

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية

تخصص: الإدارة العامة المقارنة

عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية ودورها في تقريب الإدارة من المواطن (مدخل بيئي مقارن)

الأستاذ المشرف:

الدكتور ميلود قاسم

من إعداد الطالبة:

شويخ رقية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
ليندة زموري	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
ميلود قاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
مسلم بابا عربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
نعيمة ولد عامر	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
سنوسي خنيش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشا
مصطفى بجقينة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



الاهداء

في ختام هذه الرحلة البحثية يطيب لي أن أستهل بالشكر لله تعالى الذي وفقني وأمدني بالصحة والعزيمة وأسبغ علي نعمة الصحة والصبر حتى بلغت هذه المرحلة.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى روح والدي الطاهرة، أسكنه الله فسيح جنانه وجعل قبره روض من رياض الجنة.

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها وإلى كل أفراد عائلتي وإلى أختي العزيزة مريم خروبي التي كانت داعمة لي في كل محطات البحث إلى أختي حسناء عياط على تشجيعها المستمر.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد
أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنوره اهتدى السائرون، وبرحمته فتحت أبواب العلم وبكلمته تتجلى دروب الفهم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ الدكتور قاسم ميلود على إشرافه القيم على هذه الأطروحة ودعمه وتشجيعه الدائم وإصراره على الاستمرار والاجتهاد فكان لتوجيهاته الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل جزاه الله عني كل خير.

كما أشكر الأستاذ جمال عقاد من جامعة وهران الذي لم يدخر جهداً في المساعدة أمده الله بالصحة والعافية.

خالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين خصوا وقتهم وخبراتهم في تقييم الأطروحة وتقديم الملاحظات والتوجيهات وتصويب العمل ولهم كل الامتنان لمساهمتهم في إثراء هذا العمل المتواضع.

وأوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم العلوم السياسية والطاقي الإداري بجامعة قاصدي مرباح على جهودهم المبذولة أثناء مسارنا الدراسي. لكم مني كل الاحترام والتقدير.



تُعتبر الإدارة العمومية الجهاز التنفيذي الخاضع لإدارة الدولة كونها تتعلق بالسياسات الحكومية المتبعة وآليات تحقيقها وتنفيذها بما يلبي حاجات المواطنين ويضمن قيام الدولة واستمرارها في أداء وظائفها كذلك فالإدارة العمومية تعمل في محيط بيئي شامل ومفتوح وديناميكي، الذي يجعلها ملزمة بأن تواكب التطورات الحاصلة لكي تستطيع تحقيق الصالح العام وخدمة المواطن على أكمل وجه، وعلى مستوى الجزائر فعلاقة الإدارة العمومية لطالما اتسمت بالتوتر وعدم الثقة لعقود من الزمن مما جعل الحكومة الجزائرية تتوجه نحو تبني استراتيجية عصرنه الإدارة العمومية تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن.

تتصف تنظيمات الإدارة العامة بأنها أنظمة حيوية تتميز بالتفاعل والتأثير المتبادل مع النظام البيئي المحيط بها، حيث يتكون النظام البيئي من مجموعة متكاملة من الأنظمة الفرعية المترابطة والمتفاعلة تُكوّن في مجتمعاتها وعلاقاتها هوية النظام البيئي فبيئة الإدارة العامة هي سلسلة من الحلقات مركزها يمثل البيروقراطية، وتمثل الحلقة الأولى النظام السياسي والحلقة الثانية النظام الاقتصادي والحلقة الثالثة النظام الاجتماعي الثقافي، هذه الحلقات تشكل في مجملها أبعادًا تختلف تلك الأبعاد حسب خصوصية كل دولة لتحقيق التنمية.

ويمكن القول أن من أهم السمات الإدارية في الدول النامية والتي يشير إليها (Riggs) هو أن الجهاز الإداري يطبق سياسات تملأ عليه من الخارج أي صنعت خارج بيئته أو من خلال أنشطة هيئة سياسية في ظل إطار قانوني (كما هو في النموذج البيروقراطي الفيبيري)، بالمقابل يعود تقدم الدول إلى مدى تحكمها في التنظيم الإداري الحكومي من خلال توفير العوامل التقنية والضوابط التنظيمية، دون إغفال الأبعاد المحيطة بالنظام الإداري الذي يحدث عبره التفاعل الاجتماعي.

أمام هذه المعطيات نجد في الجهة المقابلة أن عملية التطور في كل المجالات تتم في تسارع كبير حيث أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة باستمرار خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا مختلفا تماما، وساهمت أهم مظاهر الواقع الإداري الجديد بتأثير تلك التقنيات في سقوط الكثير من المفاهيم (Concepts) والمنظومات الفكرية (Paradigms)، التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية بشكل ملحوظ في العصر السابق، ثم الانتقال إلى عصر المعرفة، والمعلومات والاتصالات وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية (Paradigm Shift)، مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري من قبل ذلك ما استدعى الأمر وقوف الحكومات وخاصة في الدول النامية على أهمية عصرنه الادارة العمومية لتحسين جودة المخرجات والحصول على أفضل النتائج وتحقيق رضا المواطن وهو الهدف الأسمى كما في حالة الجزائر التي بات

يُعرف للعام والخاص توسع الفجوة بين الإدارة العمومية والمواطن حيث استلزم من النخبة والأكاديميين تسليط الضوء على عمق الأزمة وتحليل وتقييم أداء الإدارة العمومية داخل بيئتها في إطار عملية تأثير وتأثر، ودراسة التوجه الحديث نحو عصرنه الادارة العمومية.

إن التكنولوجيات الرقمية توفر فرصا لمنظمات القطاع العمومي لتبسيط عملياتها الداخلية وتعزيز صنع القرار بالاعتماد على البيانات ومعالجة التحديات بشكل أكثر فعالية وتحتاج منظمات القطاع العمومي إلى اعتماد نهج استراتيجي وشامل في رحلتها نحو العصرنه.

في الجزائر، وعلى غرار بعض الدول العربية كالإمارات العربية المتحدة ومصر وتونس، تسعى الحكومات فيها إلى تحسين أداء المنظمات العمومية من خلال برامج ومشاريع إصلاح وعصرنه جميع الإدارات العمومية، التي أحد أعمدها التوجه إلى الرقمنة كخطوة أولى نحو التحول الرقمي، والهدف هو تحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة، وخلق قطاع عمومي أكثر شفافية.

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة

يأتي اختياري لموضوع الدراسة وامتدادا للدراسة السابقة في طور الماستر التي تناولت الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري وأمراض البيروقراطية، وذلك في إطار الحرص على المضي قدماً في نفس المسار البحثي المرتبط بإصلاح الإدارة العمومية فعصرنه الإدارة العمومية تمثل أحد أهم المسارات الإصلاحية الحديثة لمعالجة الاختلالات البنوية التي قد تُقرز الفساد والتعقيد البيروقراطي، من خلال تعزيز الشفافية والحد من التدخل البشري المباشر، ما قد يساهم في تقريب الإدارة من المواطن كما أن التوجه نحو عصرنه الإدارة العمومية يكتسي بعدا عملياً وواقعياً يتماشى مع التوجهات الإصلاحية المعاصرة.

- التصور الشامل لموضوع الدراسة وواقع الإدارة العمومية وأهمية البحث في كفاءات تحسين وتطوير الإدارة العمومية الجزائرية ، ومعالجة مشكلات الإدارة العمومية المتراكمة عبر الزمن والرغبة الملحة في تسليط الضوء على جانب مهم وهو بيئة الإدارة حيث يقتضي إصلاح وتحديث وعصرنه الإدارة العمومية دراسة تأثير البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها (التأثير على مخرجات الإدارة ، التأثير على الأداء، الهياكل والتركيب البنوية).

- تسارع وتيرة التطور التكنولوجي وما صاحبه من متغيرات في البيئة العالمية والذي أدى إلى جعل كل النشاطات رقمية في كل القطاعات وما حققته من نتائج أدت إلى حدوث تحولات كبيرة على مستوى

الكيانات (دول، أفراد)، مما يستدعي البحث والتعمق فيه لما يكتسبه من أهمية ضمن المواضيع الحديثة المتزامنة مع التطورات الحاصلة في هذا العصر.

- بعد الاطلاع على ما توصلت إليه البلدان في مجال تطوير الإدارة العامة، خاصة على المستوى العربي (الإمارات العربية المتحدة) أردنا المشاركة ولو بجزء بسيط بدراسة أكاديمية تبرز واقع وصعوبات عصرنة الإدارة العمومية كاستراتيجية متبناة من طرف الدولة الجزائرية وأهم الرهانات والتحديات التي تواجه الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق خطوات التحول الرقمي لرفع مستوى الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

2. أدبيات الدراسة

في إطار البحث دائما ومن خلال ما تم الاطلاع عليه من دراسات أكاديمية متعلقة بموضوع عصرنة الإدارة العمومية وعلاقة الإدارة بالمواطن، والاطلاع على المواضيع القريبة في حدود المجال والحقل العام الذي ينطوي تحته موضوع البحث وفي حدود الفترة الزمنية السابقة لفترة الدراسة والبحث عن حدود المشكلة، فإننا لم نتوصل إلا إلى مواضيع عامة وشاملة ومما برز لنا أن موضوع عصرنة الإدارة العمومية وعلاقتها بتقريب الإدارة من المواطن في إطار مقارن، تمت دراسته في إطار عام يتضمن محوره الإدارة العامة أو الخدمة العمومية فنجدها كجزء محتوى ضمن موضوع آخر رغم الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع البحث والتي تتمثل في تبيان الصلة الوثيقة في العلاقة بين عصرنة الإدارة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن والقضاء على الحواجز التي تقف حائلا بينه وبين إدارته.

كما نشير أيضا إلى أن الدراسات البيئية في حقل الإدارة العامة معدودة على مستوى الجامعات وقلة الباحثين الذين قدموا أعمال بارزة في هذا الميدان.

ومن الكتابات والدراسات العامة التي تناولت الموضوع - ليس لها علاقة مباشرة بمشكلتنا البحثية

هناك:

أولاً: المؤلفات:

- كتاب فيرل هيدي الإدارة العامة: منظور مقارن

ترجمة محمد قاسم القريوتي، تمحور مضمون الكتاب حول موضوع الإدارة العامة المقارنة ومنهجها وتطرق إلى عدة نماذج من الأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة وأخرى من الدول النامية، وقدم تحليل لوظائفها لتحديد مواطن القوة والضعف في كل نظام، وقدم هذا الكتاب مساهمة هامة في مجال الإدارة العامة المقارنة من خلال إطاره التحليلي الذي يعتمد على تصنيف الأنظمة الإدارية وتوفير نهج

منظم لدراسة وظائفها وفعاليتها في سياقات مختلفة، يتناول الكتاب خمسة أنواع من الدراسات المقارنة: التحليل بين المؤسسات، والتحليل داخل الدولة، والتحليل عبر الوطنية، والتحليل عبر الثقافات، والتحليل عبر الزمني.

- كتاب أحمد صقر عاشور الإدارة العامة:

منظور بيئي مقارن، 1975، تطرق هذا الكتاب إلى الإطار البيئي للإدارة العامة وتأثير العوامل البيئية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) على بناء وممارسات الإدارة العامة، كما تطرق إلى أنظمة الإدارة العامة (البناء التنظيمي، التخطيط، الرقابة، المشروعات والمؤسسات العامة)، وتناول بالدراسة نماذج مقارنة لأنظمة الحكم المحلي والإدارة المحلية.

- دراسة بعنوان الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق:

للمؤلف محمد قاسم القريوتي، 2001، في الأردن حيث قام بدراسة وتحليل لجهود التطوير في تسيير وإدارة الخدمة العمومية في الأردن عبر مراحل زمنية مختلفة من سنوات متقدمة حتى عام 2001 وكان من الأوائل الذين قدموا دراسات في هذا الحقل وأبرز دور العوامل الداخلية والخارجية في تطوير وإصلاح وتغيير الإستراتيجية المتبعة لتحقيق التطوير الإداري.

- مؤلف بعنوان الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع، تأليف زين الدين بومرزوق، الجزائر:

دار الكتاب العربي للنشر، 2014، حيث تناول هذا المؤلف مفهوم الخدمة العمومية ووظائف الدولة التقليدية والحديثة، وطرح إشكالية الخدمة العمومية ودوافع تطويرها، كما تطرق الى الإصلاحات الجديدة في أهم القطاعات العمومية في الجزائر.

- مؤلف مترجم إلى العربية دليل إكسفورد في الإدارة العامة:

صدر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات سنة 2022، وهو من تحرير "إيوان فيرلي" Ewan Ferlie "لورنس" Laurence E و"كريستوفر بوليت" Christopher pollitt وترجمة شحدة فارح ومراجعة روجيه كرم هذ الدليل الذي يعد بمثابة منهل علمي ودراسة أكاديمية شاملة لما يتعلق بالإدارة العامة من عدة زوايا ونضريات لباحثين مختلفين في الرؤى يتكون من 37 قسما، يشمل مجموعة واسعة من الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة العامة نذكر: البيروقراطية في القرن الحادي والعشرين، الحكم الإلكتروني وتحديات الإدارة الرقمية وغيرها.

ثانيًا: الدراسات الأكاديمية:

أ- الرسائل الجامعية:

- أطروحة دكتوراه بعنوان: الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري للطالبة صياد باية، حيث تناولت فيها موضوع إصلاح الإدارة الجزائرية وحددت المجالات التي تستهدفها العملية الإصلاحية في الجزائر وآليات تنفيذها والشروط اللازمة للتنفيذ، واستعرضت خطط وبرامج الإصلاح في الفترة 1999-2007.
- أطروحة دكتوراه بعنوان: نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العامومية الحديثة: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008 للطالبة رفاع شريفة، حيث قامت الدراسة بتحديد المقاربات الإصلاحية الأكاديمية المنتهجة في القطاع العام والتي لها علاقة بتحديث إدارة الخدمة العمومية، ومحاولة فهم كيف يتم تصميم الإصلاحات في القطاع العام، وفهم مصدر الإصلاحات التي تستمد مرجعيتها من مفهوم الإدارة العامة الحديثة والتي تم تطبيقها في إدارة الخدمة العمومية بالدول المتطورة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق تسيير عمومي جديد في الدول النامية يعتمد على مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، ويتم بدمج مبادئ الإدارة العامة الحديثة وذلك لا يتم إلا بتبني منهجيات تعزز الكفاءة والمساءلة والشفافية، مع التركيز على تقديم خدمة أفضل للمواطنين.
- أطروحة دكتوراه بعنوان: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري:
- أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2010 للطالبة غزلان سليمة، وتناولت هذه موضوع علاقة المواطن بالإدارة من الناحية القانونية، وركزت على العلاقة غير التعاقدية بين الإدارة والمواطن وتطرق إلى مجال النزاعات بين الإدارة والمواطن، كما إرتكزت على النصوص القانونية التي تنظم العلاقة، خاصة في ظل الإصلاحات في مرحلة ما بعد الاستقلال.

- رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بعنوان: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001_2011:

رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، للطالب رفيق بن مرسل، حيث تناول في هذه الدراسة موضوع التنمية الإدارية ودوافعها وأسبابها وركز على ظاهرة العولمة وتأثيراتها على التنمية الإدارية، ودرس أهم الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية المتمثلة في إعادة البناء الهندسي للإدارة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، وخصص جانب واقعي لتطبيق هذه الأساليب في الإدارة الجزائرية.

- أطروحة دكتوراه بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2024/2023 للطالب زمورة جمال، تناولت الإطار النظري لعملية التحول الرقمي، وأبرزت متطلبات التحول الرقمي والأدوات والتكنولوجيات الداعمة للتحول الرقمي، كما ركزت على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية من خلال إعداد استراتيجيات التحول الرقمي وأسس صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية في القطاع الحكومي مدعمة بدراسة ميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية في القطاع الصحي في الجزائر، ومبرزة التحديات والعوائق التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر.

ب- المقالات الأكاديمية:

- مقال بعنوان: علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، للدكتور قاسم ميلود:

مقال منشور بمجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الخامس، جوان 2011، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ركز هذا المقال على الأسباب التي جعلت علاقة المواطن بالإدارة متأزمة، وتطرق إلى الخيارات الإستراتيجية التنموية التي أوكلت إلى جهاز إداري غير فعال لتنفيذها، وتوصل إلى اعتبارها محاولات جادة لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

- مقال بعنوان: الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية:

منشور بمجلة المفكر العدد الثاني عشر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، إعداد الطالبة عمران نزيهة حيث تناول المقال بالدراسة الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة

بالمواطن منها الإختلالات المرتبطة بالعلاقات بين المرافق العامة والإختلالات المتعلقة بالمعاملات مع المواطنين وتوصلت إلى تحديد سبل تطوير العلاقات بين المواطن والإدارة العامة.

- مقال بعنوان: تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر (2020-2023)، إعداد يوسف بن يزة:

منشور بمجلة دراسات وأبحاث، المجلد 16، العدد 3، 2024، في هذا المقال تم تشخيص ضعف الأداء في الإدارة العمومية والاختلال لتتمكن السلطات العامة من تبني استراتيجيات ووضع آليات من شأنها تطوير الإدارة وتم وضع تقييم لجهود الجزائر من أجل إحداث تحول رقمي في البلاد بين عامي 2022 و 2023، من خلال تحليل الوثائق التي حملت السياسات والخطط الإستراتيجية، توصلت إلى أن نجاح مسار التحول الرقمي في الجزائر يتطلب جهوداً متضافرة من جميع الجهات الفاعلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما توصلت إلى أن هذا المسعى يواجه مقاومة كبيرة في معظم القطاعات.

- دراسة Ntandoyethu S.M وآخرون سنة، 2019 بعنوان:

The underlying factors of a successful organisational digital transformation:

ركّزت هذه الدراسة على تحديد العوامل الداخلية والمؤثرة في نجاح التحول الرقمي المؤسسي، والتي تقوم على تعزيز الثقافة الرقمية والتركيز على العملاء، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا لتحقيق التحول الرقمي بهدف تحسين عمليات المنظمة وخدماتها لإرضاء عملائها، وتوصلت الدراسة إلى التركيز على العميلة وإبتكار خدمات جديدة والحصول على الموارد اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة توصلنا من خلالها إلى بعض الملاحظات:

- تتماشى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تتناول مشكلات الإدارة العامة، كذلك في تناولها موضوع أداء الإدارة العمومية وتقديم الخدمات العمومية عبر التطرق استراتيجيات الإصلاح الإداري، وبحث في الأساليب الحديثة لتطوير عمل الإدارة العمومية وضرورة التغيير والتخلص من التسيير الإداري التقليدي وإدخال الأدوات التكنولوجية والتقنيات الرقمية، والتركيز على التحديات التي تواجه إصلاح وتطوير الإدارة العمومية ودراسة معوقات التطبيق كما اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تركز على عصرنة الادارة العمومية في الجزائر بتبني استراتيجية التحول الرقمي مع الأخذ بالعوامل الايكولوجية للنهوض بالإدارة ورفع مستوى الأداء من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية من جهة وتحقيق رضا المواطن عبر تقديم خدمات ذات جودة وسرعة في الإنجاز في حين معظم الدراسات السابقة ركزت معظمها على علاقة المواطن بالإدارة من الجانب القانوني وليس الخدماتي، أو بالتركيز على جانب واحد من الدراسة وهو دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دون مراعاة الجانب البيئي أثناء صياغة أهداف هذه الاستراتيجية وتنفيذها أو دراسة نماذج مقارنة، مع إغفال العنصر الأساسي الدافع لتبني هذه الاستراتيجية وهو تحقيق رضا المواطن عبر رفع كفاءة وتحسين نوعية الخدمة العمومية.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية أنشطة الإدارة العمومية، خاصة مع الدور الكبير الذي تحتله هذه الأخيرة في أي دولة في سعيها إلى التقدم، وبناء مجتمع متطور ومتحضر، كما يعتبر تقريب الإدارة من المواطن من المبادئ الأساسية والمفاهيم التي عرفت تداولاً كبيراً ورافقت معظم الخطابات السياسية المتعلقة بالإدارة العمومية في الجزائر فنجاح الإدارة العمومية في أداء مهامها بتقديم خدمات ذات جودة يعتمد على مدى اندماجها في محيطها، وتفاعلها معه، كما تبرز أهمية الموضوع بكونه بعيد كل البعد عن المواضيع النظرية، لاتصاله بالمواضيع المرتبطة بالحياة الواقعية للمواطن في مجال المعاملات الإدارية حيث انتقلت الدول أوائل التسعينيات من القرن العشرين، إلى تبني نماذج جديدة في سياسات الإدارة العامة، وعلى الرغم من أن حجم التغيير وعمق التحول يختلفان من دولة إلى أخرى، إلا أن المبادرات التي تضمنتها تلك السياسات تعكس سعيًا حكوميًا واضحًا لمواكبة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ومن بين أهم هذه المبادرات تلك المرتبطة بمفهوم الحكومة الرقمية أو بمصطلح آخر الحكومة الإلكترونية، أو الحكومة الذكية، حيث تهدف الحكومات إلى الانتقال من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى اعتماد أنظمة حديثة رقمية، يمكنها تقديم الخدمات بمزيد من الفعالية في الاستجابة إلى تطلعات مواطنيها.

