة وإدارة إجراءات شطب الأشخاص من القوائم الانتخابية.
- تقديم المعلومات المطلوبة من طرف الأجهزة الأمنية.

3-2-3 مصلحة الوقاية والصحة والنظافة وحماية البيئة والجمعيات: وتتكفل بمجموعة من الأنشطة مثل:

- إجراء جولات ميدانية لمراقبة الأسواق والمحلات التجارية.
- معالجة وفحص المياه المناسبة للشرب ومراقبة البيئة المحيطة.
- تنظيف وصيانة المحيط ومكافحة الأمراض المنتقلة عبر المياه والحيوانات.
- مكافحة وإزالة الحيوانات الضالة والمتشردة.

- دعم تأسيس وتجديد المكاتب التنفيذية للجمعيات المحلية.
- إدارة المحلات التجارية والمهنية.
- متابعة عملية تسمية الأماكن والشوارع والمباني العامة.
- إدارة وصيانة الحدائق والمساحات الخضراء بالبلدية.

3-2-4 مصلحة التنظيم والمنازعات: وتتمثل مهامها في:

- حفظ الوثائق (الأرشيف)؛ تمثيل البلدية في القضايا المتنازع فيها؛
- متابعة الشؤون القضائية والقانونية؛ تسجيل وإشهار العقود.

3-2-5 مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية في بلدية الحراش تعد من المصالح الأساسية والحيوية التي تدير عمليات متعددة تحت إشراف الأمين العام للبلدية. يرأس هذه المصلحة موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية، وتعمل بتنسيق وثيق مع الأمين العام ومكتبي المالية والشؤون الاقتصادية. وتتمثل مهامها فيما يلي:

- يقوم **مكتب المالية** بمهام متعددة تتضمن إعداد الميزانيات الأولية والإضافية والحساب الإداري بتنسيق مع الأمين العام للبلدية. يتمثل دور المكتب في إعداد الوثائق والقوائم التجميعية الضرورية لتحضير هذه الميزانيات والحسابات. وتشمل مهامه أيضًا متابعة مخططات التنمية البلدية، ومراقبة تنفيذ الميزانيات، وإعداد حسابات المستخدمين والمرتبات، وإعداد حوالات التحصيل والدفع، وتسجيل الالتزامات والنفقات والمداخيل، وإعداد الوضعية المالية للبرامج، وتسديد النفقات القانونية. كما يشمل نطاق عمله متابعة حسابات المصالح العمومية المتواجدة على مستوى بلدية الحراش مثل الأسواق والمذابح.
- أما **مكتب الشؤون الاقتصادية**، فيُعَدُّ أيضًا من الأقسام الحيوية في تسيير بلدية الحراش، حيث يُركِّز على إدارة الصفقات والمناقصات، ومتابعة مخططات التنمية المحلية ومشاريع الاستغلال المباشر. كما يقوم بإدارة ممتلكات البلدية ومراقبتها، بالإضافة إلى الوصاية والرقابة على جميع المؤسسات الاقتصادية المحلية المتواجدة في إقليم البلدية.
- أما **مكتب أملاك البلدية**، فهو مسؤول عن متابعة وتسيير أملاك البلدية، وتسجيل العوائد المالية المتحصلة عنها من مختلف الأملاك التي تخضع لسيطرة البلدية.

3-2-6 مصلحة المستخدمين والتكوين: نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، وبالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، تحدد مهام المكتب فيما يلي:

- التكفل بمختلف انشغالات الموظفين؛ تسيير الحياة المهنية للموظفين؛ تجديد عقود الموظفين؛
- الترقية في الدرجات والرتب للموظفين؛ متابعة القضايا التأديبية للموظفين؛
- التكفل بملف التوظيف وإجراء الامتحانات والمسابقات؛ التكوين وتحسين المستوى؛
- التكفل بملف التقاعد؛ إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

3-2-7 مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاطات الثقافية والرياضية: تتمتع مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاطات الثقافية والرياضية في بلدية الحراش بمستوى متميز من النشاط والحيوية في معالجة قضايا المواطنين، حيث يتولى الموظفون مهام محددة وفقًا لاختصاصاتهم. تعمل هذه المصلحة ضمن إطار وكالة التنمية الاجتماعية الحراش(ADS) ، التي تندرج تحتها مديرية النشاط الاجتماعي في ولاية الجزائر. تتمثل مهمته الرئيسية في توطيد العلاقة بين البلدية والفئات الضعيفة وذوي الاحتياجات الخاصة. كما تقوم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالاهتمام والرعاية لهذه الفئات.

وتتلخص مهام هذه المصلحة في:

- **إدارة مكتب الشؤون الاجتماعية والتمهين والتشغيل:** الذي يتولى عدة مسؤوليات مثل التعامل مع احتياجات المواطنين، وتسجيل طلبات الاستفادة من مبادرات كـ "قفة رمضان"، وإعداد قائمة المسنين للاستفادة من المنح، ومعالجة ملفات الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة مثل استخراج بطاقات الإعاقة والتكفل بالمنح المخصصة لهم. كما يُقدم المكتب خدمات تضامنية متنوعة للعائلات المعوزة ويُولى اهتمام كبير للفئات الهشة مثل الأرامل والمطلقات وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة. كما يتعهد بمتابعة ملفات التشغيل والتدريب المهني وتوفير فرص العمل.
- **مكتب النشاطات الثقافية والرياضية:** يعنى بتنظيم الفعاليات الثقافية والرياضية، وإحياء المناسبات الدينية والوطنية، بالإضافة إلى إدارة وصيانة الملاعب التابعة للبلدية. كما يُنظم دورات رياضية مثل كأس الجزائر بين أحياء البلدية.

3-3 المصالح التقنية: هذه المصالح تتضمن:

3-3-1 مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز والبرمجة: تهتم بما يلي:

- تنفيذ وإتمام المشاريع المختلفة المعتمدة لصالح بلدية الحراش.
- الاهتمام بالترميمات اللازمة للممتلكات البلدية، وضمان جودتها وصلاحيتها.

- إشراف وتنفيذ عمليات صيانة البنية التحتية والشبكات المتعلقة بالطرق والصرف الصحي وشبكات المياه والأرصفة.
- الاهتمام بصيانة وإصلاح وسائل العمل والآليات، وتأمين القطع البديلة اللازمة.
- إدارة الصفقات والمناقصات، وإعداد المخطط البلدي للتنمية وإدارة الأصول العقارية والممتلكات والتراث.

3-3-2 مصلحة التعمير والبناء: وتتمثل مهامه في:

- معالجة احتياجات المواطنين المتعلقة بالإسكان والاهتمام بكل الأمور المتعلقة به.
- التعامل مع ملف السكن بجميع أنواعه سواء الاجتماعي أو الإيجاري وفقًا للتشريعات المعمول بها.
- إعداد ومعالجة عقود التعمير وتنفيذها وفقًا للمراسيم والقوانين المنظمة لها.
- متابعة ملفات البناء والتعمير والتسوية الواردة ضمن القوانين والأنظمة المحددة لذلك.
- القيام بالفحوصات وإعداد التقارير للبناءات غير المرخص بها واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الوضع.
- الاهتمام بتنظيم استخدام الأراضي والحفاظ على توجيهات التخطيط العمراني.

3-3-3 مصلحة الوسائل العامة: وتتمثل مهامها في:

- إدارة المخازن والتزويد بالمعدات واللوازم اللازمة للأعمال البلدية.
- صيانة وإدارة المعدات وضمان استخدامها بكفاءة وفقًا للمعايير المحددة.
- إدارة حظيرة السيارات والوقود ومراقبتها والاهتمام بصحة استخدامها.
- تدقيق ورقابة خروج المركبات بالتعاون مع الأقسام المعنية وجرد المعدات والسجلات الخاصة بها.

يقدّم الملحق رقم (1-08) تحليلًا للهيكل التنظيمي لبلدية الحراش، ويظهر عدم انعكاس التغييرات الأخيرة التي طرأت على مستوى البلديات في جميع أنحاء البلاد على هذا الهيكل. يتعلق الأمر بالمصالح الإدارية الجديدة التي تم تأسيسها، والتي تشمل مصلحة البيومتري والتي تضم جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية الإلكترونية، ومصلحة رخص السياقة البيومترية، ومصلحة ترقيم المركبات المعروفة أيضًا بالبطاقة الرمادية. على الرغم من عدم وجودها في الهيكل التنظيمي، فإن هذه المصالح موجودة وفعّالة على أرض الواقع في بلدية الحراش. ستتم معالجة وتفصيل هذه المصالح الثلاثة بشكل أكبر في الأجزاء اللاحقة.

Haut du formulaire

الفرع الثاني: مظاهر التوجه نحو البلدية الإلكترونية ببلدية الحراش

يتضمن هذا الفرع تفاصيل متعلقة بالجهود المبذولة في بلدية الحراش لتنفيذ الإدارة الإلكترونية والمصادقة على تطبيق التحول نحو البلدية الإلكترونية. بدأت هذه الجهود بتكليف البلديات بتخصيص مقرات لتنصيب مصالح إدارية ثلاثة، التي كانت موجودة سابقًا فقط في الدوائر الإدارية، والتي تتولى إصدار الوثائق المهمة مثل جواز السفر وبطاقة التعريف ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية والبطاقة الرمادية للمركبات.

1. مصلحة البيومتري:

أحد هذه المصالح هو "مصلحة البيومتري" التي تم إنشاؤها لتنفيذ منصة بيومترية في بلدية الحراش. في جويلية 2015، تم تكليف البلدية باتخاذ الخطوات الضرورية لإعداد المكاتب والأجهزة وتدريب الموظفين في هذا المجال الجديد بالنسبة لهم. تم إعداد بطاقة تقنية من قبل مديرية السندات والوثائق المؤمنة بالمديرية العامة للعصرنة لشرح الإجراءات التقنية المطلوبة والشروط اللازمة للأجهزة والشبكات وكيفية الحفاظ على هذه المنصة وغيرها من الأمور. من بين الخطوات المتبعة:[1]

- نقل إصدار بطاقات التعريف الوطنية (العادية والبيومترية*) من الدوائر إلى البلديات اعتبارًا من سبتمبر 2015 وتفويض التوقيع للموظفين المؤهلين.
- تجهيز المساحات المخصصة لهذا الغرض بالمعدات والاتصال بالشبكة المحلية لطباعة البطاقات.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لبدء العملية في تاريخ محدد من قبل السلطات الوصية في أكتوبر 2015، بالإضافة إلى إرسال بطاقة تقنية بمواصفات الأجهزة والشبكات المطلوبة للتثبيت في المكتب.
- إرسال موظفي الحجز في بلدية الحراش في أكتوبر 2015 إلى مصلحة التنظيم العام لإجراء تربص تحضيري لتنفيذ هذه العملية وتدريبهم على جمع البيانات البيومترية (Enrôlement) مثل البصمات والصور الرقمية والتوقيع الإلكتروني.
- إرسال تعليمات من الوزارة لتوضيح الإجراءات التنظيمية اللازمة لعملية إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني في البلديات.

---

[1] المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، مرجع سبق ذكره.

***كلمة بيومتري:** تمثل القياس والتحليل الإحصائي للخصائص الفيزيائية والسلوكية الفريدة للناس، يتم استخدام هذه التكنولوجيا بشكل رئيسي لتحديد الهوية والتحكم في الوصول، أو لتحديد الأفراد الذين يخضعون للمراقبة، والفرضية الأساسية للمصادقة البيومترية هي أنه يمكن تحديد كل شخص بدقة، من خلال سماته الجسدية أو السلوكية الذاتية، ومصطلح البيومترية مشتق من الكلمات اليونانية bio التي تعني الحياة، و metric تعني المقياس.

2. مصلحة ترقيم المركبات:

في إطار تطوير الخدمات العامة، تم إنشاء مصلحة خاصة بترقيم المركبات بهدف تحسين الجودة والكفاءة. تتولى هذه المصلحة النشاطات المتعلقة بإصدار بطاقات ترقيم المركبات على مستوى البلديات، حيث تم تجهيزها بالبنية التحتية اللازمة من النواحي المعلوماتية والتقنية، والتي تتيح للمواطنين الحصول على البطاقة الرمادية لمركباتهم بشكل سريع وفعال. تم أيضًا تزويد هذه المصلحة بالموظفين المؤهلين الذين حصلوا على التدريب اللازم في مجال إصدار بطاقات الترقيم، وتم ذلك قبل تاريخ 31 أكتوبر 2015 وفقًا للجداول الزمنية المحددة من قبل الجهة الرقابية.

تبنت الوزارة نهجًا تقنيًا لوضع بطاقة تفصيلية توضح المكتب المختص بهذه المهمة، والمعدات الأمنية الضرورية، ومعايير الاتصال بالشبكات والإنترنت، وعدد الموظفين بناءً على عدد سكان البلدية. فعلى سبيل المثال، في البلديات التي يقل سكانها عن 20,000 نسمة، يتم توظيف 3 موظفين بينهم متصرف، بينما في البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 160,000 يتم توظيف 7 موظفين بينهم متصرف واحد. يتم اختيار وتعيين الموظفين بناءً على معايير محددة، حيث يتم تخصيص الصلاحيات والرموز الخاصة بهم للولوج إلى النظام. وتمنح الوزارة الصلاحيات للموظفين المؤهلين في كل بلدية للتوقيع على الوثائق المتعلقة بترقيم المركبات، وتم عقد عدة اجتماعات لتنسيق وتقييم سير هذه العملية.

3. مصلحة رخصة السّياقة البيومترية:

وفقًا للمصالح المذكورة أعلاه، فإن تحويل إصدار رخصة السياقة العادية من الدائرة الإدارية للحراش إلى ذات البلدية لم يحدث حتى نهاية عام 2016، وهذا يخالف الجدول الزمني الذي وضعته السلطات المختصة قبل نهاية عام 2015. أما فيما يتعلق بإصدار رخصة السياقة البيومترية التي بدأت الوزارة في تنفيذها نهاية عام 2018، فقد بدأ تطبيقها عمليًا في بلدية الحراش في عام 2020.

يجدر بالذكر أن بلدية الحراش لم تنخرط منذ البداية في العمل الإلكتروني ولم تلتزم بالمواعيد النهائية التي حددتها الوزارة لإنشاء هذه المصالح الجديدة. ومع كل التأخيرات التي حدثت في تنفيذ وتطبيق هذه الخدمات، كانت هناك أسباب قاهرة تجاوزت إمكانيات البلدية، وتمثلت أساسا في مشاكل تنظيمية وتقنية تجاوزت قدراتها. على الرغم من التحديات التي واجهتها في البداية، إلا أن بلدية الحراش الآن تدير إصدار

جميع الوثائق المذكورة بالتزامن مع تعليمات الوزارة، وقد تم تجهيزها بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتقديم هذه الخدمات بفاعلية.

تحويل هذه المصالح الثلاث من الدائرة إلى البلدية يعكس التغييرات التنظيمية والتقنية التي قامت بها الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح. تم إضافة مصالح جديدة للبلديات وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لنجاح هذا التحول، بما في ذلك اختيار الكفاءات البشرية المناسبة وتدريبها لاكتساب المهارات الضرورية، خاصة في المجالات الجديدة كتقنية التقاط الصور. هذه المصالح مسؤولة عن معالجة طلبات المواطنين وإصدار الوثائق وفق تخصص كل مصلحة، وهي مجهزة بأحدث التقنيات والتطبيقات المعلوماتية، مما يساعد في تسريع عملية إنجاز الملفات التي يقدمها المواطنون بشكل آلي، مما يؤثر إيجابيًا على جودة الخدمة النهائية.

من خلال المطلب الموالي، سيتم استعراض مجموعة التطبيقات والأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها بلدية الحراش والتي ساهمت في تحسين جودة الوثائق الإدارية التي تُصدرها.

المطلب الثاني: واقع تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش

كما سبقت الإشارة إليه، يظهر تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش بشكل واضح من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات والأنظمة المعلوماتية والشبكات الداخلية. تمت محاولة دراسة هذه الأنظمة من خلال زياراتنا لمختلف الأقسام والمكاتب داخل البلدية، وسنقوم بتقديم بعض من هذه التطبيقات فيما يلي:

الفرع الأول: السّجل الوطني الأتوماتيكي (الآلي) للحالة المدنية

عملية الرقمنة لسجلات الحالة المدنية، والمتمثلة في السجل الوطني الأوتوماتيكي (الآلي) للحالة المدنية، قد أفتتحت فصلاً جديداً في تطور إدارة البيانات والوثائق الرسمية. وقدمت هذه العملية الرقمية، التي شرعت فيها مصالح البلديات، ومعها عقود الميلاد والوفاة والزواج، إلى إنشاء السجل البلدي الآلي والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية. بتاريخ 15 فيفري 2014، تم استخراج أول عقد للميلاد من بين 1541 بلدية عبر الوطن. أما في 30 ماي 2014، أصبح من الممكن استخراج عقود الزواج والوفاة.[1]

يمثل السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية جهدًا لرقمنة وتوثيق جميع المعلومات المتعلقة بالميلاد والوفاة والزواج في السجلات الأصلية. تتمثل أهميته في تجميع هذه المعلومات في قاعدة بيانات

[1] Boukli L, Tout le service public sera modernisé. El-Djazair.com/n°93, Décembre 2015.

مركزية ترتبط بكافة البلديات وفروعها عبر الوطن. يمكّن هذا النظام المواطنين من استخراج وثائق حالتهم المدنية من أي بلدية دون الحاجة إلى الانتقال إلى بلدية إصدار الوثيقة الأصلية، ويحتوي على أهم المعلومات الخاصة بالأفراد المسجلين فيه.

بالإضافة إلى ذلك، يرتبط السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية بجميع البلديات وملحقاتها الإدارية، وكذلك البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية. قبل نوفمبر 2015، تم ربط معظم الدوائر الوزارية بالسجل، استجابة لتعليمة الوزير الأول رقم 292/ و.أ في 21 سبتمبر 2015، والتي تهدف إلى تبسيط الإجراءات الإدارية. بدأ التطبيق بهذه العملية في ثلاث وزارات كخطوة أولى: وزارة التربية الوطنية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة التكوين المهني. يأتي هذا في إطار تنفيذ إجراءات الإدارة الإلكترونية وتعزيز التعاون الإداري بين الوزارات لإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 15-204 الصادر في 27 جويلية 2015. هذا السجل الوطني الآلي يتيح:[1]

-استخراج وثائق الحالة المدنية بسرعة من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون الحاجة للتنقل. والملحق رقم (1-07) يوضح الصّفحة الرّئيسية للسّجل والتي تتضمّن مختلف الوثائق التي يمكّن السّجل من استخراجها.

-تقديم طلبات الحصول على عقود الميلاد عبر الإنترنت للجاليات الجزائرية المقيمة بالخارج والحصول عليها من البعثات الديبلوماسية أو القنصلية.

لتزويد قاعدة بيانات السجل الآلي بمعلومات الحالة المدنية، يتم رقمنة العقود يومياً وحجز بياناتها عبر ثلاثة تطبيقات محلية مخصصة لهذا الغرض.

1. مجموعة إدخال أرشيف الحالة المدنية:

يتمثل (Pool des Saisies des Archives d'Etat Civil) في تطبيق يستخدم في مجال الرقمنة والحفظ الإلكتروني لسجلات الحالة المدنية. بدأت هذه التطبيقة العمل في عام 2012، حيث تمكنت من تسجيل أي مولود جديد على مستوى البلدية عن طريق إدخال معلومات الهوية للمولود والتصريح بذلك من قبل الشخص المعني، مع تسجيل تفاصيل التصريح مثل الزمان والمكان. كما تتيح هذه التطبيقة إمكانية

[1] مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره.

إضافة البيانات الهامشية، وبعد ذلك يتم رقمنة سجلات المواليد وتخزينها على الخادم، حيث تمت عملية الرقمنة للسجلات منذ عام 1959.

2. مجموعة إدخال سجلات الزواج:

بالنسبة لـ(Pool des Saisies des Registres Mariages)، فقد بدأ استخدامه عام 2014 بعد الانتهاء من عملية الرقمنة لسجلات المواليد من عام 1959 وما بعده. هذا التطبيق يُمكّن من رقمنة عقود الزواج والقيام بجميع العمليات المتعلقة بها، مثل الحجز، والمصادقة، والتعديلات، والفحص، وإلغاء العقد، فضلاً عن إمكانية تغيير لغة الواجهة وكلمات المرور، وتسجيل معلومات الزوج والزوجة والشهود، وغيرهاالكثير.

3. مجموعة إدخال سجلات الوفيات:

بالنسبة لـ (Pool des Saisies des Registres Décès) بدأ استخدام هذا النظام عام 2014، حيث يُتيح للمستخدمين حجز وفحص والاطلاع على عقود الوفيات. يتم الوصول إلى النظام من خلال حسابات شخصية لكل موظف، مما يمكّنهم من حجز عقود الوفاة بتصنيفها حسب سنة العقد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تأكيد ما تم حجزه، أو تعديله، أو الاطلاع عليه، أو البحث فيه باستخدام الاسم، واللقب، وتاريخ الميلاد، أو رقم العقد.

هذه التطبيقات المحلية الثلاثة قامت بعملية الرقمنة لسجلات المواليد، الزواج، والوفيات، والتي تُعد مصدراً لقاعدة البيانات المحلية والوطنية. يُستغل هذا التحديث من قبل السجل المدني على الصعيد المحلي، حيث يتم تحديث قاعدة البيانات المحلية يوميًا، في حين يتم إرسال قاعدة البيانات الوطنية للتحديث الأسبوعي.

الفرع الثاني: تطبيقية طلب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية

يتمحور الفرع الثاني من الدراسة حول تطبيقية طلب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية في السياق الإداري. بدأت عملية استخراج هاتين الوثيقتين في السابق عبر الدوائر الإدارية، إلا أن الوزارة قامت بتحديث وتطوير هذه العملية من خلال تفويض مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية الإلكترونية في البلديات. هذا التحول سمح للمواطنين بالحصول على الوثائق البيومترية بكل يسر وسهولة.

تم افتتاح أول جواز سفر بيومتري في بلدية الحراش في عام 2015، وكانت بطاقة التعريف البيومترية متاحة في نهاية عام 2016، ومنذ ذلك الحين شهدت هذه العملية العديد من التحسينات والتعديلات. فعلى سبيل المثال، تم إضافة خيارات جديدة إلى جواز السفر البيومتري مثل الجواز الاستعجالي ذو 48 صفحة، بينما كان في السابق يحتوي فقط على معلومات الإنجاز. كان مشروع إصدار جواز السفر الإلكتروني أحد المبادرات الرئيسية التي قامت بها الوزارة لتحديث خدماتها المقدمة للمواطنين.[1]

يجدر بالذكر أن إجراءات إصدار جواز السفر البيومتري تتضمن عدة مراحل، حيث أصبحت معظم هذه الخطوات إلكترونية الآن، ابتداءً من تقديم الطلب عبر الإنترنت وحتى تلقي رسالة نصية على الجوال تُخطر صاحب الطلب بجاهزية جواز السفر للاستلام. يتم إنتاج ما يُقارب 25 إلى 27 ألف جواز سفر يوميًا، مما يُظهر إكمال المشروع بنسبة 100.%. تبسيط وتجريد هذه الإجراءات لصالح المواطن يُعد أمرًا حيويًا، حيث تتضمن كل مرحلة من هذه الخطوات عمليات رقابة دقيقة على قاعدة البيانات الوطنية. يهدف ذلك إلى حماية المعلومات الشخصية الإلكترونية والتأكد من دقة وصحة المعلومات المرتبطة بالأفراد دون وجود تلاعب أو أخطاء إدارية. تُعد وثيقة عقد الميلاد 12خ والمقارنة بين البصمات أحد الوسائل المستخدمة في هذه الرقابة، حيث تُسهم في التحقق من موثوقية المعلومات المدرجة في الملفات الإلكترونية.

تمكن هذه التطبيقة البلديات من استخراج بطاقة التعريف البيومترية التي بدأت الوزارة في إصدارها في يناير 2016. وتقوم المراكز الوطنية للسندات والوثائق المؤمنة بالجزائر والأغواط بإنتاج هذه البطاقات بطريقة آمنة، وتنظم كيفيات إعدادها وتسليمها وتجديدها وفقًا للمرسوم الرئاسي رقم 17-143 الصادر أفريل 2017.

بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تُعَدّ أحدث الوسائل الرقمية المتاحة والتي تضم شريحتين إلكترونيتين؛ الأولى تحتوي على المعلومات الشخصية للفرد، في حين تحمل الثانية مجموعة من المعلومات التي يمكن للجهات المختلفة الوصول إليها لأداء وظائفها. تُعَدّ الجهود المبذولة من الحكومة في إصدار هذه البطاقة خطوة مهمة نحو تحقيق الانتقال إلى نظام حكومي إلكتروني في الجزائر، حيث تُستخدم هذه البطاقة

[1] موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مرجع سبق ذكره.

من قبل مختلف القطاعات الحكومية وتسهّل الوصول إلى خدمات متعددة. وتشتمل على مجموعة من التطبيقات المتعددة مثل:[1]

- تطبيق حالة المدنية الذي يحتوي على معلومات الحالة المدنية لحامل البطاقة.
- تطبيق (E-Travel) الذي يُمكّن استخدام البطاقة كوثيقة سفر.
- تكون مفتاحاً للوصول إلى بوابة الحكومة الإلكترونية.
- تسمح بالوصول إلى خدمات إلكترونية آمنة عبر الإنترنت.
- تطبيق المعلومات الصحية (الملف الصحي الإلكتروني).
- تطبيق مقارنة البصمات.(Match On card)
- تحتوي أيضاً على بيانات الناخب الإلكترونية وعناوينه الخمس الأخيرة.

وتوازياً مع إصدار البلديات لبطاقة التعريف البيومترية للمواطنين عبر الموقع الإلكتروني للوزارة دون الحاجة للتوجه إلى المصلحة، حيث يمكن ملء الاستمارة، أو تقديم الملف الشخصي في المصلحة. كانت بلدية الحراش تُصدر بطاقات التعريف الوطنية الكلاسيكية حتى نهاية عام 2019، بسبب عدم القدرة على تلبية جميع الطلبات، حيث استخدم مكتب إصدار بطاقات التعريف الكلاسيكية تطبيقًا يسمح بإنجاز هذه البطاقات. وفي عام 2020، تم التخلي تمامًا عن إصدار هذه البطاقات الكلاسيكية في بلدية الحراش والانتقال إلى البطاقة الإلكترونية، تنفيذًا لقرارات الوزارة الوصية، مما يُشير إلى بداية مرحلة جديدة في الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفرع الثالث: السّجل الوطني الآلي لترقيم المركبات

تم إنشاء سجل (Prise en charge du dossier immatriculation Automobile) بهدف تسهيل إصدار بطاقات ترقيم المركبات للمواطنين بشكل فوري من دون الحاجة إلى زيارة ولاية التسجيل. يُدير هذا السجل مصلحة ترقيم المركبات في بلدية الحراش منذ نهاية عام 2016، وهو تطبيق تم إطلاقه بعد تأخير من الوزارة الوصية في نوفمبر 2015، نتيجة لمشاكل تقنية وفنية. يأتي هذا الجهد في إطار استراتيجية الوزارة المتمثلة في تعزيز مبدأ اللامركزية وتقريب الخدمات الإدارية من المواطن. يهدف إلى تقليل

[1] نفس المرجع السابق.

الازدحامات وتقليص حالات الانتهاكات التي كانت ترافق إصدار هذه الوثيقة في الدوائر. يُستخدم التطبيق لإصدار بطاقات الترقيم الإلكترونية للمركبات.[1]

بدأ استخدام هذا السجل في الدوائر عام 2013، ويسمح للموظفين بالولوج إليه باستخدام حسابات خاصة، حيث يمكن الوصول إلى معلومات شاملة حول المركبات، مثل الترقيم، النوع، سنة الاستخدام الأولى، ومالكها وغيرها من المعلومات المدرجة في البطاقة الرمادية. يُمكن من خلاله أيضًا تسجيل مركبات جديدة وعمليات بيع وشراء داخل الولاية أو بين الولايات، وإعادة توجيه المركبة إلى مالكها الجديد وولاية إقامته. تم تدريب موظفي المصلحة في البلديات على استخدام هذا التطبيق من قِبَل موظفي دائرة الحراش، مما أدى إلى تسهيل حصول المواطنين على البطاقة الرمادية لمركباتهم بسرعة إذا لم تكن هناك مشاكل تقنية. هذا التطبيق ساهم في الحد من حالات التزوير والسرقة والتلاعب التي كانت تحدث بشكل شائع في هذه الوثيقة.

بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم المصلحة تطبيقًا آخر على مستوى ولاية الجزائر يسمح بإجراء مختلف العمليات على البطاقات الرمادية، مثل التسجيل، والتحويل، وإعادة الترقيم، مع إدخال المعلومات في البطاقة الوطنية لترقيم المركبات موازياً مع البطاقة المحلية. يهدف هذا العمل إلى تحديث البطاقة الوطنية وتسهيل تأكيد المركبات خارج الولاية، وفقًا للتعليمة الوزارية رقم 4606 المؤرخة في 2014/06/02 المؤكدة بالتعليمية الوزارية رقم 6859 المؤرخة في 2014/08/20.

في سياق التحسين المستمر للخدمات الإدارية وتبسيط الإجراءات، قامت وزارة الداخلية بإنشاء وحدة إنتاج المستندات والوثائق المؤمنة في 16 أفريل 2017. تتولى هذه الوحدة إنتاج رخص السياقة البيومترية وبطاقات الترقيم الإلكترونية. من الجوانب الإيجابية لهاتين الوثيقتين في مجال أمن الطرقات هو النظام المدمج الذي يجمع بين مختلف الجهات المعنية مثل وزارة الداخلية، وزارة النقل، وأجهزة الأمن.[2]

الفرع الرابع: الشّباك الموحد

في إطار مقاربة رقمنة خدمات البلديات وتطويرها بوساطة التكنولوجيا، قامت الوزارة بإطلاق نظام تقني جديد يسمى "الشباك الموحد" أو "الشباك الإلكتروني" لإصدار الوثائق البيومترية. يعمل هذا النظام على استقبال الطلبات المختلفة للوثائق البيومترية وتسجيلها في الوقت الفعلي في قاعدة البيانات المتعلقة بها،

[1] نفس المرجع السابق.
[2] نفس المرجع السابق.

وذلك من خلال ربط مباشر مع قاعدة البيانات البيومترية والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية. يقوم النظام بمراجعة ومقارنة البيانات البيومترية المسجلة مسبقاً مع بيانات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بشكل آلي، مما يسمح بالتحقق من صحة معلومات المتقدم للوثيقة (مثل جواز السفر أو بطاقة الهوية أو رخصة القيادة البيومترية). ويتيح هذا النظام لطالبي الوثائق البيومترية تجنب تقديم شهادة الميلاد رقم 12خ واستمارة الطلب في البداية، كما يُعفيهم من إعادة تقديم البيانات إذا كانوا قد حصلوا على وثيقة بيومترية من قبل[1]. تم اختبار هذا هذا النمط الحديث في التسيير بنجاح في عدة بلديات في الجزائر، حيث أظهر فعاليته في عمليات الإدارة الميدانية.

أما الشروع الفعلي في تطبيق مشروع "البلدية الإلكترونية" في الجزائر، فقد كانت البداية الأولى ببلدية الجزائر الوسطى كنموذج، وذلك في 15 جانفي 2019، حيث أطلق الشباك الإلكتروني أو الموحد رسميًا، مما أتاح للموظفين استقبال الملفات الأولية التي سيتم توجيهها إلكترونيًا إلى الأقسام المختصة.

فيما يتعلق ببلدية الحراش، أشار نائب رئيس البلدية، إلى تجهيز "موظفين مؤهلين" لاستقبال الملفات التي سيقدمها المواطنون عبر الشباك الموحد. هدف هذا التدبير هو تسهيل توجيه الأعمال الإدارية مباشرةً إلى الأقسام المعنية في زمن قياسي. بدأ العمل الفعلي للشباك الموحد في بلدية الحراش في النصف الأول من عام 2020، حيث تم تعيين عونين إداريين لاستقبال الملفات، وقد خضعوا لتدريب متخصص لتسهيل عملية تمرير الملفات للأطراف المعنية. التدريب على الإدارة الإلكترونية بدأ قبل 8 أشهر من الانطلاقة الرسمية، حيث تم تجربة العمليات الإدارية في الشباك الموحد لتحليل النتائج وتحديد النواقص. ومن المقرر أن تعزز البلدية الشباك بموظفين إداريين آخرين لتسهيل استقبال المواطنين وتجنب الازدحام.

كما أكد نائب رئيس بلدية الحراش، أن الشباك الموحد يهدف إلى التخلص من الإجراءات البيروقراطية الطويلة التي كانت تعتمدها السلطات الإدارية في الماضي، مثل طلبات رخص البناء وتصاريح الأشغال على الطرق وإعادة الإسكان وغيرها، حيث كان من المعتاد أن تحتاج مثل هذه المعاملات إلى فترة تتراوح بين 45 يومًا وشهرين، بينما بعد تطبيق الشباك الموحد، لن تتجاوز هذه الفترة أسبوعًا إلى 10 أيام.

يجدر بالذكر أن نظام "الشباك الموحد" بدأ العمل به رسميًا في عام 2019، وذلك بمناسبة احتفال الجزائر باليوم الوطني للبلدية في 8 جانفي من كل عام. تم تأكيد أهمية هذا النظام من قبل وزير الداخلية

[1] نفس المرجع السابق.

والجماعات المحلية آنذاك، حيث أشار إلى أن "الشباك الموحد" يمثل الطريقة الفعّالة لتحقيق مفهوم البلدية الإلكترونية، وضرورة التغلب على البيروقراطية التي عانى منها المواطنون لفترة طويلة، مع التأكيد على أن القطاع في الطريق الصحيح للفوز بهذه المعركة.

إضافة إلى التّطبيقات المذكورة أعلاه، يلخص الجدول الموالي مختلف التطبيقات التي شملتها الدراسة ببلدية الحراش:

الجدول رقم15 بعض تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ببلدية الحراش

اسم التطبيق	المصلحة المستخدمة	وظيفته
Gestion des permis de conduire	مصلحة رخصة السياقة 2016	استخراج رخص السياقة في الحالات (ضياع- رخصة جديدة- رخصة عسكرية- رخصة أجنبية- ولايات أخرى-أرشيف).
نظام معلومات متابعة الوضعية الاجتماعية الاقتصادية للجماعات المحلية	مصلحة التعمير والبناء مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز والبرمجة نوفمبر 2016	تقديم كل المعلومات الخاصة بـ 20 مجال.
نظام معلومات متابعة الموازنة وأموال الجماعات المحلية	مكتب الميزانية نوفمبر 2016	تسجيل مختلف الحسابات الخاصة بالتسيير والتجهيز مع تقديم المؤشرات المالية
تطبيقية استخراج شهادة وبطاقة الإقامة	مصلحة الحالة المدنية أفريل 2016	استخراج شهادة وبطاقة الإقامة
تطبيقية الشهادة العائلية للحالة المدنية	مصلحة الحالة المدنية 2016	استخراج بطاقات الحالة العائلية
السجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية -الشباك الموحد-	مصلحة الحالة المدنية 2021	استخراج كل من: عقد الزواج-عقد الوفاة-عقد الميلاد -السجل الأصلي-الأحكام الجماعية
السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية - الشباك الموحد-	مصلحة الحالة المدنية - مصلحة المستخدمين- مصلحة الشؤون الاجتماعية- مصلحة التعمير-مصلحة الشؤون الاقتصادية- مصلحة الانتخابات-مصلحة بطاقات التعريف-مصلحة رخصة السياقة- مكتب عقود الزواج. 2021	عقد الميلاد رقم 12خ -عقد الميلاد-عقد الزواج-عقد الوفاة-شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق، عدم إعادة الزواج

المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية	مصلحة الانتخابات أكتوبر 2016	تسجيل الناخبين الجدد – تحيين المعلومات
Radiation décès	مصلحة الانتخابات 2017	شطب الناخبين في حالة الوفاة أو التسجيلات المتكررة

المصدر: الطالب اعتمادا على بيانات مقدمة من مصلحة التنظيم والشؤون العامة، بلدية الحراش.

الفرع الخامس: استخدام بروتوكول (FTP) لنقل الملفات

بالإضافة إلى التّطبيقات وأنظمة تكنولوجيا المعلوماتية السابقة، تعتمد الأنظمة التكنولوجية لبلدية الحراش على استخدام بروتوكول نقل الملفات(FTP)، ويستخدم هذا البروتوكول لنقل الملفات الكبيرة بين بلديات الوطن والدوائر الحكومية، ويأتي هذا الاستخدام في إطار تحديث قواعد البيانات الخاصة بعقود الحالة المدنية. ومن بين المهام الرئيسية لاستخدام بروتوكول(FTP)، هو نقل قاعدة البيانات الأسبوعية لعقود الحالة المدنية وإرسال طلبات الزواج والوفاة بين البلديات، إلى جانب تبادل البيانات الخاصة بالأحوال المدنية.

بالرغم من تبني بلدية الحراش لهذه التقنية واستخدامها في مصالحها، إلا أنه يظهر بوضوح أنها لم تتقدم في مسار بناء البلدية الإلكترونية. يتضح ذلك من عدم وجود موقع إلكتروني للبلدية، الذي يُعتبر أحد المقومات الأساسية لتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمؤسسات. في حين قامت بعض البلديات الأخرى بإطلاق مواقع إلكترونية، على غرار بلدية المدنية، الأبيار، دار البيضاء، عين السبت(سطيف)..، إلا أنها جميعها تعاني من مشكلة عدم التحديث المستمر لموقعها الإلكتروني، بالإضافة لبلدية الجزائر الوسطى التي كانت ترغب الوزارة في سنة 2018 جعلها بلدية إلكترونية نموذجية، لكن للأسف وإلى غاية الآن لم ترقى إلى المستويات المطلوبة والتطلعات المعلقة، وهذا راجع لعدة أسباب لا يسعنا المقام لذكرها.

علاوة على ذلك، نُشير إلى أن بلدية الحراش لم تكن قد فتحت أبوابها لتقديم الخدمات الإلكترونية لمواطنيها، وهذا يعود جزئياً إلى عدم وجود موقع إلكتروني لها، مما يجبر السكان على الاعتماد على الموقع الرسمي للوزارة للحصول على الخدمات اللازمة. كما أن الجهود المبذولة حاليًا لبلدية الحراش تنحصر في استخدام البريد الإلكتروني الرسمي وصفحة (Facebook) للتواصل مع السكان، لكن هذه الجهود لا تزال بعيدة عن الوصول إلى معايير البلدية الإلكترونية المتوقعة والمطلوبة.

تُشير المعلومات الحالية إلى أن الوزارة تعمل على تحديد مواصفات المواقع الإلكترونية للبلديات بهدف توفير خدمات أفضل وتمكين المواطنين من التفاعل مع بلدياتهم عبر الإنترنت، ما يشير إلى أن هناك جهودًا مستمرة لتطوير البنى التحتية الإلكترونية للبلديات.

المطلب الثالث: تقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش "تأثير التسيير العمومي الراهن وعوامل النجاح"

يستهدف هذا المطلب المخصص للدراسة الميدانية بتقييم العوامل المؤثرة في نجاح تكنولوجيا المعلومات داخل بلدية الحراش، مع التركيز على كيفية تأثير التسيير العمومي الحالي في هذه العملية. يهدف هذا التقييم إلى فهم الأنظمة والتطبيقات التقنية التي وضعتها وزارة الداخلية تحت تصرف البلدية والتي ساهمت في تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الفرع الأول: تقييم العوامل المؤثرة في نجاح تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش

الغرض من هذا الفرع هو تقييم العوامل المؤثرة في نجاح تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات المخصصة التي وضعتها وزارة الداخلية تحت تصرف بلدية الحراش. تمت دراسة بعض هذه التطبيقات، وتم تنظيم جلسات تقييمية مع مستخدمي هذه التطبيقات في مختلف الإدارات البلدية، والتي تشمل (مصلحة الحالة المدنية؛ ومصلحة التجهيز والتعمير؛ ومصلحة البيومتري ومصلحتي ترقيم المركبات ورخصة السياقة البيومترية؛ ومصلحة المالية والشؤون الاقتصادية). تم استخدام معايير من نموذج (McLean & Delone) الذي طور في عام 2003 لتقييم هذه العوامل.

1. **فيما يتعلق بعامل جودة النظام** :تم استجواب الموظفين المعنيين بتلك التطبيقات لتقييم جودة أنظمة المعلومات المستخدمة في بلدية الحراش. كانت آراؤهم متباينة حيث أظهروا:

- تجاوب أنظمة المعلومات مع احتياجات العمل بشكل عام، باستثناء حالات استثنائية ستُشار إليها لاحقًا.
- يُسهل الولوج إلى هذه الأنظمة بطريقة سهلة وميسّرة لجميع الموظفين المعنيين بمختلف المهام، حيث أنّ كل موظف وبالنّظر للمهام المكلّف بها سواء كانت الحجز، أو المراقبة أو المصادقة أو تسليم الوثائق البيومترية فإنّ لديه حساب شخصي لا يعرفه إلا هو (اسم المستعمل وكلمة السر) يستخدمه للولوج إلى هذه الأنظمة ليتمكن من استخدامها؛

- تعلم استخدام تلك الأنظمة يتم بسهولة ويسر، دون الحاجة إلى تدريب طويل، حيث أكد بعض الموظفين أنهم تعلموا استخدام بعض الخصائص بشكل ذاتي، في حين قدّمت الوزارة دلائل وإرشادات لبعض الأنظمة.

- يُجمع في بعض الأنظمة المعلومات من مصادر مختلفة، مما يشمل السجل الوطني والبلدي للحالة المدنية ونظام متابعة الوضعية الاجتماعية – الاقتصادية وغيرها.

2. عامل جودة المعلومات:

تحتل جودة المعلومات مكانة بارزة كمخرجات أنظمة المعلومات، حيث تُجمع وتُعالج هذه المعلومات داخل الأنظمة لتكون متاحة للاستخدام من قبل المستخدمين، مع توافرها بحسب احتياجات العمل الفعلية. ولغايات تقييم جودة مخرجات أنظمة المعلومات المُستخدمة في بلدية الحراش، تمت مواجهة الموظفين بتساؤلات حول اكتمال وكفاية المعلومات، صحتها ومصداقيتها، دقتها واستفاضتها، وتحديثها المستمر. تباينت الإجابات حيث أفاد بعض الموظفين بتوفر كل هذه السمات في الأنظمة التي يستخدمونها، بينما رأى البعض الآخر وجود حالات تكون فيها المعلومات غير كاملة، وغير صحيحة، وغير محدّثة لفترات زمنية معينة.

من بين الحالات المشار إليها:

- تسجيل أسماء بلديات بشكل صحيح في السجل الوطني للحالة المدنية ولكن تظهر أخطاء في الوثائق المثلّثة مثل وثيقة الميلاد.

- عدم قدرة النظام على طباعة البيانات الهامشية لطلبات الطلاق الجديدة على الرغم من تسجيلها في التطبيق.

- الصعوبات المرتبطة بتصحيح أخطاء في وثائق الميلاد أو الزواج أو الوفاة مما يتطلب الانتقال إلى بلدية الميلاد الأصلية.

- عدم تطابق المعلومات بين السجل البلدي للحالة المدنية والسجل الوطني لفترات زمنية، مما يستلزم الانتظار لتحديث المعلومات أو الحصول على وثائق جديدة من بلدية الميلاد.

- عدم توفر تاريخ الحكم عند طباعة العقد بحكم رغم وجود الحجز.

للتغلب على هذه النقائص وغيرها، أدرجت الوزارة الوصية إمكانية طباعة وثائق الحالة المدنية فارغة لمواجهة هذه الحالات ومعالجتها. كما أشار المستجوبون إلى تقديم ملاحظاتهم ومشاكلهم المتعلقة بهذا الأمر

إلى الجهات المعنية، حيث تم معالجة بعض هذه المشاكل من قبل الوزارة، بينما لا تزال أخرى تحتاج لمزيد من التدخل والمتابعة.

3. عامل استخدام أنظمة المعلومات:

يعد استخدام أنظمة المعلومات عاملاً حيويًا في تقييم فعالية نظم المعلومات. عندما يتوقف قرار استخدام أو عدم استخدام التطبيقات المعلوماتية على اختيار الموظف، يظهر الأمر بوضوح كعنصر رئيسي في تقييم النجاح. ومع ذلك، يُلاحظ أن الموظفين في حالتنا الحالية يُجبرون على استخدام التطبيقات المعلوماتية المتاحة لهم، مثل السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات، وتطبيقات طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية. لا يمكن للموظفين أداء واجباتهم بشكل صحيح دون استخدام هذه التطبيقات، ويُعتبر عدم استخدامها خطأً مهنيًا يخضع للعقوبات والقوانين السارية.

نظرًا لهذا السياق، قامت الوزارة بتبني الأدوات التكنولوجية لتحل محل الأدوات التقليدية، حيث استبدلت الأعمال اليدوية بالعمليات الرقمية والأتمتة. يُظهر هذا التحول بوضوح في عمليات استخراج وثائق الحالة المدنية، حيث يعتمد الأمر الآن بشكل كامل على السجل الوطني والسجل البلدي الأوتوماتيكي للحالة المدنية المعروف بـ "الشباك الموحد". وهذان السجلان لا يمكن تحديثهما إلا من خلال تقنين سجلاتهما وحفظ بياناتهما باستخدام التطبيقات المعلوماتية المخصصة لهذا الغرض، بالإضافة إلى استخدام تطبيقات أخرى لمثل استخدام تطبيقية الإقامة والحالة العائلية وغيرها.

نتجه الآن للاعتماد على مفهوم "نية الاستخدام" من قبل الموظفين الذين تم استجوابهم. وقد أكد الموظفون رغبتهم في استخدام هذه الأنظمة بدلاً من الأساليب التقليدية التي كانت معمولًا بها سابقًا، نظرًا للفوائد الإيجابية التي جنتها هذه التقنيات. ويُلاحظ ذلك بشكل خاص بالنسبة لأعوان الحالة المدنية الذين يعملون في الشبابيك، حيث يتضح الفارق الواضح بين كتابة العديد من نسخ وثائق الحالة المدنية (التي قد تصل إلى عشر نسخ أحيانًا) وبين استخراج هذه الوثائق مباشرة من السجل الآلي للحالة المدنية الوطني أو البلدي.

4. عامل رضاء المستخدمين:

تُعَدُّ رضا المستخدمين النهائيين عن أنظمة المعلومات مؤشِّرًا هامًا يُستخدم لتقييم أداء تلك الأنظمة، وقد ظهرت آراء متباينة بين الموظفين الذين تم استجوابهم حول هذه الأنظمة. وعلى الرغم من تباين الآراء،

إلا أن هناك تفاوتًا في مستوى الرضا، إذ اعتبر بعض الموظفين الأقلية منهم أن الأنظمة قد سهلت عمليات الإنجاز وخفَّفت الضغط السابق الذي كان معروفًا في الإدارة. ورغم وجود بعض النقائص، يُعَدُّ تصدير النسخ الجديدة من هذه التطبيقات من قِبَل الوزارة كفيلًا بمعالجتها. أما بالنسبة لمعظم الموظفين، فإنهم يوافقون على أن تلك الأنظمة غير متاحة بشكل كافٍ، كما سيُبَيَّن لاحقًا في استبيان يتعلق بنموذج الدراسة، مما يُعيق استخدام تلك الأنظمة بكفاءة مطلوبة.

5. عامل الفوائد الصّافية المحقّقة من استخدام أنظمة المعلومات:

بالنسبة لهذا العامل، تمثَّلت الفوائد في تقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز المهام الإدارية بفضل استخدام أنظمة المعلومات في بلدية الحراش، كما تحسَّنت جودة وثائق الحالة المدنية المُقَدَّمة للمواطنين. فمثلاً، تم تسريع إجراءات استخراج بطاقات ترقيم المركبات بفضل السجل الوطني الآلي، مما كان يستغرق شهورًا سابقًا وأصبح الآن يتم في يوم واحد وفقًا لتعليمات الوزارة. هذه الأنظمة لم تكتفِ بتوفير الوقت للمواطنين فقط، بل كان لها تأثير إيجابي على كفاءة العمل داخل الإدارة حيث بات بالإمكان معالجة عدة ملفات في وقت أقصر. علاوة على ذلك، تمكن الموظفون من اكتساب مهارات جديدة في استخدام تلك التطبيقات، مما يُمكِنهم من التكيف مع أنظمة جديدة في المستقبل. وهذا يُظهِر بوضوح في أداء أعوان شبابيك الحالة المدنية.

تفاصيل أخرى تُظهِر كيف أن هذه الأنظمة أدت إلى تحسين التنسيق بين الموظفين داخل الإدارة وتسهيل التواصل بين المصالح المختلفة. فتلك التطبيقات تعتمد على الحسابات الشخصية لتوزيع المهام، مما يُسهِّل التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة في نفس الإدارة. النظام الخاص بمتابعة الوضعية الاجتماعية والاقتصادية يُظهِر هذا التنسيق الفعّال بين 20 ميدانًا مختلفًا يهتم بها بلدية الحراش. ولذلك، فإن هذه الأنظمة لعبت دورًا حيويًا في تسهيل الإجراءات وزيادة الشفافية في العمليات الإدارية التي كانت تُعاني سابقًا من التجاوزات والمشاكل.

الفرع الثاني: تأثير خصائص التسيير العمومي التقليدي والحديث في نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات

كما تم ذكره سابقًا، يلعب التسيير العمومي سواء كان بيروقراطيًا أو حديثًا دورًا بارزًا في النجاح أو الفشل المحتمل لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالإدارات والمرافق العمومية. تتسم هذه الأنظمة بخصائص تسييرية وتنظيمية محددة، والتي قد تتوافق أو تتعارض مع سياق التسيير العمومي

السائد. في هذا السياق، يُستعرض تأثير بعض خصائص هذين النموذجين في نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش من خلال معالجة النقاط التالية:

1. تأثير بعد التخصص في العمل على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تعتمد كل مصلحة ومكتب داخل بلدية الحراش على تنفيذ مهام محددة، مع التنسيق مع المصالح والمكاتب الرئيسية والفرعية لتحقيق أهداف البلدية في خدمة المنفعة العامة. في المقابل، تُركز أنظمة المعلومات والتطبيقات المطورة من قبل الوزارة على أتمتة مهام كل مصلحة أو مكتب، مما يؤدي إلى فصل قواعد البيانات بين هذه المصالح. على سبيل المثال، هناك تطبيقات مخصصة لمصلحة ترقيم المركبات وأخرى للحالة المدنية وأخرى للبيومتري، دون اتصال بين قواعد البيانات الخاصة بها. وهذا يُعَدُّ تقديمًا غير فعَّال نظريًا لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن أن يؤثر ذلك سلبًا على جودة وسهولة الولوج وتعلم استخدام هذه الأنظمة، فضلاً عن دقة واكتمال المعلومات المستمدة منها.

مع ذلك، فإن الالتزام ببعد التخصص في العمل عند تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات قد يكون له آثار إيجابية، مثل تحسين جودة هذه الأنظمة وتلبية احتياجات العمل، وتسهيل الوصول إليها وفهمها. ومع ذلك، يُرى أن هذا الالتزام قد يحد من الاستفادة من فوائد أنظمة المعلومات المتكاملة وقواعد البيانات الموحدة، مما يُقلل من إمكانية تحقيق فوائد أوسع من استخدام أنظمة المعلومات.

2. تأثير بعد الإجراءات التنظيمية والقانونية على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تأثير الإجراءات التنظيمية والقانونية على نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات يظهر أهمية هذه الإجراءات في توجيه سلوكات المرافق العمومية والموظفين على حد سواء. يعتبر الامتثال لهذه الإجراءات شرطًا ضروريًا لإنجاز المهام بنجاح، حيث تمثل المؤسسات الحكومية والعامة منصة لتنفيذ هذه القوانين والإجراءات. لذا، يظهر أن مراعاة هذه النقاط خلال تطوير تطبيقات أو أنظمة تكنولوجيا المعلومات أمرٌ لا بد منه لتجنب تضارب مخرجات هذه الأنظمة مع الأنظمة والتشريعات السارية. يُلاحظ هذا التأثير على التطبيقات والأنظمة المستخدمة في بلدية الحراش التي قامت الوزارة بتطويرها.

ومن المعتقد أن التركيز المفرط على مطابقة الأنظمة التكنولوجية للقوانين والإجراءات القائمة، يمكن أن يمنع الفرصة من الوزارة لإعادة النظر في الطرق التي تُنجز بها المهام الإدارية وتصميم أنظمة أكثر فعالية وإثراءً للمهام ذات القيمة. وبدلاً من التركيز الكامل على احتياجات المستخدمين الفعليين للأنظمة،

يمكن أن يُركز بشكل أكبر على مطابقة تلك الأنظمة للإجراءات القانونية، التي يمكن أن تتغير ببطء نسبي مقارنة بالتحديثات الدورية للأنظمة. هذا يمكن أن يقيد قدرة الأنظمة على التكيف مع المتطلبات الجديدة.

على سبيل المثال، يُذكر تجربة مكتب مسك ورقمنة السجلات في البلديات، حيث تم تصميم ثلاثة تطبيقات لرقمنة وأتمتة عقود الحالة المدنية المتمثلة في سجلات عقود الميلاد، عقود الزواج، وعقود الوفاة، على الرغم من أنه كان من الممكن دمج هذه التطبيقات في تطبيق واحد، نظرًا لأن المستفيد الأساسي في معظم الحالات هو نفس الشخص.

بناءً على ذلك، يُعتقد أن الامتثال الكامل للقوانين يُقلل من الفوائد المحتملة لتطوير الأنظمة التكنولوجية، ويُجعلها مجرد نسخ إلكترونية متطابقة مع القوانين، ومع ذلك، يمكن أن يؤدي ذلك أيضًا إلى إنتاج مخرجات نوعية تتوافق مع القوانين وتلقى قبولًا واسعًا من قِبل الموظفين المستخدمين لهذه الأنظمة.

3. تأثير بعد تدرج السّلطة والصّلاحيات على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تأثير تدرج السلطة والصلاحيات على نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات هو موضوع يثير اهتماماً كبيراً في السياق الإداري البيروقراطي. يظهر توزيع السلطة والصلاحيات في هذا السياق توافقًا واضحًا مع الصلاحيات المخصصة لكل فرد في بلدية الحراش، حيث يتم تخصيص حسابات فردية تتيح مجموعة متنوعة من الصلاحيات مثل الحجز، المراقبة، المصادقة، وإدارة الحسابات. يلاحظ أنّ المسؤولين عن إدارة الحسابات يمكنهم الوصول إلى معلومات محددة لا تكون متاحة للموظفين الآخرين، وهذا يعكس القدرة على تفويض صلاحيات مختلفة بين أفراد المرفق العمومي محل الدراسة. ويمكن أن يكون لدى بعض الموظفين صلاحيات متعددة مثل الحجز والمراقبة، وذلك لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات حتى في غياب العناصر الرئيسية. يبرز هنا مدى المرونة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين موظفي بلدية الحراش، مما يسهم في الاستفادة الأمثل من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتحقيق أقصى فوائدها. يعزز احترام هذا النهج جودة البيانات والمعلومات المتاحة، حيث يمكن الوصول إلى التقارير والإحصاءات والمعلومات الحساسة فقط من قبل الأشخاص المخولين بها مثل رؤساء الأقسام أو الإدارات، مما يسهم في الحفاظ على السرية والمصداقية في استخدام البيانات داخل البلدية.

4. تأثير بعد المراقبة على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تأثير بعد المراقبة على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات يتجلى في أهميته البالغة في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل بيئات أنظمة تكنولوجيا المعلومات. حيثُ عززت عمليات المراقبة قدرة بلدية الحراش

على تفحص وتحليل أداء الموظفين، حيث تتيح الحسابات المخصصة لهم إمكانية معرفة وتتبع جميع الخطوات التي ينفذونها على هذه الأنظمة، بالإضافة إلى الزمن والطرق المستخدمة، مما ينبه الموظفين لتصرفاتهم ويؤثر على سلوكياتهم بما يتماشى مع السياسات والإجراءات المنظمة للعمل.

من جانب آخر، يضمن بعد المراقبة التدقيق في العمليات المُحجوزة والمُصادق عليها من خلال تفاوت صلاحيات الحسابات الشخصية، مما يسهم في ضمان جودة المخرجات المتولدة عن هذه الأنظمة وعدم وجود أخطاء. وبالتالي، يتيح هذا النوع من المراقبة تعزيز الفوائد الممكنة للاستخدام الفعّال لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وكذلك يساهم في زيادة جودة المعلومات المُنتجة بهذه الأنظمة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة والمصداقية والتحديث.

5. تأثير بعد التّعاون والعمل الجماعي على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تأثير بعد التعاون والعمل الجماعي على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات يظهر بوضوح في مشاهدة قيم المشاركة والتعاون وروح الفريق داخل المرفق بلدية الحراش. تُظهر هذه القيم تقدير الموظفين لبعضهم البعض واستعدادهم للتعاون والتبادل في القيام بالمهام بشكل مشترك، وذلك من أجل تجنب تأثير غياب أحدهم على سير العمل وتقديم الخدمات للمواطنين.

تلاحظ هذه القيم بشكل بارز في الأقسام مثل مكتب مسك ورقمنة السجلات ومصلحة البيومتري، مما يتفق مع ميزات وخصائص أنظمة تكنولوجيا المعلومات. ونتيجة لذلك، يكون لتأثير قيم التعاون والعمل الجماعي تأثير إيجابي على هذه الأنظمة، حيث يؤثر على استخدامها الفعال وتحديث المعلومات الواردة فيها ومراقبة جودتها، بالإضافة إلى تعزيز الاستفادة القصوى من فوائدها.

6. تأثير تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسينها على أبعاد نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تأثير تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسينها على نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات يعتبر جزءًا بارزًا وحيويًا في السياق الحالي للتسيير العمومي الحديث، الذي انطلقت فيه وزارة الداخلية منذ 2013، وذلك ضمن إطار استراتيجية وطنية تهدف إلى تجاوز التحديات المتعلقة بتفاعل المواطن مع الهياكل الإدارية والمرافق العمومية في الجزائر. تتجلى أهمية هذا الجانب من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل حجم الوثائق الغير ضرورية المطلوبة في مختلف المعاملات التي ينجزها المواطن للحصول على خدمات أو

وثائق، وكذلك من خلال تقليص عدد المراحل والجهات التي يتفاعل معها خلال تلك العمليات أو تقليص الأوقات المطلوبة لإتمامها.

من وجهة نظرنا، يظهر تأثير هذا الجانب على نجاح أنظمة تكنولوجيا المعلومات من خلال تحسين وتطوير النوافذ الرقمية الموحدة أو أنظمة المعلومات الموحدة، سواء فيما يتعلق بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية أو نظام المعلومات الذي يدير إصدار الوثائق البيومترية. يتم ذلك من خلال استفادة أقصى استفادة من الفوائد التي توفرها هذه الأنظمة، على سبيل المثال، يسمح نظام معين بجمع البيانات البيومترية مرة واحدة واستخدامها في إصدار مختلف الوثائق الرسمية مثل جواز السفر وبطاقة التعريف ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية.

بناءً على ما سبق، حاولنا أن نحدد تأثير كل جانب سواء كان ذلك النموذج التسييري تقليديا أو حديثا على فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في بلدية الحراش. وقمنا بذلك عبر تقييم مجموعة من المعايير المعتمدة لتقييم عوامل النجاح، والتي تتضمن: جودة النظام؛ جودة المعلومات؛ استخدام النظام؛ ورضا المستخدمين؛ والفوائد الصافية المحققة من استخدام أنظمة المعلومات. وقد وجدنا أن بعض هذه الجوانب، سواء في النموذج التقليدي أو الحديث، مدرجة مسبقًا في الأنظمة المعلوماتية التي طورتها الوزارة، وهي العوامل التي تؤثر إيجابًا وسلبًا على فاعلية تلك الأنظمة.

المبحث الثالث: فاعلية عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العامة دراسة حالة "بلدية الحراش"

تشهد بعض الحكومات الاهتمام المتزايد بتقييم الفوائد التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات في القطاع العمومي. وعلى الرغم من اعتماد بعض الطرق المالية لتقدير هذه الفوائد، فإن القياس المالي لا يكفي لتمثيل جميع الفوائد المحتملة لتكنولوجيا المعلومات. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استخدام نماذج نجاح النظم كمؤشر للأداء في البيئة التكنولوجية الحديثة للقطاع العمومي، بعدما كشفت القياسات المالية عن بعض النقائص.

تم اختيار بلدية الحراش كدراسة حالة لفحص "مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العامة" في المرافق العمومية. تهدف هذه الدراسة إلى رصد وفحص هذه العلاقة من خلال سلسلة من الخطوات والأدوات البحثية. تبدأ هذه الخطوات بشرح الإطار المنهجي للدراسة (المطلب الأول)، ثم يتبعها

عرض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاستكشاف وفهم هذه العلاقة. ويتم ذلك من خلال تحليل نتائج الدراسة وفحص الفرضيات المتعلقة بعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات (المطلب الثاني)، قبل أن نصل أخيرًا إلى تحليل نتائج الدراسة وفحص الفرضيات المرتبطة بعوامل القيمة العامة (المطلب الثالث).

تتمثل أهمية هذه الدراسة الميدانية في استكشاف الأثر المحتمل لعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات على تحقيق القيمة العامة في البيئة الحكومية، مما يساهم في تحسين فهمنا لتلك العلاقة وفي تعزيز استراتيجيات الأداء العمومي الفعال.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

منهجية البحث وإجراءاتها تشكل الأساس الذي يتم من خلاله تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة بشكل شامل. تتضمن هذه العمليات الحصول على البيانات الضرورية التي يُجرى عليها تحليل إحصائي للكشف عن النتائج، وتفسيرها وفقًا للأطر النظرية والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة. يهدف ذلك إلى تحقيق الأهداف المحددة وضمان توافق الأسلوب المستخدم مع مجتمع الدراسة وعينته.

تتضمن هذه العملية الأدوات المستخدمة وطرق تجهيزها وبناؤها وتطويرها، وأيضاً قياس العلاقات بين المقاييس الفرعية والمفهوم الرئيسي، وفحص مدى ملاءمتها وتفسير النتائج الإحصائية المترتبة عن ذلك. كما تتناول المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الطالب في تحليل الدراسة وفهم نتائجها.

وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، فهي تشمل تحديد حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والعوامل الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تتناول المنهجية تحديد المجتمع والعينة التي تم دراستها، وكذلك تحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة، مثل الملاحظة، المقابلة، واستخدام الاستبيان. كما نتطرق أيضًا إلى مختلف أساليب التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها في هذه الدراسة.

الفرع الأول: النموذج المقترح للدراسة

يتطلب دراسة الظواهر المختلفة وتحليلها وفقاً لنموذج معين تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على هذه الظواهر. يقوم هذا التحليل بتصنيف هذه المتغيرات إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، مع تحديد المتغير المستقل الذي يمكن أن يؤثر على المتغيرات التابعة ويوجه الدراسة نحو النتائج الأكثر دقة ومنهجية.

1. **المتغير المستقل** في هذا السياق، يُعتبر التسيير العمومي الحديث المعتمد على عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات المحددة في النموذج المقترح لـ (DeLone, McLean, 2003) المتغير المستقل في الدراسة. يتكون هذا المتغير من (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الاستخدام، ورضاء المستخدم).

2. **المتغير التابع:** من جهة أخرى، يُعَدّ القيمة العامة من أداء المرفق العمومي "بلدية الحراش" المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع (أداء المرافق العمومية بالجزائر) في هذه الدراسة. يعكس هذا المتغير الأداء العام للمرفق العمومي من خلال معايير محددة كـ (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، والمخرجات المرغوبة اجتماعياً)، وفقًا للنموذج المقترح لـ (Deng, et al) عام 2018.

الفرع الثاني: مجالات الدراسة

هدفت دراستنا إلى استكشاف وفهم دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية، ونظرًا لاعتبار تكنولوجيا المعلومات ابتكارًا رئيسيًا في هذا السياق، فقد سلطنا الضوء على دورها السائد كأداة فعالة في تعزيز الأداء العمومي، لاسيما في البرامج التسييرية الحديثة. وبناءً على أهمية البلديات كمرافق رئيسية للدولة بسبب علاقتها المباشرة بالمواطن، اخترنا دراسة بلدية الحراش كمثال تطبيقي محدد لبحثنا الميداني.

1. **المجال المكاني** :تم اختيار بلدية الحراش التابعة لولاية الجزائر العاصمة كنموذج للدراسة بناءً على ملائمة حجمها وتوفر هياكلها المادية والبشرية لتطبيق الدراسة. تعتبر بلدية الحراش من بين أهم وأقدم البلديات في العاصمة، نظرًا لموقعها الاستراتيجي وتوفرها على مجموعة من المنشآت الاقتصادية والعلمية والثقافية والمؤسسات الحساسة. إضافةً إلى ذلك، فإنها تتمتع بإرث تاريخي طويل باعتبارها أحد أقدم مدن الوطن، وتتسم بكثافة سكانية ملحوظة.

2. **المجال البشري:** يشمل المجال البشري الأفراد المعنيين بالدراسة والذين يتم تحديدهم استنادًا إلى سماتهم المشتركة. تم اختيار مجتمع البحث الأول المتمثل في **مشغلي النظام** (الموظفين العاملين في الإدارة)، باستثناء أعوان التنفيذ الذين غالبًا ما يكونون غير مسؤولين عن توجيه تكنولوجيا المعلومات بسبب مستوى تعليمهم المنخفض ومرتبتهم السلمية المنخفضة وعدم تلقيهم التدريب اللازم. وعلى هذا الأساس فإن مجتمع البحث للعينة الأولى قدر بـ 188عامل.

أما المجتمع الثاني، فهو **عينة المواطنين**، ممن يتفاعلون مع مصالح البلدية، والذي أخذنا منهم عينة

عشوائية قدرت ب 70 مواطنا.

3. المجال الزماني: تم الانطلاق في مرحلة البحث النظري خلال أول تسجيل الموافق للسنة الدراسية 2019-2020، حيث تم تجميع واستخلاص المواد العلمية ذات الصلة من مصادر مكتبية متنوعة ومراجع مختلفة تناولت موضوع البحث المحدد. تم تصنيف وترتيب هذه المواد وتنظيمها وفق فصول ومحاور الدراسة المقترحة.

بعد ذلك، توجَّه الطالب نحو المرحلة التطبيقية أو الميدانية، حيث استمرت لفترة زمنية معينة لإجراء استطلاع ميداني مباشر. بدأ هذا الاستطلاع الفعلي في مارس 2023 واستمر حتى أوت 2023، وشمل مختلف مراحل الاستطلاع الميداني لمجال الدراسة وجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بمجتمع الدراسة. تم تقييم الظروف المختلفة من حيث استخدام وسائل الاتصال، ورصد السلوكيات، والعمليات التنظيمية.

تم توزيع استمارات الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات حول السياق الفعلي في الميدان وجمع البيانات من خلال ملء هذه الاستمارات، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع مسؤولين وإداريين داخل المرفق العمومي محل الدراسة. تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج الرئيسية لتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات علمية.

4. المجال الموضوعي :استهدفت الدراسة موضوع "مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحسين القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش"، حيث شملت المحاور المتعلقة بهذه المسألة وفحص مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء العام للبلدية.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينته

1. مجتمع الدراسة: يُعَرَّف مجتمع الدراسة كمجموعة العناصر أو الأفراد المرتبطين بميدان الدراسة المعني، ويتجلى هذا المجتمع في كافة العناصر التي تمثل مكونات المحتوى الدراسي، ويتم استقصاءه سواءً من خلال نظام العينات العشوائية أو من خلال دراسة المجتمع بشكل شامل. ويهدف الباحث إلى تعميم النتائج التي تتعلق بمسألة الدراسة على هذا المجتمع. ويُعتبر عنصر المعاينة ضمن مجتمع الدراسة كحالة ممثلة تحتوي على العناصر المطروحة للقياس وجمع البيانات. ويتطلب تحديد الوحدة المعينة للمعاينة تعريفًا دقيقًا لمجتمع الدراسة، حيث يتضمن هذا التعريف العناصر المكونة للمجتمع وتحديد الموقع الجغرافي والحدود الزمنية.[1]

[1] حسن الدليمي عصام وعبد الرحيم صالح علي، **البحث العلمي أسسه ومناهجه**، الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص47.

وبالتالي، تتضمن مجتمع الدراسة الخاص بنا في بلدية الحراش الموظفين الإداريين فقط الذين يُصنّفون تحت فئات التصميم (التأطير)، وأعوان التطبيق، وأعوان التحكم. يبلغ عددهم 188 موظفًا.

2. تحديد العينة وأسباب إختيارها: يواجه الطالب تحديات في ضبط مجتمع البحث الأصلي الذي يتألف من 5411 بلدية[1] (التي كانت سابقًا 1541 بلدية) على مستوى التراب الوطني، والذي يهدف إلى تعميم النتائج المستمدة من العينة المأخوذة. للأسف، هذا المجتمع الشامل غير متاح للطالب. بدلاً من ذلك، يقتصر المجتمع المتاح على بلدية الحراش فقط، وهي الخيار الواقعي المتاح للدراسة.

هناك عدة أسباب تعيق الطالب وتجبره على إجراء دراسته على جزء محدود من مجتمع الدراسة، وتقوم بتحديد العينة بشكل معين. تشمل هذه الأسباب:

- التكلفة والجهد والزمن اللازمين لدراسة مجتمع البحث الأصلي الكبير.
- ضعف الرقابة والإشراف والدقة في دراسة مجتمع البحث الكبير.
- التجانس الشديد في خصائص مجتمع البحث الأصلي.
- عدم القدرة على دراسة كافة عناصر المجتمع الأصلي بشكل كامل.

وفي ضوء هذه العوامل، تم تضمين مجتمع الدراسة في بلدية الحراش في عينتين مختلفتين:

2-1 بالنسبة للعينة الأولى لمشغلي النظام: تضمنت 30 موظفًا من مختلف الأصناف والرتب، وكانوا موزعين على 7 مصالح فرعية تنتمي إلى 4 إدارات مختلفة. هذه الإدارات هي:

- مصلحة الحالة المدنية؛
- مصلحتي التجهيز والتعمير؛
- مصلحة البيومتري وترقيم المركبات ورخصة السياقة البيومترية؛
- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية.

تتعلق هذه المصالح جميعًا بتطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات. تم اختيار العينة بشكل عشوائي، ويوضح الجدول التالي توزيع عدد العاملين في بلدية الحراش وفقًا للرتبة والتصنيف الإداري. والجدول الآتي يوضح تعداد عمال بلدية الحراش حسب الرتبة والتصنيف الإداري.

[1] المرسوم الرئاسي رقم 84-79 المؤرخ في 03 أفريل 1984 الذي يحدد أسماء الولايات ومقارها، بأسماء ومقار الولايات المستحدثة بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984.

الجدول رقم16 تعداد العمال ببلدية الحراش حسب الرتب والتصنيف

الوضعية الإدارية	التصنيف الإداري	التصميم	أعوان التطبيق	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	العدد الإجمالي
		11-16	9-10	7-8	1-6	
الوظائف العليا		01	/	/	/	01
المناصب العليا		33	13	01	/	47
مرسمين		52	41	47	340	480
متعاقدين		/	/	/	473	469
المجموع		86	53	45	813	997

المصدر: مصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية الحراش

تم إجراء تعداد كامل للعمال العاملين في بلدية الحراش، حيث تم اختيار عينة من موظفي النظام الإداري، مثل العاملين في التصميم وأعوان التطبيق وأعوان التحكم، وبلغ عددهم 188 موظفاً. تم اختيار نسبة 16% من هؤلاء الموظفين للمشاركة في الاستبيان، وهي تعادل 30 موظفًا من مختلف الرتب والمستويات. تم اختيار العينة عشوائيًا وشملت موظفين من المصالح التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرامج الرقمية بشكل كبير في أنشطتها الإدارية.

2-2 أما بالنسبة للعينة الثانية الموجه للمواطنين، فقد تم اختيار عينة عشوائية تضم 70 مواطنًا يقصدون مكاتب المصالح ذات الصلة في الإدارات المختلفة ببلدية الحراش. تم اختيار هؤلاء المواطنين من أصحاب المصلحة الذين يستخدمون الخدمات العامة المتاحة بالبلدية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم17 توزيع استمارات عينة المواطنين ببلدية الحراش

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات النهائية
70	70	00	70

المصدر: الطالب

تم استخدام هذه الطريقة بعناية لضمان عدم إهمال أي استمارة من الاستمارات التي تم توزيعها على العينتين. تم اتخاذ هذا الإجراء أيضًا لضمان التحقق من عدم وجود أي تعقيدات أو عدم وضوح في أسئلة الاستمارات بالنسبة للمشاركين من العينتين، وتوضيحها لهم بشكل جيد، والرد على أي استفسارات وتوجيههم بشكل مناسب. تم أيضًا إقناع موظفي البلدية الذين كان بعضهم يرفض في البداية الإجابة على أسئلة

الاستمارات، بحجة عدم توفر الوقت أو عدم أهمية هذه الأسئلة بالنسبة لهم، بينما كان تفاعل المواطنين الإيجابي مع الاستمارات واضحًا. كما ساعدت هذه الطريقة في فهم خلفيات العمل في بلدية الحراش ومدى تحقيقها لأهدافها الفعلية.