4. أهداف الدراسة:

❖ تسليط الضوء على أزمة النموذج التقليدي للإدارة العامة في الجزائر وإبراز مظاهر إخفاق الإدارة العمومية التقليدية من حيث الأسباب والنتائج وتوضيح دوافع التوجه نحو عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر.

- ❖ محاولة التطرق إلى استراتيجية عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من جانب التحكم والمؤسسات والعلاقات وتنفيذ عملية التحول الرقمي وتحديد المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق إدارة عمومية عصرية تواكب التطورات في الجزائر.
- ❖ إبراز تأثير الجانب الإيكولوجي على أداء الإدارة العامة من حيث تشابك العلاقة بين الإدارة العمومية وبيئتها السياسية والاقتصادية، والبيئة الاجتماعية والنسيج الثقافي ومعرفة مدى تأثير البيئة على أداء الإدارة العمومية الجزائرية وانعكاس ذلك على علاقة الإدارة بالمواطن.
- ❖ في إطار منهجي لدراسة الإدارة العامة وسبل تطويرها وتبني استراتيجية العصرنة تهدف الدراسة إلى تناول بعض الدول العربية كنماذج (الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس) ودراسة تأثير البيئة على أداء الإدارة بالدول المذكورة، في مجال عصرنة الإدارة العمومية وتحديثها من حيث الدور والكفاءة وانعكاسها على علاقة الإدارة بالمواطن.

5. إشكالية الدراسة:

تُركز معظم الدراسات والبحوث على تحليل مشكلات الإدارة العامة وذلك بدراسة التنظيمات والإجراءات والهيكل والقوانين لوضع حلول من شأنها رفع مستوى الأداء والقضاء على التعقيدات البيروقراطية، من خلال هذه الدراسة سنتطرق إلى واقع أداء الإدارة العمومية في الجزائر والكشف عن تأثير العوامل الإيكولوجية في عمل الإدارة ودوافع توجه الحكومة إلى تبني استراتيجية العصرنة عن طريق رقمنة الإدارة كمرحلة أولى ثم تطبيق عملية التحول الرقمي بهدف تطوير الإدارة العمومية وتحسين مخرجاتها لتحقيق رضا المواطن ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

➤ إلى أي مدى أسهمت سياسات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر في تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق نجاعة الخدمة العمومية؟

وترتب عن الإشكالية العامة للدراسة تساؤلات جزئية كالتالي:

- ما هو تأثير العوامل الإيكولوجية الدافعة إلى تغيير أسلوب الإدارة من أسلوب تقليدي إلى أسلوب حديث ومعاصر؟

- ما مدى رضا المواطن عن الخدمات المقدمة في ظل جهود العصرنة الإدارية؟

6. فرضيات الدراسة:

- عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر تؤدي إلى زيادة تقارب الإدارة من المواطن ورفع مستوى رضاه عن الخدمات الإدارية الذي يعكس تجربة المواطن الفعلية في سهولة الوصول، الاستجابة، الشفافية، ونوعية الخدمة.
- يقتضي نجاح عصرنة الإدارة العمومية في تقريب الإدارة من المواطن في الجزائر معالجة العوامل البيئية المعيقة للأداء الإداري التي تفرغ مكاسب العصرنة من أثرها العملي .
- نجاح الحكومة الجزائرية من خلال استراتيجية عصرنة الإدارة العمومية في تقريب الإدارة من المواطن يستلزم تحسين الخدمة العمومية وقياس رضا المواطن عن الخدمات المقدمة.

7. حدود الدراسة:

تقوم الدراسة على البحث وفق منظور بيئي مقارنة يستهدف التعمق في إشكالية عصرنة الإدارة العمومية ودورها في تقريب الإدارة من المواطن في الدولة الجزائرية مبيّناً أداء الأجهزة الإدارية ببعض الدول العربية كنماذج مقارنة (الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس) أما الزمان فقد تناولت الدراسة كرونولوجيا مسار نشأة الإدارة العامة في الجزائر والتغيرات التي شهدتها عبر مراحل زمنية مختلفة ومختلف التعديلات والإصلاحات وكذا كرونولوجيا لأهم العوامل المؤثرة على أداء الإدارة العمومية الذي شمل مرحلة ما قبل الاستقلال إلى غاية الوقت الراهن.

أما المجال الموضوعي فيركز موضوع الدراسة على معالجة مدى نجاح عصرنة الإدارة العمومية وتطبيق استراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الخدمة العمومية لتحقيق رضا المواطن ورفاهيته من خلال تقديم خدمات ذات نوعية وتسهيل الحصول على الخدمة ودراسة الإطار البيئي للإدارة العامة كونها تؤثر وتتأثر ببيئتها .

8. مناهج واقترايات الدراسة:

تطبيق المنهج العلمي على دراسة الإدارة العامة يعني أن تلك الدراسة يجب أن تبحث الوقائع والظواهر والعناصر المكونة للجهاز الإداري بكل مكوناته ثم تعمل على ربط هذه العناصر بعد تحليلها، وذلك لاكتشاف العلاقات بينها ثم الوصول إلى عدد من المبادئ والنظريات العامة للظاهرة ككل.¹

¹ محمد، رفعت عبد الوهاب، حسين، عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000، ص 114.

أما في ما يخص المنهج العلمي ونظرًا لطبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن دور عصرنة الإدارة العمومية في تقريب الإدارة من المواطن في الجزائر تم استخدام:

- المنهج الوصفي التحليلي:

الذي يركز على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها والتعرف على حقيقتها في الواقع وتفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات وقد استخدمنا هذا المنهج في الدراسة لمعرفة مدى نجاح استراتيجية العصرنة في الإدارة العمومية المتبعة من قبل السلطات الجزائرية وعلاقة تحسين وتطوير أداء الإدارة العمومية الجزائرية بتحقيق رضا المواطن ووصف وتشخيص البيئة التي تعمل من خلالها الإدارة العمومية والتي تحدث ضمن إطارها العملية الإدارية وتقديم الخدمة، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم لوصف الظاهرة وتفكيكها إلى عناصرها الأساسية وقد تم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة لتحديد الأبعاد المختلفة للعصرنة (تشريعية، تنظيمية، تقنية، بشرية، مالية) بشكل منهجي ومنفصل مما يسهل التعمق فيها واستخدمنا هذا المنهج كذلك لإبراز العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال التحليل يمكن فهم كيفية ارتباط عصرنة الإدارة العمومية بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وانعكاسها على تحسين الخدمة العمومية وإبراز التحولات الجوهرية التي تسهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن واعتمدنا هذا المنهج لأنه مناسب لاستخلاص دلالات محددة تسهم في بناء الإطار التحليلي من خلال تحليل البيانات الإحصائية والمؤشرات المتعلقة بالرضا ونوعية الخدمات.

- المقاربة التاريخية:

يعتمد الباحث في تجميع معلوماته وبياناته العلمية في دراسة موضوع بحثه على المنهج التاريخي كونه يربط بين الحاضر والماضي والمستقبل، ولهذا فإن أي بحث مهما كان الأسلوب المعتمد في دراسته لا يمكنه سوى الاستعانة بالمعرفة التاريخية لأن التاريخ مليء بالتجارب والمعالجات التي تفيد الباحث، لكي نفهم الحاضر على ضوء أحداث الماضي ونتمكن من مقارنة مراحل الظاهرة¹ وقد قمنا بالاستعانة بالمنهج التاريخي لدراسة مراحل تطور الإدارة العمومية الجزائرية، منذ مرحلة ما قبل الاستعمار الفرنسي مروراً بمرحلة الاستقلال ثم تليها مرحلة التسعينيات وصولاً إلى مرحلة ما بعد الألفية الثالثة والكشف عن سمات كل مرحلة ومقارنتها لاستخلاص التجارب وتحليل عملية انتقال الإدارة العمومية الجزائرية من إدارة تقليدية إلى إدارة عصرية حديثة تقوم على معايير جديدة وتحديد مدى تأثير البيئة على الإدارة العمومية

¹ عبد المجيد، ابراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2000، ص147.

في كل مرحلة إضافة إلى دراسة مسار التحولات البيئية في النماذج الإدارية للدول العربية المستهدفة بالدراسة واستراتيجيات العصرية.

- المدخل البيئي المقارن:

أسلوب الدراسة البيئية المقارنة للإدارة العامة يعني بحث أوضاع الإدارة في مختلف الدول مع تبيان خصائصها والعوامل البيئية التي تؤثر فيها، ومصدر الصعوبة في الدراسات المقارنة هو أثر عوامل البيئة الثقافية والحضارية والاقتصادية والسياسية على الإدارة العامة في كل دولة، لهذا فإن دراسة موضوع معين عن الإدارة العامة بطريقة مقارنة يجب أن تدخل في اعتبارها تلك العوامل الخاصة في كل دولة¹ فالمدخل البيئي المقارن يبرز أهمية البيئة أو المحيط الخاص بالأنظمة الإدارية في عملية المقارنة أي أن أنظمة الإدارة العامة هي وليدة بيئتها فلا يصلح نقل نظام إدارة عامة ناجح في مجتمع معين إلى مجتمع آخر يختلف عنه لتحقيق نفس النجاح في المجتمع الثاني.²

لكن تجدر الإشارة أن عملية المقارنة قد تتم عبر شكلين، الشكل الأول تتم المقارنة بكيفية عمودية بمقارنة نماذج مختلفة والشكل الثاني تتم المقارنة بكيفية أفقية ويقصد بها مقارنة ذاتية وتتم عبر مراحل زمنية مختلفة.

- المدخل العبر ثقافي:

بيّنت الدراسات أن هناك تباعدًا بين افتراضات النماذج الإدارية الغربية المختلفة، وبين خصائص السلوك الإداري، وسياقه الثقافي في الدول النامية، وفي البيئات الأخرى، وعليه فإنه لا يمكن الاعتماد على البراداييم الإداري الغربي المتقدم والمعاصر من أجل تطوير البراداييم الإداري النامي إلا من خلال فلسفة موائمة تلتنقي مع السياق الثقافي وخصائصه حيث يدرس الأحداث والسلوك، فالظاهرة ذاتها قد تنتظم بعدة طرق في ثقافات متباينة، فقد تختلف الظاهرة داخل الثقافة الواحدة كما تختلف نفس الظاهرة في ثقافتين متباينتين ويرجع هذا الاختلاف إلى خصائص البناء الثقافي وقد استخدمنا هذا المدخل في تحديد مدى الاختلاف بين الثقافات الاجتماعية والتنظيمية في المجتمعات محل الدراسة ومدى تأثير البيئة الثقافية على تقبل أو مقاومة التغيير والتحديث والعصرية في الإدارة العامة.

10. هيكل الدراسة:

¹ محمد، رفعت عبد الوهاب، حسين، عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، مرجع سابق، ص123

² أحمد، صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، بيروت: دار النهضة العربية، 1997، ص59.

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة المسطرة، اقتضت منهجية الدراسة إلى تقسيم موضوع البحث إلى أربع فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول الإدارة العمومية و سياق العصرية

تناول مقارنة مفاهيمية حول الإدارة العامة، من خلال التعرض إلى المفاهيم التي قدمها مختلف الدارسين للإدارة العامة، وتعرض إلى مداخل دراسة الإدارة العامة الكلاسيكية والحديثة، ثم تناول الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية وأنواعها والتعريف بالمؤسسات العمومية كونها الهيكل القائم على تقديم الخدمات العامة وأبعاد تقييم الأداء، ثم تناولنا بالدراسة في هذا الفصل السياق الحديث لعصرية وتطوير الإدارة ابتداء من تحديد معالم فشل الإدارة العامة التقليدية، ثم تحديد دوافع التوجه نحو عصرية وتحديث الإدارة العامة وتحديد مدلول عصرية الإدارة العمومية وبيان المفاهيم المختلفة ذات الصلة بالمفهوم كالانتمية الإدارية والإصلاح الإداري، ثم تحديد آليات تطبيق استراتيجية عصرية الادارة العمومية.

الفصل الثاني: نماذج للإدارة العامة في بعض الدول العربية (الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس).

تناول في هذا الفصل إلى الإدارة العامة في بعض الدول العربية كنماذج وتمثلت في (دولة الإمارات العربية المتحدة، دولة مصر، ودولة تونس) وذلك لعدة اعتبارات منها أن هذه الدول تلتقي مع الجزائر في عدة محددات مثل أنها تنتمي إلى العالم السائر في طريق النمو وتشترك في القومية العربية وفي جانب آخر النطاق الجغرافي (تونس) بالاعتماد على عدة ركائز أهمها المتغيرات البيئية (السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية والثقافية) ودراسة واقع تطوير الإدارة العمومية من خلال عصرنتها وفق الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بهدف تحسين أداء الإدارة والوصول بالخدمات العمومية إلى أعلى مستوى من الفاعلية لتلبية احتياجات المواطن.

الفصل الثالث: علاقة النظام البيروقراطي بالبيئة وانعكاسها على الإدارة العامة في الجزائر.

تناول هذا الفصل طبيعة تكوين وتأصيل النظام الإداري في الجزائر وبيئة عمل الإدارة العمومية الجزائرية وانعكاس متغيرات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على فاعلية أداء المؤسسات العمومية في الدولة الجزائرية واستعرض المسار السياسي وأهم المحطات الفاصلة في تكوين النظام السياسي الجزائري وانعكاساته على مخرجات الإدارة العمومية من خلال تنفيذ السياسات العامة وأهم التحولات الاقتصادية المشكلة للنظام الاقتصادي وما تبعها من آثار على قرارات الإدارة باعتبارها الجهاز

التنفيذي لسياسات الدولة، كما تم إبراز دور البيئة الاجتماعية والثقافية في التأثير على أداء المؤسسات الإدارية.

الفصل الرابع: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية وتحقيق رضا المواطن

تناول هذا الفصل مدخل نظري للتحول الرقمي، وقمنا بتقديم مقارنة مفاهيمية حول مفهوم التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي ومراحل تطبيقه وخطواته وأهداف التحول الرقمي ومجالاته، ثم انتقلنا إلى واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية في الجزائر وماهي دوافع ومتطلبات هذا التحول، مبرزين جهود الجزائر في هذا الشأن، وبعض النماذج القطاعية وأهم التحديات، ثم من خلال دراسة ميدانية أجريت لقياس رضا المواطن الجزائري عن الخدمات العمومية الرقمية بالاعتماد على أداة الاستبيان الموجه إلى عينة من المواطنين حاولنا رصد تقييمهم لنوعية الخدمات الرقمية المقدمة لمعرفة الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية في الجزائر بأبعادها وهل ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن بعد فجوة استمرت لعقود من الزمن.

11. صعوبات الدراسة:

- رغم حداثة المدخل البيئي المقارن وأهميته في معرفة تأثير الظروف البيئية على أداء الإدارة إلا أن دراسة هذه الظروف بأبعادها المختلفة من أبعاد سياسية واقتصادية وتاريخية واجتماعية وغيرها تعني من الناحية العلمية تغطية جميع فروع العلوم الاجتماعية تقريبا وذلك يشنت جهود الباحث بدلا من تركيزها، إضافة إلى أن العوامل البيئية ذاتها غير مستقرة فهي في حالة تطور وتغير مستمر ومحاولة تتبع هذا التطور وتتبع تأثيره في مجتمع معين هي عملية مرهقة وصعبة.
- كما أن من المشاكل المعيقة لعملية البحث أنه لا يوجد إجماع واتفاق بين الدارسين في البحث الإداري المقارن حول مفاهيم واضحة مما يعني وجود أزمة مفاهيم في المجال البحثي لعلم الإدارة المقارنة بين مختلف المدارس والنخب.
- ندرة المراجع والمؤلفات التي تتعلق ببعض زوايا البحث خاصة من جانب استراتيجية عصرنة الإدارة العمومية وتطبيقاتها في الجزائر، فمجلد المصادر اشتملت على مقالات علمية، ومذكرات ورسائل أكاديمية ويعزى ذلك لحداثة الموضوع، إضافة لعدم تركيز اهتمامات الباحثين على الموضوعات التي

لها علاقة بعصرنة الإدارة العمومية من خلال تجسيد استراتيجية التحول الرقمي وتبني الحوكمة الرقمية، وتوجه الدارسين لإعداد أوراق بحثية بدل من التأليف.

الفصل الأول:

إطار مفاهيمي حول الإدارة العمومية وسياق العصرية

تمهيد

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول الإدارة العامة

المطلب الأول : مفهوم الإدارة العامة

المطلب الثاني : مداخل دراسة الإدارة العامة

المطلب الثالث : وظائف الإدارة العامة

المبحث الثاني : الخدمة العمومية مفاهيم وأبعاد تقييم أداء

المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية

المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية ومعايير الجودة والفاعلية

المطلب الثالث : مؤسسات الخدمة العمومية وأبعاد تقييم الأداء

المبحث الثالث : السياق الحديث لتطوير الإدارة العمومية

المطلب الأول : معالم فشل الإدارة التقليدية

المطلب الثاني : مفهوم عصرية الإدارة العمومية

المطلب الثالث : آليات تطبيق عصرية الإدارة العمومية

خلاصة

تمهيد

تُعَدُّ الإدارة العمومية أحد الركائز الأساسية في بنية الدولة الحديثة، إذ تجسد الأداة التنفيذية التي تعتمد عليها السلطة السياسية لتجسيد السياسات العمومية وتحقيق المصلحة العامة، فقد شهدت هذه الإدارة على مرّ العقود تحولات كبيرة بفعل التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ما أدى إلى تطور دورها ووظائفها، ومن ثمّ بروز الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب تسييرها وآليات عملها بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الدول، أصبحت الإدارة العمومية مطالبة بتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية والشفافية، مما أفضى إلى ظهور مفاهيم جديدة كالتسيير العمومي الجديد والحوكمة الجيدة وتقييم الأداء، والجودة في تقديم الخدمات، كما أن تطور احتياجات المواطنين وتنامي وعيهم بدور الإدارة في تحسين جودة حياتهم، دفع نحو التفكير في نماذج حديثة تهدف إلى عصرنة الإدارة العمومية، أي إدخال تقنيات وأساليب تسيير حديثة، مستوحاة من القطاع الخاص أحياناً، مع الحفاظ على الخصوصيات العامة للمرفق العمومي.

ومن هذا المنطلق، جاء هذا الفصل ليؤسس للإطار النظري العام لموضوع الإدارة العمومية وتحديثها حيث يتناول في المبحث الأول المقاربة المفاهيمية للإدارة العامة، من خلال تعريفها، وبيان مداخل دراستها، وتحديد وظائفها الأساسية، أما المبحث الثاني فيركز على الخدمة العمومية، باعتبارها المجال الحيوي الذي تمارس فيه الإدارة العمومية دورها، متطرقاً إلى مفهومها، وأنواعها، ومعايير تقييم أدائها، إلى جانب المؤسسات التي تضطلع بهذه المهام.

ويُختم الفصل بالمبحث الثالث، الذي يعالج السياق الحديث لتطوير الإدارة العمومية، من خلال إبراز مظاهر فشل الإدارة التقليدية، وشرح مفهوم العصرنة الإدارية، ثم استعراض آليات تطبيقها، كخطوة ضرورية لرفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق رضا المواطن.

بهذا الشكل، يرسى هذا الفصل قاعدة معرفية لفهم تطور الإدارة العمومية، وبمهد لفهم الأطر النظرية والتطبيقية التي تتدرج ضمنها عملية عصرنتها، في ضوء التحولات العميقة التي يشهدها العالم.

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول الإدارة العامة

يعتبر مفهوم الإدارة العمومية من المفاهيم الإشكالية التي عرفت تباينا في تحديد معناها بين الفن وعلم السياسة العامة والتنفيذ، والقيم والحقائق الاستراتيجية والتقنية والجانب الإنساني والجانب المادي وتعبيدها،¹ وقد شهد مفهوم الإدارة اختلافا في تحديد معناه بين الباحثين والدارسين بسبب تنوع الزوايا التي تمت مقارنته منها، فبينما يراه البعض مفهوما تنفيذيا يرتبط بتنفيذ السياسات والقوانين، يعتبره آخرون إطارا شاملا لإدارة الشؤون العامة وتنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع، ويعتبر تعريف الإدارة العمومية كمصطلح أكاديمي من الأمور الصعبة لارتباطها بالعلاقات الإنسانية فهذا التباين يعكس الطبيعة المركبة للمفهوم واتساع مجالاته مما يجعله موضوعا قابلا للتأويل والبحث المستمر، لذا اختلف الفقهاء في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للإدارة العمومية، ومن هذا المنطلق سنحاول صياغة تعريف للإدارة العمومية عبر عدة مقاربات اقتصادية واجتماعية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية

تباينت التعريفات المتعلقة بالإدارة العمومية وتعددت ويرجع الباحثون هذا التباين إلى الاختلاف في المداخل والخلفيات العلمية والسياسية والاقتصادية والقانونية للإدارة العامة، لهذا فقد تم تحديد مفهوم الإدارة العامة من قبل العديد من الباحثين في علم الإدارة وعلم الاجتماع والاقتصاد والعلوم السياسية والقانون مما جعل المفهوم يصطبغ بعدة صبغات سياسية واقتصادية وقانونية.

عرفت الإدارة العامة بأنها: نشاط علمي مرتبط بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بأكبر فاعلية عبر أداء الوظائف الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بواسطة منظمات عامة (حكومية) وفقا لأسلوب يعمل على إشباع احتياجات اجتماعية محددة.

يعرفها "ليونارد وايت": بأنها كل العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة بداية من فرز الخطابات وتوصيلها، إلى الخدمات الصحية والتعليم، إلى إنتاج الصواريخ وإبرام المعاهدات الدولية.² كما يعرفها "ويلسون": بأنها الغاية أو الهدف العملي للحكومة وأن موضوعها هو إنجاز المشروعات

¹ موفق، جديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص22.

² علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص12.

العامّة بفاعلية والاتفاق مع احتياجات الناس ورغباتهم.¹

يرى الدكتور "حسن أحمد توفيق" أن الإدارة العامة تدور حول دراسة النشاط الإداري الذي يقوم به الموظف الحكومي في قطاع السلطة التنفيذية فقط في الدولة، فلا تشمل الإدارة العامة ما يدخل داخل نطاق السلطة التشريعية وكذلك السلطة القضائية.

الدكتور عبد المالك عودة يرى أن الإدارة العامة تشمل جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة للحكومة.

ويعرّفها تاييلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد أن الأفراد يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكمل الطرق.²

ونستنتج من ذلك أن الإدارة العامة تعني مجموع الأجهزة والأشخاص القائمين تحت سلطة الحكومة لأداء المهام التالية:

- تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.
- إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، التي من مهام الحكومة إشباعها عبر إنجاز المشروعات العامة بفاعلية.
- أداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً من قبل موظفو الدولة³ وكنظام تعرف الإدارة العامة على أنها نظام un système يتكون من مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات والعادات تبرز في أي وقت وفي اختصاصات مختلفة هدفها تنفيذ السياسة العامة.
- بعد استعراض التعاريف يلاحظ وجود عدة اتجاهات في تحديد مفهوم الإدارة العامة وعند التدقيق فيها نجد أنها مقسمة إلى عدة اتجاهات منها من ينظر للإدارة العامة بالمعنى الوظيفي ويربطها بتنفيذ السياسة العامة وهناك من يربطها بالنشاط الإداري أي أنها تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية واتجاه آخر يربطها بالجهاز الإداري من حيث أن الإدارة العامة تعني أنها المنظمة العامة نفسها وهناك من يربطها بالاتجاه القانوني للدولة.

¹ محمد السعيد، عبد الفتاح، محمد فريد، الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص11.

² حسن رشوان، أهمية الإدارة ودورها في المجتمع، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2017، ص5.

³ عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1995، ص65.

يَنظُر بعض الباحثين إلى مفهوم الإدارة العامة كحقيقة مركبة وليست بسيطة، وعليه فإن أي

تعريف شامل لمفهوم الإدارة العامة يجب أن يأخذ في الاعتبار العناصر الخمسة التالية:¹

- أن الإدارة العامة تعكس عملية تنسيق وتعاون جماعة من الأفراد في مجال من المجالات العامة.
- أن التنسيق والتعاون المشار إليه يشمل كل السلطات الثلاث أو السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية التي تربطها في العادة علاقات تداخل وإعتماد متبادل.
- أن الإدارة العامة تلعب دوراً حيوياً في مرحلة تكوين السياسة العامة، وهي بالتالي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من العملية السياسية.
- أن الإدارة العامة تختلف عن إدارة الأعمال.
- أن الإدارة العامة تعتبر ذات صلة وثيقة ومباشرة بالأفراد والجماعات أو الجماعة التي تقع في إطار النظام السياسي، حيث تقوم منظمات الإدارة العامة بوظيفة الإنتاج أو تقديم خدمات إلى أفراد الجماعة ككل.

وعليه يمكن لنا حصرنا المفاهيم في:

1- التعريف الوظيفي:

بهذا المعنى تمثل الإدارة العمومية جملة من الوظائف والنشاطات التي تختلف عن نشاطات الخواص من حيث الأهداف، وفي حين تهدف نشاطات الخواص إلى تحقيق المنفعة الخاصة والربح، فإن الإدارة العمومية تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة، وتقديم خدمة عمومية كما تختلف الإدارة العمومية بالمعنى الوظيفي عن بقية النشاطات والوظائف العمومية وخاصة التشريع والقضاء ومن هنا يمكننا القول أن الإدارة العمومية هي جملة الهياكل والمؤسسات التي تتولى ممارسة جملة من النشاطات المتمثلة في مرافق وخدمات تهدف إلى تلبية حاجات جماعية معينة وبالتالي خدمة المصلحة العامة.

2- التعريف الهيكلي:

وفقا لذلك نجد الإدارة العمومية تتمثل في جملة من الهياكل المعقدة تسيرها هي ذاتها جملة من الأجهزة الداخلية لكل هيكل منها، فالولاية مثلا يسيرها الوالي باعتباره سلطة منفذة ومجلس جهوي باعتباره هيكل تفاوضي فالإدارة العمومية هي جملة من الهياكل التي تجسد تدخل الدولة الحديثة في حياة الأفراد تحت قيادة السلطة السياسية سواء سلطة مركزية أو سلطات محلية، وتتركب الإدارة العمومية من الوحدات

¹ مصطفى، عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، ط2 دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2001، ص 30.

الإدارية التي تتمتع بالشخصية القانونية، ونجد في قمتها الدولة التي لا تعتبر فقط شخصا إداريا بل إنما أيضا هيكلًا دستوريا يمارس إلى جانب الوظيفة الإدارية وظائف تشريعية وقضائية وإلى جانب الدولة نجد هياكل إدارية متفرعة عنها تتمتع بالشخصية القانونية ونوع من الاستقلالية هي المؤسسات العمومية.

3- تعريف الإدارة العمومية في الجزائر:

تتمثل الإدارة العمومية في الجزائر في مجموعة الأجهزة التي تعمل على تنفيذ السياسات العامة برعاية الدولة وإشرافها المباشر كشخص عمومي والأشخاص المعنوية الأخرى (الولاية والبلدية والمؤسسات العمومية) أي أنها تشمل جميع المرافق العمومية بمختلف أوجهها الاجتماعية والاقتصادية،¹ فالإدارة العمومية هي الجهاز الذي يسير الشؤون العمومية، وتتكون من مجموع المرافق العمومية التي تعمل على تحقيق الأهداف والبرامج المرسومة من طرف السلطة السياسية.

كما يمكن اعتبارها بأنها النشاط الذي تقوم به الأجهزة المشار إليها أعلاه والذي يجعلها في علاقة مختلفة مع المواطنين ويهدف هذا النشاط إلى تحقيق المصلحة العامة، ووفقا لذلك فالإدارة العمومية وظيفيا تعبر عن الضبط الإداري والمرفق العام، من جهة ومن جهة أخرى ما تملكه من وسائل قانونية لتحقيق هذه الوظائف وهي الأعمال الإدارية.²

يلاحظ في هذا التعريف أنه استند إلى معيار عضوي حيث اعتبرها أجهزة تعمل بتدخل الدولة كشخص عمومي باعتبارها مجموع المرافق العمومية التي تعمل على تنفيذ السياسات المحددة من قبل السلطة السياسية هدفها الأساسي تقديم الخدمة العامة وعلى معيار وظيفي حيث اعتبرها النشاط الذي تقوم به المرافق العامة المشار إليها سابقا بحيث ينتج عن هذا النشاط تحقيق مصلحة عامة وهذا النشاط يسير وفق منظومة قانونية تضمن أداء وتحقيق النتائج.

ومن خلال هذا التعريف وحتى تتضح الرؤية لابد من إبراز المعنى العام لبعض المصطلحات التي تتشابه ميدانيا في بعض المواضيع، فيقصد بالإدارة العمومية المرفق العام حيث ترادف معناه بمعنى الإدارة العمومية.

¹ عمار، عوايدي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص12.

² سنوسي، خنيش، الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق، (رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997)، ص 2.

وتفصيلا يمكننا تحديد مفهوم المرفق العام وفصله عن مفهوم الإدارة العمومية فمن الجانب العضوي يعتبر المرفق العام منظمة عامة تقوم الدولة بإنشائها وتخضع لإدارتها بهدف تحقيق حاجات الجمهور حيث تعتبر مرافق عامة كل المنظمات التي أنشأتها الدولة بغرض أداء خدمة للجمهور.¹ وهنا يجب توفر عدة عناصر لإعتباره مرفق عام وهي كونه منظمة عامة منشأة من طرف الدولة وتخضع لإدارتها وهدفها تحقيق المصالح العامة، ومن ناحية الموضوعية يعتبر المرفق العام يباشره شخص عام بقصد اشباع مصلحة عامة.²

ونشير هنا إلى التعريف الذي قدمه أستاذ القانون عمار عوابدي للمرفق العام، حيث يرى أنه كل نشاط أو مشروع تقوم به الدولة بنفسها أو تحت إشرافها بصفة مباشرة أو غير مباشرة يعني تحت رقابتها لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة،³ ونجد التعريف يمزج بين التعريف الهيكلي الذي يعتبر هذا الأخير جهازا والتعريف الوظيفي الذي يعتبره نشاطا.

والملاحظ أن مصطلح المرفق العام اكتتفه الكثير من الغموض من خلال استعمالته من قبل المشرع الجزائري لم يكن له دائما نفس الدلالة والمعنى ولم يعطي أهمية كبيرة لدقة المصطلحات المستعملة وإن كانت لا تخرج عن إطار كونه جهازا إداريا أو نشاطا أو أسلوبا قانونيا فإنه من خلال استعماله لعبارة المرفق لم يخرج عن هذا الإطار ويمكن الفصل في ذلك بتعريف الإدارة العمومية الذي جاء في المادة 14 من القانون 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب⁴: "تعد مؤسسات وإدارات عمومية في مفهوم هذا القانون، المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري وكذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة والولايات والبلديات "

نجد هنا أنه تم حصر مفهوم الإدارة العمومية في أنها الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري التي تنقسم إلى إدارات مركزية وإدارات محلية.

¹ عمار، بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص307.

² فريدة، قصير مزباني، القانون الإداري، عناية: مطبعة صخري، 2011، ص76.

³ عمار، عوابدي، القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص59.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب (الجريدة الرسمية، العدد 6، المؤرخة في 6 فيفري 1990)، ص232.

تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتبارها أداة تنفيذ السياسات العامة للدولة، فهي تتعامل دائماً على أساس شخص عام وليس خاص، وتخضع الإدارة العمومية إلى القانون العام ويعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، وتخضع الإدارة العمومية لسلطة الدولة ولمؤسساتها الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة التي يحددها القانون.

كما تعتبر الإدارة العمومية أداة لتحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها التي تعكس السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية والإدارة العمومية أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة العمومية تعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم مع السلطة السياسية (الدولة)، وهنا تعبر الإدارة العمومية عن الكيفية التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى واقع يؤثر في حياة المواطنين ومثال ذلك الكيفية التي تقرر بها السلطة السياسية الموارد المالية والبشرية الضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج، وطرق الاستفادة من مزايا التطور التكنولوجي للحصول على أعلى مستوى في فعالية الأداء بأقل تكلفة وأفضل جودة.¹

المطلب الثاني: مداخل دراسة الإدارة العامة

إن الاهتمام الكبير بالإدارة نتج عنه في السنوات الأخيرة وجود العديد من البحوث والمؤلفات والدراسات المتخصصة في الإدارة وقد تزايد هذا الاهتمام مع مرور الزمن، وتتنوع الأساليب والطرق المستخدمة في بناء ونشر المعرفة الإدارية، ولكن وبالرغم من ذلك فلم تتوفر حتى الآن نظرية موحدة ومتكاملة للإدارة، ما يفسر وجود المداخل المتعددة والتي قد تتعارض أحياناً مع بعضها البعض² ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر الذي أدى بالمقابل إلى تعدد المداخل لدراسة الإدارة العامة وهذا ما دعانا إلى تحديد أهم هذه مداخل وهي:

أولاً: المدخل البيئي:

يعتبر المدخل البيئي لدراسة الإدارة العامة نتاجاً للتركيز المتزايد على تأثير العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية على أداء المنظمات، فوفقاً لهذا المدخل فإن المنظمات المختلفة تتأثر في ممارساتها بالمتغيرات التي تحدث في البيئة ويقصد بالعوامل البيئية:

¹ نور الدين، شنوفي، المناجمنت العمومي، مرجع سابق، ص 6.

² محمد بكري، عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال مركز التعليم المفتوح، مصر: كلية التجارة جامعة بنها، 2007، ص 65.

تلك القوى والمتغيرات والظروف الخارجية التي تؤثر على نشاطات وكيفية عمل المنظمة كالهياكل السياسية والقوانين والأوضاع الاقتصادية والتكنولوجيا ووسائل الإعلام والجماعات الضاغطة المختلفة ولا يمكن تخطيط أوجه أنشطة أي منظمة دون القيام بدراسة وتحليل البيئة المحيطة بها من حيث المتغيرات التي تطرأ عليها والفرص المتاحة أمام المنظمة وأي تحديات قد تواجهها، فالمنظمة الناجحة هي التي تتكيف وتتجاوب مع عناصر ومتغيرات البيئة وتأخذها في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ أنشطتها.¹

ثانياً: المدخل البيئي المقارن:

يعبر المدخل البيئي المقارن ويبرز أهمية البيئة أو المحيط الخاص بالأنظمة الإدارية في عملية المقارنة أي أن أنظمة الإدارة العامة هي وليدة بيئتها، بمعنى أنه من غير الممكن نقل نظام إدارة عامة ناجح في مجتمع معين إلى مجتمع آخر يختلف عنه لتحقيق نفس النجاح في المجتمع الثاني وبذلك فهو يسعى لدراسة المتغيرات البيئية بغرض إعادة بناء أنظمة للإدارة العامة في هذه المجتمعات لتكون أكثر ملاءمة للواقع وبالتالي تكون فعالة وناجحة، وتعدّ الإدارة العامة المقارنة امتداد لتطبيق المدخل الايكولوجي في دراسة الإدارة العامة على أساس مقارن حيث يمتدّ البحث إلى أنماط الإدارة بالدول المختلفة وإبراز خصائصها ومميزاتها والعوامل المؤثرة فيها بكل دولة.²

ثالثاً: المدخل العبر ثقافي:

انطلاقاً من الدور الأساسي الذي تؤديه الثقافة في حياة المجتمعات وتقدمها، ولأهمية تشخيص انعكاسات ذلك على مجالات الحياة المختلفة، أصبح البعد الثقافي من أهم الأبعاد في تطور البشرية، ومحوراً من محاور التغير الاجتماعي وإدراكاً لدور الثقافة البارز في المجتمع اعتبرت منظمة اليونسكو الفترة الممتدة من نهاية الثمانينات حتى نهاية التسعينات 1988-1997 عقد التنمية الثقافية، كما اعتبرت المنظمة العربية للثقافة والتربية والعلوم (اليونسكو) عقد الثمانينات عقد التنمية الثقافي وعلى صعيد الإدارة -ومنذ نهاية السبعينات- برز البعد الثقافي كعامل بالغ الأهمية في الدراسات الإدارية، نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية، من سياق لآخر، ومن بلد لآخر، يضاف إليه الدور البارز في توضيح السبل الممكنة من الاستفادة من تجارب الآخرين ونماذجهم الإدارية وعليه أصبح من

¹ الإدارة العامة، إدارة الجمارك المصرية، على الموقع: <https://docs.google.com> الاطلاع: 2017/03/15.

² عبد الكريم، درويش، ليلي، تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة انجلو المصرية، 1995، ص151.