تمكّن الاتصال المستمر والتواصل الدائم من ضمان أن تكون الإجابات موضوعية وجادة تحت إشرافنا، دون مجرد ملء الاستمارات لغايات التعبئة. تم استيفاء الاستمارات بالكامل واستردادها بشكل كامل دون أي نقصان.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة الميدانية (الملاحظة، المقابلة، الإستبيان)

1. **الملاحظة:** تعتبر من الأدوات الأساسية التي يتم الاستعانة والاعتماد عليها في الدراسة، حيث تتمثل في عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم، و مخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته[1]، إضافة إلى ذلك يجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة تعد من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات وجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما يلاحظه ويلمسه من عبارات ذات معنى و دلالات[2].

كما أن أداة الملاحظة تعبر عن النشاط الذي يقوم به الباحث في مراحل بحثه كلها فهو يلاحظ حين يجمع الحقائق، ويلاحظ حين يفترض الفروض، ولقد تساءل العلماء عما إذا كانت الملاحظة تسبق فرض الفروض أو تليها واجتمع رأيهم على أنها سابقة لوضع الفرض ومرافقة له ولاحقة به في آن واحد[3]، فمن خلال الملاحظة يتم جمع الحقائق ووضع الفروض محل الدراسة.

بناءً على طبيعة هذه الدراسة، قام الطالب باستخدام الملاحظة العلمية، حيث قام بملاحظة الظواهر والتفاعلات على نطاق بلدية الحراش كوحدة إدارية محلية تقوم بأداء العديد من الوظائف الإدارية، وذلك من دون التدخل المباشر أو التأثير على تلك الظواهر. تمثل هذه الملاحظات تسجيلًا للردود الفعلية، والسلوكيات، والأوضاع الناتجة عن مجموعة متنوعة من التفاعلات والعلاقات داخل البلدية.

---

[1] سيد سليمان عبد الرحمان، **مناهج البحث**، عالم الكتب، جامعة عين شمس، القاهرة، 2014، ص 87.

[2] فضيل دليو وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 186.

[3] سيد سليمان عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

تم تنفيذ عملية الملاحظة على عدة أسس أساسية:

- المراقبة للبيئة العامة والمناخ السائد الذي يعمل فيه الموظفون، مثل توزيع المكاتب، وطبيعة المهام الإدارية، ونظافة محيط العمل، وتوفير الظروف المناسبة للعمل وتقديم الخدمات.

- مراقبة طبيعة العمل داخل بلدية الحراش وسلوكيات العاملين، مع جمع الحقائق المتعلقة بأنواع العلاقات التي تنشأ نتيجة لمختلف المعاملات اليومية داخل إطار العمل وخارجه.

- تتبع ردود الأفعال والتفاعلات الناتجة عن العلاقات بين المشرفين والموظفين والمواطنين، بالإضافة إلى المسائل ذات الصلة بالبلدية ككيان عام يهدف لخدمة الصالح العام وتلبية احتياجات المواطنين.

وبناءً على هذه الأسس المعتمدة في عملية الملاحظة، توصل الطالب إلى عدة نتائج، منها:

- وجود تجهيزات حديثة نسبيا في بلدية الحراش مثل الهواتف، الحواسيب، والشبكات الرقمية، والتي تعزز عمليات الإدارة، لكنها لا تُعتبر كافية بالشكل المطلوب؛

- تباين ورضا متفاوت بين المواطنين حيال جودة وسهولة الخدمات المقدمة لهم؛

- وجود تواصل ضيق بين الموظفين داخل البلدية، يتم عادةً عبر شبكة "الأنترانات"، وفي بعض الحالات يتم التواصل المباشر بينهم، بينما يلجأ بعض الإداريين إلى مشرفيهم خلال أدائهم للعمل؛

- عدم وجود موقع إلكتروني مخصص لبلدية الحراش يمكن من خلاله التواصل مع الجمهور وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى عدم وجود مجلات أو دوريات إلكترونية توضح الأهداف والخدمات الإلكترونية التي تُقدمها البلدية؛

- استخدام الحاسوب يشكل الوسيلة الرئيسية لإنجاز الأنشطة والأعمال داخل بلدية الحراش؛

- تقديم الخدمات الإلكترونية والتفاعل الإلكتروني بين الموظفين والمواطنين في بلدية الحراش يتم بوتيرة ضعيفة.

2. المقابلة: تعد المقابلة من بين أهم الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات ومعرفة الحقائق عن الظاهرة المدروسة، إذ أنها تعد أكثرها استخداما لسهولتها ومرونتها وتعتبر المقابلة "تقنية مباشرة تمكن الباحث من جمع معطيات مباشرة من الميدان بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين بشكل منظم[1]" ويتم من خلالها التأكد والتحقق من بعض المعلومات حول موضوع البحث ورصد سلوك وردة فعل المبحوث مباشرة، وهو ما يساعد في كشف اللبس أو الغموض الذي يوجد في الموضوع.

2-1 بناء دليل المقابلة: بناء دليل المقابلة الذي وضع استناداً إلى محاور الدراسة، يشمل تسليط الضوء على جوانب متعددة من الواقع الإداري في بلدية الحراش من خلال مجموعة متنوعة من الأسئلة الموجهة للمبحوث. تُستخدم هذه الأسئلة بهدف استكشاف وتحليل الحقائق والمعلومات المشتقة من الواقع الميداني للبلدية. تتضمن أسئلة المقابلة عدة نقاط أساسية:

أ. هل تم تخصيص موقع إلكتروني مُخصص لبلدية الحراش يعكس أهم الأنشطة والبرامج التي تُنفَّذها البلدية؟

ب. هل نفَّذتم حملات توعية وتحسيس للمواطنين بأهمية وضرورة التفاعل الإلكتروني باستخدام مجموعة مُتنوعة من تقنيات الاتصال الحديثة؟

ت. هل تُعتبر الوسائل المُتاحة والمستخدمة في عمليات الاتصال وتقديم الخدمات كافية لتيسير عمل الجهاز الإداري في بلدية الحراش؟

ث. هل تمتلكون معرفة مُحكمة بمحتوى مشاريع "الجزائر الإلكترونية 2013" و"الجزائر الرقمية 2021"، وما هي الدلالات الرئيسية التي تُظهر تطبيق الإدارة الرقمية أو الإلكترونية على مستوى بلدية الحراش؟

ج. هل تعتقدون أن هناك نقصاً بارزاً في خبرة وكفاءة الإداريين في استخدام التقنيات والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال، بالإضافة إلى معالجة المعلومات والبيانات ونقلها بطرق إلكترونية؟

ح. هل يسعى المسؤول الأول عن بلدية الحراش نحو تحسين وتطوير الإدارة وتحديثها وفقاً للتوجيهات التي وردت من الجهات المُختصة؟

خ. هل تم تخصيص وتجهيز وحدة إعلامية مرفقة بأرقام هواتف مخصصة للاستجابة لاستفسارات واهتمامات المواطنين وتلبية احتياجاتهم تجاه بلديتهم؟

[1] لمياء مرتاض نفوسي، **ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2015، ص 135.

د. هل ينحصر استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في البلدية لدى فئة معينة من الإداريين أم يشمل الجميع دون استثناء، وكيف يتم تحقيق ذلك؟

ذ. هل تُقدم الخدمات الإلكترونية مباشرة للمواطنين، أم يتم توجيههم دائمًا إلى المشرف عن العمل لتحديد طبيعة التواصل وتقديم الخدمات؟

ر. ما هي الطرق المستخدمة لقياس كفاءة الجهاز الإداري في بلدية الحراش من جهة، ومدى رضى المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تُقدم لهم من جهة أخرى؟

ز. ما هي الحلول الفعّالة التي يمكن اقتراحها لتعزيز دور البلدية إلكترونيًا والتغلب على الجوانب السلبية للبيروقراطية التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر في الوقت الحالي؟

2-1 تحليل بيانات المقابلة: تمت دراسة وتحليل البيانات الناتجة عن عملية المقابلة التي أُجريت مع السيدة ع س، مهندسة دولة في مجال الإعلام الآلي والتابعة لوزارة الداخلية، حيث تُكلَّف بتنفيذ وإشراف جميع الوسائل التكنولوجية والخدمات الإلكترونية على مستوى بلدية الحراش. وقد تم توجيه الأسئلة لها وفقًا للمجموعة (أ) إلى (ج). كما تم إجراء مقابلة مع السيد: ب ش، نائب رئيس المجلس الشعبي لبلدية الحراش، وذلك وفقًا للأسئلة المتداولة من (ح) إلى (ز). يُشار إلى أن السيد: م ز، رئيس بلدية الحراش، اعتذر عن المقابلة دون ذكر الأسباب، وتمت المقابلة في تاريخ 13 جوان 2023، وقد أسفرت عن جمع البيانات والمعلومات التالية:

أ. يُعد عدم توافر موقع إلكتروني خاص بالبلدية من أبرز العوائق التي تعوق توضيح الأنشطة والبرامج والخدمات التي تقدمها البلدية. على الرغم من وجود اقتراح أولي من رئيس البلدية ومجلسه البلدي، إلا أن التنفيذ واجه تحديات ناجمة عن الاهتمامات المتعددة والانشغالات، وقد يكون عدم الاعتماد الكامل على هذه الفكرة سبباً رئيسياً في عدم تأسيس موقع إلكتروني خاص ببلدية الحراش وتطبيقه عملياً.

ب. تظل جهود التوعية والتحسيس لدى المواطنين حول ضرورة استخدام المعاملات الإلكترونية ضئيلة، إذ لم تبلغ بعد المستوى المأمول ولم تشمل جميع شرائح المجتمع في مدينة الحراش. الصعوبات في تطبيقها على أرض الواقع وتركيز الجهود التوعوية على موقع وزارة الداخلية فقط، قد تقف كعوامل رئيسية وراء هذا النقص.

ت. تبدو الوسائل التكنولوجية المتاحة في البلدية كافية إلى حد ما لعملية الاتصال الإداري بين الموظفين والمواطنين. هذا يشير إلى وجود بيئة ملائمة تسهل تقديم الخدمات ومعالجة البيانات.

ث. رصدنا نسبية الاطلاع على مشروع الجزائر الرقمية، ولكن يبدو أنه لم يتم التركيز بشكل كافٍ على مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الحراش.

ج. هناك نقص بارز في خبرة وكفاءة الموظفين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملهم. قلة التدريب وعدم تلقيهم التكوين المناسب في هذا المجال، باستثناء فئة محدودة منهم، يظهر الضعف التقني للعديد من الإداريين في البلدية.

ح. رغم محاولات رؤساء المجالس البلدية السابقين والحاليين في عصرنة الإدارة المحلية، إلا أن بلدية الحراش لم تشهد مبادرات فعلية لتطوير الإدارة ورقمنتها. غياب التنسيق والاستمرارية بين المسؤولين وعدم التركيز الكافي على تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مختلف أقسام البلدية يشير إلى هذا الواقع، باستثناء الاهتمام بالجانب الإنساني.

خ. لا تتوافر بلدية الحراش على خلية إعلامية تستجيب لاهتمامات المواطنين، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حاجة المواطن إلى زيارة البلدية شخصياً لطرح استفساراته أو مشاكله.

د. تحتوي جميع مصالح ومكاتب البلدية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المقدمة من الوزارة، ويتم استخدامها من قبل معظم الموظفين دون احتكار للمعلومات بينهم. كما يقوم الموظفون بأداء مهام إضافية مما يساعدهم على اكتساب المزيد من المعرفة والخبرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ذ. توجد ثقة متبادلة بين المشرفين والموظفين، ويتم تقديم الخدمات وفقاً لطبيعة العمل، ولكن لا يمنع ذلك بعض الموظفين من الرجوع إلى المسؤول في حالات معينة، مثل طلب رخص البناء والهدم أو المسائل المالية، حيث يُعتبر المسؤول الأول عن البلدية الشخص المسؤول عن الصرف.

ر. يتم قياس فعالية الجهاز الإداري للبلدية من خلال عدة آليات، مثل نظام المراقبة بواسطة البصمة الإلكترونية وكاميرات المراقبة في جميع الفروع الإدارية. ويتم أيضاً متابعة إنجاز الأعمال والالتزام بالمواعيد في استصدار الوثائق. بالإضافة إلى ذلك، يسعى الجهاز الإداري لوجود حد أدنى من الشكاوى من المواطنين بشأن الأعمال الإدارية اليومية.

ز. تُفعَّل دور البلدية إلكترونيًا من خلال مجموعة من النقاط الهامة مثل زيادة توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتشكيل خلية للإعلام والاتصال مع تزويدها بالإمكانيات اللازمة، وإنشاء بنك معلومات يُسهِّل الوصول إليها للموظفين. كما يهدف الجهد أيضاً إلى استخدام الأرشيف الإلكتروني وإعادة تأهيل الموظفين

في استخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب حملات التوعية للمواطنين وإنشاء موقع إلكتروني خاص بالبلدية كأولوية. هذه الخطوات تهدف لتحسين الأداء العام وتوفير شرح وافٍ لشؤون المواطنين لتجنب الاصطدامات معهم. كما يتم تشجيع استخدام التوقيع الإلكتروني لتسهيل تسليم واستلام الوثائق الإدارية، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين واستخدام الترقيات كوسيلة لتحقيق الجودة والفعالية في الأداء.

الفرع الخامس: قائمة الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه "أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استجوب الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات[1]"، ويعرف أيضا على أنه "عبارة عن استقصاء يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع معين أو موضوعات ترتبط بموضوع الدراسة"[2].

تمّ اعتماد استمارة الاستبيان لتسهيل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات، بالإضافة إلى توجيه الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة. اعتمد الطالب على جمع البيانات الأولية من خلال استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية، كما أشرنا سابقًا. وقد أُعتبرت الاستبانة أداة أساسية للدراسة الميدانية، حيث تم تصميمها خصيصًا لغرض هذه الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية في مرحلتين:

المرحلة الأولى شملت تصميم قائمة استقصاء موجهة لمشغلي النظام في المرفق العمومي "بلدية الحراش"، بهدف التحقق من مدى توافر عوامل النجاح.

أما المرحلة الثانية، فضمّت تصميم قائمة استقصاء موجهة للمواطنين كأصحاب مصلحة في أداء المرفق العمومي "بلدية الحراش"، بهدف فهم مدى تحقيق القيمة العامة المترتبة عن تكنولوجيا المعلومات.

استبانة الدراسة تتألف من قسمين، وكلا القسمين يشتمل على محاور محددة على النحو التالي:

1. القسم الأول: عينة مشغلي النظام

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمشاركين مثل الإدارة، الجنس، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

[1] أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص28.

[2] محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، الطبعة 02، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص353.

- المحور الثاني: يهدف إلى "التحقق من مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش."

ويتكون من (5) عوامل، و(20) فقرة وهي:

- العامل الأول: مقياس جودة النظام، ويتكون من (5) فقرات.
- العامل الثاني: مقياس جودة المعلومات، ويتكون من (5) فقرات.
- العامل الثالث: مقياس جودة الخدمة، ويتكون من (3) فقرات.
- العامل الربع: مقياس الإستخدام، ويتكون من (4) فقرات.
- العامل الخامس: مقياس رضاء المستخدم، ويتكون من (3) فقرات.

2. **القسم الثاني:** استقصاء المواطنين كأصحاب مصلحة

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمشاركين، مثل الجنس، والمؤهل الدراسي.
- المحور الثاني: يهدف إلى "معرفة مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من تكنولوجيا المعلومات في مرفق بلدية الحراش"، وذلك من خلال استقصاء آراء المواطنين المستفيدين من هذا المرفق العمومي.

ويتكون من (3) عوامل، و(30) فقرة وهي:

- العامل الأول: مقياس تقديم الخدمات العامة، ويتكون من (9) فقرات.
- العامل الثاني: مقياس فعالية المرفق العمومي، ويتكون من (12) فقرة.
- العامل الثالث: مقياس المخرجات المرغوبة إجتماعيا، ويتكون من (9) فقرات.

هذه الأقسام والمحاور المحددة في الاستبانة تهدف إلى جمع البيانات الضرورية لتحليل وتقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش، سواء من وجهة نظر مشغلي النظام أو المواطنين المستفيدين، مما يسهم في توجيه الدراسة نحو فهم عميق وتحليل شامل لأداء وقيمة النظام التكنولوجي المستخدم في سياق التسيير العمومي الحديث.

3. خطوات إعداد وتصميم الاستبيان: في هذه الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لكونه أداة شائعة وفعالة في البحوث الاجتماعية والإنسانية. تم تصميم الاستبيان بعناية لتحقيق الأهداف المحددة للدراسة، وتضمنت عملية التصميم عدة خطوات أساسية. تضمنت الخطوات الرئيسية لإعداد الاستبيان تحديد محاور الدراسة وتحويلها إلى أسئلة محددة بعناية. تم تصميم هذه الأسئلة بطريقة تغطي مختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، مع مراعاة تفاوت مستويات المستجيبين من حيث التعليم والثقافة. كما تم التركيز على وضوح الأسئلة وإيجازها، مع تجنب الغموض واستخدام العبارات الإيجابية دون الإفراط في السلبية.

تم اتباع منهجية استنادًا إلى الكتب العلمية والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد هيكل الاستبيان. كما تم اعتماد الطريقة النمطية المغلقة في تصميم الأسئلة، مع استخدام مقياس (Likert) لقياس تفاوت الاجابات وآراء المشاركين. هذا المقياس يسمح بتحديد مدى الموافقة أو الرفض للعبارات المطروحة في الاستبيان عبر مدى يتراوح بين 1 و5، ويُعَدُّ هذا النوع من المقاييس مناسبًا لتقدير مواقف المشاركين بشكل شائع وثابت. علاوة على ذلك، تم حساب الأوزان والأوساط المرجحة لإجابات أفراد العينة، وذلك باستخدام مجال المقياس (5–1=4) وتقسيمه على عدد مجالات القياس (5)، بهدف تحديد مواقف العينة وآرائها بشكل دقيق وموضوعي.

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، بهدف الوصول إلى نتائج ذات دلالات إحصائية ومؤشرات تعزز فهم موضوع الدراسة وتدعم الاستنتاجات التي تهدف إليها الطالب. والجدول رقم (26) يبين ذلك.

الجدول رقم18 الوزن والوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المقياس	المتوسط المرجح	الدرجة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	منخفضة جدًا
غير موافق	أكبر من 1.8 إلى 2.6	منخفضة
محايد	أكبر من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
موافق	أكبر من 3.4 إلى 4.2	مرتفعة
موافق بشدة	أكبر من 4.2 إلى 5	مرتفعة جدًا

المصدر: مقياس ليكارت الخماسي

الفرع السادس: المنهج المستخدم في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، ونظرا لأنه أسهل وأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية وخاصة منها ما يتعلق بالعملية الاتصالية، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة[1].

كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، ومعلوم أن المنهج الوصفي طريقة من طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى نتائج محددة لمشكلة اجتماعية أو إنسانية، متعلقة بظاهرة أحداث أو مواقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها وتكشف الجوانب التي تحكمها.[2]

استند الطالب في هذا السياق إلى البحوث المتعلقة بأدبيات التسيير العمومي وتقييم الأداء العمومي والتسيير الحديث الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات. وقد قام بجمع البيانات من مصادر أولية وثانوية لاستخدامها في تحليل وكشف العلاقات بين "مدى توافر تكنولوجيا المعلومات وتحقيق القيمة العامة في بلدية الحراش". وقام بذلك باستخدام المنهج الوصفي في التحليل، بهدف اكتشاف العلاقات بين المتغيرات، سواء كان ذلك من خلال دراسات العلاقة التي تهدف لاكتشاف نوع وقوة الارتباط بين المتغيرات (الدراسات الإرتباطية)، أو من خلال استكشاف تأثير أحد المتغيرات على الآخر بحيث يكون أحدهما سببا والآخر نتيجة له (الدراسات السببية).

استخدمنا هذا المنهج بناءً على اعتقادنا بأنه الأداة الأمثل لتنفيذ دراسة الحالة في السياق الميداني، بهدف كشف العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة ولتحديد أهم النتائج المحتملة التي يمكن أن تنبثق عنها.

---

[1] بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص168.

[2] وائل عبد الرحمان التل وعيسى قحل، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار الحامد للنشر والتوزع، عمان، طبعة 2، 2007 ص 44.

الفرع السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لفهم وتحليل مجموعة من الظواهر ضمن مجتمع الدراسة. يعتمد الطالب في هذا السياق على منهج الإحصاء الوصفي، الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، بهدف الحصول على معلومات عامة توضح توزيع البيانات وخصائصها الأساسية.

كما استخدم الطالب مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية مثل اختبار مان ويتني، واختبار ويلكوكسن، واختبار كروسكال واليس. تم استخدام هذه الاختبارات لفحص العلاقات والفروق الإحصائية بين المتغيرات المختلفة وتحليل درجة توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العامة المرتبطة بالدراسة.

قام الطالب بجمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على العينة المستهدفة، ومن ثم تم تفريغ ومعالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الإحصاء الشهير (Statistic Package for the Social Sciences)، النسخة 25 من (IBM SPSS) يُعتبر هذا البرنامج أحد الأدوات الرئيسية في تحليل البيانات الإحصائية، ويتيح إجراء مجموعة واسعة من التحليلات الإحصائية بشكل فعال ودقيق.

يُعد الشرح البسيط أدناه للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة نقطة مركزية في فهم وتفسير النتائج والاستنتاجات المستمدة منها.

1. تم حساب **التكرارات والنسب المئوية** (Percentages & Frequencies): لوصف عينة الدراسة، من خلال التعرف على الصفات الشخصية لمفرداتها، ولتحديد آراء واستجابات أفرادها تجاه عبارات المحور التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب الأبعاد الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المتغيرات من حيث الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

3. تم استخدام **الإنحراف المعياري** للتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وعن كل بعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كما يوضح التشتت في آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب الأبعاد الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر

كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس.

4. **معامل ارتباط بيرسون** (Correlation Coefficient Pearson): لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الطالب لقياس درجة الإرتباط بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي واختبار معنوية تلك العلاقات وتفسير الدلالة الإحصائية، وكذلك لدراسة العلاقة بين العوامل الأساسية والمفهوم الأساسي.

5.إختبار مان ويتنيU: (test U Mann–Whitney)، المعروف أحيانًا باسم اختبار "ويلكوكسون مان ويتني"، يُعَدُّ أداة إحصائية غير بارامترية تُقدم بديلاً لاختبارt ، مما يُمَكِّن مقارنة العينات التي تختلف توزيعاتها بشكل غير طبيعي. ينبغي التنويه إلى أن هذا الاختبار يستند إلى فرضية مُتماثلة لتوزيعات البيانات بدرجة كبيرة، ويجب تجنب استخدامه في حالة انحراف كبير للبيانات في اتجاهات متعددة.

يمكن تطبيق اختبار مان ويتني (U) على بيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ومع ذلك، سيكون الاختبار t أقوى في هذه الحالة، مما يعني زيادة احتمال قبول الافتراض الصفري عندما يكون في الواقع غير صحيح، مما يزيد من احتمالية الخطأ من النوع 2. يُلاحظ أن اختبار مان ويتني U يستخدم الوسيط كمقياس للمركزية بدلاً من الوسط، كما هو الحال في العديد من الاختبارات غير البارامترية. وبشكل عام، يتم حساب كافة القيم على أساس ترتيب البيانات بدلاً من الأرقام الفعلية، مما يُعَدُّ تحويلاً للبيانات إلى ترتيبات وقد يؤدي إلى فقد جزء من الدقة. ومع ذلك، يُمْكِنُ استخدامه للمقارنات بين العينات التي تم قياسها بواسطة المقياس الترتيبي وكذلك تلك التي تم قياسها باستخدام مقاييس النطاق أو النسبة.

6. اختبار ويلكوكسون: المسمى باسم الإحصائي الأمريكي فرانك ويلكوكسون، يعتبر أداة إحصائية مهمة تشمل اختبار الرتبة السوم (Rank Sum) والتصنيف الموقّع .(Rank Signed) يستخدم هذا الاختبار لمقارنة مجموعات متشابهة تقريبًا، حيث يتم تطبيقه لاختبار الفروق في الرتب بين أزواج القيم المتطابقة. يقتصر استخدام هذا الاختبار على البيانات الفترية المرتبة مع تحديد مستوى الدلالة المعنوية بناءً على اتجاه وحجم الاختلافات بين الرتب لكل زوج من القيم المقارنة، أي أن إحدى القيم تكون أكبر من القيمة الأخرى أو العكس.

7. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis): يعتبر من الاختبارات غير المعلمية، وهو مشابه لإختبار تحليل التباين الأحادي (Oen Way ANOVA) إلا أنه حين يتخلف شرط من شروط تحليل

التباين الأحادي مثل شرط السواء(الإعتدالية) أو شرط تجانس التباين فإنه يمكن اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس.

– **الاستخدام:** يستخدم اختبار كروسكال واليس عندما تكون الدرجات على المتغير التابع ضمن مقياس تراتيبي، أو عندما تكون الدرجات على المتغير التابع ضمن مقياس نسبة أو مقياس مسافات ولكن لم يتحقق افتراض السواء أو التجانس في التباين. يتم قياس صحة فرضية الإختبار عن طريق (p- value).

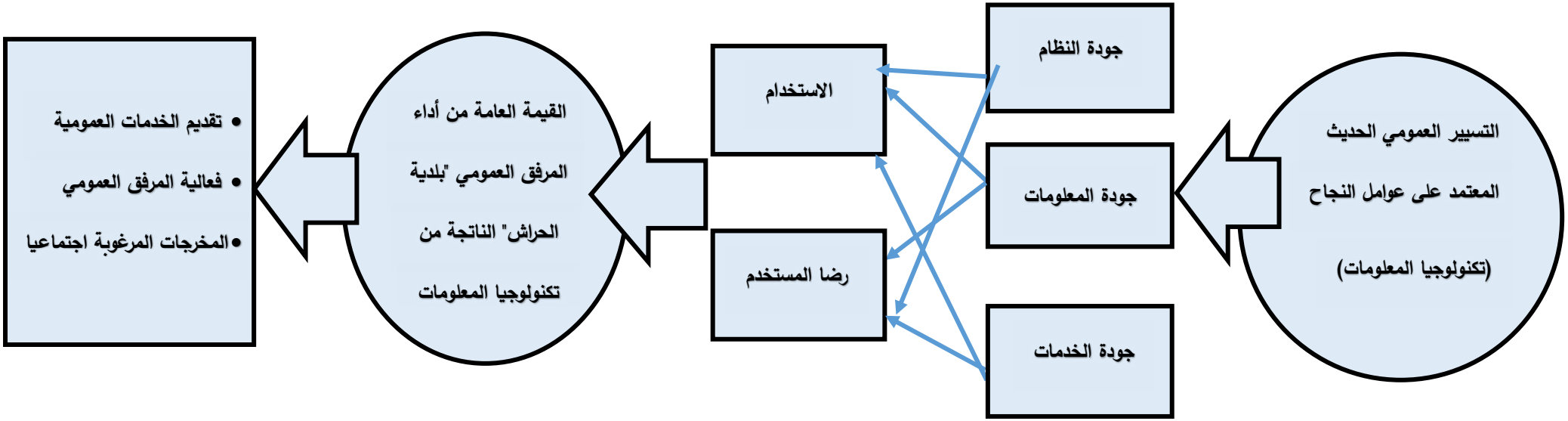
– **الفرضيات:** يفحص اختبار كروسكال واليس الفرضية الصفرية القائلة إن توزيع الدرجات في المجتمعات بالنسبة لكل مجموعة متطابق، والفرضية البديلة القائلة إنه يوجد على الأقل مجتمعان من المجتمعات يختلفان عن بعضهما البعض من حيث الموقع.

– **الافتراضات:** التي ولا بد من تحققها قبل استخدام اختبار كروسكال واليس، وهي: العشوائية في اختيار العينات من المجتمع؛ استقلالية العينات عن بعضها؛ إمكانية إعطاء رتب للقيم ضمن كل عينة من العينات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات بالنسبة لعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات

❖ **النموذج المقترح للتقييم:**

الشكل رقم 9 النموذج المقترح للدراسة الميدانية



المصدر: الطالب

❖**وصف النموذج:** يتم توصيف النموذج كالآتي: تعتمد فعالية تنفيذ تكنولوجيا المعلومات، التي تُعَدُّ أداة حيوية في تسيير المرافق العمومية الحديثة وأساسا لها، على خمسة عوامل رئيسية. هذه العوامل تشمل (جودة المعلومات، وجودة النظام، وجودة الخدمة، ومستوى استخدام التكنولوجيا، ورضا المستخدم). تُعَبِّر هذه العناصر الخمسة عن عوامل النجاح لتطبيق تكنولوجيا المعلومات كما قدمها (DeLone, McLean)[1]، مع استبعاد عامل "نية الاستخدام". يتم استبعاد هذا المتغير لأن النظام قد يكون إلزاميًا، وبالتالي لا يُعَدُّ مستوى النية للاستخدام عاملاً مؤثرًا في بعض الحالات، كما أشار (Seddon)[2].

تنجم عن تحقيق هذه العوامل في المرافق العمومية خلق "القيمة العامة"*، والتي تم تحديدها من خلال ثلاث متغيرات وفقا للنموذج المقترح من قبل(Deng, et al)[3] . تتضمن هذه المتغيرات (تقديم الخدمات العامة، وكفاءة المرافق العمومية، والنتائج المرغوبة اجتماعيا).

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم تنفيذ الدراسة عبر مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تم تصميم استبيان موجه لمشغلي النظام، وذلك لتحديد مدى توفر عوامل النجاح في البنية التحتية للمرفق العمومي "بلدية الحراش."
- المرحلة الثانية: تم تصميم استبيان آخر موجه للمواطنين كأصحاب مصلحة في الأداء العمومي "بلدية الحراش"، بهدف فهم مدى تحقق القيمة العامة الناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

[1] DeLone William, McLean Ephraim, **The Delone And Mclean Model Of Information System Success: a ten - year update**, 9 Journal of Management Information Systems / Spring 2003, Vol. 19, N. 4, pp. 9-30.

[2] Seddon PB, **A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success**, Information Systems Research, 8, 3, 1997, pp 240-253.

* **القيمة العامة:** القيمة التي تخلقها الحكومة من خلال مجموعة من الأنشطة والجهود لتوفير الخدمات العامة، وتعتبر وسيلة لتقييم أداء الخدمات العامة.

[3] Deng Hepu, Karunasena Kanishka, Xu Wei, **Evaluating the performance of e-government in developing countries: A public value perspective**, Internet Research, Vol. 28, Issue: 1, 2018, pp169- 190.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة (مشغلي النظام)

1. وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم19 وصف عينة الدراسة

خصائص العينة	الوصف	العدد	النسبة المئوية %
مكتب مشغلي النظام	**الإدارة الأولى** (مصلحة الحالة المدنية)	9	30
	الإدارة الثانية (مصلحتي التجهيز، والتعمير)	8	26
	الإدارة الثالثة (مصلحة البيومتري، ومصلحتي ترقيم المركبات، ورخصة السياقة البيومترية)	9	30
	الإدارة الرابعة (مصلحة المالية والشؤون الإقتصادية)	4	13,3
الجنس	ذكر	20	66,7
	أنثى	10	33,3
المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	20	66,7
	جامعي	6	20
	دراسات عليا	4	13,3
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	20	66,7
	من 10 – 20 سنة خبرة	10	33,3

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

تُكوِّن عينة مشغلي النظام مجموعة تضمَّ 30 فردًا ينتمون إلى (07) سبع مصالح إدارية متوزعين في أربعة إدارات مختلفة وفقاً للتصنيف الذي تم اعتماده. وقد تمثلت الإدارة الأولى بنسبة 30% من حجم العينة، حيث تضمنت 9 موظفين من مشغلي النظام. أما الإدارة الثانية، فقد ضمَّت 8 موظفين ممثلين بنسبة 26.7% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإدارة الثالثة 30% وتضمنت 9 موظفين أيضًا. وأخيرًا، شملت الإدارة الرابعة 4 موظفين بنسبة 13.3%.

فيما يتعلق بخصائص العينة، فإن جدول البيانات يوضح توزيع العينة حسب مكتب مشغلي النظام في كل إدارة ونسب الجنس، المؤهلات الدراسية، وسنوات الخبرة. وفقًا لهذا الجدول، وفي ملامح العوامل الديموغرافية، كانت النسب كما يلي: 67% من العينة من الذكور و33% من الإناث، مع متوسط عمر يبلغ 43.3 سنة. كما وجد أن 67% من العينة يحملون مؤهلات ثانوية فما دون، و20% حاصلون على درجات جامعية، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا 13%. وبالنسبة لخبرة العمل، فإن 67% من العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 و20 سنة، بينما يمتلك 33% خبرة أقل من 10 سنوات.

2. وصف استجابات مفردات العينة لعوامل النجاح

الجدول رقم 20 وصف التكرارات لعامل جودة النظام

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	11	9	8	1	1
2	23	5	1	0	1
3	06	8	8	5	3
4	19	5	5	0	1
5	22	3	1	2	2

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 21 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة النظام"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	سهولة النظام	2.07	1.05	41.4	2	منخفض
2	مرونة النظام	1.37	0.85	27.4	4	منخفض جدا
3	سهولة تعلم النظام	2.70	1.26	54	1	متوسط
4	استجابة النظام	1.63	1	32.6	3	منخفض جدا
5	قابلية النظام للتطور	1.63	1.25	32.6	3	منخفض جدا
الاتجاه الكلي		1.88	0.48	37.6		منخفض

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 22 وصف التكرارات لعامل جودة المعلومات

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	25	4	1	0	0
2	25	1	2	0	2
3	24	4	2	0	0
4	27	0	1	1	1
5	27	1	1	0	1

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 23 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة المعلومات"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	ينتج النظام معلومات كاملة	1.20	0.48	24	5	منخفض جدا
2	ينتج النظام المعلومات المطلوبة	1.43	1.10	28.6	1	منخفض جدا
3	ينتج النظام معلومات دقيقة	1.27	0.58	25.4	3	منخفض جدا
4	ينتج النظام المعلومات في الوقت المطلوب	1.30	0.95	26	2	منخفض جدا
5	ينتج النظام معلومات قابلة للاستخدام ولا تحتاج لتعديل	1.23	0.82	24.6	4	منخفض جدا
الاتجاه الكلي		1.29	0.30	25.8		منخفض جدا

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 24 وصف التكرارات لعامل جودة الخدمة

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	26	2	0	1	1
2	18	7	4	0	1
3	24	4	1	0	1

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 25 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "جودة الخدمات"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحدث استجابة فورية من قسم الدعم الفني عند توقف النظام	1.30	0.92	26	3	منخفض جدا
2	أثق في كفاءة موظفي قسم الدعم الفني	1.63	0.96	32.6	1	منخفض جدا
3	يؤدي قسم الدعم الفني المهام المطلوبة بود	1.33	0.84	26.6	2	منخفض جدا
الاتجاه الكلي		1.42	0.62	28.4		منخفض جدا

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 26 وصف التكرارات لعامل الإستخدام

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	21	4	2	1	2
2	24	2	1	1	2
3	28	0	1	0	1
4	27	2	1	0	0

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 27 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "الاستخدام"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	أستخدم النظام لإنجاز الأعمال المطلوبة	1.63	1.19	32.6	1	منخفض جدا
2	أستخدم النظام بشكل دائم	1.50	1.17	30	2	منخفض جدا
3	عدد مرات نجاح النظام في تنفيذ كل المهام المطلوبة	1.20	0.81	24	3	منخفض جدا
4	عدد مرات زياراتي للموقع الحكومي (وزارة الداخلية) المرتبط بمؤسستي –بلدية الحراش–	1.13	0.43	22.6	4	منخفض جدا
الاتجاه الكلي		1.37	0.51	27.4		منخفض جدا

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 28 وصف التكرارات لعامل رضاء المستخدم

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	27	3	0	0	0
2	27	2	0	0	1
3	26	2	1	0	1

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 29 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة مشغلي النظام عن فقرات عامل "رضاء المستخدم"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر بالرضاء عن التقارير التي يقدمها النظام	1.10	0.31	22	3	منخفض جدا
2	أشعر بالرضاء عن خدمات الدعم الفني	1.20	0.76	24	2	منخفض جدا
3	أشعر بالرضاء لأن النظام يساعدني على إنجاز الأعمال	1.27	0.83	25.4	1	منخفض جدا
الاتجاه الكلي		1.19	0.38	23.8		منخفض جدا

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

2-1 تحليل إجابات عينة مشغلي النظام:

بصورة عامة، أظهرت الاستجابات الواردة من العينة تقديرًا ضعيفًا للعوامل المتعلقة بنجاح النظام. ومع ذلك، يمكن التمييز بوضوح بين العناصر المقبولة وغير المقبولة بين أفراد العينة. يجدر الإشارة إلى أن الدرجة (1) تمثل مستوى منخفضً جدا، بينما تعبر الدرجة (5) عن مستوى مرتفع جدا.