الضروري تناول هذا الموضوع بالبحث، وخاصة من منظور الدول النامية والعربية، التي تسعى إلى بناء وتطوير البراداييم الإداري والتنظيمي المعاصر الخاص بها.¹

رابعاً: المدخل القانوني:

يعتبر أول المداخل التي ظهرت وتم استخدامها في الإدارة العامة، ويرجعه بعض الباحثين إلى سنة 1887م حيث ظهرت المقالة الشهيرة لوودرو ويلسون (1858-1924م)، والتي اعتبرها هؤلاء أصل هذا المدخل ومصدره، وأنها تبشيراً وتقديماً لهذا المجال الدراسي الوحيد، بأنها التنفيذ المفصل للقانون العام²، ويركز هذا المدخل القانوني- الدستوري _ على الضوابط الإدارية والقانونية التي تحكم سير نشاط الإدارة العامة، هذه الضوابط تظهر من خلال الدساتير السائدة في الدول والقوانين والمراسيم واللوائح والقرارات المرتبطة بها والتي تحدد نشاط الإدارات الحكومية كجهاز تنفيذ وعلاقة هذا الجهاز التنفيذي مع الجهاز التشريعي والجهاز القضائي³، كذلك ركّز هذا المدخل على تحديد المبادئ القانونية التي تعمل الأجهزة الإدارية وفقها والعاملين بها من حيث حقوقهم وواجباتهم، كما يستهدف هذا المدخل اتفاق أعمال الإدارة ونشاطها مع مبدأ الشرعية القانونية وسيادتها، ونشير إلى أن هذا المدخل يسمى في مجال الإدارة العامة بالمدخل التقليدي أو الكلاسيكي، إذ كان رجال القانون أول من قاموا بتوجيه اهتماماتهم لمعالجة موضوعات الإدارة العامة.⁴

خامساً: المدخل السلوكي:

بدأ الاهتمام بهذا المدخل في العام 1965م، من أجل فهم أعمق للسلوك الإنساني المتصل بالعملية الإدارية إذ أن التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المشروعات هو الحصول على التعاون الفعال للعاملين في المشروع، ولا يتأتى ذلك إلا بفهم سلوك العاملين وتحليله تحليلًا علميًا موضوعيًا قد سلط المدخل السلوكي الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة، ودوجلاس ماكجريور، ورنسيس ليكرت، وإبراهيم ماسلو وغيرهم من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

¹ عادل، محمود الرشيد، الإدارة والثقافة المواءمة بين البراداييم والسياق، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق: من 13- 16 أكتوبر 2003.

² أحمد، صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، مرجع سابق، ص 36.

³ محمد، مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، جدة: دار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، ص 33.

⁴ إبراهيم، درويش، الإدارة العامة نحو اتجاه مقارن، القاهرة: دار النهضة العربية، 1984، ص 16.

سادسًا: المدخل الوظيفي:

يركّز هذا المدخل على المنظمات الإدارية من جانب أن لها شخصية مؤسسية تميزها عن الأفراد والجماعات ومبادئ تحكمها لضمان كفاءتها، وأن هذه المبادئ مستمدة من الواقع التطبيقي ويتميز بتعميق مفهوم الوظيفة الإدارية والعملية الإدارية وعناصر الإدارة وتقسيم الأعمال والصلاحيات¹، كما يركز على عدم التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث الوظائف في المضمون العام ويجمع منظري هذا المدخل على أن هذه الوظائف هي:

1. وظيفة التخطيط.

2. وظيفة التنظيم.

3. وظيفة التوجيه.

4. وظيفة التنسيق.

5. وظيفة الرقابة.

6. وظيفة إدارة الأفراد.

وقد ساهمت حركة الإدارة العلمية في إرساء هذا المدخل.²

وفي ضوء ذلك نشير إلى بعض المدارس المعاصرة للإدارة العامة التي تسعى إلى تفسير الظواهر التنظيمية وتقديم حلول عملية لمشكلات الإدارة الحديثة:

1- مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المراجع والقواعد والقوانين والأخلاق التي تقوم بتوجيه السلوكيات والممارسات التنظيمية بطريقة صائبة.³

وتُعبر عن كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يتميز بها الأفراد ضمن النظام الواحد والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث توجه سلوك الأفراد وفق نظام محدد، وتركز على

¹ نسرين، جميل خياط، نظرية التنظيم، جامعة الملك عبد العزيز، محاضرات منشورة على الرابط : <http://www.kau.edu.sa> الاطلاع: 2017/12/17.

² أحمد، صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، مرجع سابق، ص 40.

³ مصطفى، بن عودة، ((الثقافة التنظيمية))، مطبوعة موجهة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، (2020-2021)، ص9.

نجاح الإنتاج وغيرها من المؤثرات المهمة للعمل،¹ والتي أثبتت فعاليتها ويتم تعليمها للأعضاء الجدد.

كما تعتبر إيديولوجياً تشكل سياسات المنظمة اتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، والتي يمكن حصرها في مختلف الترتيبات المادية إلى جانب سلوكيات العاملين بالمنظمة، وفي المقابل نجد وعلى الرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتصف بالتجديد والتطوير من خلال عوامل عدة كالتعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل.² من خصائص الثقافة التنظيمية:³

- نظام متشابك

حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض وهي:

- الجانب المعنوي، ويشكل الإطار العام للقيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، الجانب السلوكي، ويشمل كذلك العادات والتقاليد الأفراد المجتمع.
- الجانب المادي، ويشمل كل ما يُنتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

- نظام شامل:

حيث يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- نظام تجميعي متواصل:

حيث يتم تناقله عبر الأجيال عن طريق التعلم والتلقين، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر واستبدال المظاهر القديمة بأخرى جديدة.

¹ محمد عبد العالي، نشوان، ((الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة Sigma6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)) مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 118، 119، ص 120.

² مصطفى، بن عودة، مرجع سابق، ص 10.

³ رباب، محروس عبد الحميد، ((مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية))، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، يناير 2022، ص 61.

2- مدرسة إدارة الجودة الشاملة (MQT):

يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن أبرز المفاهيم الفكرية والتي نالت الاهتمام الواسع من قبل المتخصصين والباحثين، ويقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وأطلقت مساهمات عديدة من طرف عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم إدارة الجودة.

يرى العالم الأمريكي "إدوارد ديمينغ" أن الجودة الكاملة للمنتجات والأفراد يتم تطويرها عبر التزام الإدارة بالتركيز على تحسين العمليات والإجراءات والمنتجات مع تطبيق الأساليب الإحصائية أي الكمية الرياضية في قياس الجودة عبر معايير ومؤشرات متفق عليها دوليا تقوم أساسا على إشراك العاملين والمسيرين في تنفيذ معايير الجودة.¹

إن إدارة الجودة الشاملة تشكل إطار تعاون المديرين والعاملين من أجل تحسين أداء الأعمال باستمرار، والاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين وبهدف تحسين نوعية المنتجات وزيادة الانتاجية من خلال فرق العمل.²

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات التي تتعلق بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيد أو الزبون وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة والتنسيق وتعاون موظفي المنظمة، لتحسين نوعية الخدمة أو المنتج.³

¹ بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال القائمين على الصناعة اليابانية بمساعدة الأمريكي ديمينغ "Deming" حيث قام هذا الأخير بمشاركة المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية.

² Joseph R. Jablonski, implementing total quality management : an over view, san diago, California : Pfeiffer and company, 1991, p 04.

³ عواطف، غنام، حنان طرشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة في الجزائر، (مذكرة ماستر، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، 2014-2015)، ص35.

يوجز الباحث محفوظ أحمد جود مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ستة عناصر:¹

- 1- التركيز على العميل تركز عبره المنظمة مجهوداتها من أجل تحفيز العميل على شراء منتجاتها.
- 2- التركيز على العمليات والنتائج ويتم التركيز على التحديات وإيجاد حلول مستمرة للمشاكل المعيقة لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة.
- 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال إعداد معايير محددة ومقبولة لقياس جودة المنتج والخدمة أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء.
- 4- الاهتمام بالعاملين بحيث يتم على تشجيع العاملين فهم يمتلكون معلومات كثيرة وقدرات واسعة يمكن استخدامها لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، ويجب التركيز عليهم وتشجيعهم ماديا. (حوافز، مكافآت) ومعنويا.
- 5- اتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق من خلال مبدأ مشاركة العاملين عبر المستويات الإدارية المختلفة والعملاء في حل المشكلات، من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، بالإضافة إلى جميع المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.
- 6- التغذية الراجعة من خلال الاتصالات، فهدف المشرفين النجاح في الحصول على تغذية راجعة للتمكن من مساعدة المرؤوسين التابعين لهم مما يخلق فرص الإبداع.

3- مدرسة الهندسة الإدارية:

تعتبر من أحدث مفاهيم الإدارة العصرية وتهدف لإعادة التفكير في أساليب العمل الإداري على نحو تفعيل الأداء وتعزيز قيم التطور داخل المنظمة، كما تعتبر الهندرة في الأصل مقارنة مفاهيمية وتطبيقية لما يقع في بنية الإدارة على المستوى التنظيمي والثقافي والبشري من أجل إحداث التغيير المطلوب في:

- الإنتاج.
- تقديم الخدمات.
- تحسين العمل.
- تسريع الحلول الجيدة.

¹ محفوظ، أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200-2001)، ص 100.

تُعرّف هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها التخلي عن إجراءات العمل القديمة بشكل تام وليس إصلاح الوضع القائم، بل إعادة التصميم الجذري والتركيز على العمليات الرئيسية بهدف تحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء كالتكلفة، السرعة، والخدمة، والجودة لتطوير العمل الإداري¹.

تقوم إعادة الهندسة الإدارية على عدد من المبادئ نوجز منها²:

- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها.
- دمج المهام الفرعية في مهمة واحدة.
- العمل وفق أسلوب فرق العمل، وتنسيق الجهد الجماعي.
- تقليل عمليات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.
- إعطاء الموظفين المجال والمساحة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

أشار الأستاذ " نور الدين حاروش" إلى الأهداف التي تسعى المنظمة الإدارية لتحقيقها من

خلال الهندرة نذكر منها³:

- تحقيق تغير جذري في الأداء: من خلال تغيير نظام وأدوات العمل وإتاحة المجال للعاملين لإبداء الآراء وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتفكير وفق متطلبات الوحدة وأهدافها.
- السرعة: تهدف الهندسة الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة التي تمكن أي منظمة من تنفيذ أعمالها حسب البرنامج الزمني المحدد، وذلك بتوفير شبكة معلومات واتصالات حديثة تسهل عملية الحصول على المعلومات الضرورية وسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- الجودة: تهدف الهندسة الإدارية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة أو الهيئة لتواكب المتطلبات والاحتياجات وعدم إغفال عامل المنافسة.
- تخفيض التكلفة: تهدف الهندسة الإدارية إلى تخفيض التكلفة المالية لأي عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات التي لا تقدم قيمة مضافة للعامل.

¹ نجلاء، محمد حامد، أسماء، مراد صالح مراد، ((أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي))، مجلة العلوم التربوية، المجلد 01، العدد 03، يوليو 2020، ص32.

² حافظ، محمد عبده، الهندرة الإدارية، عمان : السحاب للنشر والتوزيع، 2010، ص15.

³ نور الدين، حاروش، ((الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات))، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018، ص17.

- التركيز على المطالب الفعلية: تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المنظمة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية منها وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى أهدافها والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية من أجل ذلك.

4- مدرسة التسيير العمومي الجديد:

المناجنت العمومي الجديد هو جميع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار الإداري العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد تراجع فعاليتها.

يعتبر التسيير العمومي الجديد اختصاراً لمجموعة من المذاهب الإدارية التي رافق ظهورها تطبيق برامج الإصلاحات الإدارية في عدة دول من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1970 فقد برز كنموذج جديد للإدارة العامة يتبنى فكرة التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد البيروقراطية.

نستنتج من ذلك أن المناجنت العمومي هو نظام جديد لإدارة المنظمات العمومية الإدارية يقوم على مبدأ أساسه أن تتبنى الإدارات العمومية أساليب وتقنيات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، وذلك من أجل تحقيق فعالية أكبر في الخدمات العمومية التي تقدمها هذه الأخيرة للمواطنين¹، ويمكن تحديد مبادئ المناجنت العمومي في:²

- ضمان الأداء والمراقبة والمساءلة.
- تغيير النظرة إلى متلقي الخدمة من مستعمل إلى اعتباره زبونا وانفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين (المتفاعلين) والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.
- التسيير بهدف تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق الإنفاق.
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
- تطوير المنافسة والاختيار.
- تحسين نوعية التنظيم وتكنولوجيا المعلومات.
- الفصل في عمليات التسيير بين مستويات الإستراتيجية (المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي

¹ سلوى، تيشات، ((المناجنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية - دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية))، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، ص32.

² فاطنة، بوداوي، أحمد بوشنافة، ((حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر))، مجلة البديل الإقتصادي، العدد10، صص(20،21).

أي مستوى المصلحة الإدارية.

- رفع مستوى الاستقلالية للمصالح الإدارية، باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بين الجهات الوصية.
- وتركز الأستاذة سلوى تيشات على المحاور الكبرى للإصلاح وفقا لمدخل المناجمنت العمومي الجديد:

1- تحسين الأداء العمومي عن طريق:

- إلغاء النظام المركزي واستبداله باللامركزية الإدارية.
- تقليص النفقات العمومية.
- إدخال آليات السوق (المنافسة) في الإدارة العمومية.

2- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال:

- محاولة الكشف عن احتياجات المواطنين وقياس رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- الالتزام بتحسين جودة الخدمات العمومية.
- إعطاء الحرية للمواطنين في كيفية الحصول على الخدمة.
- إشراك المواطن في إنتاج الخدمة العمومية.

3- إصلاح إدارة الموارد البشرية (الوظيفة العمومية) من خلال:

- توحيد طرق وأساليب العمل في القطاعين العام والخاص.
- الحرص على تحقيق الاحترافية في إدارة الموارد البشرية.
- إصلاح مختلف مراحل مسار الموظف المهني¹.

من العرض السابق يتضح أن الإدارة العامة تعتبر في هذا السياق المعرفي علم جديد النشأة كونه يريد أن يؤسس لذاته قواعد وأسس ونظريات تتميز بها الإدارة المعاصرة المعقدة، لكن من حيث الطابع العمومي للخدمة فالإدارة العامة ملزمة بتأدية الوظائف الإدارية داخل النظام من تخطيط وتنظيم ورقابة وغيرها ومن جهة أخرى العمل على تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد من خلال تقنيات التسيير الحديثة للبرامج والمشاريع العمومية التي تكون وفق متطلبات البيئة.

وفي ضوء ذلك نجد أنفسنا أمام تعدد كبير في نظريات الإدارة العامة بالمفهوم الغربي، والتي تتطور حسب مخرجات الفكر الرأسمالي الذي يحاول التنظير للإدارة العامة بما يستجيب لتطور مفهوم الحرية في الاقتصاد وفي السياسة دون الوصول لنظرية عامة.

¹ سلوى تيشات، مرجع سابق، ص ص (34،35).

المطلب الثالث: وظائف الإدارة العامة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الأساسية التي تتم في كل المنظمات مع اختلاف مجال نشاطها أو قطاعاتها (صناعي، تجاري، خدمي)، حيث استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أن عملية الإدارة تقوم على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة، هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من هذه الوظائف:

أولاً: التخطيط:

عرفه "waterson" كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من المجودات الواعية والمستمرة تقوم بها الحكومة بهدف زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على ما قد يشكل عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف وتعتبر عملية التخطيط أسلوباً أو منهجاً يهدف إلى حصر ودراسة كافة الموارد الإمكانات في الدولة وتحديد كفاءات استغلال هذه الإمكانات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة¹.

ويمكن تحديد أنواع التخطيط في:

1- من ناحية السلطة في التخطيط: نميز نوعين من التخطيط هما:

أ- **التخطيط السياسي:** وهو الذي يهتم برسم السياسة العامة للدولة، ويضع الأهداف المراد تحقيقها على المستوى القومي خلال فترة زمنية محددة، وهذا النوع من التخطيط يكون من مسؤوليات الحكومات أو الهيئات السياسية للدولة.

ب- **التخطيط الإداري:** الذي يوضح طبيعة الوسائل الواجب اتباعها لتحقيق أهداف سبق تحديدها، فهذا النوع من التخطيط يحدد الأهداف بدقة، حيث يُفصل الأهداف العامة الموضوعة سلفاً، ويسعى لتحقيقها².

2- من ناحية مدى المجال الزمني: ينقسم التخطيط إلى:

أ- **التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن الخمس سنوات.

ب- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تتراوح بين السنة والخمس سنوات.

¹ علاء، الدين براهيم، دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمشآت الرياضية - دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بولاية بسكرة، (مذكرة ماستر، كلية معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص13.

² ماجد، راغب الحلو، علم الإدارة العامة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2009، ص276.

ج- التخطيط قصير المدى وهو الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

3- من ناحية درجة شمول التخطيط: نميز بين نوعين هما:

أ- التخطيط الشامل: هذا النوع من التخطيط يتعلق بكافة النشاطات في الدولة ويتناول قطاعاتها المختلفة، هدفه العام رفع المستوى العام للحياة في الدولة.

ب- التخطيط الجزئي: حيث يقوم على فكرة خطة أو خطط اقتصادية اجتماعية، لأحد القطاعات.

4- من ناحية النطاق الجغرافي الذي يمسّه التخطيط ينقسم إلى:

أ- التخطيط القومي: هو ذلك الذي يكون على مستوى إقليم الدولة كله، بغض النظر عن مدى شموله لمختلف القطاعات.

ب- التخطيط الإقليمي: المقصود بهذه الصورة من صور التخطيط هو التنمية العمرانية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم أو منطقة من مناطق وأقاليم الدولة، يستهدف النهوض بتلك المنطقة أو الإقليم.

ج- التخطيط المحلي: تخطيط يشمل حيز جغرافي صغير أو وحدة إدارية بعينها.¹

وتتم العمليات التخطيطية من خلال آلية تتضمن مجموعة من الخطوات تحوي بداخلها عددا من الأنشطة التخطيطية منها التحليل الموقفي، وتنمية بدائل الأهداف والخطط، التنفيذ ثم المتابعة والرقابة. ومن تأثيرات العصرنة على وظيفة التخطيط نجد عند تجسيدها تسهم في الوصول إلى بيانات فورية (Big Data) وتحليلات متقدمة، مما يساعد في التنبؤ الدقيق واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق.

ثانياً: التنظيم:

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك، لابد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة ولن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم.

الذي عرفه الأستاذ " محمد رفعت عبد الوهاب" على أنه: "عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها من أجل تحقيق الأهداف بأفضل الطرق وبأقل التكاليف".²

¹ محمد، رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص (139، 138).

² نفس المرجع، ص 163.

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية وقد اختلف علماء الإدارة وكتّابها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ، ونكتفي بذكر أهم المبادئ الأساسية للتنظيم وهي:

1. **مبدأ ضرورة التنظيم:** ويتحكم في هذا الجانب عدد الأشخاص العاملين وتقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤول عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته.
2. **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل.¹

3. **مبدأ وحدة القيادة والأمر:** وتعني وحدة الأمر داخل مستويات المنظمة الإدارية وطبقا لهذا المبدأ يجب أن يكون أي شخص عامل مرؤوسا لشخص واحد فقط واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.
4. **مرونة التنظيم:** ويتعلق بمرونة التنظيم وضرورة تعديل التنظيم لينسجم مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، بالمقابل نجد أن على التنظيمات والهيئات والإدارات العمومية يجب أن تتميز بالثبات إلا أن البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المنظمة متغيرة ولهذا وجب على الدولة إعادة تنظيم هيكلها وأجهزتها الإدارية إستجابة للمتطلبات الجديدة.²

ثالثاً: صنع واتخاذ القرار:

يُعرّف اتخاذ القرار على أنه سلوك أو تصرف واعٍ ومنطقي وذو طابع جماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.³ وفي تعريف آخر هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق أهداف معينة على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.⁴ اختلفت الآراء في مجملها حول تعريف اتخاذ القرار فمنهم من عرّف اتخاذ القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين أو كما عرفه البعض على أنه مسار فعل يختاره متخذ

¹ سحر، عبد الحفيظ موسى الشوابكة، ((تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات))، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 50، فبراير 2022، ص 1471.

² محمد، رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 208.

³ حسين، حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1998، ص 140.

⁴ محمود، شحات، مدخل لعلم الإدارة العامة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 228.

القرار باعتباره أنسب أداة لإنجاز الهدف.¹

وتتكون خطوات عملية اتخاذ القرار في عناصر هي:

1- تحديد المشكلة:

إن ما يستدعي اتخاذ القرار وجود مشكلة تواجه المؤسسة أو وجود قضية تحتاج إلى حل، فيستلزم الأمر تحديد هذه المشكلة تحديداً دقيقاً حتى يكون القرار مناسباً جداً فبعض المشكلات قد تتشابه في الشكل ولكن تختلف في كيفية الحل.²

2- تحديد الحلول البديلة:

يتم تحديد الحلول البديلة للمشكلة بعد تشخيص وتحديد المشكلة التي تستلزم حلاً، فيُشرع في التفكير والتشاور والاتصال بالعاملين لمحاولة إيجاد حلول مقترحة، مع توضيح أهداف الأداء، فيتم تجميع البيانات والاقتراحات والاستنتاجات التي قد تؤدي لعلاج المشكلة.

3- تقييم البدائل:

في هذه المرحلة يقوم المسؤول عن اتخاذ القرار بتحديد إيجابيات وسلبيات كل حل أو بديل، ويتم تحديد المقاييس التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المتاحة، وهناك اعتبارات يمكن³.

4- تنفيذ القرار ومتابعته:

إن مهمة متخذ القرار لا تنتهي بعد اعتماد القرار المطلوب وبذلك تنتهي المشكلة، فالقرار ليس بإقراره بل بتنفيذ المسؤولين له، وهم العاملون والفنيون من المستوى الأول من الإدارة، فالقرار يتم تنفيذه بواسطة أفراد آخرين، غير الذين أعدوه، فذلك يستلزم التعاون، وهنا تبرز وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام لتنفيذ هذا القرار.⁴

¹ زينة، المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015)، ص 25.

² بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1999، ص 151.

³ حسين، حريم، مرجع سابق، ص 151.

⁴ سعاد، حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011)، ص ص (55،56).

رابعاً: القيادة

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون في تحقيق هدف مرغوب تحقيقه،¹ أي أنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف.

كما يمكن تعريفها بأنها: عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي قد تنشأ بين أفراد التنظيم.²

وبناءً على ذلك يمكن تجميع أساليب القيادة في خمسة أنماط هي:

1- القيادة الديكتاتورية (الأسلوب الفردي في القيادة):

يتميز القائد الديكتاتوري بتركيز كافة السلطات بيده، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر دون أن يسمح بالمناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به.

2- القيادة الأوتوقراطية:

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي متابع وفعال ويهتم بإنجازات العاملين ويساهم في تقديم سبل الدعم في إنجاز أعمالهم ليشكلوا فريقاً واحداً ووحدة متكاثفة ومنتجة.

3- القيادة الحرة الطليقة:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث ينحصر دور القائد في تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المسند إلى المرؤوسين للقيام به.³

تتضمن القيادة الحرة الطليقة أو كما يطلق عليها القيادة الديمقراطية بعض الأنشطة مثل: إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وحل الخلافات التي تنشأ بين الموظفين والعمال وفق مبدأ العدالة وإعطاء المرؤوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم وخلق روح الجماعة بين العاملين بالمنظمة واستخدام بعض الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل.

¹ نواف، كنعان، القيادة الإدارية، ط3، الأردن : دار الثقافة، 2007، ص111.

² فاطمة، بدر، معاذ، الصياغ، أساسيات الإدارة، سوريا : الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص153.

³ نفس المرجع السابق، ص154.

واستنادا إلى ما سبق وبالتطرق إلى التأثير الذي أحدثته العصرية على وظائف الإدارة يمكن تعريف القيادة الإدارية الرقمية بأنها مساهمة القائد في التحول نحو مجتمع المعرفة ومدى معرفته بالتقانة وهكذا فمفهوم القيادة الرقمية لا يختلف بشكل كبير عن مفهوم القيادة التقليدية، إنما الاختلاف في أن القيادة الرقمية هي ممارسة مهارات القيادة التقليدية عن طريق التقنيات الرقمية .

و يمكن تحديد التأثيرات الرئيسية للرقمنة على القيادة الإدارية في :

- **سرعة ودقة اتخاذ القرار.**
- **التحول من الحس إلى البيانات:** أصبح القادة يعتمدون على نظم دعم القرار، وتحليلات البيانات الضخمة لتوقع الأزمات، وتقليل نسبة المخاطرة.
- **دعم اللامركزية :** تتيح الأنظمة السحابية والوصول عن بُعد للقادة تفويض الصلاحيات ومتابعة سير العمل لحظة بلحظة دون التقيد بالتواجد المادي في المكتب.
- **إعادة هيكلة الاتصال والتوجيه بالتواصل الفعال :** تساهم منصات العمل الرقمية في خلق قنوات اتصال سريعة وشفافة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يكسر العزلة التنظيمية.
- **إدارة فرق العمل الافتراضية :** تركز الأساليب الإدارية الحديثة على قياس الإنتاجية بالنتائج المنجزة بدلاً من ساعات الحضور.
- **التركيز الاستراتيجي :** من حيث توفير الوقت في المعاملات الورقية، مما يتيح للقادة التفرغ للتخطيط الاستراتيجي ورسم الرؤى المستقبلية.

خامساً: الرقابة

تبرز أهمية الرقابة عند وقوع اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات فتعمل الرقابة على التأكد من أن الأداء الفعلي تم تنفيذه كما هو مخطط له، بكيفية تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تشمل الرقابة متابعة أنشطة المنظمة للتأكد من إنجاز الأعمال وتحقق النتائج واتخاذ الإحتياطات لتجنب ظهور أي اختلالات بين الأداء الفعلي والأداء المنتظر والقيام بالإجراءات الصحيحة قبل وقوع تلك الإختلالات.¹

¹ كمال، بودانة، عبد العالي، دبله، ((الرقابة الإدارية))، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 14، العدد 02 (مكرر 01)، سبتمبر 2020، ص ص (107،108).

ويوجز الأستاذ هاشم هيثم مفهوم وظيفة الرقابة في مجال الإدارة أنها تقوم بالتحقق من أن الأعمال الإدارية تسير وفق ما هو مخطط لها ووفق التعليمات وتعمل على إظهار مواطن الخلل أو الأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرار حدوثها، وتشمل الأشخاص والأعمال والأشياء¹.

كما يعرف الأستاذ "عبد الفتاح حسن" الرقابة بأنها عملية قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من تنفيذ أهداف المنظمة وأن الأهداف التي تم رسمها قد تم إنجازها بدون وجود نقائص قبل وأثناء وبعد التنفيذ²، وتتنوع الرقابة وفق بتعدد المعايير والمؤشرات، فهناك أنواع عديدة من الرقابة نذكر:

- من حيث طبيعتها (رقابة مباشرة، أو رقابة غير مباشرة).
 - من حيث تصنيفها من خلال المستوى (رقابة الأداء الكلي للمنظمة، أو رقابة العمليات منفردة).
 - حسب المجال الذي تطبق فيه (رقابة على موارد، رقابة مالية، رقابة بشرية، رقابة معلوماتية).
 - حسب زمن اجرائها (رقابة سابقة، رقابة لاحقة).
 - من حيث مصدرها (رقابة داخلية، رقابة خارجية)³.
- وهناك عدة معايير أخرى للرقابة كالرقابة حسب المعايير كالرقابة على الإجراءات ومدى مطابقتها للقوانين والقواعد، والرقابة على النتائج والرقابة حسب التنظيم ولها عدة أشكال مثال الرقابة المفاجئة والرقابة الدورية والرقابة المستمرة⁴.

تختلف وسائل الرقابة حسب اختلاف نوعها ويمكن التركيز على الوسائل التالية:

1- التقارير الإدارية:

وتوضع لتقدير كفاءة الموظفين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، ويتجه مسار هذه التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، وتضم معلومات عن عملية التنفيذ وسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، وتأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والأهداف التي تضعها والخطط الواجب تنفيذها، وتنقسم التقارير الإدارية إلى الأنواع الآتية:

¹ هاشم، هيثم، مبادئ الإدارة، سوريا: مطبعة طربين، 1978، ص 415.

² حسن، عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، 1972، ص 273.

³ كمال، بودانة، عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص 105.

⁴ نفس المرجع، ص ص (109، 110).

أ- المذكرات: هي الرسائل المتبادلة بين أفراد المنظمة الواحدة وتكون واسعة الانتشار في المنظمات الحكومية بسبب ضغط العمل الشديد ولعدم الدقة التي يتسم بها الاتصال الشفوي.

ب- التقارير الدورية: هي التي تقدم بانتظام حول نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة.

ج- تقارير سير الأعمال الإدارية: وتقدم من رؤساء الإدارات العامة كتابة لكي تطلع الإدارة على أنشطتها.

د- تقارير الفحص: هدفها تحليل الظروف في الماضي والحاضر حيث إنها توضع بعد تنفيذ برنامج مرسوم مبني على الدراسة والفحص.

هـ- تقارير التوصية: الهدف منها تحسين خطة معينة، وتهيئة الظروف الخاصة التي تساعد على رفع الكفاءة أو حل المشكلات التي تميل إلى إبراز مواطن الضعف في المؤسسة وتقديم اقتراحات الحلول.

و- تقارير الكفاءة: تقارير دورية توضع كتابيا بواسطة الرؤساء المباشرين لقياس أداء الموظفين أثناء أداء مهامهم وتكون سرية أو علنية ومن شأنها تحفيز الموظفين على الأداء الجيد.¹

2- الإشراف الإداري:

والمقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية للقيام بالعمل على النحو المطلوب من خلال:

الملاحظة أو تبادل وجهات نظر، أو التخطيط للعمل، أو الاجتماعات والمتابعة الإدارية والتفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ.

3- الملاحظة الشخصية:

التي تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، للوقوف على كيفية أداء الموظفين وإنجازهم لمهامهم عن قرب والاستماع إلى وجهات نظرهم.²

4- المتابعة:

وتعني المتابعة الدائمة لظروف سير العمل وفق الخطط المبرمجة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة بهدف معرفة إذا كان هناك فارق في التقدم بالأعمال المنجزة.

¹ عائشة، بية زيتوني، ((الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية - بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً))، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، العدد 53، جوان 2018، ص 320.

² المرجع نفسه، نفس المكان.

5- الشكاوى: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية.

أحدثت الرقمنة في وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث حوّلت دور الرقابة من إجراء تقليدي، لاحق، ومعقد إلى نظام رقمي استباقي، آلي، وفوري تتيح الأنظمة الحديثة المتابعة اللحظية وتقليل التدخل البشري؛ مما يعزز الشفافية، يسرع اكتشاف الأخطاء ويدعم المساءلة.

ويمكننا رصد تأثير العصرنة على وظيفة الرقابة الإدارية في :

- **التحول نحو الرقابة الاستباقية :** بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها (الرقابة اللاحقة)، تسمح الأنظمة الذكية بالتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتجنبها.
- **الدقة والموضوعية :** تقليل الخطأ البشري وتحقيق الموثوقية من خلال الاعتماد على قواعد البيانات المركزية والتحليل الرقمي.
- **الرقابة اللحظية: (Real-Time)** تتيح لوحات المعلومات (Dashboards) للمديرين متابعة مؤشرات الأداء في نفس اللحظة من أي مكان.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة :** الاحتفاظ بأثر رقمي (Digital Footprint) لكل معاملة إدارية، مما يساهم بشكل فعال في مكافحة الفساد الإداري والحد من التجاوزات.
- **التقارير الآلية :** إصدار تقارير الأداء بشكل تلقائي وفوري، مما يوفر وقت الإدارة ويوجهه نحو اتخاذ القرارات السليمة.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية مفاهيم وأبعاد التقييم

تعتبر الخدمات العمومية من الحاجات الأساسية التي توفرها الإدارات العامة في إطار ممارستها لوظائفها بهدف تحقيق المصلحة العامة، في صورة نشاط إداري يقوم به الموظفون على مستوى مختلف هذه الإدارات.

إن تحقيق مستوى خدمات أفضل لأفراد المجتمع يمثل الهدف الأساسي للإدارات العامة، وإذا كانت احتياجات وطلبات هؤلاء الأفراد متعددة ومتجددة باستمرار، فواقع الحال يتطلب وجود إدارات تتميز بالكفاءة، والجودة العالية في الاستجابة لهذه الاحتياجات، ويتم ذلك خلال تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطوير طرق وأنماط تقديمها للخدمات الذي أصبح ضرورة حتمية لكسب رضا وثقة الأفراد، وتتكفل الدولة في إطار ممارستها لوظيفتها بتقديم الخدمات العمومية، خاصة الأساسية منها لجميع المواطنين دون تمييز ولا استثناء، كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية... الخ.

وتعمل على خلق المناخ الملائم في تنظيم وتسيير وتحسين الحياة اليومية للمواطن، وتحقيق مبادئ التضامن الاجتماعي وتجسيدها لسياسة رعاية الدولة لمواطنيها.¹

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

يشير مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية (الرسمية) والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والهيئات العامة، ويمكن تحديدها في جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، ولا تخضع لقواعد السوق، وتتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها.²

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لكل المواطنين، والالتزام عند توفيرها بمصلحة الغالبية من الشعب التي تعتبر المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين وتلبية هذه الخدمات العامة مثل (الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية وخدمات الأمن، والعدالة وغيرها) وهي مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى وغير محددة بفترة زمنية، بل هي عملية دائمة متواصلة ينبغي أن تخطط الدولة لتقديمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة.³

ونشير هنا إلى أن مرافق الخدمات العامة بالرغم من أنها منظمات غير هادفة للربح، والمواطن لا يتحمل تكلفة بعض الخدمات إلا أن ذلك لا يعني أنها بدون عائد اقتصادي، لأن الاستثمار في الصحة والتعليم والثقافة مثلا يعتبر تنمية للموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل، ويأتي بثماره على المدى البعيد، وهذا يتطلب الاهتمام بالتخصيص الأمثل لجميع عناصر المداخلات لإشباع حاجات المجتمع بأعلى قدر من الكفاءة.⁴

¹ رانيا، هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، (اطروحة الدكتوراه)، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة، 2018/2017، ص15.

² نور الدين، شنوفي، المناجنت العمومي، نور الدين شنوفي، المناجنت العمومي، دروس موجهة الموظفين المرشحون لرتبة متصرف، متاح على الرابط <http://www.academia.edu>، الإطلاع: 2017/10/12، ص5.

³ محمد، أمين عودة، إدارة المشروعات العامة القضايا والاستراتيجيات، الكويت: منشورات جامعة الكويت، 1996، ص56.

⁴ سارة، نبيل، مفهوم الخدمة العامة العامة، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com>، الإطلاع: 2018/01/16.

يمكن القول أن الخدمات العمومية تتعلق بإشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين في الدولة بصرف النظر عن قدراتهم المالية، وتقع مسؤولية تقديمها على عاتق الدولة كما ذكرنا وإدارة تلك المرافق بكفاءة عالية مطلب ضروري لحسن استغلال الموارد المخصصة لها.

ويضبط الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس في دراسة أكاديمية مفهوم الخدمة العمومية في عاملين مفهوم الخدمة العمومية كعملية ومفهوم الخدمة العمومية كنظام.

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية كعملية

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها الهيئات العمومية، تنطوي على مداخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمداخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

1. الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المداخلات في عمليات الخدمة العمومية، أي تجري هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العمومية، مثل محاكمة الأفراد وغيرها من الأمثلة.

2. الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد أحد أنواع المداخلات في عمليات الخدمة المقدمة من الهيئات العمومية ؛ أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص مرور السيارات ورخص العقار، والخدمات العامة المختلفة.¹

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

ثانياً: مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي :

¹ ثابت، عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة: الدار لجامعية، 2001، ص 456.

1- نظام عمليات إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة وتكون خدمة عامة مرئية لمستقبل الخدمة (المواطن) حيث تتم معالجة الخدمات أمامه¹، أو خدمة عامة غير مرئية، هذه الأخيرة تتم وفقها الأعمال في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن، وهو ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها.²

2- نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.³

3- نظام تسليم خدمة: يتعلق هذا النظام بمصدر وتوقيت وكيفية تقديم الخدمة إلى المواطن الذي يطلبها، ففي ظل الخدمات العمومية التي تتطلب درجة عالية من الاتصال بين مقدمها وطالبها فإن نظام التسليم يستوجب ضرورة التفاعل بين الإثنين حتى يشعر المواطن بالرضا، أما في حالة الخدمات العمومية التي تتطلب على درجة أقل من هذا الاتصال المباشر فإنه يمكن تقديمها عن بعد من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويلاحظ أن حجم الاتصالات المباشرة مع طالبي الخدمة يقل كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم في نظام تسليمها.⁴

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية ومعايير الكفاءة والفاعلية

تُعدّ الخدمة العمومية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها علاقة الدولة بالمجتمع، إذ تمثل الأداة التي تُترجم من خلالها السياسات العمومية إلى ممارسات ملموسة تستجيب لحاجات الأفراد والجماعات، وتتخذ هذه الخدمات أنواعا متعددة تختلف باختلاف مجالات تدخل الدولة وأولوياتها، حيث تمتد من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية إلى الإدارية والأمنية وغيرها، وهو ما يعكس شمولية مفهومها وتنوع صورها بما يضمن تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق المصلحة العامة.

عند تحديد أنواع الخدمة العمومية وتصنيفاتها نجد أن الخدمة العمومية تضم مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية، المنظمة من طرف الدولة التالية⁵:

¹ نفس المرجع، ص 170.

² عبد الكريم، عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010)، ص 42.

³ نجيب، بن سليمان رضا، الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة: دراسة حالة الإدارة الجبائية (الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، (2015)، ص 156.

⁴ نجيب، بن سليمان رضا، مرجع سابق، ص 156.

⁵ نور الدين، شنوفي، المناجمنت العمومي، مرجع سابق، ص 7.

أولاً: تصنيفات الخدمة العمومية

يمكن حصرها في مجموعة الخدمات:

- 1- الخدمات الإدارية: مثلاً خدمة الحالة المدنية بالبلديات، المحاكم...الخ.
 - 2- الخدمات الاجتماعية والثقافية: مثلاً خدمة التمدريس الإلزامي، الخدمات الصحية...الخ.
 - 3- الخدمات الصناعية والتجارية: مثلاً خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء، خدمة الاتصالات...الخ.
- و يمكن أن نميز من ناحية ثانية بين ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية:
- 4- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان، خدمة فردية وخدمة جماعية.
 - 5- من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري وخدمة ذات استهلاك اختياري.
 - 6- من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة: نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات:
- أ- خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثلاً حملات التلقيح الأمن العمومي، الإنارة العمومية...الخ.
- ب- خدمة مدفوعة الثمن: وهذه الخدمات عادة ما ترتبط بالجانب الاقتصادي ويبقى تدخل الدولة عاملاً أساسياً لضمان حصول المستفيدين على هذه الخدمات أو من ناحية تحديد الأسعار أو المراقبة بما يلبي حاجيات الأفراد ويتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثلاً (الكهرباء، الهاتف العمومي، المياه الشروب)
- المنزلية، الهاتف العمومي، الماء الشروب...الخ¹
- ج- خدمة مدعومة: يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثلاً النقل العمومي السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية... الخ.
- كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:
- الصنف الأول:

المسوقة (non marchand) المقدمة والمفروضة على الجميع المواطنين (مواطنين ومقيمين)، من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات

¹ غنية، نزلي، ((دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية))، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2016، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2016، ص 184.