- بالنسبة **لجودة النظام**، كانت العناصر التي حظيت بأعلى تقدير من قبل أفراد العينة هي سهولة تعلم النظام، حيث تم تقديرها بدرجة 2.7، وهو تقدير يقترب من المتوسط. بينما كانت مرونة النظام هي العنصر الأقل تقديرًا، حيث حققت متوسطًا يبلغ 1.37، وهو تقدير منخفض للغاية. متوسط عامل جودة النظام يبلغ 1.88، مما يُظهر أن هناك موافقة منخفضة من قبل العينة على جوانب هذا العامل. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على وجود درجة جودة النظام في بلدية الحراش بنسبة تبلغ 37.6%.
- أما بالنسبة **لجودة المعلومات**، فكانت العناصر المُفضَّلة بشكل عام لدى المستخدمين هي توفير النظام للمعلومات المطلوبة، حيث حصل هذا العنصر على متوسط قدره 1.43، وهو متوسط منخفض للغاية. بينما كان توفير النظام للمعلومات الكاملة هو العنصر الأقل تفضيلاً، حيث حصل على متوسط قدره 1.2، وهو متوسط منخفض جداً. متوسط عامل جودة المعلومات يبلغ 1.29، مما يُظهر وجود موافقة منخفضة جداً من قبل أفراد العينة على جوانب هذا العامل. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على وجود درجة جودة المعلومات في بلدية الحراش بنسبة تبلغ 25.8%.

▪ أما بالنسبة **لجودة الخدمات** التي يحصل عليها المستخدمون من قسم الدعم الفني، فأظهرت الاستجابات أن أعلى تقدير كان للثقة في كفاءة موظفي قسم الدعم الفني بمتوسط 1.36، وهو متوسط منخفض للغاية. وكانت الاستجابة الفورية لموظفي الدعم الفني هي الأقل تقديرًا بين عوامل جودة الخدمة، حيث بلغ متوسطها 1.3.

متوسط عامل جودة الخدمات يبلغ 1.42، مما يُظهر وجود موافقة منخفضة جداً من قبل العينة على جوانب هذا العامل. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على وجود درجة جودة الخدمات في بلدية الحراش بنسبة تبلغ 28.4%

▪ أما بالنسبة **لاستخدام النظام**، اعتبر المستجيبون أن استخدام النظام لإنجاز الأعمال المطلوبة هو العامل الأكثر أهمية بمتوسط قدره 1.63، وهو مستوى منخفض جدًا. وعلى الجانب الآخر، كانت زيارة المواقع الحكومية المرتبطة بالمرفق العمومي محل الدراسة هي الأقل أهمية بمتوسط 1.13 درجة. متوسط عامل استخدام النظام يبلغ 1.37، مما يدل على موافقة منخفضة جدًا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل، وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على وجود درجة استخدام النظام في بلدية الحراش بنسبة تبلغ 27.4%.

▪ بالنسبة **لرضاء المستخدمين**، كان شعور المستخدمين بأن النظام ساعدهم في إنجاز الأعمال هو العامل الأكثر أهمية بمتوسط 1.27 درجة، بينما كانت رضاهم عن التقارير التي يقدمها النظام الأقل أهمية بمتوسط 1.1 درجة. متوسط عامل رضاء المستخدم يبلغ 1.19، مما يشير إلى موافقة منخفضة جدًا من قبل العينة على فقرات هذا العامل، وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على وجود درجة رضاء المستخدمين في بلدية الحراش بنسبة تبلغ 23.8%.

2-2 وصف المتغيرات التي تم قياسها: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

الجدول رقم 30 يبين درجة توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش

العامل	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
جودة النظام	1.88/5	1.80	0. 48	37.6%	1	منخفض
جودة المعلومات	1.29/5	1.20	0. 30	25.8%	4	منخفض جدا
جودة الخدمات	1.42/5	1.33	0. 62	28.4%	2	منخفض جدا
الاستخدام	1.37/5	1.13	0. 51	27.4%	3	منخفض جدا
رضاء المستخدم	1.19/5	1.00	0. 38	23.8%	5	منخفض جدا
عوامل النجاح	1.46/5	**1.40**	**0. 21**	29.2%		منخفض جدا

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من التقديم الكمّي لنتائج قياس المتغيرات المرتبطة بنظام المعلومات في المرفق العمومي المحلي، بلدية الحراش، ما يفصح عن نسبٍ مختلفة لجودة عناصر هذا النظام. فقد بلغت نسبة جودة نظام المعلومات المطبقة 37.6%، بينما وصلت نسبة جودة المعلومات في النظام إلى 25.8%. على صعيد الخدمة التي يحصل عليها المستخدمون من قسم الدعم الفني، فقد قيّمت جودتها بنسبة 28.4%. كما أظهرت البيانات أن استخدام النظام من قبل المستخدمين لم يتجاوز نسبة 27.4%، في حين بلغت نسبة رضا المستخدمين 23.8%. تجميعاً، فإن نسبة العوامل المتصلة بالنجاح والتي تم قياسها بلغت 29.2%، مما يشير إلى مستوى منخفض جداً من الموافقة من قِبَل فئة العينة على جوانب النجاح لتكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش.

وبالتالي، يظهر أن درجة العوامل المؤثرة في النجاح تتوفر بنسبة (29.2%) في بلدية الحراش، وهو رقم يقل عن المعدل المتوسط المتوقع لهذه العوامل.

3. إختبار الفرضية الأولى: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح)". ولاختبار هذه الفرضية الأولى تم إختبار الفرضيات الفرعية، وذلك

بتحديد أهم العناصر (الفقرات أو العبارات) المكونة لكل مقياس عن طريق تحديد أكثر العناصر إرتباطا بالمقياس، ثم التعرف على درجة الإرتباط بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي واختبار معنوية تلك العلاقات، باستخدام اختبار (معامل الارتباط Person).

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة النظام وعوامل النجاح ".

الجدول رقم 31 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة النظام" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
1	سهولة النظام	.439	. 015
2	مرونة النظام	.497	. 005
3	سهولة تعلم النظام	.443	. 012
4	استجابة النظام	.549	. 002
5	قابلية النظام للتطور	.555	. 001

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة المعلومات وعوامل النجاح".

الجدول رقم 32 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة المعلومات" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	ينتج النظام معلومات كاملة	.436	. 013
2	ينتج النظام المعلومات المطلوبة	.465	. 010
3	ينتج النظام معلومات دقيقة	.257	. 017
4	ينتج النظام المعلومات في الوقت المطلوب	.437	. 000
5	ينتج النظام معلومات قابلة للاستخدام ولا تحتاج لتعديل	.536	. 000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة الخدمة وعوامل النجاح".

الجدول رقم 33 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "جودة الخدمة" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تحدث استجابة فورية من قسم الدعم الفني عند توقف النظام	.520	.003
2	أثق في كفاءة موظفي قسم الدعم الفني	.827	. 000
3	يؤدي قسم الدعم الفني المهام المطلوبة بود	.690	. 000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

4-3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل الإستخدام وعوامل النجاح".

الجدول رقم 34 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "الإستخدام" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	أستخدم النظام لانجاز الأعمال المطلوبة	.588	.000
2	أستخدم النظام بشكل دائم	.757	.000
3	عدد مرات نجاح النظام في تنفيذ كل المهام المطلوبة	.447	.013
4	عدد مرات زياراتي للموقع الحكومي (وزارة الداخلية) المرتبط بمؤسستي –بلدية الحراش–	.201	.287

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل رضاء المستخدم وعوامل النجاح ".

الجدول رقم 35 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "رضاء المستخدم" مع الدرجة الكلية لعوامل النجاح

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	أشعر بالرضاء عن التقارير التي يقدمها النظام	.529	.026
2	أشعر بالرضاء عن خدمات الدعم الفني	.623	.000
3	أشعر بالرضاء لأن النظام يساعدني على إنجاز الأعمال	.678	.000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-6 التحليل العام: يتم التحقق من اتساق المقاييس الفرعية من خلال تحديد أهم العناصر (العبارات) المكونة لكل مقياس عن طريق تحديد أكثر العناصر إرتباطا بالمقياس، وذلك باختبار معنوية الارتباط بين كل متغير والعناصر المكونة له، كما يلي:

- بالنسبة **لجودة النظام**، تمثلت العوامل المكونة لمتغير جودة النظام في كل من: سهولة النظام، مرونة النظام، سهولة تعلم النظام، استجابة النظام، وقابلية النظام للتطور، وقد ارتبطت تلك العوامل بعلاقة إيجابية مع متغير جودة النظام، وكانت معنوية حيث حققت قيم P- value(sig) لجميع العوامل قيما أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5% ، ويعني هذا اتساق المقاييس الخاصة بجودة النظام.
- بالنسبة **لجودة المعلومات**، تمثلت العوامل المكونة لمتغير جودة المعلومات في أن ينتج النظام المعلومات الكاملة، المطلوبة، الدقيقة، في الوقت المناسب، وأن تكون قابلة للاستخدام دون تعديل، وقد ارتبطت تلك العوامل بعلاقة إيجابية مع متغير جودة المعلومات، وكانت جميعها معنوية، ويعني هذا اتساق المقاييس الخاصة بجودة المعلومات.
- بالنسبة لمتغير **جودة الخدمة**، تمثلت العوامل المكونة له في الاستجابة الفورية لموظفي الدعم الفني، الثقة في كفاءتهم، أداء الخدمة بود، وقد ارتبطت تلك العوامل بعلاقة إيجابية مع متغير جودة الخدمة، وكانت جميعها معنوية، ويعني هذا اتساق المقاييس الخاصة بجودة الخدمة.
- بالنسية لمتغير **الاستخدام**، تمثلت العوامل المكونة لمتغير الاستخدام في استخدام النظام لإنجاز الأعمال

المطلوبة بشكل دائم، عدد مرات نجاح النظام في تنفيذ الأعمال المطلوبة، وعدد مرات زيارتي لموقع وزارة الداخلية المرتبطة بمؤسستي (بلدية الحراش)، وقد ارتبطت تلك العوامل بعلاقه إيجابية مع متغير الاستخدام، وكانت جميعها معنوية **باستثناء العامل الأخير** وهو عدد مرات زيارة الموظف للمواقع الحكومية المرتبطة بالمرفق العمومي محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (P- value(sig لهذا العامل 0.287، وهو أكبر من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، ويعني هذا أنه ممكن تقييم المتغير الخاص بالاستخدام دون هذا العامل.

- بالنسبة لمتغير **رضاء المستخدم**، تمثلت العوامل المكونة له في رضاء المستخدم عن التقارير التي يقدمها النظام، عن خدمات الدعم الفني، وعن إنجاز الأعمال، وقد ارتبطت تلك العوامل بعلاقة إيجابية مع متغير رضاء المستخدم، وكانت جميعها معنوية، ويعني هذا اتساق المقاييس الخاصة برضاء المستخدم.

4. نتائج اختبار الفرضيات (عينة مشغلي النظام)

للتحقق من **الفرضية الأولى** " توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح)". تم استخدام اختبار (معامل الارتباط بيرسون Person)، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 36 يوضح معامل ارتباط المقاييس الفرعية مع الدرجة الكلية للمفهوم الأساسي

رقم	الفرضيات	عدد الفقرات	عوامل نجاح النظام		القرار
			معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	
1	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين عامل جودة النظام وعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات	05	.541**	.002	دال إحصائيا
2	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين عامل جودة المعلومات وعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات	05	.483**	.007	دال إحصائيا
3	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين عامل جودة الخدمة وعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات	03	.591**	.001	دال إحصائيا
4	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين عامل جودة الإستخدام وعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات	04	.455*	.012	دال إحصائيا
5	لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين عامل رضاء المستخدم وعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات	03	.086	.652	غير دال إحصائيا
	عوامل نجاح النظام	**20**	**1**		

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01** [1] دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05* [2]

[1] بالنسبة لمستوى الدلالة 0.01 فانه يعني أنني سوف أحصل على نفس النتيجة 99 مرة من أصل الـ 100 مرة التي اعيدت فيها التجربة أو الاختبار. بينما نسبة الخطاء تقل بكثير لتكون مرة واحدة فقط في كل 100 مرة ويشار لها ببرنامج SPSS:
*Correlation is significant at the level (2-tailed)

[2] عندما نقول هذا دال عند مستوى 0.05 فإن هذا يعني أننا لو أعدنا هذا البحث أو هذا الاختبار 100 مرة فإننا سوف نحصل على نفس النتيجة 95 مرة، وسوف تكون نسبة الخطأ في أن نحصل على نتيجة مختلفة هو خمسة مرات من أصل المئة أي 0.05 ويشار لها ببرنامج SPSS:
**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

* قيمة الارتباط: أقل من 50: ارتباط ضعيف، أكبر من 50: ارتباط متوسط، أكبر من 70: ارتباط قوي.

4-1 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: وتتمثل النتائج في:

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة النظام وعوامل النجاح".

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة النظام وعوامل النجاح".

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة النظام وعوامل النجاح، حيث كان معامل الإرتباط (0.541)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (05%)، أما قوة هذه العلاقة فهي متوسطة.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة المعلومات وعوامل النجاح".

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة المعلومات وعوامل النجاح".

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة المعلومات وعوامل النجاح، حيث كان معامل الإرتباط (0.483) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.007) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (05%)، أما قوة هذه العلاقة فهي ضعيفة.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لاتوجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة الخدمة وعوامل النجاح.

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل جودة الخدمة وعوامل النجاح".

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة الخدمة وعوامل النجاح، حيث كان معامل الإرتباط (0.591) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (05%)، أما قوة هذه العلاقة فهي متوسطة.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل الإستخدام وعوامل النجاح".

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل الإستخدام وعوامل النجاح".

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل الإستخدام وعوامل النجاح، حيث كان معامل الإرتباط (0.455) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.012) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (05%)، أما قوة هذه العلاقة فهي ضعيفة.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل رضاء المستخدم وعوامل النجاح".

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل رضاء المستخدم وعوامل النجاح".

وعليه، لاتوجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل رضاء المستخدم وعوامل النجاح، حيث كان معامل الإرتباط (0.086) وهو غير دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.652) وهي أكبر من مستوى الثقة الذي حدده

الطالب وهو (05%).

ما يعني قبول الفرضية H0 ورفض الفرضية H1

4-2 نتائج اختبار الفرضية الأولى، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: "لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح)".

H1: "توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح)".

وعليه، وبشكل عام أظهرت مصفوفة معاملات الارتباط ارتباطا إيجابيا بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي [عوامل النجاح]، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت جميعها معنوية، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي، **باستثناء متغير "رضاء المستخدم"** فلم يكن معنويا، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (05%)، ولا يعد هذا المتغير ضمن عوامل النجاح المتوفرة في بلدية الحراش، حيث بلغت قيمة

sig(value -P) لهذا المتغير 0.652، والسبب في ذلك أنه تم فرض النظام على العاملين.

وبذلك، يتم رفض الفرضية H0 وقبول الفرضيةH1

الفرع الثاني: أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة (عوامل نجاح)

- تحليل الاستجابات وفقا للمتغيرات الديمغرافية؛
- الاعتماد على اختبار "مان ويتني" واختبار "ويلكوكسن"؛ واختبار "كروسكال واليس" لاختبار تساوي أو اختلاف وسيط مجتمعين أو أكثر حسب متغيرات القسم الأول للدراسة (عوامل النجاح)، تعزى لقيم أي من المتغيرات الديمغرافية: الإدارة (مكتب مشغلي النظام)، الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة؛
- تحليل البيانات وعرض النتائج.

1. اختبار الفرضية الثانية القائلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة".

ولإختبار الفرضية الثانية يشتق منها هذه الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى لمتغير الإدارة".

الجدول رقم 37 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الإدارة (مكتب مشغلي النظام)

الرقم	متغير الإدارة (مكتب مشغلي النظام)	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار كروسكال واليس
1	الإدارة 1	1.49	1.50	.21	17.28
2	الإدارة 2	1.38	1.35	.16	11.88
3	الإدارة 3	1.48	1.40	.16	16.39
4	الإدارة 4	1.49	1.48	.37	16.75

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 38 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر الإدارة على عوامل النجاح

الرقم	عوامل النجاح	المتوسطات				قيمة الإختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)
		الإدارة1	الإدارة2	الإدارة3	الإدارة4		
1	جودة النظام	1.91	1.78	1.98	1.80	1.236	.744
2	جودة المعلومات	1.24	1.28	1.36	1.25	.681	.878
3	جودة الخدمة	1.52	1.25	1.33	1.75	.795	.851
4	الإستخدام	1.44	1.16	1.39	1.56	1.444	.695
5	رضاء المستخدم	1.26	1.29	1.11	1.00	2.280	.516
عوامل نجاح النظام		1.49	1.38	1.48	1.49	1.918	.589

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

- من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار" كروسكال واليس"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير الإدارة.

1-2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح ببلدية الحراش تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 39 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الجنس

الرقم	متغير النوع	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار مان ويتني
1	ذكر	1.48	1.48	.20	16.93
2	أنثى	1.41	1.38	.23	12.65

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 40 نتائج إختبار مان ويتني وإختبار ويلكوكسن لتحديد أثر متغير الجنس على عوامل النجاح

الرقم	عوامل النجاح	المتوسطات		اختبار ويلكوكسن	قيمة الإختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)
		ذكر	أنثى			
1	جودة النظام	1.94	1.76	134.000	79.000	.351
2	جودة المعلومات	1.30	1.26	144.500	89.500	.630
3	جودة الخدمة	1.48	1.30	146.000	91.000	.675
4	الإستخدام	1.38	1.35	308.500	98.500	.944
5	رضاء المستخدم	1.17	1.23	304.000	94.000	.734
عوامل نجاح النظام		1.48	1.41	126.500	126.500	.207

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

- من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "مان ويتني" و"ويلكوكسن"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير الجنس.

1-3 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

الجدول رقم 41 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

الرقم	متغير المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار كروسكال واليس
1	ثانوي فما دون	1.44	1.45	.31	15.75
2	جامعي	1.41	1.38	.14	13.25
3	دراسات عليا	1.47	1.42	.21	16.13

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 42 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير المؤهل الدراسي على عوامل النجاح

الرقم	عوامل النجاح	المتوسطات			قيمة الإختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)
		ثانوي فما دون	جامعي	دراسات عليا		
1	جودة النظام	1.95	1.90	1.86	.057	.972
2	جودة المعلومات	1.30	1.17	1.32	.906	.636
3	جودة الخدمة	1.08	1.28	1.53	2.336	.311
4	الإستخدام	1.44	1.21	1.40	.253	.881
5	رضاء المستخدم	1.17	1.39	1.13	4.561	.102
عوامل نجاح النظام		1.44	1.41	1.47	.502	.778

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

- من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار " كروسكال واليس"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

1-4 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم 43 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار كروسكال واليس
1	أقل من 10 سنوات	1.49	1.42	.19	16.48
2	من 10– 20 سنة خبرة	1.40	1.40	.23	13.55

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 44 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير سنوات الخبرة على عوامل النجاح

الرقم	عوامل النجاح	المتوسطات		قيمة	القيمة الاحتمالية
		أقل من 10 سنوات	من 10– 20 سنة خبرة	الإختبار T	(sig)
1	جودة النظام	1.85	1.94	.178	.673
2	جودة المعلومات	1.29	1.28	.000	1.000
3	جودة الخدمة	1.55	1.17	1.956	.162
4	الإستخدام	1.44	1.23	.721	.396
5	رضاء المستخدم	1.22	1.13	.001	.977
عوامل نجاح النظام		1.49	1.40	.1	.388

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

- من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار " كروسكال واليس"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

2– نتائج إختبار الفرضية الثانية، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة.

وفي هذا السياق، تم استقصاء العوامل الديمغرافية المتمثلة في الإدارة (الأولى/ الثانية / الثالثة / الرابعة)، الجنس (ذكر / أنثى)، المؤهل الدراسي (ثانوي فما دون / جامعي/ دراسات عليا)، وكذلك سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / من 10–20 سنة خبرة)، باستخدام اختبار (Mann–Whitney) ، واختبار (Wilcoxon)، واختبار (Kruskal–Wallis). تم هذا الاختبار بهدف البحث في مدى تأثير هذه العوامل على متغيرات الدراسة المتمثلة في عوامل النجاح.

ومع ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أنه لم تكن هناك اختلافات دالة بين الفئات المختلفة لهذه العوامل الديمغرافية فيما يتعلق بعوامل النجاح. حيث كانت قيم (P–value (sig أكبر من مستوى الثقة المعتمد والبالغ (5%)، مما يعني أنه لا يوجد دليل إحصائي كافٍ يشير إلى وجود فروق جوهرية تعتبر ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية المدروسة وعوامل النجاح في الدراسة.

وبناءً على النتائج المحصلة، يمكن استنتاج أن هذه العوامل الديمغرافية المدروسة لم تؤثر بشكل كبير أو معنوي في عوامل النجاح المحددة في الدراسة، وهو ما يشير إلى أن تلك العوامل قد لا تكون مؤثرة بشكل قوي على النتائج المتعلقة بعوامل النجاح في هذا السياق الخاص.

مما يعني قبول الفرضية H0 ورفض الفرضية H1.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات بالنسبة لعوامل القيمة العامة

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة (عينة المواطنين)

1. وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 45 وصف عينة الدراسة

خصائص العينة	الوصف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	52	%74.3
	أنثى	18	%25.7
المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	29	%41.4
	ليسانس	17	%24.3
	ماستر	23	%32.9
	دراسات عليا	1	%1.4

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

تم استهداف عينة تحقق من القيمة تتألف من 70 فردًا يمثلون المترددين على المصالح الإدارية السبعة في المرفق العمومي المعني بالدراسة، والموجود في بلدية الحراش. تم اختيار هؤلاء الأفراد من مختلف الإدارات وفقًا للتقسيم المعتمد، حيث بلغ عدد الذكور 52 فردًا وعدد الإناث 18 فردًا. وقد تضمنت العينة 29 فردًا من حملة المؤهلات التعليمية ثانوي فما دون، و17 فردًا حاصلين على شهادة الليسانس، و23 فردًا من حملة شهادة الماستر، بالإضافة إلى فرد واحد حاصل على درجة الدراسات العليا.

2. وصف استجابات مفردات العينة لعوامل القيمة العامة

الجدول رقم 46 وصف التكرارات لعامل "تقديم الخدمات العامة"

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	31	13	13	7	6
2	23	19	15	7	6
3	20	20	23	5	2
4	31	22	16	1	0
5	39	19	10	0	2
6	43	17	8	0	2
7	41	21	8	0	0
8	43	22	5	0	0
9	33	23	13	1	0

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 47 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "تقديم الخدمات العامة"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد موقع واحد لجميع الخدمات على بوابة الحكومة الإلكترونية	2.20	1.34	44	3	منخفض
2	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات حديثة	2.34	1.27	46.8	1	منخفض
3	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية معلومات بسيطة ومفهومة	2.27	1.05	45.4	2	منخفض
4	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية خدمات ذات صلة باهتمامي	1.81	0.84	36.2	4	منخفض

5	يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة عبر المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية مباشرة (من دون وسطاء)	1.67	0.93	33.4	6	منخفض جدا
6	يمكن تحميل النماذج لطلب الخدمة	1.59	0.91	31.8	7	منخفض جدا
7	المصالح الإلكترونية الجديدة ملائمة للمواطنين وسهلة الاستخدام	1.53	0.70	30.6	8	منخفض جدا
8	**يسمح تصميم الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية بإمكانية الاستخدام للمبتدئين**	**1.46**	**0.63**	**29.2**	**9**	**منخفض جدا**
9	تتضمن الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية التساؤلات الشائعة على لسان المواطن	1.74	0.81	34.8	5	منخفض جدا
الإتجاه الكلي		**1.78**	**0.40**	**35.6**		

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 48 وصف التكرارات لعامل "فعالية المرفق العمومي"

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	45	20	4	1	0
2	58	12	0	0	0
3	40	20	9	0	1
4	53	11	5	1	0
5	50	14	5	0	1
6	54	10	6	0	0
7	48	13	6	3	0
8	47	16	7	0	0
9	57	11	2	0	0

10	59	5	5	1	0
11	60	10	0	0	0
12	54	14	2	0	0

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 49 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "فعالية المرفق العمومي"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	منافذ الخدمة التكنولوجية متاحة في بلدية الحراش	1.44	0.67	28.8	3	منخفض جدا
2	أحصل من هذه المنافذ على خدمة سريعة	1.17	0.38	23.4	10	منخفض جدا
3	أحصل من هذه المنافذ على خدمة دقيقة (بدون أخطاء)	1.60	0.82	32	1	منخفض جدا
4	**تم التخلص من ظاهرة الطوابير، ودفع الاكراميات لتيسير إنجاز الأعمال**	**1.34**	**0.86**	**26.8**	**6**	**منخفض جدا**
5	تتم مشاركة المعلومات بين المصالح والمكاتب في البلدية بحيث أحصل على الخدمة من مكان واحد	1.40	0.75	28	5	منخفض جدا
6	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات الاتصال بالموظفين عبر الإنترنت	1.31	0.63	26.2	7	منخفض جدا
7	يتيح موقع وزارة الداخلية للمواطنين إمكانية تقديم الشكاوى	1.49	0.83	29.8	2	منخفض جدا
8	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، الخرائط / الواجبات التنظيمية للبلدية	1.43	0.67	28.6	4	منخفض جدا
9	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية ميثاق المواطن(حقوقه وواجباته) على الأنترنت	1.21	0.48	24.2	9	منخفض جدا
10	يمكن تقديم الإستفسارات عبر الإنترنت في الصفحة	1.26	0.65	25.2	8	منخفض

	الرسمية (Facebook) للبلدية					جدا
11	**يمكن متابعة رسائل بريد البلدية الإلكتروني للإستفسارات**	**1.14**	**0.35**	**22.8**	**11**	**منخفض جدا**
12	تتيح خدمة البريد الإلكتروني الردود التلقائية على الطلبات	1.26	0.50	25.2	8	منخفض جدا
	الإتجاه الكلي	**1.33**	**0.20**	**26.6**		

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 50 وصف التكرارات لعامل "المخرجات المرغوبة إجتماعيا"

رقم الفقرة	التكرارات				
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1	23	20	18	7	2
2	62	8	0	0	0
3	38	17	10	2	3
4	52	18	0	0	0
5	47	22	1	0	0
6	43	16	8	3	0
7	53	15	2	0	0
8	56	14	0	0	0
9	48	20	2	0	0

المصدر: مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 51 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى استجابات أفراد عينة المواطنين عن فقرات عامل "المخرجات المرغوبة إجتماعيا"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	هناك سهولة في الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية من كافة أنحاء بلدية الحراش	2.21	1.10	44.2	1	منخفض
2	**يتم تدريب سكان البلدية على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة**	**1.11**	**0.32**	**22.2**	**8**	**منخفض جدا**
3	بيان الخصوصية، هل متاح لدى المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية.	1.79	1.08	35.8	2	منخفض جدا
4	إلى أي مدى تثق في التفاعل عبر الإنترنت مع الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية	1.26	0.44	25.2	6	منخفض جدا
5	إلى أي مدى تثق في أداء الخدمات العمومية للمصالح الجديدة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش	1.34	0.51	26.8	4	منخفض جدا
6	إلى أي مدى تعتقد بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الحراش ساهم بنشر معلومات موثوق بها لسكان المدينة	1.59	0.86	31.8	3	منخفض جدا
7	**يتم مشاركتكم في المناقشات الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية**	**1.27**	**0.51**	**25.4**	**5**	**منخفض جدا**
8	تم تخفيض الإجراءات الإدارية بسب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية	1.20	0.40	24	7	منخفض جدا
9	تم الحد من استخدام النماذج الحكومية الورقية	1.34	0.54	26.8	4	منخفض جدا
	الإتجاه الكلي	**1.44**	**0.26**	**28.8**		**منخفض جدا**

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

2-1 تحليل استجابات عينة المواطنين:

تُوضِح استجابات العينة في البحث تقديرًا ضعيفًا للعناصر المتعلقة بالقيمة العامة عمومًا، ورغم ذلك، يُمكن تمييز العناصر الأكثر والأقل قبولًا من قِبل العينة. من الجدير بالذكر أن الدرجة (1) تعبر عن مستوى منخفض جدا، بينما الدرجة (5) تُعبِّر عن مستوى مرتفع جدا، وتظهر النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير **تقديم الخدمات العامة**، كان الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية أكثر العناصر تقديرًا بواقع عرضه لمعلومات حديثة، حيث بلغ المتوسط 2.3 درجة وهو تقدير يقترب من المتوسط. أما أقل العناصر تقديرًا فكان تصميم صفحة فيسبوك الرسمية للبلدية الذي لا يسمح بسهولة الاستخدام للمبتدئين، حيث بلغ المتوسط 1.46 درجة وهو تقدير منخفض للغاية.

بشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لعنصر تقديم الخدمات العامة هو 1.78، مما يشير إلى وزن نسبي يبلغ 35.6%. هذا يدل على وجود موافقة بدرجة منخفضة للغاية من قِبل أفراد العينة على فقرات هذا العنصر. وبالتالي، يتضح أن درجة عنصر تقديم الخدمات العامة المطبق في بلدية الحراش مُتاح بنسبة(35.6%) .

- بالنسبة لمتغير **فعالية المرفق العمومي**"بلدية الحراش"، كانت أعلى العناصر تقديرًا هي الحصول على الخدمة بدون أخطاء بمتوسط 1.6 درجة، وهو متوسط منخفض للغاية، أما أقل العناصر تقديرًا فكانت متابعة رسائل البريد الإلكتروني للاستفسارات، حيث تم تقديرها بدرجة 1.14.

بشكل عام، يبلغ المتوسط الحسابي لعنصر فعالية المرفق العمومي 1.33، مما يُعبر عن وزن نسبي يبلغ 26.6%. هذا يشير إلى وجود موافقة بدرجة منخفضة للغاية من قِبل أفراد العينة على فقرات هذا العنصر.

وبناءً على ذلك، يظهر أن درجة عنصر فعالية المرفق العمومي المُطبق في بلدية الحراش مُتاح بنسبة (26.6%).

- بالنسبة لمتغير **المخرجات المرغوبة اجتماعيًا**، كانت أعلى العناصر تقديرًا هي سهولة الوصول إلى الموقع الحكومي من كافة أنحاء البلدية حيث بلغت 2.21 درجة، وهو تقدير أقل من المتوسط. أما أقل العناصر تقديرًا فكان تدريب المواطنين على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة، حيث بلغ التقدير 1.1 درجة. يُمكن القول إن المتوسط الحسابي لعنصر المخرجات المرغوبة اجتماعيًا هو 1.44،

مما يُعبر عن وزن نسبي قدره 28.8%. وهذا يُظهر موافقة بدرجة منخفضة للغاية من قِبل العينة على فقرات هذا العنصر.

ونتيجة لذلك، يتضح أن درجة عنصر المخرجات المرغوبة اجتماعيًا المطبق في بلدية الحراش مُتاح بنسبة (28.8%).

2-2 وصف المتغيرات التي تم قياسها: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

الجدول رقم52 يبين درجة عوامل القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

العامل	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تقديم الخدمات العامة	1.78/5	1.78	.40	35.6%	1	منخفض جدا
فعالية المؤسسة العامة	1.33/5	1.33	.20	26.6%	3	منخفض جدا
المخرجات المرغوبة إجتماعيا	1.44/5	1.44	.26	28.8%	2	منخفض جدا
القيمة العامة	1.5/5	1.50	.20	30%		منخفض جدا

ويتضح من خلال عرض نتائج قياس المتغيرات من الجدول أعلاه ما يلي:

قيم المواطنون تقديم الخدمات في المرفق العمومي محل الدراسة 35.6%، كما بلغ تقييم المواطنين لفعالية المرفق العمومي 26.6%، وللمخرجات المرغوبة اجتماعياً 28.8%. وبذلك بلغت القيمة العامة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش 30%، وهي أقل من المتوسط.

3. إختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة)، ولاختبار هذه الفرضية الثالثة تم إختبار الفرضيات الفرعية، وذلك بتحديد أهم العناصر (الفقرات أو العبارات) المكونة لكل مقياس عن طريق تحديد أكثر العناصر إرتباطا بالمقياس، ثم التعرف على درجة الإرتباط بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي، واختبار معنوية تلك العلاقات باستخدام اختبار (معامل الارتباط Person).

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل تقديم الخدمات العمومية وعوامل القيمة العامة.

الجدول رقم 53 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "تقديم الخدمات العامة" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
1	يوجد موقع واحد لجميع الخدمات على بوابة الحكومة الإلكترونية	.416	.000
2	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات حديثة	.477	.000
3	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية معلومات بسيطة ومفهومة	.507	.000
4	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية خدمات ذات صلة باهتمامي	.244	.042
5	يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة عبر المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية مباشرة (من دون وسطاء)	.667	.000
6	يمكن تحميل النماذج لطلب الخدمة	.525	.000
7	المصالح الإلكترونية الجديدة ملائمة للمواطنين وسهلة الاستخدام	.221	.066
8	**يسمح تصميم الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية بإمكانية الاستخدام للمبتدئين**	**.104**	**.391**
9	تتضمن الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية التساؤلات الشائعة على لسان المواطن	.486	.000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة.

الجدول رقم 54 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
1	منافذ الخدمة التكنولوجية متاحة في بلدية الحراش	.480	.001
2	أحصل من هذه المنافذ على خدمة سريعة	.599	.000
3	أحصل من هذه المنافذ على خدمة دقيقة (بدون أخطاء)	.483	.000

4	**تم التخلص من ظاهرة الطوابير، ودفع الاكراميات لتيسير إنجاز الأعمال**	.182	.132
5	تتم مشاركة المعلومات بين المصالح والمكاتب في البلدية بحيث أحصل على الخدمة من مكان واحد	.394	.001
6	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات الاتصال بالموظفين عبر الإنترنت	.389	.001
7	يتيح موقع وزارة الداخلية للمواطنين إمكانية تقديم الشكاوى	.512	.000
8	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ، الخرائط / الواجبات التنظيمية للبلدية	.296	.013
9	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية ميثاق المواطن(حقوقه وواجباته) على الأنترنت	.239	.046
10	يمكن تقديم الإستفسارات عبر الإنترنت في الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية	.357	.002
11	**يمكن متابعة رسائل بريد البلدية الإلكتروني للإستفسارات**	.041	.735
12	تتيح خدمة البريد الإلكتروني الردود التلقائية على الطلبات	.440	.000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل المخرجات المرغوبة إجتماعيا وعوامل القيمة العامة.

الجدول رقم 55 معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة مقياس "المخرجات المرغوبة إجتماعيا" مع الدرجة الكلية للقيمة العامة

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
1	هناك سهولة في الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية من كافة أنحاء بلدية الحراش	.573	.000
2	**يتم تدريب سكان البلدية على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة**	.196	.104
3	بيان الخصوصية، هل متاح لدى المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات	.595	.000

	بالبلدية.		
4	إلى أي مدى تثق في التفاعل عبر الإنترنت مع الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية	.455	.000
5	إلى أي مدى تثق في أداء الخدمات العمومية للمصالح الجديدة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش	.421	.000
6	إلى أي مدى تعتقد بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الحراش ساهم بنشر معلومات موثوق بها لسكان المدينة	.503	.000
7	**يتم مشاركتكم في المناقشات الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية**	**.206**	**.487**
8	تم تخفيض الإجراءات الإدارية بسب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية	.472	.000
9	تم الحد من استخدام النماذج الحكومية الورقية	.578	.000

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

3-4 التحليل العام: يتم التحقق من اتساق المقاييس الفرعية من خلال تحديد أهم العناصر (العبارات) المكونة لكل مقياس وذلك باختبار درجة الارتباط بين كل متغير والعناصر المكونة له كما يلي:

- **بالنسبة لمتغير تقديم الخدمات العامة،** تمثلت العناصر المكونة لهذا المتغير في وجود موقع واحد لجميع الخدمات على بوابة الحكومة الإلكترونية، وأن يعرض هذا الموقع معلومات حديثة، كما تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية معلومات بسيطة ومفهومة وذات صلة باهتمام المواطن، وأن يحصل على الخدمة المطلوبة عبرها مباشرة (من دون وسطاء)، مع إمكانية تحميل النماذج الخاصة بطلب الخدمة، وأن تكون هذه المصالح الإلكترونية الجديدة ملائمة وسهلة الاستخدام خاصة للمبتدئين، بالإضافة إلى إنشاء الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية، والتي تتضمن الأسئلة الشائعة الدارجة على لسان المواطن. وقد ارتبطت تلك العناصر بعلاقه إيجابية مع متغير تقديم الخدمة العامة، وكانت جميعها معنوية باستثناء العنصر الخاص بإمكانية استخدام المبتدئين للصفحة الرسمية (Facebook) للمرفق العمومي محل الدراسة حيث كانت قيم(P- value(sig لهذا العامل 0.391 وهو أكبر من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، ويعني هذا أن اتساق المقاييس الخاصة بمتغير تقديم الخدمة العامة **باستثناء** العنصر الخاص بإمكانية استخدام المبتدئين للصفحة الرسمية فلم يكن ذو دلالة إحصائية.

▪ **بالنسبة لمتغير فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش"**، تمثلت العناصر المكونة لهذا المتغير في وجود منافذ خدمة تكنولوجية متاحة في بلدية الحراش تتيح الحصول على خدمة سريعة، وبدن أخطاء بما ييسر من إنجاز الخدمة بحيث يحصل المواطن على الخدمة من مكان واحد، كذلك أن يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات الاتصال بالموظفين، وحقوق المواطن وواجباته، ويتيح إمكانية تقديم الشكاوى، كما تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات الخرائط والواجبات التنظيمية للبلدية، كما يتم تقديم الإستفسارات عبر الإنترنت في الصفحة الرسمية (Facebook) وخدمة البريد الإلكتروني المنشئتين حديثا من قبل القائمين على بلدية الحراش، والتي تتيح متابعة رسائل البريد الإلكتروني، والردود التلقائية على طلبات المواطنين. وقد ارتبطت تلك العناصر بعلاقة إيجابية مع متغير فعالية المرفق العمومي، وكانت معنوية، باستثناء عنصرين، وهما التخلص من ظاهرة الطوابير ودفع الإكراميات، ومتابعة رسائل البريد الإلكتروني، حيث كانت قيمة P- value(sig) لهذين العنصرين 0.132، 0.735 على التوالي، وهما أكبر من مستوى الثقة الذي حدده الطالب بـ 5%، ويعني هذا إتساق المقاييس الخاصة بمتغير فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش" **باستثناء** هذين العنصرين فهما غير ذا دلالة إحصائية.

▪ **بالنسبة لمتغير المخرجات المرغوبة اجتماعياً**، تمثلت العناصر المكونة لهذا المتغير في سهولة الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية من كافة أنحاء بلدية الحراش، وجود بيان الخصوصية لدى المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية مع تدريب مواطنيها على استخدام الإجراءات الإلكترونية وبتكلفة منخفضة، الثقة في التفاعل عبر الإنترنت مع الصفحة الرسمية (Facebook) للبلدية، الثقة في أداء الخدمات العمومية ونشر معلومات موثوق بها من قبل المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، المشاركة في المناقشات الخاصة التي تقدمها البلدية، تخفيض الإجراءات الإدارية، الحد من استخدام النماذج الورقية. وقد أظهرت تلك العناصر ارتباطا إيجابيا مع متغير المخرجات المرغوبة اجتماعيا، وكانت معنوية جميعها **باستثناء** عنصرين وهما تدريب المواطنين على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة، المشاركة في المناقشات الخاصة بالخدمة التي تقدمها البلدية، فكانا غير ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة P- value(sig) لهذين العنصرين 0.104، 0.487 على التوالي، وهما أكبر من مستوى الثقة الذي حدده الطالب بـ 5%، ويعني هذا اتساق المقاييس الخاصة بمتغير المخرجات المرغوبة اجتماعياً باستثناء هذين العنصرين فهما غير ذا دلالة إحصائية.

4.نتائج اختبار الفرضيات: (عينة المواطنين)

للتحقق من **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة). تم استخدام اختبار (معامل الارتباط بيرسون Person)، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 56 يوضح معامل ارتباط المقاييس الفرعية مع الدرجة الكلية للمفهوم الأساسي

رقم	الفرضيات	عدد الفقرات	القيمة العامة		القرار
			معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	
1	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل تقديم الخدمات العمومية وعوامل القيمة العامة	09	.742**	.000	دال إحصائيا
2	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة.	12	.684**	.000	دال إحصائيا
3	توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل المخرجات المرغوبة إجتماعيا وعوامل القيمة العامة.	09	.672**	.000	دال إحصائيا
	القيمة العامة	30	1		

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**

دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05*

* قيمة الارتباط: أقل من 50: ارتباط ضعيف، أكبر من 50: ارتباط متوسط، أكبر من 70: ارتباط قوي.

4-1 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: وتتمثل النتائج فيما يلي:

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل تقديم الخدمات العمومية وعوامل القيمة العامة.

H1: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل تقديم الخدمات العمومية وعوامل القيمة العامة.

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل تقديم الخدمات العمومية وعوامل القيمة العامة، حيث كان معامل الإرتباط (0.742)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (5%)، أما قوة هذه العلاقة فهي قوية.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة.

H1: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة.

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة، حيث كان معامل الإرتباط (0.684)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (5%)، أما قوة هذه العلاقة فهي قريبة من القوية.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة،** وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل المخرجات المرغوبة إجتماعيا وعوامل القيمة العامة.

H1: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عامل

المخرجات المرغوبة إجتماعيا وعوامل القيمة العامة.

أظهرت النتائج، أنه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل المخرجات المرغوبة إجتماعيا وعوامل القيمة العامة، حيث كان معامل الإرتباط (0.672)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو (5%)، أما قوة هذه العلاقة فهي قريبة من القوية.

مما يعني رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1.

4-2 نتائج اختبار الفرضية الثالثة، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة).

H1: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمات العمومية، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة إجتماعيا) والمفهوم الأساسي (القيمة العامة).

وعليه، وبشكل عام أظهرت مصفوفة معاملات الارتباط ارتباطا إيجابيا بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي [عوامل القيمة العامة]، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وكانت جميعها معنوية، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي.

وبذلك يتم رفض الفرضية H0 وقبول الفرضيةH1 .

الفرع الثاني: أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة (عوامل القيمة العامة)

- تحليل الاستجابات وفقا للمتغيرات الديمغرافية؛
- الاعتماد على اختبار "مان ويتني" واختبار "ويلكوكسن" واختبار "كروسكال واليس" لاختبار تساوي أو اختلاف وسيط مجتمعين أو أكثر حسب متغيرات القسم الثاني للدراسة (القيمة العامة)، تعزى لقيم أي من المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل الدراسي؛
- تحليل البيانات وعرض النتائج.

1. اختبار الفرضية الرابعة: القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى للعوامل

الديمغرافية المتمثلة في: الجنس؛ المؤهل الدراسي؛

ولإختبار **الفرضية الرابعة** يشتق منها هذه الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 57 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير الجنس

الرقم	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار مان ويتني
1	ذكر	1.53	1.50	.20	36.28
2	أنثى	1.51	1.48	.19	33.25

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

الجدول رقم 58 نتائج إختبار "مان ويتني" و"إختبار ويلكوكسن" لتحديد أثر متغير الجنس على عوامل القيمة العامة

الرقم	القيمة العامة	المتوسطات		إختبار ويلكوكسن	قيمة T	القيمة الاحتمالية (sig)
		ذكر	أنثى			
1	تقديم الخدمات العامة	1.84	1.88	1783.500	405.500	.398
2	فعالية المرفق العمومي	1.35	1.30	548.000	377.000	.217
3	المخرجات المرغوبة اجتماعيا	1.47	1.43	600.000	429.000	.597
القيمة العامة		1.53	1.51	598.500	1	.586

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

- من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار" مان ويتني" و "ويلكوكسن"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير الجنس.

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

الجدول رقم 59 تحليل الإستجابات وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

الرقم	متغير المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإنحراف المعياري	إختبار كروسكال واليس
1	ثانوي فما دون	1.52	1.53	.19	35.74
2	ليسانس	1.48	1.47	.17	31.03
3	ماستر	1.54	1.53	.20	37.04
4	دراسات عليا	2.00	2.00		69.00

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 60 نتائج إختبار "كروسكال واليس" لتحديد أثر متغير المؤهل الدراسي على عوامل القيمة العامة

الرقم	القيمة العامة	المتوسطات				قيمة T	القيمة الاحتمالية(sig)
		ثانوي فما دون	ليسانس	ماستر	دراسات عليا		
1	تقديم الخدمات العامة	1.87	1.78	1.86	2.11	1.175	.759
2	فعالية المرفق العمومي	1.33	1.31	1.34	1.92	3.508	.320
3	المخرجات المرغوبة إجتماعيا	1.44	1.42	1.49	2.00	3.105	.376
القيمة العامة		1.52	1.48	1.59	2.00	3.681	.298

المصدر: الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

▪ من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "كروسكال واليس"؛ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

2- نتائج إختبار الفرضية الرابعة، وللإجابة على ذلك ننطلق من فرضيتين هما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش" تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس؛ سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تحقق القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش" تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، سنوات الخبرة.

وفي هذا السياق، تم التحقق والتحليل من العوامل الديموغرافية المختلفة التي تشمل الجنس (ذكر/أنثى) والمستوى التعليمي (ثانوي فما دون/ليسانس/ماستر/دراسات عليا)، باستخدام عدة أساليب إحصائية من بينها اختبار (Whitney-Mann)، واختبار (Wilcoxon) واختبار (Wallis-Kruskal). تهدف هذه الاختبارات إلى فحص مدى تساوي الوسيط الاجتماعي بين مجموعات متعددة، ولكن لم يُلاحظ أي تباين أساسي في متغيرات الدراسة المعروضة، المتعلقة بالقيم العامة، استنادًا إلى قيم معامل (sig) P–value التي كانت أكبر من مستوى الثقة المحدد عند 5% بالنسبة لكل من العوامل الديموغرافية المدروسة.

مما يعني قبول الفرضية H0 ورفض الفرضيةH1.

خلاصة الفصل الرابع:

خلاصة الفصل الرابع تُشير إلى أهمية الإدارة الإلكترونية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في السياق الحديث للتسيير العمومي. هذه الأدوات أصبحت أساسية لتحسين أداء السلطات العليا وتعزيز رفاهية المواطنين. تم استعراض النظريات المتعلقة بالتسيير العمومي ودور الإدارة الإلكترونية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات من خلال دراسة نظرية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، بالإضافة إلى دراسة حالة ميدانية بلدية الحراش. تم التركيز على استراتيجية الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في مجال الحالة المدنية وأنظمة الوثائق البيومترية وأتمتة نقل المعلومات.

تم تطوير الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطنين وتحسين العلاقة بينهم وبين الهيئات الإدارية والمرافق العمومية. تم توثيق التطورات في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبلدية، مع التركيز على الجوانب البيروقراطية في ثقافة التسيير بالوزارة والبلدية. وعُرضت الجوانب الحديثة للتسيير العمومي التي تسعى نحو الرقمنة وتسهيل التعاملات للمواطنين.

أما بالنسبة لدراسة الحالة في بلدية الحراش، فقد تبين أنّ مستوى تطبيق عوامل النجاح في تكنولوجيا المعلومات هو منخفض، والقدرات التقنية والمالية والبشرية ليست كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، على الرغم من الجهود المبذولة من الجهات المختصة.

الخـــاتـــمـــة

الخاتمة:

خلصت الدراسة الحالية إلى أن البيروقراطية، على الرغم من دورها التاريخي السابق كنظام إداري مثالي للإدارة العامة، قد فقدت جاذبيتها وصارت تُعتبر نظريةً منهكةً ومُتجاوزةً في العصر الحالي، مما يشكل تحدياً للمرافق العمومية في مختلف الدول. وقد أظهرت الإصلاحات الإدارية، مثل تبني مفاهيم "المناجمنت العمومي" و"الخوصصة"، فعالية في مواجهة هذا التحدي، حيث تهدف إلى ضمان تطوير مستمر وتكيف دائم للمرافق العمومية مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجديدة. وتأتي هذه الإصلاحات كتحركات ثورية للتخلص من البيروقراطية، وتسعى إلى تحقيق الفعالية وتخفيف الضغط على الموارد المالية العامة.

توضح الدراسة أيضاً أن المرافق العمومية بحاجة إلى تنظيم يتبع قواعد وإجراءات قانونية، مع هيكلية مبنية على أهدافها، وإذا لم يتم التكيف مع الأهداف الجديدة والتركيز على العلاقة مع الأفراد وسلوكياتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى مشاكل تعرف بأمراض الإدارة. وتظهر المفاهيم الحديثة للخوصصة، مثل الشراكة ونظام البوت وتفويضات المرفق العمومي، كأدوات لتفعيل برنامج شامل جديد لإدارة التسيير العمومي، بهدف إصلاح الأوضاع الاقتصادية في الدول.

كما يعتبر ظهور نموذجي التسيير العمومي الجديد وإعادة إختراع الحكومة من خلال أفكارها الإصلاحية لنظم الإدارة العامة، ثورة في مجال التسيير العمومي، ويشكل تحولاً تاريخياً من النموذج البيروقراطي السائد لقرابة 80 عاما إلى النموذج الجديد للتسيير العمومي. وتقدم الدراسة إطاراً عاماً لتطور مراحل التسيير العمومي من المرحلة التقليدية إلى المرحلة الحديثة، مما يؤكد على الحاجة إلى تكييف النظم والأساليب القديمة مع التحولات الجديدة في تنظيم وتنفيذ الأنشطة الحكومية.

إن عملية القياس والتقييم واستخدام المؤشرات تعتبر أدوات أساسية وفعالة في تطوير الأداء العمومي وتعزيز المرافق العمومية وتقدم الدول على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. تلعب هذه الأدوات دورًا حيويًا في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير المؤسسات والمرافق، حيث يستند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات إلى البيانات والمعلومات التي تُحصى من هذه العمليات. تتنوع أهمية هذه العمليات بما تسهم به من تعزيز التنمية الشاملة على مستوياتها المختلفة، سواء كانت اقتصادية من خلال تحقيق النمو

وتعزيز الفعالية الاقتصادية، أو اجتماعية من خلال تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الاستقرار المجتمعي.

تعتمد نجاح الخدمات العامة على اعتماد نماذج تسيير عمومي حديثة ومتطورة، وذلك نتيجة للانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي لتقديم الخدمات العامة، والتي دفعت إلى تطوير نماذج جديدة مثل (NPM) و(NPS) و(PV) و(NPG)، ومع ذلك، يجب التأكيد على ضرورة تعديل هذه النماذج وتطويرها بما يتلاءم مع التحديات والمتطلبات المتغيرة للخدمات العامة في الوقت الحالي، لضمان تلبية الاحتياجات المتنامية للمواطنين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

في الوقت الذي يشهد فيه التطور التكنولوجي تطورات هائلة، يتجلى دور الإدارة الإلكترونية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات كأساس أساسي لتحسين الأداء العمومي وتطوير الخدمات العامة. فقد أصبحت هذه الأدوات أساسية في تيسير الإجراءات وتحسين التفاعل بين المواطنين والهيئات الإدارية والمرافق العمومية. ومع تطور التكنولوجيا واعتماد الرقمنة في تقديم الخدمات، يصبح من الضروري تحسين وتطوير البنية التحتية والمهارات اللازمة لضمان نجاح هذه العمليات وتحقيق أقصى استفادة منها.

في هذا السياق، قمنا بدراسة إحدى المرافق العمومية ذات الطابع السيادي في الجزائر، تحديدًا وزارة الداخلية والجماعات المحلية، كدراسة نظرية، وأضفنا إليها دراسة تطبيقية لبلدية الحراش، بهدف تسليط الضوء على أهم جوانب التسيير العمومي الحديث المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في ذات البلدية. وتمت هذه الدراسة تحت عنوان "دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية". في إطار هذا البحث، سعينا لإختبار صحة الفرضيات الآتية:

أولا: اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية قمنا بإختبار الفرضيات التي تم وضعها سابقا، والتي توصلنا فيها إلى مايلي:

أ- الفرضية الأولى: "على الرغم من دورها التاريخي السابق كأهم نموذج رئيسي في التسيير العمومي، وكنظام إداري مثالي في تسيير المرافق العمومية، إلا أنها في العصر الحالي قد فقدت جاذبيتها وصارت تُعتبر نظريةً منهكةً ومُتجاوزةً". **هذه الفرضية صحيحة.** لأنه، ليس مبالغا فيه الإدعاء بأن البيروقراطية لطالما كانت نظاما مثاليا في التسيير سواء للمرافق العمومية أو الخاصة ولمدة قاربت 80 سنة، لكن أظهرت

الخاتمة:

الإستعمالات والتطبيقات البيروقراطية العديد من العيوب مثل: البطء، الروتين، الرشوة، الفساد، المحسوبية وغيرها، لذا مع مرور الوقت تغيرت الصورة التي كانت تُرسم للبيروقراطية في الماضي، حيث كانت تُصوَّر كنظام مثالي يُضمِن الفعالية والأداء الممتاز للمرافق العمومية، والشرعية والعقلانية. ومع ظهور المفاهيم والنظريات الحديثة للتسيير العمومي، بالإضافة إلى التطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي شهده العالم، خاصة في العصر الحالي، أصبحت البيروقراطية نظرية مُنهكة ومُتجاوزة، بل وتشكل خطراً على الإدارات والمرافق العمومية.

ب- الفرضية الثانية: بدون شك، "يُعتبر أحد أبرز الأحداث التاريخية في نهاية الربع الأخير من القرن الماضي في مجال التسيير العمومي هو ظهور نموذجي التسيير العمومي الجديد وإعادة إختراع الحكومة"، **هذه الفرضية صحيحة.** وهذا، من خلال أفكارهما التحديثية الإصلاحية لنظم التسيير في المرافق العمومية. هذان الاتجاهان الجديدان أحدثا ثورة في ميدان التسيير العمومي، حيث مَثّلًا جبهة مقاومة للتسيير البيروقراطي السائد، وشكل بذلك الانتقال من النموذج الكلاسيكي البيروقراطي الذي استمر لنحو 80 عامًا إلى النموذج الجديد، تحولًا تاريخيًا. حيث سعت غالبية دول العالم آنذاك، إلى اعتماده نظرًا لتضمنه لمفاهيم حديثة وأفكار جديدة، ليصبح لاحقًا مرجعًا لهم؛

ت- الفرضية الثالثة: زاد الاهتمام باستخدام عمليات القياس والتقييم وإنشاء المؤشرات المتعلقة بأداء المرافق العمومية، وذلك نتيجة للإحساس العام بفشل السياسات الحكومية في معالجة تحديات المجتمع، **هذه الفرضية صحيحة.** لأنه، ومنذ بداية السبعينيات من القرن الماضي، انطلق الاهتمام المتنامي بعمليات القياس والتقييم، وإنشاء المؤشرات المتعلقة بأداء المرافق العمومية، وتحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية. تأتي هذه الاهتمامات نتيجة للإحساس العام بفشل السياسات الحكومية في معالجة تحديات المجتمع، وقد لوحظ أن القطاع العمومي لم يبقَ مستبعدًا عن هذه التحولات، بل شهد تأثيراً مباشرًا للتطورات التي طرأت في الربع الأخير من القرن العشرين. بظهور النظريات والمفاهيم الحديثة في التسيير، وفي مقدمتهم نموذج التسيير العمومي الجديد، مما زاد من التركيز على خلق القيمة العامة، وتطبيق مبادئ التسيير الحديث مثل الشفافية والمساءلة التي تبدو صعبة التطبيق في الأنظمة التقليدية التي تقوم بقياس الخدمات المقدمة من المرافق العمومية استنادًا إلى عددها فقط، دون النظر إلى جودتها ونوعيتها كما يجب أن تكون. من هنا، نشأت الفكرة الرائجة حاليًا حول مدى استجابة المرافق العمومية للاقتران بمقاييس ومؤشرات جديدة للأداء وزاد

الاهتمام بعمليات القياس والتقييم التي تعتمد على أبعاد أكثر انفتاحًا وشمولًا.

ث- الفرضية الرابعة: أهم المقاربات والنماذج التسييرية الحديثة المتنافسة على تحسين أداء المرافق العمومية نجد، نموذج التسيير العمومي الجديد، إعادة إختراع الحكومة، الخدمة العامة الجديدة، مفهوم القيمة العامة، الحوكمة العامة الجديدة، التي ترتكز وتعتمد كلها على تكنولوجيا المعلومات كأداة رئيسة لها. **هذه الفرضية صحيحة.** لأن هذه النماذج الحديثة في التسيير ترتكز على منهجيات وأساليب مختلفة لإدارة وتحسين أداء المرافق العمومية، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، حيث تهدف إلى تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين، وتؤثر إيجاباً في تمكين دور المواطنين في صنع القرارات. كما تُسهم بشكل كبير في تعزيز التنمية الشاملة للمجتمع، كما يبرز أيضا الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات كمنافس حديث ومحور أساسي. على الرغم من أنها لم تنل حتى الآن مرتبة المنهج الشامل، إلا أنها تعمل كأداة داعمة وليست بديلاً مطلقًا للنماذج التسييرية الحديثة المتعددة المتبعة مسبقاً، كما تُعَدُّ عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المرافق العمومية، حيث تعمل بشكل كبير على تبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة تقديم الخدمات وبجودة عالية، كما تُعزِّز الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات، وبالتالي "أهداف تكنولوجيا المعلومات في تسيير المرافق العمومية هي نفسها أهداف التسيير العمومي الحديث".

ج- الفرضية الخامسة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الإستخدام، رضاء المستخدم) والمفهوم الأساسي (عوامل النجاح) في بلدية الحراش. ولتأكيد صحة هذه الفرضية، قمنا بإختبار علاقة إرتباط كل عامل من عوامل النجاح على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "جودة النظام": توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة النظام وعوامل النجاح، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.541)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.002)، وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، مما يعني **قبول هذه الفرضية.** أما قوة هذه العلاقة فهي متوسطة.

2- بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "جودة المعلومات": توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة المعلومات وعوامل النجاح، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا

باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.483) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.007) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، مما يعني **قبول هذه الفرضية**. أما قوة هذه العلاقة فهي ضعيفة.

3- <u>بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "جودة الخدمة":</u> توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل جودة الخدمة وعوامل النجاح، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.591) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، مما يعني **قبول هذه الفرضية**. أما قوة هذه العلاقة فهي متوسطة.

4- <u>بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "الإستخدام":</u> توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل الإستخدام وعوامل النجاح، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.455) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.012) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%، مما يعني **قبول هذه الفرضية**. أما قوة هذه العلاقة فهي ضعيفة.

5- <u>بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "رضاء المستخدم":</u> توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 على وجود إرتباط بين عامل رضاء المستخدمين وعوامل النجاح، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.086) وهو **غير دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم**، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.652) وهي أكبر من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%. مما يعني أنه لا توجد علاقة إرتباط بين المتغيرين، وبالتالي **رفض هذه الفرضية**.

عليه، وبشكل عام أظهرت معاملات الارتباط ارتباطا إيجابيا بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي [عوامل النجاح]، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت جميعها معنوية، وهذا ما يؤكد **صحة الفرضية الخامسة**، ويدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي، **باستثناء متغير "رضاء المستخدم" فلم يكن معنويا**، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو5%، ولا يعد هذا المتغير ضمن عوامل النجاح

المتوفرة في بلدية الحراش، حيث بلغت قيمة (P- sig(value لهذا المتغير 0.652، والسبب في ذلك أنه تم فرض النظام على العاملين.

ح- الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الإدارة (مكتب مشغلي النظام)؛ الجنس؛ المؤهل الدراسي؛ سنوات الخبرة. ولتأكيد صحة هذه الفرضية، قمنا بإختبار كل متغير من العوامل الديمغرافية على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- بالنسبة لإختبار متغير الإدارة: من خلال اختبار "كروسكال واليس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى إلى متغير الإدارة.

2- بالنسبة لإختبار متغير الجنس: من خلال اختبار "مان ويتني" و"ويلكوكسن" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى إلى متغير الجنس.

3- بالنسبة لإختبار متغير المؤهل الدراسي: من خلال اختبار "كروسكال واليس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

4- بالنسبة لإختبار متغير سنوات الخبرة: من خلال اختبار "كروسكال واليس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

عليه، وبشكل عام تمثلت العوامل الديمغرافية في كل من: الإدارة (مكتب مشغلي النظام)، الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، وتم الاعتماد على اختبار(Whitney -Mann)، واختبار (ويلكوكسن)

واختبار (Wallis-Kruskal) وذلك لإختبار تساوي وسيط مجتمعين أو أكثر، ولم تظهر أي اختلافات جوهرية في أي من متغيرات الدراسة(عوامل النجاح) وفقا لقيم أي من المتغيرات الديموغرافية، حيث كانت قيم P- value(sig) أكبر من مستوى الثقة 5% بالنسبة لجميع العوامل الديمغرافية. **وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية السادسة.**

خ- الفرضية السابعة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقاييس الفرعية (تقديم الخدمة العامة، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة اجتماعيا) والمفهوم الأساسي (عوامل القيمة العامة) في بلدية الحراش. ولتأكيد صحة هذه الفرضية، قمنا بإختبار علاقة إرتباط كل عامل من عوامل القيمة العامة على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "تقديم الخدمة العامة": توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل تقديم الخدمة العامة وعوامل القيمة العامة، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.742)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%. مما يعني **قبول هذه الفرضية**، أما قوة هذه العلاقة فهي قوية.

2- بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "فعالية المرفق العمومي": توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل فعالية المرفق العمومي وعوامل القيمة العامة، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.684)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%. مما يعني **قبول هذه الفرضية**، أما قوة هذه العلاقة فهي قريبة من القوية.

3- بالنسبة لإختبار إرتباط عامل "المخرجات المرغوبة اجتماعياً": توجد علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) على وجود إرتباط بين عامل المخرجات المرغوبة اجتماعياً وعوامل القيمة العامة، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين، حيث كان معامل الإرتباط (0.672)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة إرتباط طردية بينهم، حيث كانت قيمة ألفا α تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة الذي حدده الطالب وهو 5%. مما يعني **قبول هذه الفرضية**، أما قوة هذه العلاقة فهي قريبة من القوية.

وبشكل عام أظهرت معاملات الارتباط ارتباطا إيجابيا بين المقاييس الفرعية والمفهوم لأساسي [عوامل القيمة العامة]، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وكانت جميعها معنوية، وهذا ما يؤكد على **صحة الفرضية السابعة**، ويدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقاييس الفرعية والمفهوم الأساسي.

د- الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل القيمة العامة الناتجة من أداء بلدية الحراش تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس؛ المؤهل الدراسي. ولتأكيد صحة هذه الفرضية، قمنا بإختبار كل متغير من العوامل الديمغرافية على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- بالنسبة لإختبار متغير الجنس: من خلال اختبار "مان ويتني" و"ويلكوكسن" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل القيمة العامة في بلدية الحراش تعزى إلى متغير الجنس.

2- بالنسبة لإختبار متغير المؤهل الدراسي: من خلال اختبار" كروسكال واليس"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة له أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال على حدى وللمجالات مجتمعة معا، مما يعني استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى توافر عوامل القيمة العامة في بلدية الحراش تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

بشكل عام تمثلت العوامل الديمغرافية في كل من: الجنس، المؤهل الدراسي، وتم الاعتماد على اختبار "مان ويتني" واختبار "ويلكوكسن" واختبار (Wallis-Kruskal)، وذلك لإختبار تساوي وسيط مجتمعين أو أكثر، ولم تظهر أي اختلافات جوهرية في أي من متغيرات الدراسة (عوامل القيمة العامة) وفقا لقيم أي من المتغيرات الديموغرافية، حيث كانت قيم P- value(sig) أكبر من مستوى الثقة 5% بالنسبة لجميع العوامل الديمغرافية. **وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية الثامنة.**

ثانيا: نتائج الدراسة، من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

أ. نتائج الدراسة النظرية: أثمرت الدراسة النظرية التي أجريناها، تمحورت في الفصول الأول والثاني والثالث، عن مجموعة من النقاط الرئيسية التي نستعرضها كما يلي:

1. من خلال تحليلنا لأهم مرتكزات النظرية البيروقراطية، توصلنا إلى حقيقة مفادها، التأثير الكبير آنذاك لمفاهيم البيروقراطية على الإدارات والمرافق العمومية في العديد من الدول، والتي نتج عنها مجموعة من الأمراض الإدارية مثل: البطء، والروتين، والفساد؛
2. إن الإصلاحات التي تم تنفيذها لمواجهة تحديات البيروقراطية، تركزت في البدايات على مفهومي "المناجمنت العمومي" و"الخوصصة"؛
3. تبرز النتائج أهمية تطوير المرافق العمومية لتكون فعّالة ومتكيفة مع التحديات الجديدة الكثيرة والمختلفة، على غرار تحسين العلاقة مع المرتفقين، وتعزيز المسؤولية؛
4. مما لا شك فيه، تعتبر المفاهيم الحديثة للخوصصة مثل: الشراكة، ونظام البوت، وتفويضات المرفق العام، كأدوات فعالة لتنفيذ برنامج شامل جديد لإدارة التسيير العمومي، وذلك بهدف إصلاح الأوضاع الإقتصادية في دول معينة؛
5. توافق مفاهيم الخوصصة مع فلسفة التسيير العمومي الحديث، والتي كلاهما يطالبان بتغييرات جوهرية في دور الدولة ومسؤولياتها، مع تنفيذ هذه المفاهيم والتي عادة ما تكون متزامنة مع تطبيق برامج متوازية ومتناغمة تهدف جميعها إلى تحرير النشاطات الاقتصادية العامة؛
6. إن دور الدولة في سياق نموذج التسيير العمومي الحديث هو مساعدة وتمكين القطاع الخاص من الأداء الفعّال في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والحياتية؛
7. شكل الانتقال من النموذج البيروقراطي الذي استمر لنحو 80 عامًا إلى النموذج الجديد تحولًا تاريخيًا. حيث، وفي سياق تقديمنا للإطار العام لنموذج التسيير العمومي، والذي أوضحنا من خلاله مراحل التسيير العمومي من المرحلة التقليدية إلى المرحلة الحديثة، برزت لدينا الحاجة الملحة إلى تكييف النظم والأساليب القديمة مع هذه التحولات، والتي شكلت بدورها فيما بعد مستقبل التسيير العمومي الحديث؛
8. إن عمليات القياس، والتقييم، واستخدام المؤشرات تعد أدوات فعالة في تعزيز الأداء العمومي، ويمكن إعتبارها أيضا أحد المرتكزات الأساسية في تطوير المرافق العمومية وتقدم الدول، حيث تستند الخطط

الاستراتيجية على نتائج هذه العمليات. بالإضافة إلى أن هذه الأدوات هي بمثابة وسيلة لتبادل المعلومات وتوجيه صناع القرار؛

9. إن الانتقادات الموجهة للنموذج التقليدي لتقديم الخدمات العامة ساهمت في قبول وتبني مفاهيم التسيير العمومي الجديد (NPM) والاستفادة منها كوسائل داعمة لتحسين جودة الخدمات العامة. ومع ذلك، تسبب التأثير المفرط لطابع الشركات في تقديم الخدمات العامة في ظهور عدة مشكلات. هذه المشكلات دفعت إلى تطوير مفاهيم وتطبيقات جديدة لتقديم الخدمات العامة، مثل(NPS)، و (PV)، و (NPG).

10. إن خصائص هذه النماذج الجديدة كـ (NPS)، و(PV)، و (NPG)، ساهمت في فهم أهمية تعقيد وتفرد إدارة وتقديم الخدمات العامة، مما استلزم تطوير مستمر وتحسين أداء الآليات المستخدمة وفقاً لطبيعة الخدمة والسياق المحيط بعملية تقديمها.

11. إن التحسن الذي طرأ على أداء الإدارات المركزية والمرافق العمومية الجزائرية، جراء اعتماد التكنولوجيا، واستخدام التقنيات الحديثة، مثل: التقنيات الرقمية، وأنظمة المعلومات، جعل السلطات العليا للبلاد في الجزائر تضعها على رأس قائمة أولوياتها، وذلك بهدف تعزيز أدائها العمومي في جميع القطاعات والمجالات، من خلال تطوير خدماتها الإدارية لتصبح خدمات إلكترونية، وبالتالي زيادة رفاهية مواطنيها.

ب. نتائج الدراسة الميدانية: باستفادتنا من الدراسة الميدانية، تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

1. ليس مبالغا فيه القول أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية عملت جاهدة على إرساء نموذج تسيير عمومي حديث يعتمد ويرتكز على الإدارة الإلكترونية، حيث عملت منذ سنة 2013 على إرساء مظاهر تسييرية جديدة تتخذ من التّوجه نحو المواطن، وتقريب الإدارة منه، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي قيماً أساسية لها. وقد وجهت هذه القيم جهود الوزارة باتجاه تطوير خدمات إلكترونية للمواطنين أولاً، في سبيل دحض كل المعوقات التي تحول بينهم وبين حصولهم على الخدمات التي يوفرها القطاع، مما سمح بمنح الأولوية للمواطن عند تطوير مختلف المشاريع الخاصة به كوثائقه الشخصية، واقتراح خدمات إلكترونية تستجيب لمختلف انشغالاته وتحلّ المشاكل التي كان يعرفها في سبيل حصوله على المعلومات الخاصة به أو الخدمات الإدارية التي يرغب بها مثلما سمحت بتحقيقه الشبابيك الموحدة، بالإضافة إلى أنّ تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد والذي يظهر في مختلف المواعيد الهامة التي يهتم

القطاع بإدارتها، كالانتخابات مثلاً أو عندما شرعت الوزارة في أتمتة ملفات الحالة المدنية على مستوى البلديات سمح بتسريع وتيرة الإنجاز وبالتالي الاستفادة من نتائج هذه العمليات.

2. لسنا هنا بصدد المقارنة. ولكن، يمكننا القول أنّ وزارة الداخلية والجماعات المحلية كانت أفضل بكثير من بلدية الحراش، وقد نجحت إلى حدّ ما في تطبيق التسيير العمومي الحديث المعتمد على أنظمة الإدارة الإلكترونية، من حيث خدماتها (جودة المعلومات، جودة الخدمات، الإستخدام، الفوائد الصافية، رضاء المستخدمين)، وأنّها تتوفّر على بعض العوامل المساعدة على نجاح التسيير العمومي الحديث وليس كلّها كالإرادة السياسية، الموارد المالية، والكفاءات البشرية، وبالتالي فهي تسعى إلى تطوير تسيير عمومي ناجح، بالرّغم من عدم توفرها على كلّ العوامل الضّرورية لذلك.

3. إنّ قيام وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتطوير أنظمة معلوماتها وبرمجياتها بنفسها سمح لها من جهة، بالمحافظة على استقلاليتها وتحيين هذه الأنظمة وتطويرها كلّ ما كانت هناك ضرورة. ومن جهة أخرى، ضمن لها بأن تحمل هذه الأنظمة نموذج التسيير العمومي الذي تريده. وبالتّالي تتفادى أن تكون النماذج المتضمنة في أنظمة المعلومات وتطبيقاتها مناقضة لما هو سائد في التسيير العمومي لإداراتها، ممّا قلّص إلى حدّ ما من مقاومة التغيير التي عرفتها.