العامّة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصاً) مثلاً: الأمن، الدفاع خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية، حماية البيئة... الخ

– الصنف الثاني:¹

يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثلاً: الكهرباء، الغاز، الماء... الخ
أو تكون مدعمة جزئياً من الخزينة العمومية مثلاً: نقل عمومي، سلع وخدمات، تذكرة الدخول للمتحف والملاعب... الخ.

ثانياً: أسس ومعايير الخدمة العمومية:

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثين في علم الإدارة العامة أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:

– معيار المساواة:

يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة. ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية، فهذا المبدأ لا يتعلق بسير المرافق فقط، بل هو قاعدة تحكم القانون بصفة عامة، فالمساواة أمام المرافق هي نتيجة للمبدأ العام والذي يمثل حقاً من حقوق الإنسان.

– معيار الإستمرارية:

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرفي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.

¹ نور الدين، شنوفي، المناجمنت العمومي، مرجع سابق، ص8.

- معيار التطور:

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلاً إدراج البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابية بالنظم الآلية الحديثة.¹

- معيار المجانية النسبية:

امتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانياً للجميع، ثم ترتيب الخدمات تنازلياً حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد الأسعار وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، كالسكن التأمين، السياحة والترفيه، ويكون هذا الأسعار خاضعة لتقدير تقريبي قابل للمراجعة دورياً.

- معيار الشمولية:

انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.²

- الاحتكار الطبيعي:³

لطالما ارتبطت الخدمة العمومية بوجود الدولة وتطور وظائفها، لذلك فقد احتكرت المرافق العمومية نشاطات الخدمة العمومية، غير أن التطور الحاصل وتشعب وظائف الدولة أثر على نوعية هذه الخدمات وهو ما استدعى تدخل الخواص لتقديم بعض الخدمات بتقويض من الدولة، وذلك من خلال تبني مبدأ المنافسة المظبوطة التي أصبحت من متطلبات الخدمة، ما عدا تلك المتعلقة بالسيادة الوطنية، وبهذا يقتصر دور الدولة على تطبيق سياسة الضبط حفاظاً على خصوصيات الخدمة العمومية.

¹ عثمان، مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع 2015، ص18.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ راضية، شيبوتي، ((محاضرات في المانجمنت العمومي))، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، قسنطينة، (2020)، (2021)، ص10.

- معيار الفعالية:

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز، والاتصالات، والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على ممارسة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

- معيار التضامن:

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.¹

المطلب الثالث: مؤسسات الخدمة العمومية وأبعاد تقييم الأداء

مما لا شك فيه أن المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي إذ تُنشأ لتلبية حاجات عامة لا يستطيع القطاع الخاص الوفاء بها، وتعمل في إطار المصلحة العامة، وتتنوع هذه المؤسسات حسب نوع الوظائف التي تؤديها مما يعكس تعدد أشكالها واختلاف أدوارها وفقاً لمتطلبات المجتمع المستمرة والمتجددة، وذلك ما دفع العديد من الباحثين والمنظمات إلى إعطاء تعريف لها.

أولاً: ماهية المؤسسات العمومية:

من بين أهم التعاريف ما يلي:

¹ عثمان، مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص 19.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث عرفت المؤسسات العمومية على أنها " المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة، سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن مؤثرة.¹

وتعرف المؤسسات العمومية بأنها عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة، كما عرفها الدكتور خالد خليل الظاهر بأنها " أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية".²

كما تعرف أيضا "بأنها المؤسسة العمومية شخص معنوي الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل المرافق عمومية تابعة للدولة أو للمجموعات المحلية (الولاية، البلدية) ".³

ويمكن وضع تعرف شامل للمؤسسة العمومية باعتبارها مرفق عام أو منظمة عامة ملك للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، غير أنها تخضع للسلطة والرقابة الإدارية الوصاية للسلطات الإدارية المركزية التابعة لها.

ثانياً: أبعاد تقييم أداء الخدمة في المؤسسات العمومية:

يوضح الأستاذ عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي ويركز على أنه عند تقييم أداء المنظمات العامة يجب طرح التساؤلات التالية: هل الآثار المترتبة على نشاط المنظمة العمومية بالنسبة لتحقيق الصالح والنفع العام وخدمة مصالح المجتمع تحققت ؟ وما هو مستوى فعاليتها في تحقيق ذلك ؟ فيجب أن تهدف المنظمة العامة الوصول الى درجات عالية من الفعالية في تحقيق الوظيفة الاجتماعية وخدمة الصالح العام وفقا للأهداف المرسومة بجودة عالية مع المواءمة والتطوير بما يتفق مع المتغيرات سواء الاجتماعية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية من خلال خطة استراتيجية ورؤية وأهداف واضحة معلنة وبالنسبة للمنظمات التابعة للجهاز الإداري للدولة فهي تهدف إلى تحقيق الصالح العام ولا تهدف إلى

¹ أحمد، بلقاسم؛ عمار طهرات، ((تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية))، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 34.

² وردة، حدوش؛ جدي فريدة، ((أداء المؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول))، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 02، ديسمبر 2022))، ص 949.

³ سعد، بشاينية، ((المؤسسات العمومية نهاية الاسطورة: التشغيل السييء المتعلق بسلوك المسييرين))، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، المجلد، العدد 20، 2003، ص 88.

الريح فإنه من الأهمية إعادة صياغة هذه الأبعاد أو إضافة أبعاد أخرى أو وضع مقاييس مختلفة لتتلاءم مع أنشطة المنظمات العامة وطبيعتها فهي في الأغلب تحتكر تقديم عدد كبير من الخدمات العامة الحيوية، كما أن البعض منها يتسلح بسلطات عامة لتتمكنها من تنفيذ القوانين والمحافظة على النظام والأمن العام ويمكن تحديد أبعاد تقييم أداء المنظمات في:

أولاً: بعد الأهداف الاجتماعية المرسومة:¹

من خلال تحقيق الهدف من الخدمة حيث تحافظ على بقاء المنظمة القائمة على تقديمها وتدعمها مالياً فمن الطبيعي أن ما تقوم الدولة به من واجبات وأنشطة يستهدف تحقيق أهداف وسياسات اجتماعية تعود على المجتمع بالنفع العام للأفراد، ويلاحظ أنه لا يتوقف بقاء تلك المنظمات العامة على ما تحققه من إيرادات نتيجة تقديم هذه الخدمات وإنما يرتبط استمرارها بتحقيق غايتها المتمثلة في خدمة المجتمع، ومن ثم تقل أهمية البعد المالي الخاصة التي يتوقف بقائها واستمرارها بالسوق على حجم إيراداتها، وما تحققه من نسب مناسبة ومقبولة من الأرباح وبالتالي يمكن النظر إلى أن تحقيق الأهداف الاجتماعية المرسومة والمحددة بأهداف المنظمة العمومية عند إنشائها تعد أهم أبعاد تقييم أداء المنظمات العامة، ولا شك أن ارتفاع مستوى الرضاء العام عن أداء المنظمات العمومية يضيفي قدر كبير من الشرعية العامة للحكومة ويوفر دعم وتأييد افراد المجتمع لها.

ثانياً: بعد العملاء (متلقي الخدمة):²

تؤثر نوعية الخدمة العمومية المقدمة في مستوى رضا المستفيد منها، فنوعية الخدمة في غالباً ما تؤدي إلى تحقيق الرضاء لكن عندما يتعلق الأمر بالخدمات فإن هذه المسألة تزداد صعوبة لوجود مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الخدمة العمومية، فهي في مجملها أبعاد نفسية كالإعتمادية والتعاطف والأمان وغيرها قصد التأثير في الجودة التي يدركها المنتفع، والتي تؤدي في الأخير إلى تحقيق الرضاء لديه.

ودليل ذلك أن المؤسسة بمقابلة احتياجات العملاء تتضمن رضاهم، وأصبح رضا المستفيد هدفاً رئيسياً من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة هدفها تحسين مستوى الخدمة، وعليه أصبحت

¹ عثمان، إبراهيم أحمد الخفاجي، ((تقنيات المعلومات الادارية ومتطلبات النجاح في ادارة منظمات الخدمة العامة))، مجلة بغداد، كلية العلوم الاقتصادية، 2015 ص144.

² أمال، مامة، إيمان بوعموشة، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء - دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018/2019)، ص35.

المؤسسات العمومية تأخذ آراء المستخدمين في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، ومشاركتهم في تصميم هذه الخدمة وتطوير عمليات التقييم المستمرة لها، وذلك من خلال فتح المجال أمام المستفيدين من الخدمة لتلقي الشكاوى والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معها بجدية.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية وإجراءات تقديم الخدمة:¹

تعتمد الحكومات المختلفة في الدول النامية على التنظيم البيروقراطي القائم على تقنين كافة خطوات العمل وتحديد شروط وإجراءات الحصول على الخدمات العامة مع التقييد بخطوط السلطة المحددة تنظيمياً مما أدى إلى المبالغة في التعقيدات عند الحصول على الخدمة، وذلك رغم المحاولات المتعددة لتبسيط الإجراءات، لذا يعد بعد العمليات وإجراءات الحصول على الخدمة العامة من الأبعاد الهامة لتقييم أداء المنظمة العامة، إذ يجب أن يكون موضوع تبسيط الإجراءات وتسهيل الحصول على الخدمة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة العامة، وذلك بما يتوافق مع التطور الرقمي والتكنولوجي، وتفعيل المساءلة والمحاسبة عند تدني مستوى الخدمة.

رابعاً: بعد التنمية والتطوير (التعلم والنمو)

يدور هذا البعد على الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن رفع قدرة المنظمة على التغيير والتطوير لتتمكن من مسايرة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، سواء الداخلية أو الخارجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل؟ إذ أنه قد تتطلب التحولات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية الحاجة إلى تعلم أو ابتكار أساليب تقنية متقدمة في العمليات الداخلية وفي تقديم الخدمة العامة، ولا شك أن القدرة على التطوير والابتكار ترتبط بتوفر موارد بشرية مؤهلة لتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة، والتدريب وتقييم الأداء لتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع، وتحديث نظم المعلومات.

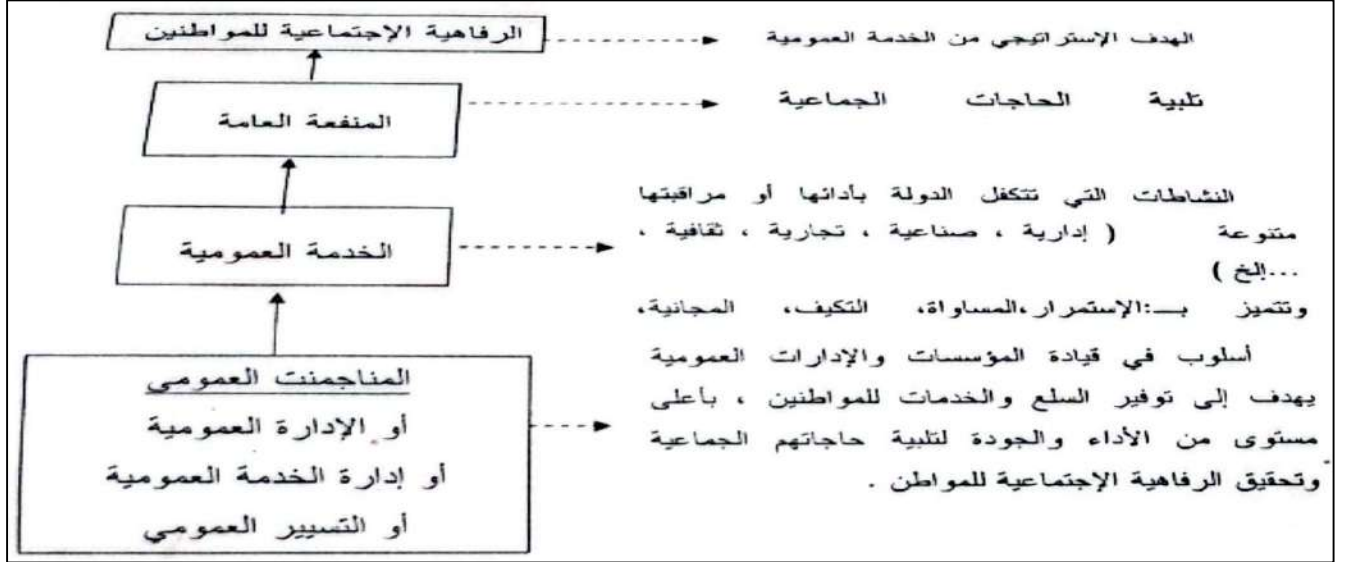
خامساً: البعد المالي

تقوم السياسة المالية بمختلف أدواتها بالتأثير على المتغيرات الاقتصادية الكلية، ويعد تحقيق التنمية والتحديث أو الإصلاح، مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بدراسة الموارد التمويلية اللازمة لنجاح هذه الاستراتيجيات العميقة، باعتباره أن العنصر المالي هو العصب الحيوي والعنصر الأساسي بواسطته يمكن

¹ عثمان، إبراهيم أحمد الخفاجي، مرجع سابق، ص 244.

تفعيل العناصر الأخرى، غير أن النجاح الذي تسعى إليه جميع الدول متقدمة كانت أم نامية يتطلب موارد كافية لإنجاح مشاريعها في مختلف المجالات¹.

الشكل رقم 1: مخطط يلخص مفهوم الخدمة العمومية وبعدها الإستراتيجي



المصدر: نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، ص 6.

يبرز لنا هذا المخطط الهدف الإستراتيجي من الخدمة العمومية وهو تلبية حاجات المواطنين ورفاهيتهم فالخدمة العمومية هي مجموع النشاطات التي تتكفل الدولة بأدائها عبر إدارتها العمومية ومراقبة عملها باختلاف مجالات الخدمة (خدمية، إدارية، تجارية)، حيث تتميز الخدمة العمومية بالمجانية والمساواة والاستمرار والهدف الأساسي الذي تسعى إليه الإدارة العمومية يتمثل في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية تلبي متطلبات المواطنين وتكون في مستوى تطلعاتهم.

المبحث الثالث: السياق الحديث لعصرنة وتطوير الإدارة العمومية

تبنت الدول الحديثة عصرنة الإدارة العامة في مساعيها من أجل الارتقاء بأدائها وتحسين علاقتها بالمجتمع، فهو يعكس توجهاً نحو جعل الجهاز الإداري أكثر مرونة وفاعلية في مواجهة التحديات المتغيرة، من خلال اعتماد أساليب عمل مبتكرة وتوظيف الوسائل الحديثة في التسيير كما يُنظر إلى عملية العصرنة باعتبارها مدخلاً أساسياً لتحقيق الكفاءة والشفافية والاستجابة لاحتياجات المواطنين، بما يعزز ثقتهم في الإدارة ويجعلها أكثر قدرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

¹ أوكيل، حميدة، دور الموارد المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر -، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص 276.

المطلب الأول: معالم فشل الإدارة التقليدية ودوافع عصرنة الإدارة العمومية

يُنظر إلى الإدارة التقليدية بكونها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية التي تعمل في المنظمة غايتها الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية¹ وعصرنة الإدارة العمومية مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة في وقتنا الحاضر، وغاية تسعى إليها جميع السلطات الحكومية في الدول عبر مؤسساتها العمومية من خلال مختلف أنشطتها للوصول إلى الشفافية في التعامل ورفع كفاءة تقديم الخدمات والتقليل من البيروقراطية بمفهومها التقليدي الشائع.

أولاً: معالم فشل الإدارة التقليدية

في هذا العنصر سنحاول رصد أهم المعالم والمظاهر التي تمتاز بها الإدارة العامة التقليدية:

1- التعقيدات الإدارية:

العقيدات البيروقراطية هي تلك العوائق والتعقيدات التي تحدث داخل الجهاز الإداري نتيجة تضخم الإجراءات وتعدد المراحل وكثرتها والاعتماد المفرط على القواعد الشكلية، مما ينعكس سلباً على سرعة الأداء وفعالية الخدمة العمومية، وتُعد هذه الظاهرة من أبرز مظاهر البيروقراطية التقليدية التي تضعف مرونة الإدارة وقدرتها على التكيف مع متطلبات الواقع المتغير.

إن التعقيدات الإدارية في الواقع وشدة تمسك الموظفين العموميين باللوائح واعتبارها هدفاً ينبغي الوصول إليه وليست وسيلة لتحقيق المنفعة العامة أدى إلى أن ترسخ قناعة لدى المواطن أنه يتعامل مع آلة تعمل وفق مخطط محدد مسبقاً ومنفصل عن الاعتبارات الخاصة، فالقواعد والقوانين هي نفسها بالنسبة للجميع والموظفون مهمتهم تطبيقها بشكل تلقائي دون بذل جهد في جعلها تتلائم مع الحالات التي يقابلونها، بالرغم من إدراكهم أنها غير ملائمة بل أنها غير عادلة في بعض الأحيان، فالإدارة العامة لها صفة عدم الشخصية.

2- غياب سياسة تسويق الخدمات:²

¹ ثابت، عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص13.

² رفاع، شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية" نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، 2008)، ص47.

باعتبار إدارة الخدمة العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسية "التسويق العام" المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل على المواطنين الذهاب إلى الإدارة العمومية وبذل مجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها مع عدم إمكانية تلبية بطرق بديلة، وبهذه الصفة تصطبغ الخدمات العامة بصبغة الديكتاتورية وانعدام الإنسانية والبيروقراطية، بالمقارنة مع الخواص الذين يتصفون بحرصهم الشديد على تفهم العميل وكسب رضاه، أما الصعوبات التي يعانيها المواطن في الحصول على الخدمة منها صعوبة الحصول على المعلومة ومعرفة الإجراءات، ومرد ذلك إلى الرسمية التي تتميز بها الإدارة العامة.

وتتركز متطلبات المواطن في تبسيط سبل الوصول إلى الإدارة العامة وتبسيط كفاءات الاستفادة من الخدمة وتجسيد العقلانية والواقعية في المعايير التي تسير بها الخدمات العمومية، وجعل هذه المعايير بسيطة من الممكن تكييفها مع التغيرات والاحتياجات وجعلها أكثر إنسانية، مع الإبقاء على مكتسبات الديمقراطية التي من أهمها احترام مبدأ المساواة الحقيقي.

3- تضخم تكاليف الخدمات:¹

وهنا لا يقصد بها التكاليف الظاهرة للخدمات، حيث يمكن أن تكون أقل أو تساوي سعر الخدمات المشابهة التي يقدمها القطاع الخاص، إلا أنه بارتفاع وزيادة وعي المواطنين أصبح هؤلاء أكثر محاسبة للإدارة العمومية وهذا بإدخال معايير توضح أن السعر المعلن للخدمات بعيد كل البعد عن الحقيقة المعيشة، فبالنسبة للخدمات الإدارية والخدمة العامة الصناعية والتجارية، يعي المواطن أنه هو من يمولها بشكل مباشر عن طريق الاقتطاعات أو بشكل غير مباشر عن طريق الضرائب الخاضع لها، وبهذا كلما زادت الخدمة العمومية كلما زادت " المساهمة الضريبية " ومنه يقيم المستخدم تكلفة الخدمة بشكل متناسب مع الإقتطاعات ويقوم بمقارنتها بتلك التي يقدمها القطاع الخاص، وهنا يبرز دور الرقابة على أعمال الإدارة سواء مراقبة إدارية أو سياسية (برلمانية) حول استخدام الأموال العامة.