4. إن وزارة الداخلية والجماعات المحلية عند عزمها على الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية لتوجه تسييري حديث، رأينا أنها أخذت بعين الاعتبار لما هو سائد من قيم وممارسات عند تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، هذ العامل المهم سمح لها بضمان التفاف وقبول موظفي الوزارة لهذه الأنظمة، وذلك باستخدامها وحسن استغلال وظائفها. لكن من جهة أخرى، قلّص من الاستفادة المثلى لما كان من الممكن تحقيقه من فوائد، لذا يظهر أنّه من المفيد أن تعمل الوزارة على إحداث التوافق بين نموذج التسيير العمومي السائد، وبين ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات من فرص لإعادة النّظر في معايير السلوكات والممارسات بالشّكل الذي يعود بالفائدة عليها وعلى الأطراف التي تتعامل معها، وذلك بنشر قيم المبادرة وتشجيع الإبداع والمرونة التي ينادي بها التسيير الحديث.

5. كانت الملاحظة الرئيسية عند تشخيصنا لأبعاد التسيير العمومي السّائدة ببلدية الحراش، هي تركيزها الكبير على خصائص التسيير البيروقراطي، حيث وجدنا أن بلدية الحراش لازالت تعتمد على هيكل تنظيمي هرمي تتدرّج حسبه المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل فرد من البلدية. إذ يتمتّع أصحاب المستويات العليا

بسلطات وصلاحيات ومسؤوليات أعلى من أولئك الذين يقعون في مستوياته الدّنيا. كما أنّ تقسيم المهام والوظائف بين مختلف المصالح والمكاتب والفروع يخضع للتخصص وتطبيق الإجراءات الإدارية والقواعد التنظيمية والقانونية، مما يسمح بمراقبة كل مسؤول للأعمال التي يقوم بها الأفراد التابعين له. بعدها قمنا بتحديد وتحليل تأثير هذه الأبعاد البيروقراطية في أبعاد نجاح الإدارة الإلكترونية، وتوصّلنا إلى أن التأثير السّلبي لبعض أبعاد التسيير البيروقراطي السّائد ببلدية الحراش تعيق التّطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية. فبالرّغم من أنّ بعد المراقبة مثلاً يسمح بتحقيق الشفافية والمساءلة والتأكّد من صحّة المعلومات المحجوزة، وبالتّالي فهو يؤثر إيجاباً على أبعاد نجاح الإدارة الإلكترونية إلاّ أنّ الأبعاد الأخرى (تدرّج السّلطة والصلاحيات، التطبيق الصارم للإجراءات والقوانين، التخصص في العمل) تؤثر سلباً عليها.

6. إن نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات يتطلّب وجود تسيير عمومي حديث، ذلك أن الممارسات التي تقتضيها خلال استخدام أدواتها الشبكية وأنظمة معلوماتها وخدماتها تؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد نحو التشارك في المعلومات والتعاون في أداء العمل في حينه، فإذا لم يكن نموذج التسيير العمومي في هذا الاتجاه أو قوبلت هذه الممارسات بالرفض يعني أن التسيير السائد ليس ملائم لتطبيق التكنولوجيا مما قد يؤدي إلى فشلها، ومن هنا تظهر أهمية برامج المرافقة والتكوين التي استفادة منها بلدية الحراش، والتي سعت فيها إلى ضمان انخراط موظفيها في هكذا مشاريع، لتضمن في المستقبل تقبلهم لمختلف التغييرات التي يمكن أن تقوم بها.

7. رغم الجهود المبذولة من الجهات الوصية، أظهرت دراسة الحالة في بلدية الحراش، أن القدرات التقنية والمالية والبشرية ليست كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؛

8. حسب نتائج الدراسة **بالنسبة لعينة (مشغلي النظام)**، عن ما مدى درجة توافر عوامل النجاح (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمات، إستخدام النظام، رضاء المستخدمين) في بلدية الحراش، أظهرت النتائج من خلال عرض استجابات العينة لأبعاد عوامل النجاح كل على حدى على ما يلي:

- بالنسبة لعامل "**جودة النظام**": أظهرت أن درجة عامل جودة النظام المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 37.6%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.
- بالنسبة لعامل "**جودة المعلومات**": أظهرت أن درجة عامل جودة المعلومات المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 25.8%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا

العامل.

- بالنسبة لعامل "**جودة الخدمات**": أظهرت أن درجة عامل جودة المعلومات المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 28.4%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.
- بالنسبة لعامل "**الإستخدام**": أظهرت أن درجة عامل الإستخدام المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 27.4%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.
- بالنسبة لعامل "**رضاء المستخدم**": أظهرت أن درجة عامل رضاء المستخدم المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 23.8% ، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.

▪ بلغت النسبة المئوية لجودة نظام المعلومات المطبق في "بلدية الحراش" 37.6%، كما بلغت النسبة المئوية لجودة المعلومات 25.8%، وقدرت العينة إلى أن جودة الخدمة التي يحصلون عليها من قسم الدعم الفني 28.4%، وكانت نسبة استخدام النظام (الاعتماد على النظام)27.4%، ونسبة رضاء المستخدم 23.8%. من هنا توضح دراسة الحالة انخفاض درجة توافر عوامل النجاح في بلدية الحراش، بل وجود عدم توافر بعض هذه العوامل تمامًا، حيث بلغت نسبة عوامل النجاح مجتمعة 29.2%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد عينة مشغلي النظام على فقرات عوامل النجاح في بلدية الحراش.

من خلال هذه النتائج نستنتج، أنه لم تحقق عوامل النجاح المطبقة في بلدية الحراش التعديلات والتحسينات المرجوة، وذلك لعدة أسباب منها:

- صعوبة في الاستخدام أو الاعتماد على النظام؛ عدم توفر المرونة الكافية لتلبية احتياجات المواطنين؛ وبطء ملحوظ في زمن استجابة النظام. الأمر الذي يجعل النظام غير قابل للتطور، ولا يتواكب مع الإحتياجات والتطلعات العامة؛
- لمسنا في بلدية الحراش أن هناك عدم إهتمام بالمعلومات المُنتجة من النظام(مخرجاته)، مما نتج عنه ضعف في جودة المعلومات من حيث الدقة، والسرعة، والكمالية، وبالتالي فهي بعيدة عن معايير الجودة المطلوبة؛

- عدم تحقق جودة خدمات الدعم الفني التي يحصل عليها مستخدمي النظام لبلدية الحراش من قسم تكنولوجيا المعلومات، وذلك بسب ثقل في سرعة الإستجابة عند توقف النظام؛ عدم كفاءة الفريق الفني لموظفي قسم تكنولوجيا المعلومات، الشيء الذي أدى إلى غياب فعالية إستخدام هذه التكنولوجيا، كما أثر على ثقافة فريق العمل وروح التعاون بين مستخدمي النظام وموظفي قسم تكنولوجيا المعلومات في بلدية الحراش؛

- إن عامل رضاء المستخدم لا يعد ضمن عوامل النجاح المتوفرة في بلدية الحراش، والسبب في ذلك أنه تم فرض النظام على العاملين.

9. حسب نتائج الدراسة **بالنسبة لعينة (المواطنين)**، عن ما مدى درجة توافر عوامل القيمة العامة (تقديم الخدمات العامة، فعالية المرفق العمومي، المخرجات المرغوبة اجتماعيا) في بلدية الحراش، أظهرت النتائج من خلال عرض استجابات العينة لأبعاد عوامل القيمة العامة كل على حدى على ما يلي:

- بالنسبة لعامل "**تقديم الخدمات العامة**": أظهرت أن درجة عامل تقديم الخدمات العامة المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة % 35.6، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.
- بالنسبة لعامل "**فعالية المرفق العمومي بلدية الحراش**": أظهرت أن درجة عامل فعالية المرفق العمومي المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 26.6%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.
- بالنسبة لعامل "**المخرجات المرغوبة إجتماعيا**": أظهرت أن درجة عامل المخرجات المرغوبة اجتماعيا المطبقة في بلدية الحراش يتوفر بنسبة 28.8%، هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا العامل.

▪ قيم المواطنون تقديم الخدمات في المرفق العمومي محل الدراسة بـ 35.6%، كما بلغ تقييمهم لفعالية المرفق العمومي 26.6%، وللمخرجات المرغوبة اجتماعياً 28.8%، وبذلك يتبين لنا أن درجة مخرجات القيمة العامة الناتجة عن أداء بلدية الحراش بلغت 30%، وهي أقل من المتوسط. هذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفض جدا من قبل أفراد عينة مواطني مدينة الحراش على مخرجات عوامل القيمة العامة لبلديتهم.

الخاتمة:

من خلال هذه النتائج نستنتج، أن هناك عدم تركيز من طرف المرفق العمومي محل الدراسة على العوامل التي تخلق القيمة العامة من وجهة نظر المترددين على بلدية الحراش، والتي تمثلت في:

- أنه، لا تزال الخدمات العمومية المقدمة من طرف بلدية الحراش لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب، وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها: غياب السرعة؛ الدقة؛ والتكلفة في تقديم الخدمة؛
- عدم فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش"، من حيث الكفاءة التنظيمية، الانفتاح، الاستجابة؛
- أظهرت نتائج المخرجات المرغوبة إجتماعيا من المرفق العمومي "بلدية الحراش"، أنها غير متوفرة بالشكل المطلوب، وأن هناك إنخفاض كبير في مؤشر درجاتها، وهذا بالنسبة للعدالة، والثقة، والتطوير الذاتي للمواطنين، والمشاركة.

10. إن الملاحظ في مقاييس الأداء العمومي الحالية التي تطبق في بلدية الحراش، أنها تركز بشكل أساسي على الجوانب المالية، ولا تأخذ بعين الاعتبار البيئة التكنولوجية الجديدة التي تركز على تطوير القيمة العامة لمخرجات المرفق العمومي؛
11. لم تظهر نتائج اختبار(Whitney -Mann)، واختبار (ويلكوكسن) واختبار (Wallis-Kruskal) أي اختلافات جوهرية في أي من متغيرات الدراسة (عوامل النجاح) وفقا لقيم أي من المتغيرات الديموغرافية؛
12. لم تظهر نتائج اختبار(Whitney -Mann)، واختبار (ويلكوكسن) واختبار (Wallis-Kruskal) أي اختلافات جوهرية في أي من متغيرات الدراسة(عوامل القيمة العامة) وفقا لقيم أي من المتغيرات الديموغرافية؛
13. رغم أنه هناك عدة عوامل قد تؤثر على طبيعة نتائج العلاقة الموجودة بين عوامل النجاح والقيمة العامة في بلدية الحراش. إلا أنه، حسب رأينا يشير هذا التقارب في النتائج التي تحصلنا عليها إلى وجود ارتباط شبه كامل بين توافر عوامل النجاح وتحقيق القيمة منها في بلدية الحراش، مما انعكس على النتيجة النهائية، والتي كانت وفقا لدراستنا الميدانية هذه ضعيفة.

ثالثا: التوصيات، يوصي الطالب بما يلي:

1. ضرورة إعادة النظر في نموذج البيروقراطية السائد والتفكير في إصلاحات إدارية تهدف إلى تحقيق الفعالية والتكيف مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجديدة؛

2. التركيز على تطوير المرافق العمومية بمرونة كافية لتلبية احتياجات المواطنين والتعامل مع التحديات المتغيرة؛
3. الحاجة إلى مراجعة وتعديل الإجراءات والقواعد القانونية بما يتماشى مع الأهداف الجديدة والتطلعات الاجتماعية؛
4. التأكيد على أهمية التقييم والقياس في تطوير الأداء العمومي وتحسين جودة الخدمات العامة؛
5. الاستفادة من مفاهيم التسيير العمومي الحديثة مثل(NPS)، (PV)، (NPG) لتحسين جودة وفاعلية تقديم الخدمات العامة، مع التركيز على تحسين أداء الآليات المستخدمة وفقاً لطبيعة الخدمة والسياق المحيط بها؛
6. الضرورة الملحة للاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأدة أساسية لتحسين أداء المرافق العمومية الجزائرية وزيادة رفاهية المواطنين في جميع القطاعات والمجالات؛
7. التركيز على تطوير الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطنين بهدف تحسين العلاقة بينهم وبين الهيئات الإدارية والمرافق العمومية الجزائرية؛
8. الحاجة إلى تحسين الجوانب البيروقراطية في ثقافة التسيير لوزارة الداخلية وبلدية الحراش، وتطوير استراتيجيات الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء العمومي وتسهيل التعاملات للمواطنين؛
9. توثيق التطورات والجهود المبذولة في مجال الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية وبلدية الحراش، مع التركيز على عوامل النجاح والتحديات التي قد تواجه تنفيذها؛
10. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير القدرات التقنية والبشرية والمالية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وبلدية الحراش لتحقيق الانتقال الناجح نحو الإدارة الإلكترونية؛
11. ضرورة تطوير مقاييس الأداء العمومي في سياق التسيير العمومي الحديث، الذي يأخذ بعين الاعتبار البيئة التكنولوجية الجديدة، حيث أن المقاييس الحالية تركز بشكل أساسي على الجوانب المالية دون مراعاة القيمة الشاملة للأداء، والتي يجب أن يكون التطوير فيها موجهًا نحو القيمة العامة من وجهة نظر المواطن؛
12. يجب تعزيز عوامل النجاح في بلدية الحراش، مما يستلزم تعديلات في النظام الحالي مثل: تحسين سهولة الاستخدام، والمرونة لتلبية احتياجات المواطنين، وتحسين زمن استجابة النظام وجعله قابلاً للتطور؛

13. التركيز على جودة المعلومات المُنتجة من النظام بالنسبة لمكتب مشغلي النظام في بلدية الحراش، وضمان كماليتها ودقتها وسرعتها؛
14. تعزيز جودة خدمات الدعم الفني لمستخدمي النظام من موظفي بلدية الحراش، من خلال زيادة سرعة الاستجابة وتطوير كفاءة الفريق الفني وتعزيز التعاون؛
15. التركيز على تحسين العوامل التي تؤثر في إنشاء القيمة العامة من وجهة نظر المترددين على بلدية الحراش؛
16. تقديم خدمات عمومية مُحسَّنة لمواطني مدينة الحراش، تعتمد على السرعة، الدقة، التكلفة؛
17. تعزيز فعالية المرفق العمومي "بلدية الحراش"، من حيث الكفاءة التنظيمية، الانفتاح، الاستجابة؛
18. الانتباه للمخرجات الاجتماعية المطلوبة من المرفق العمومي "بلدية الحراش"، كالعدالة، الثقة، المشاركة.

هذه التوصيات تعكس الحاجة إلى تحسين مقاييس الأداء العمومي في بلدية الحراش، وتعزيز توافر وفعالية التكنولوجيا بها، بهدف تحقيق القيمة العامة من وجهة نظر المترددين عليها، وبالتالي ضمان جودة خدماتها، ومن هنا نصل إلى الدور الرئيس للتسيير العمومي الحديث الذي يهدف إلى تحسين أداء المرافق العمومية.

سادسا: آفاق الدراسة

استنادًا إلى البحث الذي قمنا به حول "دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية"، ونتائج الدراسة التي توصلنا إليها، يمكننا اقتراح بعض العناوين المحتملة لدراسات مستقبلية:

- تحليل مفهوم التسيير العمومي الحديث؛
- دور التسيير العمومي الحديث في إصلاح المرفق العمومي؛
- دراسة تأثير التسيير العمومي الحديث على جودة الخدمات العامة؛
- تحليل أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة استخدام الموارد؛
- استكشاف تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في تحسين التسيير العمومي؛
- تحليل التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق التسيير العمومي الحديث؛
- دراسة تجارب عملية لتطبيق التسيير العمومي الحديث في دول مختلفة؛
- استكشاف دور التعاون بين القطاعين العام والخاص في تحسين أداء المرافق العمومية؛

الخاتمة:

- دراسة أثر التسيير العمومي الحديث على تعزيز الشفافية والحكم الرشيد في إدارة المرافق العمومية؛
- دراسة أثر التغييرات الديموغرافية والاقتصادية على تحديات إدارة المرافق العمومية وكيفية استجابة التسيير العمومي الحديث لهذه التحديات؛
- تحليل التحولات التكنولوجية المستقبلية وتأثيرها على مستقبل إدارة المرافق العمومية ودور التسيير العمومي الحديث في التكيف معها؛
- دراسة أفضل الممارسات الدولية في مجال التسيير العمومي الحديث وكيفية تبنيها وتكييفها مع السياق المحلي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

❖ **الكتب:**

1. إبراهيم طه الفياض، **القانون الإداري**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 01، 1988.
2. أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005.
3. أحمد رشد ومحمود سلام، **عقد الإنشاء والدراسة وتحويل الملكية (B.O.T) في مجال العلاقات الدولية الخاصة**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
4. أحمد محرز، **النظام القانوني لتحول القطاع العام إلى القطاع الخاص**، دون دار النشر، القاهرة، 2005.
5. أعتامنة جياد، **الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992**، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1996.
6. أمين الساعاتي، **إعادة اختراع الحكومة**، دار الفكر العربي، الطبعة 01، القاهرة، 1999.
7. أمين الساعاتي، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، دار الشروق، جدة، الطبعة 02، 1985.
8. أنطوان الناشف، **الخصخصة مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة**، دون دار نشر، بيروت، 2000.
9. أوزبرون ديفيد وبالستريك بيتر، **التخلص من البيروقراطية والاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة**، ترجمة/ بهاء شاهين ومختار محمد متولي، القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات، 2000.
10. بدر أحمد سلامة بدر، **العقود الإدارية وعقد(BOT)**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
11. بلرنب منصور، **الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1982.
12. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
13. بوسماح محمد، **المرفق العمومي في الجزائر (ترجمة رحال بن اعمر ورحال مولاي إدريس)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
14. ثروت بدوي وخالد الظاهر، **القانون الإداري، النشاط الإداري**، دار النهضة العربية، القاهرة، المجلد 2، 1980.

15. جابر جد نصار، **عقود البوت (BOT) والتطور الحديث لعقد الالتزام، دراسة نقدية للنظرية التقليدية لعقد الالتزام**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
16. جمعة سلوى شعراوي، **إدارة شؤون الدولة والمجتمع**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة،2001.
17. جمعة سلوى شعراوي، **إصلاح الخدمة المدنية في المملكة المتحدة، الولايات المتحدة ومصر بين الحاجة العملية والمتغيرات النظرية**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.
18. جيهان حسن وسيد أحمد، **عقود البوت وكيفية فض المنازعات الناشئة عنها**، مكتبة دار النهضة، القاهرة، 2002.
19. حامد ماهر، **النظام القانوني لعقود الإنشاء والتشغيل وإعادة المشروع(BOT)**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
20. حسن الدليمي عصام وعبد الرحيم صالح علي، **البحث العلمي أسسه ومناهجه**، الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
21. الحلو وماجد راغب، **القانون الإداري**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994.
22. حمادة عبد الرزاق حمادة، **عقود الشراكة(P.P.P)** ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2014.
23. الدقن أحمد السيد، **الإدارة العامة والاقتصاد**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018.
24. **دليل مشروع نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
25. رجب محمود طاجن، **عقود المشاركة بين القطاعين الحكومي والخاص**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010.
26. رسلان نبيل إسماعيل، **عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
27. رسلان نبيل إسماعيل، **قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة- المبررات- الأهداف- الأساليب)**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جويلية 2007.
28. الساعدي لبنى السعيدي، **ماهية عقد (BOT) في القانون العراقي والمقارن**، دار السنهوري، بيروت، 2016.
29. سعاد الشرقاوي، **العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.

30. سعد عبد الحميد مطاوع، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2000.
31. سليمان الطماوي، **الأسس العامة في العقود الإدارية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965.
32. سيد سليمان عبد الرحمان، **مناهج البحث**، عالم الكتب، جامعة عين شمس، القاهرة، 2014.
33. الشبراوي عادل، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، المنظمة العربية للإعلام العربي(شعاع)، القاهرة، 1995.
34. شحادة يوسف حلمي، **حركة إعادة ابتكار الحكومة: النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
35. شنوفي نور الدين، **المناجمنت العمومي**، محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2009.
36. الصحن محمد فريد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. صلاح الدين الهيثي ونعمة عباس الخفاجي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
38. عبد الله حداد، **الوجيز في قانون المرافق العامة الكبرى**، منشورات عكاظ، الرباط، المغرب، 2001.
39. عبد العزيز صالح، **إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي دراسة مقارنة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 1998.
40. عبد الغني بسيوني، **القانون الإداري**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة نشر.
41. عبد الله طلبة، **مبادئ القانون الإداري**، الجزء 01، دمشق، دون دار نشر، 1996.
42. عبد المحسن جودة، **الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2000.
43. عبد الوهاب بوخنوفة، **نشوء وتطور بيروقراطية الدولة في الجزائر 1963- 1979**، دراسة بنائية تاريخية، علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، 1990.
44. العزازي محمد حسن، **مدخل في الإدارة العامة والمحلية**، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
45. العزازي محمد، **محاضرات في مقرر الإدارة العامة والمحلية لطلبة البكالوريوس**، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، مصر، 2005.
46. علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
47. عيشوني محمد أحمد وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2013.

48. الغانم بن غانم، **الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
49. فضيل دليو وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، دار البعث، قسنطينة، 1999.
50. فؤاد مهنا، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، مؤسسة شباب الجامعة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 1980.
51. القاضي إلياس ناصف، **عقد (BOT)**، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2006.
52. القبيلات حمدي، **القانون الإداري**، دار وائل للنشر، الجزء 01، عمان، 2008.
53. القريوتي محمد قاسم، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2001.
54. القطب مروان محي الدين، **خصخصة المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2015.
55. القطب مروان محي الدين، **طرق خصخصة المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
56. القهيوي وليث العبد الله، **الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري والتطبيق العملي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
57. **كربائيل مارمول**، مؤرخ ورحالة إسباني (1540 – 1570)، له كتاب وصف إفريقيا.
58. الكرخي مجيد، **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. لمياء مرتاض نفوسي، **ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2015.
60. محمد المتولي، **الاتجاهات المعاصرة في خصخصة المرافق العامة بين النظرية والتطبيق**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
61. محمد بهجت فايد، **إقامة المشروعات الاستثمارية وفقا لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية "نظام البوت"**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
62. محمد سعيد أحمد، محمد حامد إبراهيم، **دليل موازنة البرامج، الدليل الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي بمنظمة الأمم المتحدة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1978.
63. محمد سعيد حسين أمين، **العقود الإدارية**، دون دار ومكان نشر، 2001.
64. محمد سمير زكي، **نظام التشييد والإدارة والتحول BOT**، المركز الاستشاري الولي للبحوث، القاهرة، 1999.

65. محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، الطبعة 02، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
66. محمد عبد السميع وأحمد طيبة، **أساسيات الإدارة العامة**، دار جليس الزمان، عمان، 2009.
67. محمد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط/5، 1986.
68. محمد عبد اللطيف، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية**، دار النهضة، القاهرة، 2000.
69. محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، القاهرة، دون دار نشر، 1998.
70. محمد فاضل الربيعي، **الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية**، مكتبة مدبولي، الطبعة 01، القاهرة، 2004.
71. مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
72. مصطفى عبد الحميد، **قياس الأداء الحكومي**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
73. مفتاح عثمان، **تاريخ مدينة الحراش**، معهد الآثار، جامعة الجزائر، 1999.
74. ملحم سامي، **القياس والتقويم في علم التربية والنفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.
75. الملكاوي إبراهيم الخلوف، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
76. المنيزل عبد الله فلاح، **مبادئ القياس والتقويم في التربية**، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
77. مهدي زويلف وعلي العظايلية، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، دار الدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.
78. موقف حديد محمد، **إدارة الأعمال الحكومية**، دار المناهج، الأردن، 2002.
79. ناصر لباد، **القانون الإداري (النشاط الإداري)**، لباد للنشر، الجزء الثاني، الطبعة 01، سطيف، الجزائر، 2004.
80. النمر سعود وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
81. هامر مايكل وستانتن ستيفن، **ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية**، ترجمة حسين الفلاحي، الطبعة 01، آفاق الإدارة للنشر والإعلام، عمّان، 2000.

82. هاني صالح سرى الدين، **التنظيم القانوني والتعاقدي لمشروعات البنية الأساسية الممولة عن طريق القطاع الخاص**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.

83. هلال على الدين ومسعد نيفين، **معجم المصطلحات السياسية**، مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة 01، 1994.

84. وائل عبد الرحمان التل وعيسى قحل، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2، 2007.

85. وضاح محمود الحمود، **عقود البناء والشغيل ونقل الملكية (BOT)، حقوق الإدارة المتعاقدة والتزاماتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

86. وليد حيدر جابر، **التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.

87. ويل مارشال ومارتن شرام، **تفويض بالتغيير**، ترجمة/ السيد محمد عمر ويوسف ميخائيل، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة ،1997.

88. يونس محمد علي، **التسيب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه آثاره معالجته**، دون دار نشر، طرابلس، 1993.

❖ **المقالات والدوريات:**

1. أحمد بوشارب وأحمد بن يوسف، **نجاعة التسيير في الجماعات المحلية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث**، مجلة أراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2019.

2. بحيري حسين علي، **الذكاء الاصطناعي كمدخل للتنمية الاقتصادية**، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، مجلة أحوال مصرية، العدد 71، 2018.

3. بورزق أحمد، **تحسين الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021.

4. تبوك محمد بن علي بن مسعود، **فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 38، 2016.

5. جليل مونية، **إدارة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وآفاق تحسين الخدمة العمومية**، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 36، العدد1، 2022.

6. الحكيم متير سليمان، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص خطوة لابد منها لدعم مسير التنمية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، المجلد 15، العدد 03، 2007.

7. حمزاوي عمرو، **حركات اليمين الراديكالي في أوروبا وأزمة الديمقراطية الليبرالية**، أوراق أوروبية، العدد 02، القاهرة: مركز الدراسات الأوروبية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يوليو 2004.

8. خشارمة حسين علي، **تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها "دراسة ميدانية"**، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد 02، الأردن، 2002.

9. خلفون فضيلة وبوريش رياض، **تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة 01، المجلد 09، العدد 01، 2020.

10. الدقن أحمد السيد، **دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير 2017، المجلد 18، العدد 01.

11. الدقن أحمد السيد، **نحو إطار قيمي وإجرائي للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد 20، العدد 02، أفريل 2019.

12. رودس، رودريك إيه دبليو، **استعادة حرفة الإدارة العامة**، المنظمة العربية للتنمية، مجلة الإدارة اليوم، العدد 05، 2018.

13. زغلول جودة عبد الرؤوف، **نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي**، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 02، 2008.

14. سعود إسراء وسعد فهد ومنى يونس حسين، **دور الاستثمار السياحي في تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص في العراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 114، العراق، مارس 2018.

15. السعيد دراجي، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 41، 2014.

16. شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 6، 2008.

17. طارق عاشور، **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012.

18. عباس هشام عبد الله، **قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 11، العدد 01، الرياض، 2005.

19. عبد اللطيف مصيطفى، نفيسة حجاج، لزهاري زواويد، **البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة ورؤية مستقبلية واعدة تجربة بلدية دبي وإمكانية الإستفادة منها**، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، جوان 2018.

20. عبد النور ناجي، **دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، 2009.

21. العتيبي سرحان بن دبيل، **العولمة والشرعية ودولة الرفاه: دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، المجلد 06، العدد 02، أفريل 2005.

22. علي طهراوي دومة، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة ودورها في تخفيف التبعية الطاقوية، دراسة تجربة المغرب**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة صديق بن يحي جيجل، المجلد01، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017.

23. غادة علي حمود، منى فاروق حجاج، **المشاركة بين القطاع الحكومي والخاص في التنمية السياحية دراسة تطبيقية على المنطقة الواقعة جنوب الغردقة**، المجلة المصرية للسياحة والضيافة، تصدرها الجمعية المصرية للسياحة والفندقة، المجلد الثاني، العدد الأول، مصر، 1999.

24. كليكسبيرج بيرناردو، **دراسة الخرافات والحقائق في السياسة الاجتماعية العامة: تجربة أمريكا اللاتينية**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 4، الإصدار العربي، ديسمبر2004.

25. كمال جعفر المفتي، **النماذج البيروقراطية والإصلاح الإداري**، مجلة الإدارة، العدد 38، جويلية 1983، الرياض، و"كيمب رونالد هوب"، **ضرورة الإصلاح الإداري في الدول النامية**، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، ديسمبر 1988، الرياض.

26. محمد إبراهيم المبارك، **الإدارة والتدبير**، مجلة الإدارة العامة، العدد 51، الرياض، سبتمبر 1986.

27. محمد، صلاح وعبد الكريم البشير، **أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية "تجارب دولية وعربية مختارة"**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015.

28. محمود فهمي، **مشروعات البوت BOT وأخواتها، الجوانب القانونية الاقتصادية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، سلسلة إصدارات بحوث الإدارة 04، عقود BOT وتكييفها القانوني،2001.

29. المدهون موسى، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري**، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، المجلد 15، العدد 17، أربد، العراق، 1999.
30. مقابلة على حسين، **التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق**، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 16، العدد 62، الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرفة التجارة والصناعة، 1995.
31. مهدي عيسى بن صالح، **ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2004.
32. نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005.
33. النجار صباح وصالح أحمد، **الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة: أم أحدهما محفز لقيام الآخر**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 15، 2004.
34. هاشم زياد وناظم حسن، **إمكانية استخدام النظم الخبيرة في تطوير مهنة مراقبة الحسابات**، الموصل: مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، العراق، 2012.
35. ودان بو عبد الله ومركان محمد البشير، **البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية**، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2015.

❖ **الملتقيات، الندوات والمؤتمرات:**

1. أعمال ندوة: **نحو تحقيق نمو شامل في مصر**، والمنعقدة في القاهرة يوم 25 فبراير 2014 بالتعاون بين كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة وهيئة التعاون الدولي اليابانية (جايكا JICA) ومؤسسة بروكنجز.
2. بليلة لحبيب، **التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام**، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج المحروقات، جامعة لونيسي علي، البليدة 02، 27 و28 نوفمبر 2018.
3. حامد عمرو، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقدة في شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2007.

4. الدقن أحمد السيد، **تطور دور الحكومات في إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية وفقا للتطورات العالمية**، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الأول لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، جامعة الدول العربية، 20-21 ديسمبر، 2010.
5. رزيق آمال، **نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2013.
6. السعيد هاله وآخرون (محررون)، **إدارة التحول في مصر: رؤى سياسية واقتصادية**، المؤتمر السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2014.
7. السيدة: مديرة الحكامة لولاية تلمسان، **ورشة تقييم مخرجات العملية النموذجية لمشروع المرجع الوطني للعنونة**، المنعقدة بتاريخ 22-26 ماي2022، بالمدرسة الوطنية لمهندسي المدينة، تلمسان، الجزائر.
8. صلاح أحمد بن حبيب، **قياس الأداء في الأجهزة الحكومية (إطار نظري)**، ندوة مؤشرات الأداء في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2010.
9. غالب عبد القادر ورسمة، **عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، أعمال ندوات (عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2008.
10. محمد العاج، **حصيلة وآفاق**، ندوة حول الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، المركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 28-30 أفريل 1997.
11. المكي محمد موفق أحمد، **هل يمكن للستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟** المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز لتحسين أداء القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
12. النجار فريد، **مكافحة الفساد بالقطاع العام بآليات حوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي لجماعة الإدارة العليا "فرص وتحديات تطوير أداء الإدارة الحكومية "، المنعقد بالإسكندرية، أكتوبر2015.
13. هاني صلاح سري الدين، **الإطار القانوني لمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية (البوت) ومقومات نجاحها في مصر**، بحث مقدم إلى مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي، نوفمبر1999.

❖ **المذكرات والأطروحات الجامعية:**

1. إبراهيم نجيب عبد الغني، **دور إعادة الهيكلة في تحسين أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين العامة المصرية خلال الفترة من عام 2006 إلى عام 2012**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2018.

2. أحمد أميرة الطاهر، **تطبيق ميثاق المواطن (Citizen, Charters) في الحالة المصرية: الواقع والمتطلبات**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2015.

3. أمحد لكحل، **دور الجماعات المحلية في مجال حماية البيئة في الجزائر**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2002.

4. أونيس سناء، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مطاحن الأوراس، وحدة أريس"**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

5. باسردة توفيق، سريع علي، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.

6. بن حاصيم سميرة، **عقود (BOT) إطار استقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية**، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، 2011.

7. الجدبة علي حسن إبراهيم، **قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية "دراسة ميدانية"** رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

8. دليلة قادة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017.

9. ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجيستر في الدراسات التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر،2011.

10. السعدون هدى مؤيد حاتم، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي**، رسالة ماجيستر، جامعة القادسية، العراق، 2017.

11. سلامة كمال وطلبة المتولي، **النظام القانوني لعقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)**، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة عين شمس، مصر، 2008.

12. سهيل العزام، **التخصيصية وأثرها على المرفق العام**، رسالة ماجستير، كلية القانون، جامعة بغداد، 2002.

13. الصغير ريفة أحمد، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014.

14. ضريفي نادية، **المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف تحقيق المردودية (حالة عقود الامتياز)**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر01، 2011-2012.
15. عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010.

❖ **النصوص القانونية:**

1. الأمر 04/01 **المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها**، الجريدة الرسمية، رقم 47، لسنة 2001.
2. الأمر 22/95 المتعلق **بخوصصة المؤسسات العمومية**، الجريدة الرسمية، رقم 48، لسنة 1995.
3. الأمر الجمهوري الفرنسي رقم 17، الصادر في 17 يونيو 2004 المعدل بمقتضى القانون الصادر في 28 يونيو 2008، المادة الأولى، المتعلق **بتعريف عقد الشراكة بين القطاع العام والخاص**.
4. الأمر رقم 08-04، المؤرخ في 01 سبتمبر 2008 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، الجريدة الرسمية، العدد 49، ص 3.
5. تعليمة الوزير الأول رقم 321 المؤرخة في 2013/10/20، المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 48.
6. دستور 1996 المؤرخ في 1997/12/07، المادة 15، الجريدة الرسمية، العدد 76 الصادر في 1996/12/08، ص 01.
7. القانون رقم 14-08 المؤرخ في 2014/08/09 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية، العدد 49.
8. القانون رقم 03/17 المؤرخ في 2017/01/10، يتضمن، جر، العدد 02، مؤرخة في 2017/01/11، المتعلق بإضافة تحسينات على قانون 14-08، والمتعلق بالحالة المدنية.
9. القانون رقم03-14 المؤرخ في 24 /2014/02 المتعلق بسندات ووثائق السفر، المادة الأولى: يهدف هذا القانون إلى تحديد شروط وكيفيات إعداد وتسليم وتجديد سندات ووثائق السفر.
10. المادة (01) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والتي تنص على مايلي:" يولد جميع الناس أحرارا ومتساويين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميرا، وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء".
11. المرسوم التنظيمي رقم88-131 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988، المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 1013.

12. المرسوم التنفيذي رقم 14-363 المؤرخ في 15 /12/ 2014، المتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ للوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 72.

13. المرسوم التنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في17 /02/ 2014 المحدّد لقائمة وثائق الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 11.

14. المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 06 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العمومي، والمرسوم التنفيذي المتمم له رقم 18-199، المؤرخ في 02 أوت 2018، المتعلق بتفويض المرفق العام.

15. المرسوم الرئاسي رقم 84-79 المؤرخ في 03 أفريل 1984 الذي يحدد أسماء الولايات ومقارها، بأسماء ومقار الولايات المستحدثة بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984.

❖ **التقارير:**

1. لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، الدورة 29، نيويورك من 28 ماي إلى 14 جوان 1996، بعنوان **الأعمال المقبلة الممكنة "مشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية".**

❖ **المواقع الإلكترونية:**

1. جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، "**موازنة المواطن، حقك تعرف موازنة بلدك لعام2020/2021**"https://www.mof.gov.eg/ar.

2. خطاب السيد الأمين العام، بعنوان **"آفاق التحول الرقمي في الجزائر"**، الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الإلكترونية العرب التاسع، يوم 16 ديسمبر 2021، على الرابط الإلكتروني https:// www.unescwa.org

3. عبد الرحمن تيشوري، **عقود البناء والتحويل كشكل من أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص،** المجلة الإلكترونية الحوار المتمدن، المحور الإدارة والاقتصاد، 05 أوت 2010، على الرابط الإلكتروني https ://m.ahewar.org.

4. كمال بداري، **التحول الرقمي حجر الأساس من أجل بناء اقتصاد قوي،** على الرابط الإلكتروني https:// www.eliktissadi.echaab.dz

5. مخطط عمل الحكومة، جوان 2014، على الرابط الإلكتروني-https://www.premier ministre.gov.dz

6. المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف، مخطط عمل العصرنة، 2019. على الرابط الإلكتروني www.interieur.gov.dzhttps://
7. مطويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 2023. على الرابط الإلكتروني www.interieur.gov.dzhttps://
8. موقع الشراكة الوطنية لإعادة ابتكار الحكومة https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare /appendixf.html
9. موقع القمة العالمية للحكومات .https://www.worldgovernmentsummit.org
10. موقع مركز محمد بن راشد آل مكتوم لابتكار الحكومي www.mbrcgi.gov.ae/ar/home-ar
11. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، على الرابط الإلكتروني https:// www.interieur.gov.dz
12. والي عدنان ماشي، **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق**، جامعة وهران، الجزائر، 2012، على الرابط الإلكتروني https:// kenanaonline.com

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

❖ **Books : 22024/03/22**

1. Aguinis Herman, **Performance Management**, Person Practice Hall, 2009.
2. Ahmed BOUYACOUB, **La Gestion de l'Entreprise industrielle publique en Algérie**, sans maison de publication, Alger, 1987.
3. Al Gore, **From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs less**, Report of the National Performance Review,1993.
4. Alguazil THOMAS, Bonnin AURELIE, Coutet CHARLENE, Pariaud RUDY, **Le New Public Management En Question**, **Problématique : l'application du**

New Public Management est-elle adaptée aux organisations publiques françaises d'aujourd'hui ? Poitiers : IAE, 2019/2010.

5. Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, **Under new public management**, university of Toronto, press, London,2014, p06.
6. AMIEL, BONNET, JACOBS, RAYMOND et THIETART : **Le Management**, 7ème édition (Edition DAHLEB), Collection « Que-sais-je », Paris, 1995.
7. AMIEL, JACOBS, BONNET, Boeck, WESMAEL, **Management de l'administration,** Belgique, 1993.
8. André BARILARI, **La modernisation de l'administration: collection Système**, Librairie Générale de droit et de jurés prudence, Paris, 1994.
9. Andrews Rhys, **Performance Management and Public Service Improvement**, Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Delivery, Wales, 2014.
10. Annie BARTOLI**, Le management dans les administrations publiques "DUNOD"**, Paris, 1997.
11. Barzelay Michael, **The new public management: Improving research and policy dialogue,** 3: Univ of California Press, 2001.
12. Bloomquist peg and Yeager Julia, **"Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies" Health care Executive**, 2008.
13. Boukli L, Tout le service public sera modernisé. El-Djazair.com/n°93, Décembre 2015.
14. Brix J, Krogstrup H. K & Mortensen N. M, **Evaluating the Effects of Co-Production Initiatives in Public Service Organizations**, Proceedings of the XVIII Nordic Political Science Congress, Denmark: Odense, 2017.
15. Brudney J. L. and Wright D. S, **Revisiting Administrative Reform in the American States: The Status of Reinventing Government During the 1990**, Public Administration Review, vol. 03, 2002.
16. Brunetiere, Jean-René, **Les indicateurs de la loi Organique relative aux lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?** Revue française d'administration publique, N. 117, 2006.
17. Bruno de Gazalet, le contract de construction dans le cadre des projets en BOT-RDAI, 1998.
18. Brusca Isabel, Montesinos Vicente, **From Rhetoric to Practice: The Case of Spanish Local Government Reforms**, Financial Accountability & Management, 2013.
19. Caroline VAYROU, **Le management public discours et fonction**, Université Panthean Assas, Paris LGJAEJA, 1995.
20. Chang Yongjin, **The Importance of the False Claims Act in the Middle Age of NPM and einventing Stream: Rethinking Process Oriented Accountability**, American University, Dissertation Abstract Internationals, AAT (3337671), 2008.

21. Chapman, P.R.A, **The Treasury in Public Policy-Making** (Taylor & Francis), 1997.
22. Coats D, **Reviving the Public: A New Governance and Management Model for Public Services,** The New Zealand Public Services Association (PSA). 2006.
23. Collins and Byrne, **Reinventing Government Again**, The Social Market Foundation, London, 2004.
24. Cooper W, Seiford L and Joe Zhu, **Handbook On Data Envelopment Analysis**, Kluwer's International series, Boston, 2004.
25. Dowding K and John P, **The Value of Choice in Public Policy**, Public Administration Review, 2019.
26. Duguit L, **Traite de droit constitutionnel**, Tome 2, sans maison et année de publication, paris.
27. Dwivedi Y.K, Shareef M. A, Pandey S. K and Kumar V, **Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations**, New York: Taylor & Francis Group, first edition 2014.
28. Ebdon C & Franklin A, **Searching for a Role for Citizens in the Budget Process**, Public Budgeting & Finance, 2004.
29. Ferlie, Ewan et al, **Organizational Cultures in the Public Services**, Oxford University Press, 2009.
30. G. JEZE, **les éléments essentiels du service public**, maison d'édition R.D.P, Paris,1913.
31. Guy PETERS, Laurie BOUSSAGUET et al, **Nouveaux management public**, Dictionnaire des politiques publiques, Presses de sciences Po, Paris, 2014.
32. Harry P, Hatry, **Performance Measurement and Performance Management: Challenges and Opportunities,** Distinguished Fellow the Urban, Institute Washington, Dc.2009.
33. Hill. Charles W. L, & Jones. Gareth R, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 5th ed, Houghton Mifflin Company, 2001.
34. J. AUBUY, O. RAYMUNDIE, **Le Service public**, collection analyse juridique, France, 2003.
35. JACQUEMOT et RAFFINOT, **La nouvelle Politique Economique en Afrique,** Edicef Aupelf, Paris,1993 .
36. Jacques CHEVALLIER, **L'Etat Post Moderne**, maison d'édition L.G.D.J, Paris, 2004.
37. Janet Denhardt, **Public Administration: An Action Orientation**, Belmont, USA: Thomson Wadsworth, Fifth Edition, 2006.
38. Janet Denhardt, Robert Denhardt, **the new public service: service not steering**, New York Rutledge, USA, 3rd edition, 2015.
39. Jean Aubuy, O. Raymundie, **Le Service public**, collection analyse juridique, France,2003.

40. Jean François Auby, **la délégation de service public, guide pratique**, Dalloz, Paris, 1997.
41. John Benington & Mark H. Moore, **From Private Choice to Public Value: Theory and Practice**, UK: Palgrave Macmillan, 2011.
42. Joyce Liddle, **Public Value Management and New Public Governance: Key Traits, Issues and Developments**, in: Jacob Torfing and Peter Triantafillou (eds), **Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance,** Cambridge: Cambridge University Press, 2016).
43. Laloux Frederic and Wilber Ken, **Reinventing Organizations**, Brussels: Nelson Parker, 2016.
44. Lane Jan-Erik, **New Public Management, An Introduction**, London Routledge, 2002.
45. Leila ABDELADIM, **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**, Les Editions Internationales, Alger, 1998.
46. Liguori Mariannunziata, Sicilia Mariafrancesca, Steccolini Ileana, **"Public Value as Performance: Politicians' and Managers' Perspectives on the Importance of Budgetary, Accruals and Non-Financial Information" In Public Value Management**, Measurement and Reporting, 2014.
47. Marcel Guenoun, **Le Management de la performance publique local,** étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations, sans maison et année de publication.
48. Matheson Alex, Hae-Sang Kwon, **Public management in flux Trends and differences across OECD countries**; Bovaird Tony, Löffler Elke, **Public Management and Governance**, London: Routledge, 2005.
49. Messaoud MENTRI, **L'administration en question: Réflexion sur les relations administration-administrés**, Alger, OPU, 1988.
50. Michael GEDDS, **Making Private Partnership Work**, Gower Publishing Limited, London, 2005.
51. Michael Haggans, **Public digitale policies in higher education a comparative survey between spain-France-Italy and United Kingdom,** european union: future of the compus in a digital world, 2017.
52. Niven Paul, **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies,** Second Edition, 2008.
53. Onder, **Reinventing Government: Historical Foundations, Philosophy, Critique, and Future Implications**, Uluslararasi Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi 28, Turkiye, 2012.
54. Osborne & Gaebler, **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is ransforming The Public Sector**, A Plume Book, USA, 1992.
55. Osborne and Plastrik, **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government**, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

56. Osborne, Gaebler and Ted, **Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, New York: Penguim Books. 1993.
57. Osborne, Gaebler, **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is ransforming The Public Sector**,
58. Parementer. D, **Performance Measurement,** Financial Management, London, Feb. 2007.
59. Philippe HERMEL**, le management participatif sens, réalité actions**, Les éditions d'Organisation, 1988, p 70.
60. R. LE DUFF, J C PAP, **La gestion publique "Vuibert gestion"**, France, 1988.
61. Rachid ZOUAIMIA, **Les autorités administratives indépendantes et la régulation économique en Algérie**, Edition Houma, Alger, 2005.
62. Raman KRISHNAN, **what is a Public Private Partnership**, paper, Without a publishing house, Nov 2014.
63. Ringold D, Holla A, Koziol M & Srinivasan S, **Citizens and Service Delivery: Assessing the Use of Social Accountability Approaches in the Human Development Sectors,** Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2012.
64. Robinson M, **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, New York: United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence: Singapore, 2015.
65. Roger BONNARD, **Précis de droit administratif**, 3ème édition, France, 1934.
66. Roger GUIBERT, **Service public et productivité**, SEDES, Paris, 1956.
67. Savas, E.S, **La Privatisation pour une société performante**, copyrighté, Paris,1998.
68. Schwab Klaus, **The Fourth Industrial Revolution**, NY: Business Crown, 2016
69. Seddon PB, **A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success**, Information Systems Research, 8, 3, 1997.
70. Serge ALECIAN, Dominique FOUCHER, **Guide du management dans le service public**, Collection service public, Les éditions d'organisation, 1994.
71. Shojaei, Shirvani and Etebarian, **Examining Reinventing Government from Opponents' Point of View**, International Business Management, 2016.
72. Stéphane Braconnier, **Droit des services publics**, presse universitaire de France, Paris,1997.
73. Stephen OSBORNE and Kate MCLAUGHLIN, **New Public Management**, First published by Rutledge New Fetter Lane, London, 2002.
74. Stephen Osborne et al, **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**, London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2010.

75. Stoker Gerry, **Public Value Management a New Narrative for Networked Governance?** The American Review of Public Administration, 2006.
76. T. HAFSI, **La Gestion De L'Entreprise Publique En Algérie**, vol II, OPU, Alger, 1988.
77. Vedel G, **Droit administrative**, 7em édition, paris, 1980 et Jean RIVERO, **précis de droit administrative,** 10em édition, paris, 1983.
78. VIRIATO, SANTO et VERRIER, **Le management public**, Collection « Que sais-je », Presse universitaire de France, 1993.
79. VIRIATO, SANTO et VERRIER, Op.cit. pp 6-8 et Jean François AUBY, **management public**, **introduction générale**, Editions DALLOZ, Paris, France, 1996.
80. Voorberg W, Bekkers V, Flemig S, Timeus K & Tummers L, **Does co-creation impact public service delivery? The importance of state and governance traditions**, Public Money & Management, July 2017.
81. Williams, **Reinventing the Proverbs of Government**, Public Administration Review, 2000.

❖ **Articles and Periodicals :**

1. Amina CHIH, CHIBANI, **Le secteur public en Algérie à L'ère de la mondialisation**, revue réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole supérieur de commerce, Alger, 2010.
2. Behn R.D, **How Scientific Is (The Science of Delivery)?** Canadian Public Administration, Vol. 60, N. 1, March 2017.
3. Bilge S**, A New Approach in Public Budgeting: Citizen Budget**, Journal of International Education and Leadership, vol. 5, issue.01, 2015.
4. Byong-Seob, **Government reforms in korea. entrepreneurial government or democratic government**, Korea Journal (Seoul), 1999.
5. Cohen MYRIAN, Sueur ALAIN, **Les Privatisations Française**, revue française d'analyse financière, N. 110, Paris, 1997.
6. Cordella Antonio, Bonina Carla M, **A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection**, Government Information Quarterly 29, 2012.
7. Deforest M.A, **Values in public administration: the role of organizational culture**, International Journal of Organization Theory and Behavior, 12 (2), 2009.
8. DeLeon and Denhardt, **The Political Theory of Reinvention**, Public Administration Review, 2000.
9. DeLone William, McLean Ephraim, **The Delone And Mclean Model Of Information System Success: a ten - year update**, 9 Journal of Management Information Systems / Spring 2003, Vol. 19, N. 4.

10. Deng Hepu, Karunasena Kanishka, Xu Wei, **Evaluating the performance of e-government in developing countries: A public value perspective**, Internet Research, Vol. 28, Issue: 1, 2018.
11. Don Yun Chen & Tong Yi Huang, **Reinventing Government Through On-Line Citizen Involvement In The Developing World: A Case Study of Taipei City Mayor's E-mail Box in Taiwan**, Public Administration & Development, Vol. 26, Issue. 5, 2006.
12. Drechsler, **The rise and demise of the New Puplic Management: Lessons and opportunities for south East Europe,** Provided Central European Public Administration Review (E-journal), 2009.
13. Frederickson, H George, **Comparing The Reinventing Government Movement with the New Public Administration,** Public Administration Review, Vol. 56, 1996
14. Geert Boukaert, **Public management reformea comparative analysis**, New York: oxford university press, 2000
15. George CORM, **La réforme Economique Algérienne, Une reforme mal Aimée**, Revue Maghreb Economie, N. 139, Paris, 1993.
16. Habib EL MALKI et Jean Claud SANTUCCI, **L'état et le développement des économies arabes**, Annuaire d'Afrique du nord, Vol xxvI, CNRS, Paris, 1987.
17. Haque M. S, **The Diminishing Publicness of Public Service under the Current Model of Governance**, Public Administration Review, Jan / Feb 2001, Vol. 61, N. 1.
18. Helden Jan van, Uddin Shahzad, **Public Sector Management Accounting in Emerging Economies,** A Literature Review, Critical Perspectives on Accounting, Vol.41, December 2016**;** Akbar Rusdi, Pilcher Robyn, Perrin Ann Brian, **Implementing performance measurement systems**, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 12, Iss. 01, 2015.
19. Hood. C, **A Public Management for All Saeasons**, Public Administration, 69(01), 1991 .
20. Ingraham Patrician, **Reinventing the American Federal Government: Reform Redux Real Change?** Public Administration, Vol. 74, Issue. 03, 1996.
21. Jacques Chevallier, Danièle LOSCHAK, **Rationalité juridique et rationalité Managériale dans l'administration française**, La revue française d'administration publique, N. 24, Oct-Dec 1982.
22. Jacques HARDY, **Le service public en question,** La revue politiques et management public, Vol. 17, N. 03, 09/1996.
23. Janet Denhardt, Robert Denhardt, **Public Administration: An Action**, Public Administration Review, 2009.
24. Janet Denhardt, Robert Denhardt**, The New Public Service Revisited**, Public Administration Review, Vol 75, Iss 5, 2015.

25. Kaplan R. S and Norton D. P, **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance**, Harvard Business Review,1992.
26. Kearny, Richard et al, **Reinventing Government: City manager Attitudes and Action**, Public Administration Review, Vol. 60, N. 6, 2000.
27. Kmensky, John, **Role the Reinventing Government Movement in Federal Management reform**, Public Administration Review, Vol. 56, N. 03, 1996.
28. Koricich A, **Outcomes insted of Outputs: Using a New Public Service Approach to Humanize (No Child Left Behind**, Forum of American Journal of Education (AJE), July 31, 2013.
29. Kuipers B.S, Higgs M.J, Kickert W.J.M, Tummers L.G, Grandia J, Van der Voet J, **The management of change in public organisations: A literature review**, Public Administration, Vol. 92, N. 01, 2014.
30. La revue IDARA, colloque sur **"le renouveau du service public"**, vol. 02, N.1, 1992.
31. Ma L, **Performance Management and Citizen Satisfaction with the Government: Evidence from Chinese Municipalities**, Public Administration, Vol. 95, N. 01.
32. Marius PETERSCU, et al, **Public management between the traditional and new model**, review of international comparative management, vol. 11, Issue. 03, 2010.
33. Mark D. Rivera, Gregory. Streib & Katherine G. Willoughby, **Reinventing Government in Council-Manager Cities: Examining the Role of City Managers**, Public Performance & Management Review, Vol. 24, Issue. 2, 2000.
34. Mcadam and Saulters, **Quality Measurement from works in the public sector**, Total quality management, vol.02, N. 4, 2000.
35. Morales Jeremy, Gendron Yves, Henri Gue, **State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis", Critical Perspectives on Accounting**, Vol. 25, Issue. 6, 2014.
36. Moynihan Donald P, Lavertu Stéphane, **Does Involvement in Performance Management Routines Encourage Performance Information Use? Evaluating GPRA and PART**, Public Administration Review, Vol. 72, Iss. 4, 2012.
37. Nathan, **Reinventing Government: What Does It Mean**, Public Administration Review, Vol. 55, N. 2, 1995.
38. Nicola Mario Lacovino et al, **Public Organizations Between Old Public Administration**, **New Public Management and Public Governance: The Case of the Tuscany Region**, Public Organization Review, Vol. 17, Issue. 1, March 2017.
39. O'Flynn Janine, **From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications**, The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, N. 3, 2007.

40. Osborne, Plastrik, **Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming your Government**, Jossey/ Pass, USA, New York, 2001, p 223. Stephen, **The Web of Managerial Accountability: The Impact of Reinventing Government**, Sage Publications Inc, Vol. 38, Issue. 2, 2006.
41. Parasuraman A, Zeithaml V.A and Berry L.L, **SERVQUAL: amulti - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, vol. 64, N. 1, 1988.
42. Qiao, Thai, **Reinventing Government at the Federal Level: The Implementations and the Prospects**, Public Administration Quarterly, 2002.
43. Romon LAUFER, Alain BURLAUD, **Les paradoxes du management public**, La revue française d'administration publique, N. 24, Oct-Dec 1982.
44. Saint-Martin, **How the Reinventing Government Movement in Public Administration was Exported from the US to Other Countries**, International Journal of Public Administration, 2001.
45. Salah MOUHOUBI, **L'Etat et la logique de l'économie de marché**, Economie, N.17, Alger, 1994.
46. Salah MOUHOUBI, **Les Enjeux des reformes**, Economie, N.18, APS, Alger, Oct 1994.
47. Shiramizu Sharilyh & Singh Amarjit, **Influence of the National Performance,** Review on Supervisors in Government Organizations, Leadership & Management in Engineering, Vol. 06, Issue. 04, 2006.
48. Simmons R, **Improvement and Public Service Relationships: Cultural Theory and Institutional Work**, Public Administration, Vol. 94, N. 4, 2016.
49. Sriram N, Misomnai C, Metasuttirat J, Rajphaet, **A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance**, Asian Political Science Review, Vol. 3, 2019.
50. Stephen Osborne, **The New Public Governance?** Public Management Review, Vol. 08, Issue. 03, 2006.
51. Sylvester Umpierre, Red Tape, Silver Hammers & Shattered Ashtrays, **What States and Communities Can Learn from Eight Years of Federal Reinvention**, International Journal of Public Administration, 2001.
52. Taher LATRECHE, **Concurrence régulation et vérité des prix : limites et implication d'une restriction de la liberté de formation des prix**, revue réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole supérieure de commerce, N. 8, Alger, 2010.
53. Thompson, Riccucci, **Reinventing Government**, Annual review of political science, 1998.
54. Verrier, Pierre-Éric, **Les spécificités du management public : le cas de la gestion des ressources humaines. Politiques et management public**, Vol. 07, N. 04, numéro spécial : Formation au management public, 1989.

55. Vigoda, Eran, **New Public Management in Jack Rabin (ed),** Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, New York: Marcel Dekker, Vol. 2, 2003.
56. Waheduzzaman W, **Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 32, N. 7, 2019.
57. Wen Z, **Government Purchase of Services in China: Similar Intentions, Different Policy Designs**, Public Administration, Vol.37, 2017.
58. Xu Runya et al, **The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance**, Canadian Social Science, Vol. 11, N. 07, 2015.

❖ **Memos and Thèses :**

1. Binod, ATreya, **the applicability of new public management to developing countries: A case Nepal,** Thesis of doctorate in philosophy, School of management faculty of business, Victoria and law, university of technology, Melbourne, Australia, 2002.
2. Chang, **The Importance of the False Claimsact in the Middle Age of NPM and Reinvinting Government Stream**, Unpublished PhD, 2008.
3. Mohamed BOUHEZZA, **L'évaluation économique des entreprises industrielles publiques en Algérie**, Étude de cas sur quatre entreprise, Thèse de Doctorat, Faculté de droit, Des sciences économiques et de gestion, CEMAFI, Université de Nice, 2000, Non publiée.
4. Pesch-Cronin, **Customer-driven Government to Improve the Performance in a Police Agency**, Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio, 2004.
5. Scott, A Treatise on the Emergence of an Entrepreneurial Government: **A Study on einventing Government Environmental Security Issues Associated with the North American Free Trade Agreement(NAFTA)**, Unpublished Doctoral Dissertation, 1999.

❖ **Forums, Seminars and Conferences:**

1. Association services publics, **Le service public demain**, Colloque du 27 et 28 Nov. 1987, Textes réunis par Robert FRAISSE, Editions ECONOMICA, Paris, 1989.
2. Eldeqen, Elsayed, **A Proposed Conceptual Framework for Understanding the Evolution of Government Role in the Liberal Economy Before and After the World Financial Crisis of 2007-2010**, The Annual-Scientific Conference of Sadat Academy for Management Sciences, 26-27 April 2010.
3. Hauptmeier. Sebastian, Heipertz. Martin & Schuknecht. Ludger, **Expenditure reform in industralised countries: a case study approach**, ZEW Discussion Papers 06-050, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research, 2006.

4. Kim Halligan, Cho Oh, Eikenberry, **Toward Participatory and Transparent Governance**, Report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government, Public Administration Review, 2005.
5. M. Nickels, **Missions de L'administration de l'industrie en économie de marché**, Journée d'étude sur L'entreprise industrielle et son environnement, Sidi fredj, Alger, 20-21 Avril 1992.
6. Maatouk BELATTAF, **PAS conduite et quelque effet socioéconomique**, Colloque bilan du PAS et Perspective de L'économie Algérienne, Hôtel El Aurassi, Alger, 14 -15 juillet 1998.
7. Michel BELLAVANCE, Séminaire d'information, sensibilisation à **la réforme administrative et à l'évaluation des besoins de formation des fonctionnaires**, cadres algériens en date du 10 au 17/ 07/1998.
8. Mohamed LIASSINE, **La Restructuration du secteur public,** Journées sur la mise à niveau de l'entreprise et Son environnement, Hôtel El Aurassi, Alger ,15-16 Mars1998.

❖ **Reports**

1. National Performance Management Advisory Commission, **A Performance Management Framework for State and Local Government,** From Measurement and Reporting to Management and Improving, Chicago, 2010.
2. République française, Ministère des et Finances et des Comptes Publics. **Guide Pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État**, 2015.
3. UNESCO, **Understanding and assessing quality**, Paris, 2011.
4. UNPAN**, Public Service in Transition: Enhancing its Role Professionalism Ethical Values and Standards**, N.Y: UN Division for Public Economics and Administration, 1999.

❖ **Dictionaries**

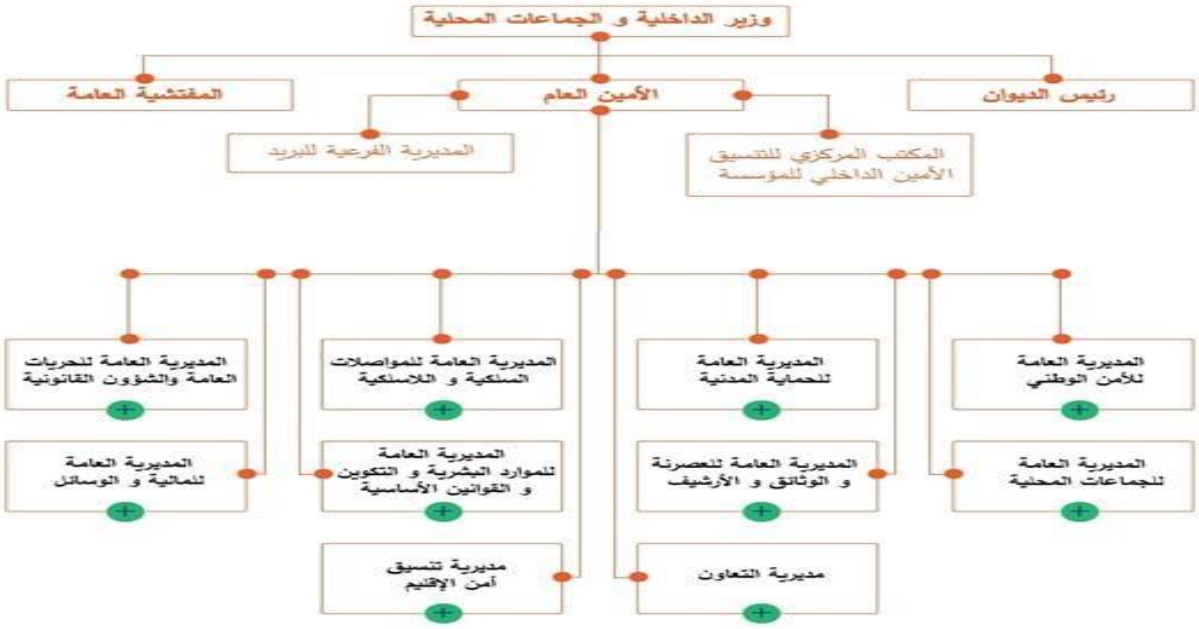
1. Dictionnair Suisse de Politique Sociale, (www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530)

❖ **Websites :**

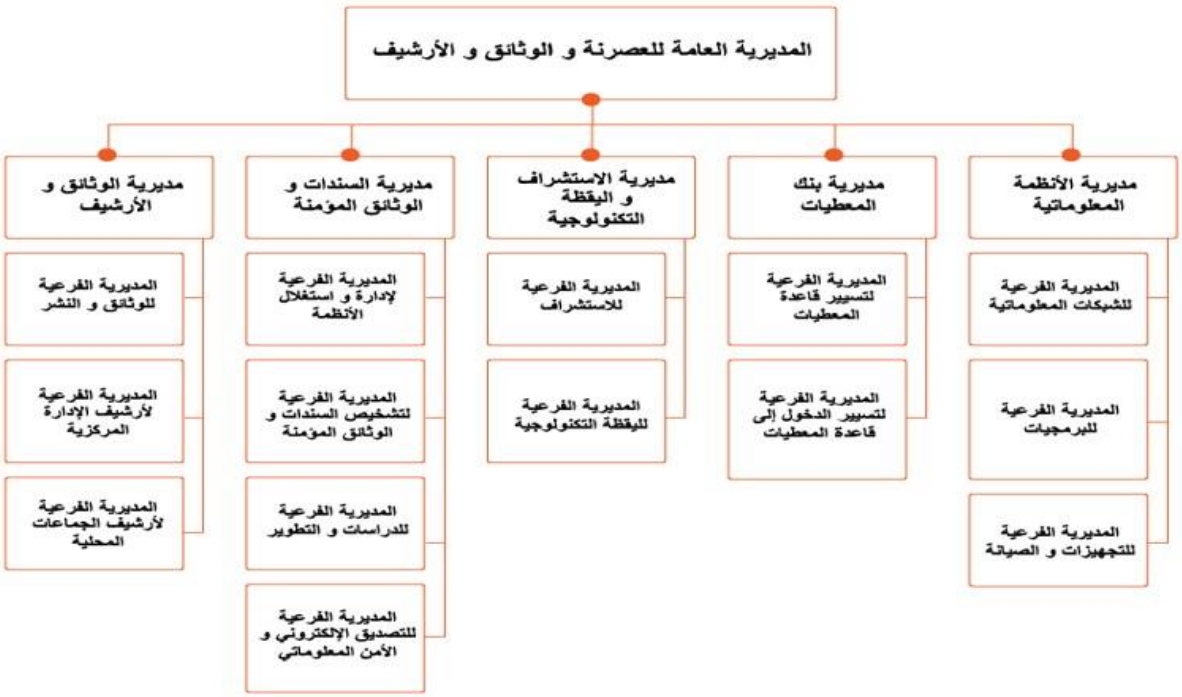
1. Crozier M, **Bureaucratie**, Dans Encyclopædia Universalis [en ligne], Page consultée le17/08/2023, au : http:// www.universalis.fr/encyclopedie/bureaucratie.
2. Travail et qualité de vie, **La bureaucratie dans les entreprises : la dérive du système,** 2015, page consultée : 20/08/2023 au https://travailetqualitedevie.wordpress .com

الملاحق

الملحق رقم (1- 01) *: الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

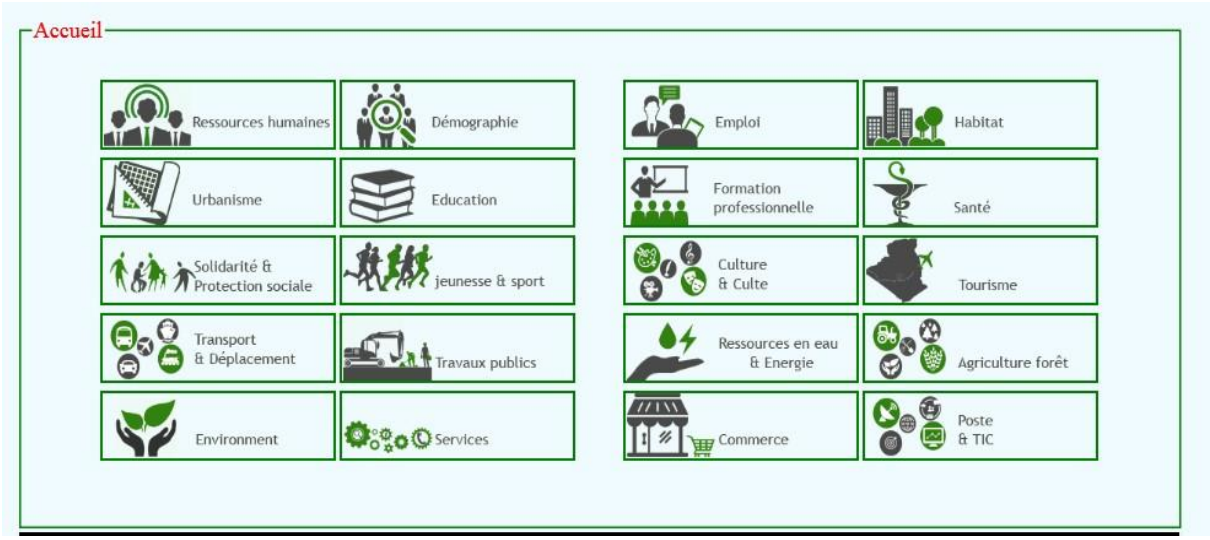


الملحق رقم (1- 02) **: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف



(*) و(**) **المصدر**: وزارة الداخلية والجماعات المحلية التّهيئة العمرانية، 2023.

الملحق رقم (1- 03) *قائمة المجالات التي يتضمنها نظام المعلومات الوطني لمتابعة الوضعية الاجتماعية الاقتصادية للجماعات المحلية



الملحق رقم (1- 04) **: قائمة الفحص المركزي لنظام المعلومات الوطني لمتابعة الوضعية الاجتماعية الاقتصادية للجماعات المحلية



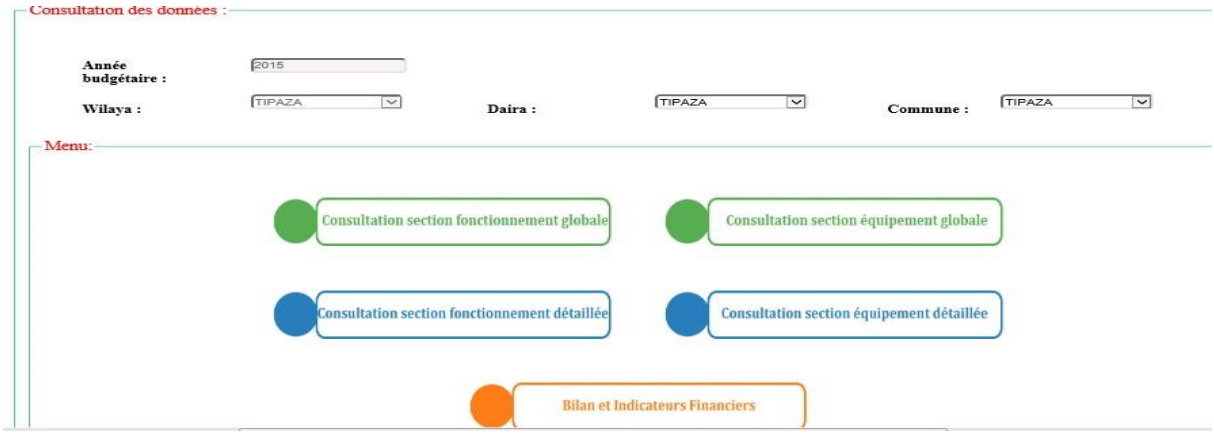
(*) و(**) المصدر: نظم معلومات الوزارة

الملحق رقم (1- 05) * : صفحة تسجيل الدخول إلى نظام معلومات متابعة مشاريع التنمية المحلية



1

الملحق رقم (1- 06) ** : قائمة الفحص/البلدية لنظام معلومات متابعة الموازنة وأموال الجماعات المحلية



(*) و(**) المصدر: نظم معلومات الوزارة

الملحق رقم (1- 07) *: الصفحة الرئيسية للسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية



(*) **المصدر:** نظم معلومات "بلدية الحراش".

الجمهوريـة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليـم العالـــي والبحـث العلمـي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعـة البليـــدة 2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والتكوين لما بعد التدرّج كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي		UNIVERSITE DE BLIDA 2 Vice rectorat de la formation supérieur en troisième cycle, de l'habilitation universitaire et de la formation en post-graduation

الملحق رقم (02)

المـوضـوع: استمـــــــارة استبيـــــــان

أخي الموظف/ أختي الموظفة،،،

صممت هذه الاستبانة لدراسة موضوع **" دور التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المرافق العمومية (دراسة ميدانية على بلدية الحراش)"** كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير العمومي؛ مما يساعدنا على تحسين فهمنا لهذا الموضوع، ونظرا لأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة عن الموضوع، فإنني أرجو الإجابة عن الاستبانة بصراحة، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

أشكركم كثيرا على حسن تعاونكم، وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لإنجاز هذا البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

من إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

محمد حاج قاسي
mohamedhadjkaci.16@gmail.com
أ. د بن نذير نصر الدين

القسم الأول: بالنسبة لعوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات

1-	الإدارات الفرعية المختلفة (مشغلي النظام)	الإدارة الأولى	☐	الإدارة الثانية ☐
		الإدارة الثالثة	☐	الإدارة الرابعة ☐

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة مشغلي النظام

الرجاء وضع علامة(X) مقابل الإجابة المناسبة.

الملحق رقم (03)

2-	الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
3-	المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون ☐	دراسات عليا ☐
		جامعي ☐	
4-	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات ☐	من 10- 20 سنة خبرة ☐

الجزء الثاني: مدى توافر عوامل النجاح في المرفق العمومي محل الدراسة –بلدية الحراش–

الرجاء من سيادتكم التكرم بوضع الدرجة التي ترونها مناسبة باستخدام التدرج من (1 إلى 5)، حيث أن الدرجة (1) تشير إلى مستوى منخفض جدا، أما الدرجة (5) فتشير إلى مستوى مرتفع جدا، والذي يدل على موافقتكم العالية على ما ورد في العبارة وتقل بالتدرج.

متغيرات الدراسة (القسم الأول): جودة النظام؛ جودة المعلومات؛ جودة الخدمة؛ رضاء المستخدم؛ الاستخدام.