4- تضخم في التوظيف:

المواطن لا يتقبل كذلك التضخم في التوظيف ضمن الإدارة العمومية، خصوصا أن هذا التضخم لا يرافقه إرتفاع في نوعية الخدمات المقدمة، فالمواطن يدرك أن الحفاظ على العديد من المديرات والمراكز الخدمية العمومية ليس له علاقة بتلبية احتياجات المواطنين لهذا يطالب وبإلحاح بإدخال مبدأ العقلانية في تسيير الخدمات العمومية وفي تسيير الموارد البشرية والمطبقة في المؤسسات الخاصة مؤخرا

¹ نفس المرجع، ص48.

وخاصةً إذا ما أدخل المستخدمون في نظرتهم للخدمات العامة معيار الزمن، إذ ينتقدون كإدارة كيفية الإجراءات وتشتت المسؤوليات الأمر الذي يصيب المواطنين بالإجهاد في البحث عن استجابة لمتطلباتهم.

5- أنظمة معقدة:¹

التي تشير إلى الإجراءات والممارسات الإدارية المعقدة والمتشعبة التي تتسم بالبطء التي تعود إلى تنظيم السلطات الإدارية وتوزيعها ووجود عدد كبير من المستويات الإدارية (التسلسل الهرمي الإداري) الذي يؤدي إلى صعوبة التواصل وتبادل المعلومات وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتداخل الاختصاصات والتعاون كما يتم التركيز على الإجراءات وكيفياتها أكثر من النتائج.

6- خضوع الإدارة العامة التام للسياسة:

يشير تدخل السياسة في الإدارة العامة إلى تأثير السياسة على القرارات الإدارية وعمليات صنع القرار مثل التأثير على التعيينات الإدارية التي تكون بناء على اعتبارات سياسية وليس الكفاءة أو الخبرة، أو التأثير بإضعاف الرقابة، كما تخضع أنشطة الإدارة العمومية للقرارات السياسية فيؤدي إعداد السياسات العامة عبر تحديد رزمة من القرارات أحياناً إلى انعزالها عن احتياجات المجتمع فلا تربطها علاقة بواقع المواطن المعاش أو بقرارات تخصيص الموارد حيث يتم توجيه الموارد والمشاريع نحو المناطق التي تخدم مصالح سياسية معينة.²

ثانياً: دوافع عصرية الادارة العمومية

إن موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحويل نحو إدخال العامل التكنولوجي في عملية التسيير الإداري لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد التقنية وفق أدوات الرقمنة والوسائل الالكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي، وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى تسيير القطاع العام واعتماد أدوات التسيير

¹ رفاع، شريفة، مرجع سابق، ص 50.

² التدخل السياسي في الإدارة هو سمة شائعة في الدول النامية وله آثار ايجابية على التنمية من خلال توجيه الموارد نحو الأقطار ذات الأولوية والقطاعات والاصلاحات الهيكلية، أما الآثار السلبية فتبرز بشكل أكبر من جراء هذا التدخل فتؤدي إلى الفساد الإداري والمالي وعدم كفاءة وغياب المساءلة.

الإلكتروني على حساب دوافع أخرى،¹ حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد:

- التطورات التكنولوجية والمعرفية

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص له للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي وتوجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح أمامه معياراً عالمياً يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية مع ما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها. ولأن التميز الإداري في الأداء يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الحديثة فمتطلبات المستفيدين الجديدة تدعو إلى تقديم أنواع متجددة من الخدمات، وهذا يعني استعمال تقنيات حديثة في العمل الإداري.

- التحولات الديمقراطية

هذه التحولات وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية، فتغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها ومن جانب آخر على الحكومة أن تعطيهم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار كما يمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وفتح المجال لعمل لقاءات مع المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.

وتتمثل التحديات السياسية حسب الباحثين في العصر الحديث في سقوط الأنظمة الشمولية والتسلطية والنزوع إلى الديمقراطية والتعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان فالديمقراطية كممارسة وكنظام حكم لم تعد مجرد شعارات زائفة يمكن تطبيقها، بل أصبحت حتمية من حتميات الحياة الكريمة في ظل العولمة.

¹ عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الاسلامي للنشر والتوزيع، 2006، ص184.

- مطالبة الشعوب بالحصول على خدمات أفضل¹

إزداد ضغط الشعوب في العقود الأخيرة من خلال المطالبة بتقديم خدمات بصفة أسرع وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة

فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تقليل الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضاً خفض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

- التسويق

ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

- تقديم خدمات جديدة ومتطورة²

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية لعصرنة الإدارة وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

- اللامركزية

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

- السيطرة الإدارية ودعم الشفافية

إن التقنية المستخدمة في عصرنة الإدارة العمومية تدعم الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من سلبيات البيروقراطية وكل مظاهر الفساد الإداري، وتمنع

¹ حماد، مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر، 2007)، ص12.

² نفس المرجع، ص13.

احتكار الحكومة لصالح فئة معينة بحيث تساهم في تحقيق تطور اقتصادي واستقراراً أكبر،¹ كما أن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، الذي يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فرقمنة الإدارة تقلل من الانحرافات وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

- التنمية الاقتصادية

إن عصرنة الإدارة العمومية وتحديثها لها علاقة مباشرة بتحسين الأداء، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو التحديث الإداري وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، فالتحديث في أسلوب التسيير العمومي واعتماد الآليات الفنية من شأنه تحسين البيئة التحتية لتقديم الخدمات، كما أن للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على الإدارة، وعلى كفاءتها فالعلاقة بين الوحدات الإدارية والظروف الاقتصادية علاقة قوية على المستوى الداخلي، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الأوضاع الاقتصادية، والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف.

- تحرير التجارة العالمية

إن سمات العالم المعاصر والتطور التكنولوجي في كافة المجالات فرضت ضغوطاً على الإدارة لكي تأخذ شكلاً جديداً، مما يجعل المبادئ التقليدية للإدارة تتراجع لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر، ومع تراجع المبادئ التقليدية للإدارة تظهر قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري، حيث ازدادت أهمية التجارة الخارجية للدول بعد ارتباطها بالتجارة الإلكترونية التي وفرت عليها عدة تسهيلات وفرص لدخول أسواق عالمية أخرى لم تكن متاحة من قبل والوصول إلى مستهلكين على نطاق دولي وعليه فقد أصبح التقدم التكنولوجي السريع هو محرك الاقتصاد العالمي²، وأضحى لزاماً على الدول أن تعمل على مواكبة التطورات الحاصلة وتسخير العلم والتكنولوجيا لخدمة الاقتصاد.

- العوامل السوسيو - ثقافية

تعتبر هذه المتغيرات من أهم العوامل المؤثرة على عمل الإدارة، فهذه العوامل تمثل بيئة عمل الإدارة بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد وتوجهاتهم، ومستوى هذه المعيشة والأطر الأخلاقية للأفراد،

¹ Murru, MariaElena, E- government : from real to virtual , 11 April 2003,Brussels, p 25.

² أسامة، ثنية الريح، عبد الحق، معيطي، دور التجارة الإلكترونية في تعزيز حرية التجارة الدولية - دراسة حالة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022)، ص 119.

وهي في تغير مستمر عبر مراحل من الزمن وتتغير متطلباتها بحسب تغير الأوضاع الاقتصادية أو التكنولوجية.

المطلب الثاني: مفهوم عصرية الإدارة العمومية

عصرية الإدارة تُعد توجهاً أساسياً في تطوير أساليب العمل الإداري لمواكبة التغيرات المتسارعة في المجتمعات الحديثة، ويعكس هذا المسار سعي الإدارات إلى استغلال التقنيات الحديثة واعتماد أساليب تنظيمية أكثر مرونة، بما يساهم في تحسين الأداء وتقريب الإدارة من احتياجات المواطنين وسنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف العام للعصرية وبداياتها في العالم الغربي ثم العربي ثم بشكل خاص نحدد مفهوم عصرية الإدارة العمومية.

أولاً: مفهوم العصرية:

إن العصرية أو التحديث مصطلح يعني التقدم والحركة، والتحديث ضد الثبات والجمود ويتجلى التحديث من خلال عملية الابداع والابتكار وليس التقليد.

والمعاصرة بالمفهوم المتداول حالياً بين المفكرين والمثقفين، ويعرّف بعض المنظرين العصرية بأنها نتاج اتساع معرفة الإنسان وسيطرته على البيئة، في حين يرى آخرون العصرية بأنها مجموعة الآثار التي تترتب على تراكم جديد من المعرفة الإنسانية، وسيطرة الإنسان على الطبيعة في العصر الحديث.¹ إذن فالتحديث هنا أو العصرية يعني قدرة المجتمع على التفاعل مع المعلومات المتاحة والاستجابة لهذه المعلومات.

كما تُعرف العصرية بأنها عملية تحول كامل من البدائية التقليدية إلى المعاصرة ويؤثر هذا التحول في تغير في التوجه العام للمجتمع، ويحدث تغييراً في عملية تبادل العلاقات النفعية حيث تتوسع إلى مجال أكبر ويسجل ازدياد في التحضر وتعدّد شبكة العلاقات الاجتماعية، وبما أن العصرية ترتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية فهذا يعني تغيير الواقع الاجتماعي والاقتصادي بما يتماشى مع مقتضيات العصر دون التخلي عن الهوية الثقافية.

فالعصرية ترتبط بمجموعة الخطط والسياسات الواعية التي يحققها صناع القرار لتغيير نمط حياة المجتمع من نمط المجتمع التقليدي إلى نمط المجتمع المتقدم والذي ينظر إليه من طرف حكومات الدول النامية بأنه النمط الرائد، كما تحدث عملية العصرية في كل المجتمعات وكل الأزمنة

¹ جيلالي، بوبكر، خصائص العولمة، متاح على الرابط : <https://omferas.com/?p=116>، الاطلاع: 2020/01/22.

ولكن بدرجات متباينة، فالتغيرات المعاصرة تفوق التغيرات السابقة بالنسبة حسب عامل الكم أو الكيفية وسرعة حدوث.

وقد مارس الغرب ظاهرة التحديث المعاصرة ابتداء بعصر النهضة، فحركة الإصلاح الديني اللوثيري فعصر التنوير ونمو الرأسمالية والثورتين الصناعية والسياسية والاعتقاد بالمنهج العلمي وقوة العقل وقد تجاوز الغرب هذه المرحلة إلى مرحلة ما بعد الحداثة¹.

وبناءً على ذلك نجد للعصرنة خصائص تميز الحقبة الزمانية التي توجد فيها إذ تحدد خصائص العصرنة بفترة زمانية محددة تسبق فترة قادمة في التاريخ وتعقب فترة أخرى سبقتها ويمكن أن نوجز خصائص العصرنة في:²

- تكافؤ الفرص بين العاصمة والأطراف، مما يولد عند المواطنين الوعي بالانتماء.
 - الإيمان بالمساواة وأهمية دفع المواطنين إلى المشاركة وتحقيق العدالة.
 - سيطرة التفكير العلمي والاعتقاد بالتغيير.
 - التركيز على المعرفة كقوة اجتماعية.
 - إظهار أهمية الروابط التي ينتمي إليها المواطن.
 - الربط بين السياسة والاقتصاد وتحسين الأوضاع الاجتماعية.
 - دمج التقنية في كل المجالات.
- ومن أشهر منظري التحديث في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع والتنمية، الاقتصادي الأمريكي "والتي روستو" الذي صاغ وابتكر نظرية في التحديث، حيث يؤكد على أنه للوصول إلى مرحلة التحديث يتعين على كل مجتمع أن يمر بخمسة مراحل هي:

- المرحلة التقليدية.
 - مرحلة التجهيز للانطلاق.
 - مرحلة الانطلاق.
 - مرحلة النضج.
 - مرحلة الاستهلاك الضخم.
- ثانيًا: مفهوم عصرنة الإدارة العمومية:

¹ المرجع نفسه، نفس المكان.

² جيلالي، بوبكر، مرجع سابق، نفس المكان.

عُرِّفَت العصرنة في مجال الإدارة العمومية بأنها قدرة النسق الإداري على إحداث التغيير، ولكن لن يكون هذا التغيير عملية آلية، بل نتيجة تدبر عقلي وإرادة بشرية، ويقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات لمجاراة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتج.¹

يُركز مفهوم عصرنة الإدارة العامة وتحسين أدائها الذي يقوم على مبادئ الفعالية والشفافية ومدى التركيز على جودة العمل الإداري، التحكم الذكي في الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تهدف في النهاية إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية، وفق منهج عصرنة الإدارة وضرورة تطوير الخدمة العمومية باستمرار من خلال الفضاء الرقمي من أجل رفع مستوى الاستجابة لمختلف حاجات الأفراد.

ثالثاً: عصرنة الإدارة وأبرز المفاهيم ذات الصلة:

إن من أهم المفاهيم في نظرنا التي قد ترتبط بمفهوم عصرنة الإدارة نجد الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية لما يشتركان مع عصرنة الإدارة في عدة أسس وأهداف منها التغيير والتحسين في الأداء وتقديم أفضل المخرجات.

- الإصلاح الإداري:

وبعني إحداث تغييرات في أجهزة الدولة الإدارية لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وعلى أعلى مستوى من الكفاءة، وأنه يعني العملية التي يتم بمقتضاها تأهيل الجهاز لأداء دوره في المجتمع والتغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء هذا الدور، وهو يعني بذلك أن الجهاز الإداري أداة لتحقيق أهداف التنمية، وأن مشاكل ذلك الجهاز وثيقة الصلة بالإطار الاجتماعي الذي يؤدي فيه الجهاز دوره.²

يعرف الدكتور محمد قاسم القريوتي الإصلاح الإداري على أنه: كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز الإداري أمراً ليس ممكناً فحسب ولكن أمراً إقتصادياً.³

¹ فرطاس، فتيحة، ((عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين))، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 313.

² ناجي، البصام، إدارة التنمية في العراق ومصر وبيروت، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975، ص 229.

³ محمد، قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2001، ص 17.

وعرفه الدكتور علي السلمي الإصلاح الإداري على أنه: عملية إحداث تغيير بالانتقال بأسلوب ومستوى الأداء الإداري في مجتمع معين إلى درجة أفضل مما كان في الفترة السابقة على الإصلاح، وتتحدد مواطن التغيير واتجاهاته ومداه من خلال الدراسة الموضوعية والعلمية للموقف الإداري السائد في الحالة المراد إصلاحها¹.

ونخلص إلى أن الإصلاح الإداري يختلف من بيئة لأخرى بحسب طبيعة القيم السائدة والإيديولوجية المتبعة ونستنتج أنه لا يمكن تحديد وحصر معالم الإصلاح الإداري في زاوية معينة، فقد يأخذ القالب الاجتماعي، أو إرادة النظام السياسي، أو من زاوية البيئة المحيطة بالنظام الإداري وهو يختلف عن عصرنة الإدارة في آليات تطبيقه حيث أن الإصلاح الإداري يستلزم قبله وجود فساد إداري أو انحراف وتتوقف عملية الإصلاح على الحالة المراد إصلاحها.

أما القصد من عصرنة الإدارة هو التخلص من التعقيدات البيروقراطية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي والمركزي من حيث النوعية والآجال، وذلك باستعمال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ومواصلة تكوين وتدريب الموارد البشرية العاملة بالإدارة العمومية، إضافة إلى اعتماد إستراتيجية إعلامية وتوعوية لفائدة المواطنين لتعريفهم بنظام الإدارة الرقمية ونوعية الخدمات التي ستقدم لهم.

- التنمية الإدارية:

أثار مفهوم التنمية كثير من الجدل على جميع المستويات (النظرية والعملية التطبيقية) وتحمل المؤلفات السياسية والاقتصادية والاجتماعية العديد من التعاريف لهذا المصطلح وكل منها تناوله من زاوية معينة حسب اختلاف الميادين والمناهج العلمية الخاصة بها.

تُعرف التنمية بأنها الشكل المعقد من الإجراءات أو العمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم في مضمون واتجاه وسرعة التحول الثقافي والحضاري في مجتمع من المجتمعات²، أما التنمية الإدارية فهي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤسسته والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

¹ علي، السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ص303.

² نبيل، متوكيل، مولود، بنطال، ((مفهوم التنمية، أبعادها واستراتيجياتها - المغرب أنموذجاً))، مجلة حمورابي للدراسات، العدد50، السنة الثالثة عشرة، 2024، ص459..

للمنظمة بفاعلية من خلال دعم قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل،¹ كثيرا ما يكون الخلط بين مفهوم التنمية ومفهوم العصرنة، فالأول يعني - بالإضافة إلى ما رأيناه سابقا في التعريف - الزيادة في القدرة الإنتاجية بشكل يرفع مستويات المعيشة ماديا وثقافيا متلازما بقدرة ذاتية متزايدة على حل مشاكل التنمية، أما عصرنة الإدارة فتقوم على تبني أسس الحضارة الحديثة وأدوات الحياة العصرية مثل التجهيزات التكنولوجية والآليات والأساليب التقنية، ورغم إيجابياتها إلا أنه يؤخذ عليها تجاهل الخصائص النوعية للعالم النامي وانحصارها في النموذج الغربي، لأنها لم تركز على الاختلافات البيئية والإمكانات الذاتية للعالم الثالث.

ومن هذا المنظور نستنتج أن مفهوم عصرنة الإدارة العمومية وتحسين أدائها القائم أساسا على عنصر الفعالية والشفافية يرتبط بمدى التركيز على أنسنة العمل الإداري والتحكم الذكي في الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوفير خدمة ذات جودة، بالنسبة للمواطن.²

ولأن عصرنة الإدارة تقوم على تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتغيرة باستمرار وبتأثير تلك التقنيات أدت إلى تغيير الكثير من الأسس التي كان يُعتمد عليها في الممارسة الإدارية في العصر السابق مما جعل العملية الإدارية المعاصرة في قطيعة بما كان عليه الأداء الإداري في عصر مضى ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد أهم الأسس التي تقوم عليها عصرنة الإدارة العمومية. وننوه إلى أن العصرنة تتطلب تفاعلاً واعياً مع المعطيات الإيجابية للعصر الحديث، لكن إلى جانب ذلك تبقى ضرورة الحفاظ على القيم الأصيلة للمجتمع والثقافة أهم المحاور التي تساهم وحدة وتماسك المجتمع.

¹ عزة، أبو شققدم، معتز سعيري وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، (مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، 2010-2011)، ص12.

² فوزية، بن عثمان، ((عصرنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان.. قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ))، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جانفي 2020، ص530.

المطلب الثالث: آليات تطبيق استراتيجية عصرنة الإدارة العمومية

إن مجمل الآليات أو الخطط والأساليب المنتهجة لعصرنة الإدارة العمومية قد تبنتها نظرية الإدارة الحديثة حيث تركز على ضرورة استخدام بعض آليات القطاع الخاص وآليات السوق والتقييم يكون حسب المخرجات، دون إغفال المراقبة أثناء وبعد إجراء العملية الإدارية بشكل يعمل على زيادة كفاءة الخدمة العمومية وإضافة إلى بعض المبادئ التي قُدمت حول الإدارة العامة الحديثة يمكن إضافة العامل التكنولوجي، فعصرنة الإدارة العمومية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستخدام التكنولوجيا كعامل أساسي لتسهيل العملية الإدارية من جهة الإدارة ومن جهة تسهيل إستفادة المواطن من الخدمة ومن هذا المنطلق سنحاول حصر أهم الأساليب التي تهدف إلى عصرنة الإدارة العمومية:

1. استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة¹

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم " إدارة التقنية " Technology Management، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في تقديم الخدمة العمومية، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير وتتمثل " إدارة التقنية " في شكل منظومة متكاملة تتناول تخطيط التقنية في مجالات المنتجات الأساسية وخدمات وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية لاستيعابها وتوظيفها على الوجه الأمثل.