العامل الأول: جـــــودة النظـــــام						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	سهولة النظام					
2-	مرونة النظام					
3-	سهولة تعلم النظام					
4-	استجابة النظام					
5-	قابلية النظام للتطور					

الملحق رقم (04-01)

الملحق رقم (04-02)

العامل الثاني: جـــــودة المعلـومات						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	ينتج النظام معلومات كاملة					
2-	ينتج النظام المعلومات المطلوبة					
3-	ينتج النظام معلومات دقيقة					
4-	ينتج النظام المعلومات في الوقت المطلوب					
5-	ينتج النظام معلومات قابلة للاستخدام ولا تحتاج لتعديل					

الملحق رقم (04-03)

العامل الثالث: جـــــودة الخـــدمة						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	تحدث استجابة فورية من قسم الدعم الفني عند توقف النظام					
2-	أثق في كفاءة موظفي قسم الدعم الفني					
3-	يؤدي قسم الدعم الفني المهام المطلوبة بود					

الملحق رقم (04-04)

العامل الرابع: الاستخـــــدام						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	أستخدم النظام لانجاز الأعمال المطلوبة					
2-	أستخدم النظام بشكل دائم					
3-	عدد مرات نجاح النظام في تنفيذ كل المهام المطلوبة					
4-	عدد مرات زياراتي للموقع الحكومي (وزارة الداخلية) المرتبط بمؤسستي -بلدية الحراش-					

الملحق رقم (04-05)

العامل الخامس: رضـــاء المستخـــدم						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	أشعر بالرضاء عن التقارير التي يقدمها النظام					
2-	أشعر بالرضاء عن خدمات الدعم الفني					
3-	أشعر بالرضاء لأن النظام يساعدني على إنجاز الأعمال					

القسم الثاني: بالنسبة للقيمة العامة الناتجة من تكنولوجيا المعلومات

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة المواطنين، باعتبارهم أصحاب المصلحة من أداء المرفق العمومي محل الدراسة –بلدية الحراش–

الرجاء وضع علامة(X) مقابل الإجابة المناسبة.

الملحق رقم (05)

1-	الجنس	ذكر	☐	أنثى ☐
2-	المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	☐	ماستر ☐
		ليسانس	☐	دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: معرفة مدى تحقق القيمة العامة من تكنولوجيا المعلومات في المرفق العمومي محل الدراسة.

الرجاء من سيادتكم التكرم بوضع الدرجة التي ترونها مناسبة باستخدام التدرج من (1 إلى 5)، حيث أن الدرجة (1) تشير إلى مستوى منخفض جدا، أما الدرجة (5) فتشير إلى مستوى مرتفع جدا، والذي يدل على موافقتكم العالية على ما ورد في العبارة وتقل بالتدرج.

محاور الدراسة (القسم الثاني): تقديم الخدمات العامة؛ فعالية المرفق العمومي؛ المخرجات المرغوبة إجتماعيا.

الملحق رقم (06-01)

العامل الأول: تقديم الخدمات العامة						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	يوجد موقع واحد لجميع الخدمات على بوابة الحكومة الإلكترونية					
2-	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات حديثة					
3-	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية معلومات بسيطة ومفهومة					
4-	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية خدمات ذات صلة باهتمامي					
5-	يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة عبر المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية مباشرة (من دون وسطاء)					
6-	يمكن تحميل النماذج لطلب الخدمة					
7-	المصالح الإلكترونية الجديدة ملائمة للمواطنين وسهلة الاستخدام					
8-	يسمح تصميم الصفحة الرسمية Facebook للبلدية بإمكانية الاستخدام للمبتدئين					
9-	تتضمن الصفحة الرسمية Facebook للبلدية التساؤلات الشائعة على لسان المواطن					

الملحق رقم (06-02)

العامل الثاني: فعالية المرفق العمومي-بلدية الحراش-						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	منافذ الخدمة التكنولوجية متاحة في بلدية الحراش					
2-	أحصل من هذه المنافذ على خدمة سريعة					
3-	أحصل من هذه المنافذ على خدمة دقيقة (بدون أخطاء)					
4-	تم التخلص من ظاهرة الطوابير، ودفع الإكراميات لتيسير إنجاز الأعمال					
5-	تتم مشاركة المعلومات بين المصالح والمكاتب في البلدية بحيث أحصل على الخدمة من مكان واحد					
6-	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات الاتصال بالموظفين عبر الإنترنت					
7-	يتيح موقع وزارة الداخلية للمواطنين إمكانية تقديم الشكاوى					
8-	تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، الخرائط/ الواجبات التنظيمية للبلدية					
9-	يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية ميثاق المواطن (حقوقه وواجباته) على الأنترنت					
10-	يمكن تقديم الإستفسارات عبر الإنترنت في الصفحة الرسمية Facebook للبلدية					
11-	يمكن متابعة رسائل بريد البلدية الإلكتروني للإستفسارات					
12-	تتيح خدمة البريد الإلكتروني الردود التلقائية على الطلبات					

الملحق رقم (06-03)

العامل الثالث: المخرجات المرغوبة إجتماعيا						
رقم	الفقـــــــــرة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1-	هناك سهولة في الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية من كافة أنحاء بلدية الحراش					
2-	يتم تدريب سكان البلدية على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة					
3-	بيان الخصوصية، هل متاح لدى المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية.					
4-	للبلدية إلى أي مدى تثق في التفاعل عبر الإنترنت مع الصفحة الرسمية (Facebook)					
5-	إلى أي مدى تثق في أداء الخدمات العمومية للمصالح الجديدة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش					
6-	إلى أي مدى تعتقد بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الحراش ساهم بنشر معلومات موثوق بها لسكان المدينة					
7-	يتم مشاركتكم في المناقشات الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية					
8-	تم تخفيض الإجراءات الإدارية بسب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية					
9-	تم الحد من استخدام النماذج الحكومية الورقية					

الملحق رقم (07): نتائج التحليل الإحصائي مخرجات الحاسب الآلي برنامج (SPSS)

أولا: عينة مشغلي النظام

		Count	Column N %	Mean	Standard Deviation
الإدارات الفرعية المختلفة (مشغلي النظام)	1	9	%30.0		
	2	8	%26.7		
	3	9	%30.0		
	4	4	%13.3		
	Total	30	%100.0		
الجنس	ذكر	20	%66.7		
	أنثى	10	%33.3		
	Total	30	%100.0		
السن				43.3	3.79
المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	20	%66.7		
	جامعي	6	%20.0		
	دراسات عليا	4	%13.3		
	Total	30	%100.0		
	أقل من 10 سنوات	20	%33.3		
	من 20 - 10 سنة خبرة	10	%66.7		

	منخفض جدا		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		Total					
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	Med	Mean	S.D	Min	Max
Q1	11	36%	9	30%	8	26.7%	1	3.3 %	1	3.3 %	30	2	2.07	1.05	1	5
Q2	23	76.7 %	5	16.7 %	1	3.3 %	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.37	. 85	1	5
Q3	6	20%	8	26.7%	8	26.7%	5	16.7%	3	10 %	30	3	2.70	1.26	1	5
Q4	19	63.3%	5	16.7%	5	16.7%	0	0%	1	%3.3	30	1	1.63	1.00	1	5
Q5	22	73.3 %	3	10 %	1	3.3 %	2	%6.7	2	6.7%	30	1	1.63	1.25	1	5
Q6	25	83.3%	4	13.3%	1	0%	0	0%	0	%0.0	30	1	1.20	. 48	1	3
Q7	25	83.3%	1	3.3%	2	6.7%	0	0%	2	6.7%	30	1	1.43	1.10	1	5
Q8	24	80%	4	13.3%	2	6.7%	0	0%	0	%0	30	1	1.27	. 58	1	3
Q9	27	90%	0	0%	1	3.3 %	1	%3.3	1	3.3 %	30	1	1.30	. 95	1	5
Q10	27	90%	1	3.3%	1	3.3%	0	%0	1	3.3 %	30	1	1.23	. 82	1	5
Q11	26	86%	2	6.7%	0	0%	1	%3.3	1	3.3 %	30	1	1.30	0.92	1	5
Q12	18	60%	7	23.3%	4	13.3%	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.63	. 96	1	5

Q13	24	80%	4	13.3%	1	3.3 %	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.33	. 84	1	5
Q14	21	70%	4	13.3%	2	6.7%	1	3.3 %	2	6.7%	30	1	1.63	1.19	1	5
Q15	24	80%	2	6.7%	1	3.3 %	1	3.3 %	2	6.7%	30	1	1.50	1.17	1	5
Q16	28	93.3%	0	0%	1	3.3 %	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.20	. 81	1	5
Q17	27	90%	2	6.7%	1	3.3 %	0	0%	0	0%	30	1	1.13	. 43	1	3
Q18	27	90%	3	10%	0	0%	0	0%	0	0%	30	1	1.10	. 31	1	2
Q19	27	90%	2	6.7%	0	0%	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.20	. 76	1	5
Q20	26	86.7%	2	6.7%	1	3.3 %	0	0%	1	3.3 %	30	1	1.27	. 83	1	5

		جودة النظام
سهولة النظام	Pearson Correlation	. 439
	Sig. (2- tailed)	. 015
مرونة النظام	Pearson Correlation	. 497
	Sig. (2- tailed)	. 005
سهولة تعلم النظام	Pearson Correlation	. 443
	Sig. (2- tailed)	. 012
استجابة النظام	Pearson Correlation	. 549

		جودة المعلومات
ينتج النظام معلومات كاملة	Pearson Correlation	. 436
	Sig. (2- tailed)	. 013
ينتج النظام المعلومات المطلوبة	Pearson Correlation	. 465
	Sig. (2- tailed)	. 010
ينتج النظام معلومات دقيقة	Pearson Correlation	. 257
	Sig. (2- tailed)	. 017

ينتج النظام المعلومات في الوقت المطلوب	Pearson Correlation	. 437
	Sig. (2- tailed)	. 000
ينتج النظام معلومات قابلة للإستخدام ولا تحتاج لتعديل	Pearson Correlation	. 536
	Sig. (2- tailed)	. 000

		جودة الخدمة
تحدث استجابة فورية من قسم الدعم الفني عند توقف النظام	Pearson Correlation	. 520
	Sig. (2- tailed)	. 003
أثق في كفاءة موظفي قسم الدعم الفني	Pearson Correlation	. 827
	Sig. (2- tailed)	. 000
يؤدي قسم الدعم الفني المهام المطلوبة بود	Pearson Correlation	. 690
	Sig. (2- tailed)	. 000

		رضاء المستخدم
أشعر بالرضاء عن التقارير التي يقدمها النظام	Pearson Correlation	. 529
	Sig. (2- tailed)	. 026
أشعر بالرضاء عن خدمات الدعم الفني	Pearson Correlation	. 623
	Sig. (2- tailed)	. 000
أشعر بالرضاء لأن النظام يساعدني على إنجاز الأعمال	Pearson Correlation	. 678
	Sig. (2- tailed)	. 000

		الإستخدام
أستخدم النظام لانجاز الأعمال المطلوبة	Pearson Correlation	. 588
	Sig. (2- tailed)	. 000
أستخدم النظام بشكل دائم	Pearson Correlation	. 757
	Sig. (2- tailed)	. 000
عدد مرات نجاح النظام في تنفيذ كل المهام المطلوبة	Pearson Correlation	. 447
	Sig. (2- tailed)	. 013
عدد مرات زياراتي للموقع الحكومي (وزارة الداخلية) المرتبط بمؤسستي -بلدية الحراش-	Pearson Correlation	. 201
	Sig. (2- tailed)	. 287

		عوامل نجاح النظام	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة الخدمة	الاستخدام	رضاء المستخدم
عوامل نجاح النظام	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2- tailed)						
	N	30					
جودة النظام	Pearson Correlation	. 541**	1				
	Sig. (2- tailed)	. 002					
	N	30	30				
جودة المعلومات	Pearson Correlation	. 483 **	. 293	1			
	Sig. (2- tailed)	. 007	. 116				
	N	30	30	30			
جودة الخدمة	Pearson Correlation	. 591 **	-.017 -	. 019	1		
	Sig. (2- tailed)	. 001	. 929	. 921			
	N	30	30	30	30		
الاستخدام	Pearson Correlation	. 455 *	-. 243-	-. 069-	. 369 *	1	
	Sig. (2- tailed)	. 012	. 195	. 718	. 045		
	N	30	30	30	30	30	
رضاء المستخدم	Pearson Correlation	. 086	-.073 -	-. 088 -	-. 123-	-.119-	1
	Sig. (2- tailed)	. 652	. 702	. 642	516.	. 532	
	N	30	30	30	30	30	30
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).							
* .Correlation is significant at the 0.05 level (2- tailed).							

	Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
جودة النظام	30	1.88	1.80	1.00	3.00	. 48
جودة المعلومات	30	1.29	1.20	1.00	1.80	. 30
جودة الخدمة	30	1.42	1.33	1.00	3.67	. 62
الإستخدام	30	1.37	1.13	1.00	3.00	. 51
رضاء المستخدم	30	1.19	1.00	1.00	2.33	. 38
عوامل نجاح النظام	30	1.46	1.40	1.05	1.95	. 21

تحليل الإستحابات وفقا للمتغيرات الديمغرافية عينة مشغلي النظام

		Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
1 الإدارة	جودة النظام	9	1. 91	2.00	1.20	2.60	. 40
	جودة المعلومات	9	1.24	1.20	1.00	1.80	. 28
	جودة الخدمة	9	1.52	1.33	1.00	3.00	. 65
	الإستخدام	9	1.44	1.25	1.00	2.25	. 51
	رضاء المستخدم	9	1.26	1.00	1.00	2.33	. 46
	عوامل نجاح النظام	9	1.49	1.50	1.25	1.95	. 21
2	جودة النظام	8	1.78	1.70	1.00	3.00	. 58
	جودة المعلومات	8	1.28	1.20	1.00	1.80	. 30
	جودة الخدمة	8	1.25	1.17	1.00	2.00	. 35
	الإستخدام	8	1.16	1.00	1.00	1.50	. 23
	رضاء المستخدم	8	1.29	1.00	1.00	2.33	. 49
	عوامل نجاح النظام	8	1.38	1.35	1.10	1.60	. 16
3	جودة النظام	9	1.98	1.80	1.40	2.80	. 48
	جودة المعلومات	9	1.36	1.40	1.00	1.80	. 33
	جودة الخدمة	9	1.33	1.33	1.00	2.00	. 37
	الإستخدام	9	1.39	1.25	1.00	2.25	. 45
	رضاء المستخدم	9	1.11	1.00	1.00	1.67	. 24
	عوامل نجاح النظام	9	1.48	1.40	1.35	1.80	. 16
4	جودة النظام	4	1.80	1.80	1.20	2.40	. 59
	جودة المعلومات	4	1.25	1.10	1.00	1.80	. 38
	جودة الخدمة	4	1.75	1.17	1.00	3.67	1.29
	الإستخدام	4	1.56	1.13	1.00	3.00	. 97
	رضاء المستخدم	4	1.00	1.00	1.00	1.00	. 00
	عوامل نجاح النظام	4	1.49	1.48	1.05	1.95	. 37

Valid N		Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
جودة النظام ذكر الجنس	20	1.94	1.90	1.00	3.00	. 50
جودة المعلومات	20	1.30	1.20	1.00	1.80	. 29
جودة الخدمة	20	1.48	1.33	1.00	3.67	. 71
الإستخدام	20	1.38	1.13	1.00	3.00	. 55
رضاء المستخدم	20	1.17	1.00	1.00	2.33	. 35
عوامل نجاح النظام	20	1.48	1.48	1.10	1.95	. 20
جودة النظام انثى	10	1.76	1.70	1.20	2.60	. 45
جودة المعلومات	10	1.26	1.10	1.00	1.80	. 33
جودة الخدمة	10	1.30	1.17	1.00	2.00	. 37
الإستخدام	10	1.35	1.13	1.00	2.00	. 43
رضاء المستخدم	10	1.23	1.00	1.00	2.33	. 45
عوامل نجاح النظام	10	1.41	1.38	1.05	1.95	. 23

Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation

المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	جودة النظام	4	1.95	1.90	1.20	2.80	. 70
		جودة المعلومات	4	1.30	1.30	1.00	1.60	. 26
		جودة الخدمة	4	1.08	1.00	1.00	1.33	. 17
		الإستخدام	4	1.44	1.25	1.00	2.25	. 59
		رضاء المستخدم	4	1.17	1.00	1.00	1.67	. 33
		عوامل نجاح النظام	4	1.44	1.45	1.05	1.80	. 31
	جامعي	جودة النظام	6	1.90	1.80	1.40	3.00	. 60
		جودة المعلومات	6	1.17	1.10	1.00	1.40	. 20
		جودة الخدمة	6	1.28	1.33	1.00	1.67	. 25
		الإستخدام	6	1.21	1.13	1.00	1.50	. 25
		رضاء المستخدم	6	1.39	1.33	1.00	2.33	. 49
		عوامل نجاح النظام	6	1.41	1.38	1.25	1.60	. 14
	دراسات عليا	جودة النظام	20	1.86	1.80	1.00	2.60	. 43
		جودة المعلومات	20	1.32	1.20	1.00	1.80	. 33
		جودة الخدمة	20	1.53	1.33	1.00	3.67	. 72
		الإستخدام	20	1.40	1.13	1.00	3.00	. 56
		رضاء المستخدم	20	1.13	1.00	1.00	2.33	. 35
		عوامل نجاح النظام	20	1.47	1.42	1.10	1.95	. 21

		Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
سنوات الخبرة	جودة النظام	20	1.85	1.80	1.20	2.60	. 40

أقل من 10 سنوات	جودة المعلومات	20	1.29	1.20	1.00	1.80	. 31
	جودة الخدمة	20	1.55	1.33	1.00	3.67	. 72
	الإستخدام	20	1.44	1.25	1.00	3.00	. 58
	رضاء المستخدم	20	1.22	1.00	1.00	2.33	. 44
	عوامل نجاح النظام	20	1.49	1.42	1.25	1.95	. 19
من 10-20 سنة خبرة	جودة النظام	10	1.94	2.00	1.00	3.00	. 64
	جودة المعلومات	10	1.28	1.30	1.00	1.80	. 29
	جودة الخدمة	10	1.17	1.17	1.00	1.33	. 18
	الإستخدام	10	1.23	1.00	1.00	1.75	. 30
	رضاء المستخدم	10	1.13	1.00	1.00	1.67	. 23
	عوامل نجاح النظام	10	1.40	1.40	1.05	1.80	. 23

NPar Tests
Whitney Test-Mann

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
جودة النظام	ذكر	20	16.55	331.00
	انثى	10	13.40	134.00
	Total	30		
جودة المعلومات	ذكر	20	16.03	320.50
	انثى	10	14.45	144.50
	Total	30		
جودة الخدمة	ذكر	20	15.95	319.00
	انثى	10	14.60	146.00
	Total	30		
الإستخدام	ذكر	20	15.43	308.50
	انثى	10	15.65	156.50
	Total	30		
رضاء المستخدم	ذكر	20	15.20	304.00
	انثى	10	16.10	161.00
	Total	30		
عوامل نجاح النظام	ذكر	20	16.93	338.50
	انثى	10	12.65	126.50
	Total	30		

[a]Test Statistics

	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة الخدمة	الإستخدام	رضاء المستخدم	عوامل نجاح النظام
Whitney U-Mann	79.000	89.500	91.000	98.500	94.000	71.500
Wilcoxon W	134.000	144.500	146.000	308.500	304.000	126.500
Z	-. 932-	-. 482-	-. 420-	- .071-	- .340-	-1.261-
tailed-2(.Asymp. Sig)	. 351	. 630	. 675	. 944	. 734	. 207
Exact Sig.[2* (1- -tailed Sig.)]	. [b]373	. [b]650	. [b]713	. [b]948	. [b]812	. [b]214

a. Grouping Variable :الجنس
b. Not corrected for ties.

NPar Tests
Wallis Test-Kruskal

Ranks

	الإدارة	N	Mean Rank
جودة النظام	1	9	16.78
	2	8	12.88
	3	9	17.00
	4	4	14.50
	Total	30	
جودة المعلومات	1	9	14.50
	2	8	15.31
	3	9	17.33
	4	4	14.00
	Total	30	
جودة الخدمة	1	9	17.22
	2	8	13.63
	3	9	15.44
	4	4	15.50
	Total	30	
الاستخدام	1	9	16.94
	2	8	12.56
	3	9	16.50
	4	4	15.88
	Total	30	
رضاء المستخدم	1	9	16.61
	2	8	17.25
	3	9	14.61
	4	4	11.50
	Total	30	
عوامل نجاح النظام	1	9	17.28
	2	8	11.88
	3	9	16.39
	4	4	16.75
	Total	30	

جودة النظام		جودة المعلومات	جودة الخدمة	الإستخدام	رضاء المستخدم	عوامل نجاح النظام
Wallis -Kruskal	1.236	. 681	. 795	1.444	2.280	1.918
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig .	. 744	. 878	. 851	. 695	. 516	. 589

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable : الإدارة

NPar Tests
Wallis Test-Kruskal

	Ranks المؤهل الدراسي	N	Mean Rank
جودة النظام	ثانوي فما دون	4	16.25
	جامعي	6	14.92
	دراسات عليا	20	15.53
	Total	30	
جودة المعلومات	ثانوي فما دون	4	16.63
	جامعي	6	12.58
	دراسات عليا	20	16.15
	Total	30	
جودة الخدمة	ثانوي فما دون	4	9.75
	جامعي	6	15.33
	دراسات عليا	20	16.70
	Total	30	
الإستخدام	ثانوي فما دون	4	16.50
	جامعي	6	14.08
	دراسات عليا	20	15.73
	Total	30	
رضاء المستخدم	ثانوي فما دون	4	15.38
	جامعي	6	20.75
	دراسات عليا	20	13.95
	Total	30	
عوامل نجاح النظام	ثانوي فما دون	4	15.75
	جامعي	6	13.25
	دراسات عليا	20	16.13
	Total	30	

Test Statistics[a,b]

	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة الخدمة	الإستخدام	رضاء المستخدم	عوامل نجاح النظام
Wallis H-Kruskal	. 057	. 906	2.336	253.	4.561	. 502
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	. 972	. 636	. 311	. 881	. 102	. 778

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: المؤهل الدراسي

NPar Tests
Wallis Test-Kruskal

Ranks

	سنوات الخبرة	N	Mean Rank
جودة النظام	أقل من 10 سنوات	20	15.03
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	16.45
	Total	30	
جودة المعلومات	أقل من 10 سنوات	20	15.50
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	15.50
	Total	30	
جودة الخدمة	أقل من 10 سنوات	20	17.00
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	12.50
	Total	30	
الإستخدام	أقل من 10 سنوات	20	16.40
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	13.70
	Total	30	
رضاء المستخدم	أقل من 10 سنوات	20	15.48
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	15.55
	Total	30	
عوامل نجاح النظام	أقل من 10 سنوات	20	16.48
	خبرة من 10 - 20 سنة	10	13.55
	Total	30	

[a]Test Statistics[,b]

	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة الخدمة	الإستخدام	رضاء المستخدم	عوامل نجاح النظام
Wallis H-Kruskal	. 178	. 000	1.956	. 721	. 001	. 745
df	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	. 673	1.000	. 162	. 396	. 977	. 388

a. Wallis Test Kruskal
b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

ثانيا: عينة المواطنين

		Count	Column N %	Mean	Standard Deviation
الجنس	ذكر	52	%74.3		
	انثى	18	%25.7		
السن				44.70	8.81
المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	29	%41.4		
	ليسانس	17	%24.3		
	ماستر	23	%32.9		
	دراسات عليا	1	%1.4		

	منخفض جدا		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		TOTAL					
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	Median	Mean	S.D	Min	Max
Q1	31	44.3%	13	18.60 %	13	18.60 %	7	10.00 %	6	8.60 %	70	2	2.20	1.34	1	5
Q2	23	32.90 %	19	27.10 %	15	21.4 %	7	10.00 %	6	8.60 %	70	2	2.34	1.27	1	5
Q3	20	28.60 %	20	28.6%	23	32.90 %	5	7.10 %	2	2.90 %	70	2	2.27	1.05	1	5
Q4	31	44.30 %	22	31.40 %	16	22.90 %	1	1.40%	0	0.0%	70	2	1.81	. 84	1	4
Q5	39	55.70 %	19	27.10 %	10	14.30 %	0	0.0%	2	2.90 %	70	1	1.67	. 93	1	5
Q6	43	61.40 %	17	24.30 %	8	11.40 %	0	0.0%	2	2.90 %	70	1	1.59	. 91	1	5
Q7	41	58.60%	21	30.00 %	8	11.40 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.53	. 70	1	3
Q8	43	61.40 %	22	31.40 %	5	7.10 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.46	. 63	1	3
Q9	33	47.10 %	23	32.90 %	13	18.60 %	1	1.40%	0	0.0%	70	2	1.74	. 81	1	4
Q10	45	64.30 %	20	28.60 %	4	5.70 %	1	1.40%	0	0.0%	70	1	1.44	. 67	1	4
Q11	58	82.90 %	12	17.10 %	0	0.00 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.17	. 38	1	2
Q12	40	57.10%	20	28.60 %	9	12.90 %	0	0.0%	1	1.40%	70	1	1.60	. 82	1	5
Q13	53	75.7%	11	15.70 %	5	7.10 %	1	1.40%	0	0.0%	70	1	1.34	.86	1	4
Q14	50	71.4 %	14	20.00 %	5	7.10 %	0	0.0%	1	1.40%	70	1	1.40	. 75	1	5
Q15	54	77.10 %	10	14.3 %	6	8.60 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.31	. 63	1	3
Q16	48	68.60 %	13	18.60 %	6	8.60 %	3	4.30 %	0	0.0%	70	1	1.49	. 83	1	4
Q17	47	67.10 %	16	22.90 %	7	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.43	. 67	1	3
Q18	57	81.40 %	11	15.70 %	2	2.90 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.21	. 48	1	3
Q19	59	84.30 %	5	7.1 %	5	7.10 %	1	1.40 %	0	0.0%	70	1	1.26	. 65	1	4
Q20	60	85.7%	10	14.30%	0	0.00 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.14	. 35	1	2
Q21	54	77.10 %	14	20.00 %	2	2.90%	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.26	. 50	1	3
Q22	23	32.90 %	20	28.6%	18	25.70 %	7	10.0%	2	2.90 %	70	2	221	1.10	1	5
Q23	62	88.60 %	8	11.40 %	0	0.00 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.11	. 32	1	2
Q24	38	54.30 %	17	24.30 %	10	14.30 %	2	2.90 %	3	%4.30	70	1	1.79	1.08	1	5
Q25	52	74.3 %	18	25.70 %	0	0.00 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.26	44	1	2
Q26	47	67.10 %	22	31.40 %	1	1.40 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.34	. 51	1	3
Q27	43	61.40 %	16	22.90 %	8	11.40 %	3	4.30 %	0	0.0%	70	1	1.59	. 86	1	4
Q28	53	75.7%	15	21.40 %	2	2.90 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.27	. 51	1	3
Q29	56	80.0 %	14	20.00 %	0	0.00 %	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.20	. 40	1	2
Q30	48	68.60 %	20	28.60 %	2	2.90%	0	0.0%	0	0.0%	70	1	1.34	. 54	1	3

		تقديم الخدمات العمومية
يوجد موقع واحد لجميع الخدمات على بوابة الحكومة الإلكترونية	Pearson Correlation	. 416
	Sig. (2- tailed)	. 000
يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات حديثة	Pearson Correlation	. 477
	Sig. (2- tailed)	. 000
تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية معلومات بسيطة ومفهومة	Pearson Correlation	. 507
	Sig. (2- tailed)	. 000
تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية خدمات ذات صلة باهتمامي	Pearson Correlation	. 244
	Sig. (2- tailed)	. 042
يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة عبر المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية مباشرة (من دون وسطاء)	Pearson Correlation	. 667
	Sig. (2- tailed)	. 000
يمكن تحميل النماذج لطلب الخدمة	Pearson Correlation	. 525
	Sig. (2- tailed)	. 000
المصالح الإلكترونية الجديدة ملائمة للمواطنين وسهلة الاستخدام	Pearson Correlation	. 221
	Sig. (2- tailed)	. 066
يسمح تصميم الصفحة الرسمية Facebook للبلدية بإمكانية الاستخدام للمبتدئين	Pearson Correlation	. 104
	Sig. (2- tailed)	. 391
تتضمن الصفحة الرسمية Facebook للبلدية التساؤلات الشائعة على لسان المواطن	Pearson Correlation	. 486
	Sig. (2- tailed)	. 000

		فعالية المرفق العمومي
منافذ الخدمة التكنولوجية متاحة في بلدية الحراش	Pearson Correlation	. 480
	Sig. (2- tailed)	. 001
أحصل من هذه المنافذ على خدمة سريعة	Pearson Correlation	. 599
	Sig. (2- tailed)	. 000
أحصل من هذه المنافذ على خدمة دقيقة (بدون أخطاء)	Pearson Correlation	. 483
	Sig. (2- tailed)	. 000
تم التخلص من ظاهرة الطوابير، ودفع الاكراميات لتيسير إنجاز الأعمال	Pearson Correlation	. 182
	Sig. (2- tailed)	. 132
تتم مشاركة المعلومات بين المصالح والمكاتب في البلدية بحيث أحصل على الخدمة من مكان واحد	Pearson Correlation	. 394
	Sig. (2- tailed)	. 001
يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات الاتصال بالموظفين عبر الإنترنت	Pearson Correlation	. 389
	Sig. (2- tailed)	. 001
يتيح موقع وزارة الداخلية للمواطنين إمكانية تقديم الشكاوى	Pearson Correlation	. 512
	Sig. (2- tailed)	. 000
تعرض المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ، الخرائط / الواجبات التنظيمية للبلدية	Pearson Correlation	. 296
	Sig. (2- tailed)	. 013
يعرض الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية ميثاق المواطن(حقوقه وواجباته) على الأنترنت	Pearson Correlation	. 239
	Sig. (2- tailed)	. 046
يمكن تقديم الإستفسارات عبر الإنترنت في الصفحة الرسمية Facebook للبلدية	Pearson Correlation	. 357
	Sig. (2- tailed)	. 002
يمكن متابعة رسائل بريد البلدية الإلكتروني للإستفسارات	Pearson Correlation	. 041
	Sig. (2- tailed)	. 735
تتيح خدمة البريد الإلكتروني الردود التلقائية على الطلبات	Pearson Correlation	. 440
	Sig. (2- tailed)	. 000

		المخرجات المرغوبة اجتماعياً
هناك سهولة في الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية من كافة أنحاء بلدية الحراش	Pearson Correlation	. 573
	Sig. (2- tailed)	. 000
يتم تدريب سكان البلدية على استخدام الإجراءات الإلكترونية الجديدة وبتكلفة منخفضة	Pearson Correlation	. 196
	Sig. (2- tailed)	. 104
بيان الخصوصية، هل متاح لدى المصالح المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بالبلدية.	Pearson Correlation	. 595
	Sig. (2- tailed)	. 000
إلى أي مدى تثق في التفاعل عبر الإنترنت مع الصفحة الرسمية Facebook للبلدية	Pearson Correlation	. 455
	Sig. (2- tailed)	. 000
إلى أي مدى تثق في أداء الخدمات العمومية للمصالح الجديدة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ببلدية الحراش	Pearson Correlation	. 421
	Sig. (2- tailed)	. 000
إلى أي مدى تعتقد بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الحراش ساهم بنشر معلومات موثوق بها لسكان المدينة	Pearson Correlation	. 503
	Sig. (2- tailed)	. 000
يتم مشاركتكم في المناقشات الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية	Pearson Correlation	. 206
	Sig. (2- tailed)	. 487
تم تخفيض الإجراءات الإدارية بسب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية	Pearson Correlation	. 472
	Sig. (2- tailed)	. 000
تم الحد من استخدام النماذج الحكومية الورقية	Pearson Correlation	. 578
	Sig. (2- tailed)	. 000

		القيمة العامة	تقديم الخدمات العمومية	فعالية المرفق العمومي	المخرجات المرغوبة اجتماعياً
القيمة العامة	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2- tailed)				
	N	70			
تقديم الخدمات العمومية	Pearson Correlation	.742**	1		
	Sig. (2- tailed)	.000			
	N	70	70		
فعالية المرفق العمومي	Pearson Correlation	.684**	163.	1	
	Sig. (2- tailed)	.000	.177		
	N	70	70	70	
المخرجات المرغوبة اجتماعياً	Pearson Correlation	.672**	.159	.438**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.188	.000	
	N	70	70	70	70

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

	Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
تقديم الخدمات العامة	70	1.85	1.78	1.11	2.89	.40
فعالية المرفق العمومي	70	1.34	1.33	1.00	2.00	.20
المخرجات المرغوبة اجتماعيا	70	1.46	1.44	1.00	2.00	.26
القيمة العامة	70	1.53	1.50	1.13	2.10	.20

- **تحليل الإستحابات وفقا للمتغيرات الديمغرافي "عينة المواطنين"**

		Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
ذكر الجنس	تقديم الخدمات العامة	52	1.84	1.67	1.11	2.89	. 44
	فعالية المرفق العمومي	52	1.35	1.33	1.08	2.00	. 19
	المخرجات المرغوبة اجتماعيا	52	1.47	1.44	1.00	2.00	. 27
	القيمة العامة	52	1.53	1.50	1.13	2.10	. 20
أنثى	تقديم الخدمات العامة	18	1.88	1.89	1.33	2.33	. 28
	فعالية المرفق العمومي	18	1.30	1.25	1.00	1.92	. 22
	المخرجات المرغوبة اجتماعياً	18	1.43	1.39	1.00	2.00	. 24
	القيمة العامة	18	1.51	1.48	1.30	2.00	. 19

			Valid N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation
المؤهل الدراسي	ثانوي فما دون	تقديم الخدمات العامة	29	1.87	1.67	1.11	2.89	. 45
		فعالية المرفق العمومي	29	1.33	1.33	1.00	1.83	. 19
		المخرجات المرغوبة اجتماعياً	29	1.44	1.44	1.00	2.00	. 24
		القيمة العامة	29	1.52	1.53	1.13	1.90	. 19
	ليسانس	تقديم الخدمات العامة	17	1.78	1.78	1.33	2.56	. 34
		فعالية المرفق العمومي	17	1.31	1.25	1.08	2.00	. 21

		المخرجات المرغوبة اجتماعياً	17	1.42	1.44	1.00	2.00	. 27
		القيمة العامة	17	1.48	1.47	1.17	1.83	. 17
المؤهل الدراسي	ماستر	تقديم الخدمات العمومية	23	1.86	1.89	1.11	2.78	. 40
		فعالية المرفق العمومي	23	1.34	1.33	1.08	1.75	. 18
		المخرجات المرغوبة اجتماعياً	23	1.49	1.44	1.11	2.00	6
		القيمة العامة	23	1.54	1.53	1.23	2.10	. 20
	دراسات عليا	تقديم الخدمات العامة	1	2.11	2.11	2.11	2.11	.
		فعالية المرفق العمومي	1	1.92	1.92	1.92	1.92	.
		المخرجات المرغوبة اجتماعياً	1	2.00	2.00	2.00	2.00	.
		القيمة العامة	1	2.00	2.00	2.00	2.00	.

NPar Tests
Whitney Test-Mann

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Ranks Sum of
تقديم الخدمات العامة	ذكر	52	34.30	1783.50
	انثى	18	38.97	701.50
	Total	70		
فعالية المرفق العمومي	ذكر	52	37.25	1937.00
	انثى	18	30.44	548.00
	Total	70		
المخرجات المرغوبة اجتماعيا	ذكر	52	36.25	1885.00
	انثى	18	33.33	600.00
	Total	70		
القيمة العامة	ذكر	52	36.28	1886.50
	انثى	18	33.25	598.50
	Total	70		

[a]Test Statistics

	تقديم الخدمات العامة	فعالية المرفق العمومية	المخرجات المرغوبة اجتماعيا	القيمة العامة
Whitney U-Mann	405.500	377.000	429.000	427.500
Wilcoxon W	1783.500	548.000	600.000	598.500
Z	-.845-	-1.236-	-.529-	-.545-
tailed-2(.Asymp. Sig)	. 398	. 217	. 597	. 586

a. Grouping Variable :الجنس

NPar Tests
Wallis Test-Kruskal

Ranks

	المؤهل الدراسي	N	Mean Rank
تقديم الخدمة العامة	ثانوي فما دون	29	35.98
	ليسانس	17	32.18
	ماستر	23	36.65
	دراسات عليا	1	51.50
	Total	70	
فعالية المؤسسة العامة	ثانوي فما دون	29	35.52
	ليسانس	17	31.62
	ماستر	23	36.89
	دراسات عليا	1	69.00
	Total	70	
المخرجات المرغوبة	ثانوي فما دون	29	34.40
	ليسانس	17	33.09
	ماستر	23	37.26
	دراسات عليا	1	68.00
	Total	70	
القيمة العامة	ثانوي فما دون	29	35.74
	ليسانس	17	31.03
	ماستر	23	37.04
	دراسات عليا	1	69.00
	Total	70	

[a]Test Statistics[b]

	تقديم الخدمات العامة	فعالية المرفق العمومي	المخرجات المرغوبة اجتماعياً	القيمة العامة
Wallis H-Kruskal	1.175	3.508	3.105	3.681
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	. 759	. 320	. 376	. 298

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: المؤهل الدراسي