2. تعميق إستخدام تقنيات المعلومات

يؤكد الفكر الإداري المعاصر في تعامله مع تقنيات المعلومات على ما يلي: أن المعلومات عنصر هام وحيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات، أن تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، وليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.²

3. التركيز على الموارد البشرية

¹ عبد الرحمن تيشوري، العولمة وتطورات العالم المعاصر، الحوار المتمدن، 2013، متاح على الرابط : <https://hrdiscussion.com/hr17503.html>، الاطلاع: 2018/10/25.

² عبد الرحمن، تيشوري، مرجع سابق، نفس المكان.

يسود الواقع الإداري المعاصر إقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، وأطلق تعبيراً " رأس المال الفكري " و " رأس المال البشري " للدلالة على تلك الأهمية المورد البشري هو قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، مما يبرز أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

4. تطبيق اللامركزية¹:

تميل المنظمات الحكومية العصرية الى تبني نمط الإدارة اللامركزية، بحيث تمارس هذه المنظمات وظائفها الإدارية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية دون خضوعها لها خضوعاً رئاسياً، وبناءً على ذلك تُعتبر اللامركزية الإدارية إحدى وسائل توزيع الوظائف الإدارية في الدولة وتنقسم اللامركزية إلى:

أ- اللامركزية الإقليمية (Territorial Décentralization)

في هذا النوع من اللامركزية تقوم وحدات إقليمية مُستقلة بإدارة الشؤون المحلية للإقليم أو المنطقة المحلية من الدولة، وهذا يعني أن هناك مصالح محلية متميزة يعهد بالإشراف عليها إلى وحدات إدارية مستقلة، ويعتبر هذا النوع من اللامركزية مرادفاً لنظام الإدارة المحلية، وفي ظل هذه اللامركزية يفترض وجود وحدات إدارية محلية مستقلة تتمتع بشخصية اعتبارية تمثلها مجالس محلية قد تكون منتخبة أو مختارة من قبل سكانها، وتخضع لإشراف ورقابة الحكومة المركزية.

ب- اللامركزية المصلحية (Functional Décentralization)

تعني قيام هيئات عامة مستقلة قادرة على ممارسة وظيفتها المحددة في منطقة واحدة أو عدة مناطق في الدولة، وهي التي تعرف بالمؤسسات العامة، إن إتباع هذا الأسلوب ينطلق من رغبة الدولة في إدارة عدد من المرافق العامة بأسلوب تجاري بعيداً عن تعقيدات البيروقراطية الحكومية وإجراءاتها الطويلة، كل ذلك بهدف تقديم الخدمات إلى المواطنين بأقل المتكلفة ممكنة وبفعالية أكبر.²

5. بناء مقاييس فعالة لقياس أداء الخدمة العمومية

¹ مجدي، مدحت النهري، بين الإدارة المحلية المركزية واللامركزية، القاهرة: مكتبة الجلاء الحديثة، القاهرة، 2001، ص 17.

² بن حدة، باديس، الاتجاهات الحديثة لتطوير الادارة المحلية في الوطن العربي، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، 2012، 2011)، ص 37.

إن تبني الهيئات العمومية لمفهوم التسيير بالنتائج أي الاهتمام بجودة المخرجات بعد أن كان الاهتمام منصبا على كمية المخرجات وقد تم التحول من السيطرة المهنية وسيادة المكاتب وتشدد البيروقراطية إلى سيادة المستفيد ومتلقي الخدمة ومن ضبط التكاليف إلى إدارة الأداء ومن تقييم صحة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء فالتوجه الإداري باتجاه احتياجات الزبائن يمكنه تطبيق عدة تقنيات لضمان مدى جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

ومن المعروف امتلاك القطاع الخاص على مقاييس خارجية تبين نجاح المنظمة من عدمه مثل المقياس المالي وأسعار الأسهم والنسب المئوية المختلفة للأداء في حين تميل مقاييس الخدمة العمومية إلى أن تكون داخل المنظمة نظرية مثل النزاهة والشفافية وتطبيق القانون والرقابة والتي غالبا لا تنعكس على الواقع.

6. إحداث تغيير هيكلي مؤسسي

من جانب تقسيم المنظمات الكبيرة للخدمات العامة التي تم تنظيمها على أسس بيروقراطية التي تتضمن تسييرا هرميا وسلطويا بين الموظفين يتم تقسيمها إلى وحدات صغيرة منفصلة للتمتع بحكم ذاتي لكي تعمل بحرية نسبية وإعادة هيكلة القطاع العام بمشاركة العديد من الفاعلين فالإدارة العمومية مطالبة بحل المشكلات وتقديم الخدمات أكثر منه من إدارة وتنفيذ القوانين ومختلف التشريعات إضافة إلى تقليص المستويات السلمية التي يمكن تحقيقها عن طريق تفويض أكبر وبالتخلي عن الهياكل المتراسة للدولة وإنشاء هيئات مستقلة ذات أهداف واضحة وتملك نمط من التسيير خاص بها أي تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وبطء الإجراءات وعدم المرونة إلى هياكل تنظيمية عضوية تتسم باللامركزية - كالهيكلة العنكبوتية الشبكية - أكثر ملاءمة لإدارة حيث تتسم تلك الهياكل بالمرونة والتكيف مع وكذا سهولة الاتصال الإداري وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية رغبات وحاجات المواطنين المتنوعة.¹

7- تبني أساليب والقطاع الخاص

سعت الدول والحكومات في السنوات الأخيرة إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعملت على إشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة للدولة والاستفادة من خبراته في إنشاء وإدارة وتشغيل المشاريع، ويتم ذلك عبر عدة أشكال للتعاون،

¹ وائل، عمران علي العواجي، زينب، السيد محمود علي، ((دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر))، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، 2022، ص 9.

ولعل أهم الدوافع لهذه الشراكة هو عجز الحكومات عن تحقيق التنمية المستدامة بمفردها ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية¹ ومن بين أهم الأساليب التي -يتميز بها القطاع الخاص والتي يمكن دمجها بالقطاع العام:

- اعتبار المواطنين زبائن وليس منتفعين.
- تنسيق توجهات الإدارة مع توجهات احتياجات المواطنين كزبائن.
- بعث روح التنافس في إدارة الخدمة العمومية أي الى روح اقتصاد السوق الذي يتبناه القطاع الخاص والاعتماد على مفاهيم التنافسية والأسعار والتسويق.
- إدخال مفهوم التعاقد والخروج عن نمط المنظمات الحكومية البيروقراطية المنغلقة على ذاتها التي تعمل في إطار السرية وجمود القوانين بدافع الاستقرار.

8. الفصل المرن بين البناء السياسي والإدارة العمومية

وذلك من خلال توضيح العلاقة بين الجهازين السياسي والإداري وخلق نوع من التوازن فعندما تتقرب الإدارة من المستفيدين، سوف تجبر السياسيين على تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها ومعايير الأداء التي تريدها والتقييمات المتوقعة لها فغالبا أهداف السياسيين تكون غير واضحة فالاستقلالية المرنة للإدارة العمومية يعتبر حلاً للضغوطات والتناقضات التي تواجهها الإدارة من السياسيين.

9. تغيير الخطاب الإداري

إن طبيعة العلاقة الاتصالية بين المواطن والإدارة تتحكم بها العديد من الأسباب والفواعل، فعلاقة الإدارة مع الموظف تؤثر في العملية الاتصالية داخل الإدارة في حد ذاتها ثم ينتقل التأثير إلى الخارج ليصل إلى المواطن، فالإتصال هو الذي يحكم العلاقة بين المواطن والإدارة وهنا تقوم الإدارة الحديثة بتغيير الخطاب الإداري مثل استعمال مفاهيم كالصالح العام والعدالة الاجتماعية والديمقراطية إلى الخدمات الموجهة للمواطن ونوعية الخدمات، بمعنى أن البرامج الحكومية تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة² وتعمل على إشراك المواطن في البرامج والمشاريع وبناء عامل الثقة بينه وبين الإدارة من خلال خطابات غايتها بذل الجهود لتحقيق المنفعة العامة .

¹ رشيد، فراح، كريمة، فرحي، ((الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الإستثمارات العمومية- نماذج من التجارب الدولية))، مجلة معارف، السنة الثانية عشرة، العدد 22، جوان 2017، ص ص (86،87).

² حياة، بوشارب، نبيل حميدة، ((واقع الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن-دراسة نظرية-))، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، جوان 2022، ص 342.

10- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية

أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعلومات أو المعرفة بعد أن تداخلت أنواع المعلومات ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة، وأن معرفة المنظمة لا تعبر عن علوم مادية ملموسة، وإنما هي تعبير عن جميع المظاهر السلوكية لهذه المنظمات، ومن الباحثين من يؤكد على أن قيمة منظمات اليوم تكمن في موجوداتها غير المادية، وأن الخاصية الرئيسة لهذه المنظمات تكمن في إدارتها لهذه الموارد، والذي يتمثل بإدارة المعلومات التي تمتلكها، ولذلك تسعى إدارة المنظمة إلى

توظيف تكنولوجيا المعلومات في مساعدتها على تحقيق الفعالية في أوجه أنشطتها المختلفة.¹

ونشير هنا إلى أن التطور التكنولوجي وما صاحبه من انتشار في استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لجميع الصناعات وبمعدلات سريعة دفع منظمات الأعمال إلى الرغبة في تبني التكنولوجيا في تسير أعمالها، وكان قطاع الاتصالات من القطاعات السبّاقة في هذا المجال، والتي تبنت استخدام تكنولوجيات عديدة لتحسين أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلها وتحقيق أهدافها بفعالية عالية وهذا ما سنتناوله بشيء من التفصيل في في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة.

¹ عمار، محمد زهير تيناوي، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (MTN & Syriatel)، (مذكرة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018-2019)، ص11.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري التأسيسي لموضوع الإدارة العمومية، عبر تقديم مقارنة شمولية لمفاهيمها، ووظائفها، وتطورها في سياق التحولات الحديثة، وقد انقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، عالج كل منها جانبا أساسيا في فهم الإدارة العمومية وعصرنتها.

في المبحث الأول، تم التركيز على الجانب المفاهيمي للإدارة العامة، حيث استعرض مفهوم الإدارة العامة بوصفها جهازاً تنظيمياً يضطلع بتنفيذ السياسات العمومية وتحقيق الصالح العام، كما تم التمييز بينها وبين إدارة الأعمال من حيث الأهداف، والوسائل، وطرق التسيير وضمن مداخل دراسة الإدارة العامة تم التطرق إلى اختلاف وتعدد المداخل والزوايا النظرية التي تناولت الإدارة العمومية بالدراسة، والتي تعكس تعدد الأبعاد التي تتقاطع عند تحليل هذا الحقل، وفي ختام هذا المبحث تم الوقوف على وظائف الإدارة العامة التي تشمل التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، والرقابة، باعتبارها آليات رئيسية لضمان حسن سير المرفق العام وتحقيق الفعالية والنجاعة.

أما المبحث الثاني، فقد خصص للخدمة العمومية باعتبارها جوهر العمل الإداري، حيث تم شرح مفهوم الخدمة العمومية بوصفها نشاطا اجتماعيا موجها لإشباع حاجات المواطنين بشكل منظم ومستمر، ثم تم تصنيف أنواع الخدمة العمومية إلى أساسية واختيارية، وبيان معايير الجودة والفعالية التي يجب أن تتوفر فيها، مثل الاستمرارية، المساواة، القرب، والشفافية، كما تناول المبحث مؤسسات الخدمة العمومية التي تمثل البنية التنظيمية المنوطة بتقديم هذه الخدمات، مع شرح أبعاد تقييم الأداء كمؤشر على مدى كفاءة وفعالية تلك المؤسسات في تلبية احتياجات المواطنين، باستخدام مقاييس كمية ونوعية.

في المبحث الثالث، انتقل التحليل إلى السياق الحديث لتطوير الإدارة العمومية، حيث تم تسليط الضوء على معالم فشل الإدارة التقليدية، التي تميزت بالبيروقراطية المفرطة، والجمود التنظيمي، وغياب ثقافة النتائج، وهو ما استدعى بروز الحاجة إلى عصرنة الإدارة العمومية، التي تقوم على اعتماد مقاربات جديدة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، والمساءلة، والمشاركة، كما خُتم هذا المبحث ببيان آليات تطبيق العصرنة، من خلال اعتماد الرقمنة، إصلاح المنظومة القانونية والتنظيمية، تأهيل الموارد البشرية، واعتماد أدوات تقييم الأداء كرافعة لتحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز رضا المواطن.

الفصل الثاني:

نماذج الإدارة العامة في بعض الدول العربية (الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس)

تمهيد

المبحث الأول : الإدارة العامة في دولة الامارات العربية المتحدة الأفاق الواعدة

المطلب الأول : طبيعة النظام الاداري في دولة الامارات العربية المتحدة

المطلب الثاني : ايكولوجية عمل الادارة العامة في الامارات العربية

المطلب الثالث: عصرنة الإدارة العامة في دولة الامارات العربية المتحدة

المبحث الثاني : الإدارة العامة في دولة مصر بين التحديات البيئية وسياسات التحديث

المطلب الأول : التنظيم الإداري في دولة مصر

المطلب الثاني : أداء الإدارة العامة في ظل المتغيرات البيئية في مصر

المطلب الثالث : واقع عصرنة الإدارة العامة دولة في مصر

المبحث الثالث : الإدارة العامة في دولة تونس وحتمية التطوير

المطلب الأول :النظام الإداري في دولة تونس

المطلب الثاني : بيئة نشاط الإدارة العامة في دولة تونس

المطلب الثالث : استراتيجية عصرنة الإدارة العامة في دولة تونس

خلاصة

تمهيد:

في العالم العربي، شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بدراسة الإدارة العامة من منظور شامل، بالنظر إلى التحولات العميقة التي مست هياكل الدولة وأدوارها ووظائفها، فالتطورات التكنولوجية، وتزايد مطالب المواطنين بالخدمات النوعية، وتغير أنماط الحكم والإدارة، دفعت العديد من الدول إلى مراجعة نظمها الإدارية وتبني مقاربات جديدة تقوم على الكفاءة والشفافية والابتكار، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تجارب بعض الدول العربية التي قطعت خطوات معتبرة في هذا المجال، مثل الإمارات العربية المتحدة، ومصر، وتونس، بوصفها نماذج تمثل اتجاهات مختلفة في بناء وتطوير الإدارة العامة ضمن بيئات متباينة.

تختلف مقاربات الدول العربية في بناء إدارتها العامة وتحديثها تبعاً لاختلاف بيئاتها الوطنية وأولوياتها التنموية، وهو ما يتجلى بوضوح في تجارب كل من الإمارات العربية المتحدة، ومصر، وتونس. إن دراسة الإدارة العامة في هذه الدول الثلاث تتيح فهماً معمقاً للعلاقة بين الإدارة وبيئاتها المختلفة، كما تسهم في تحليل كفاءات التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل الممارسة الإدارية، في ظل التوجه المتزايد نحو عصريّة الإدارة وإدخال مبادئ الحوكمة الإلكترونية والرقمنة، بما يعكس تطور الفكر الإداري العربي واتجاهه نحو تبني مقاربات حديثة تتماشى مع متطلبات العصر.

المبحث الأول: الإدارة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة

تمثل المقاربة الإماراتية في مجال الإدارة والتحديث الإداري نموذجاً يتحدى به في السياسات الإيجابية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية والثقافية والسياحية، ويعكس نجاح التسيير وجود مشاريع استثمارية كبرى واستغلال الموقع الجغرافي الإستراتيجي للدولة، كما يتجلى ذلك في حكومة فاعلة تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والنهضة في كافة المجالات ويشمل ذلك توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وتعزيز قنوات التواصل بين الحكومة والمواطن، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات العامة وتشجيع أصحاب القرار على الوقوف على الاحتياجات الاجتماعية للمواطن الإماراتي بما يستلزم ذلك مراجعة الهياكل والإجراءات الحكومية، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات والتنسيق بين التخطيط والتنفيذ واستحداث هيئات مختصة بالرقابة التنفيذية ومتابعة الأداء وفق أعلى المستويات العالمية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى بيان طبيعة النظام الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة ثم ايكولوجية عمل الادارة العامة لفهم أعمق للظاهرة المدروسة والإلمام بحيثياتها ومعرفة دور العامل البيئي في التأثير والتأثر بأداء الإدارة وصولاً إلى الاستراتيجيات التي اتبعتها دولة الإمارات العربية المتحدة لعصرنة الإدارة العامة والتعرض لأهم الإنجازات والنتائج على المستوى العالمي والمحلي.

المطلب الأول: طبيعة النظام الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة

تتمثل إدارة الدولة في الإمارات العربية المتحدة في مجموعة من الهياكل المركزية تتفرع عنها مجموعة من الأجهزة غير المركزية، لكن بداية تجدر الإشارة إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة دولة اتحادية دستورية قائمة على أساس اتحاد بين وحدات سياسية هي الإمارات السبع، (أبوظبي، دبي، الشارقة، عجمان، رأس الخيمة، أم القيوين والفجيرة)، التي تنازلت عن بعض صلاحياتها التنفيذية والتشريعية والقضائية وبعض من مظاهر سيادتها لصالح دولة الاتحاد، وعلى غرار الدول الفيدرالية الأخرى، فإن دولة الإمارات تتميز بحكم على المستوى الإتحادي تتولاه الحكومة الاتحادية، وحكم على مستوى محلي في الإمارات (الوحدات السياسية السبع المكونة للاتحاد)، وقد حدد دستور الدولة

الصلاحيات المخولة لتلك الحكومات، وبيّن شكل التنظيم الإداري في الدولة وهياكلها وطرق إدارتها واختصاصات السلطات الاتحادية والسلطات المحلية¹.

أولاً: الإدارة المركزية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

وتتمثل في الإدارات المركزية التنفيذية الاتحادية في:

1. المجلس الأعلى للاتحاد

يعتبر المجلس الأعلى للاتحاد أعلى سلطة في دولة الإمارات بحكم تكوينه من حكام الإمارات الأعضاء في الاتحاد ولكل إمارة صوت واحد في مداولات المجلس الأعلى للاتحاد وذلك حسب المادة 46 من الدستور الاتحادي².

وقد جاء في المادتين 51 و 52 من الدستور يُنتخب المجلس الأعلى للاتحاد من بين أعضائه رئيساً للاتحاد ونائباً لرئيس الاتحاد ونائبه لمدة خمس سنوات ويجوز إعادة انتخابهما لعهدة أخرى، وليس هناك حد أقصى لعدد العهديات الانتخابية لهما، وفي حالة شغور منصب الرئيس أو نائبه يجتمع المجلس الأعلى لانتخاب خلفهما وفقاً لمقتضيات المادة 53 منه، والمقصود هنا من الانتخاب هو الاختيار داخل المجلس الأعلى، إذ يتصف الانتخاب بخصوصية النظام في دولة الإمارات العربية المتحدة ولا يتم دائماً بالشكل الموجود في الأنظمة الأخرى حتى يوصف حينها بالمصطلح الدستوري³.

و تنص المادة 54 من الدستور أن رئيس الاتحاد هو الذي يمثل الاتحاد اتجاه الدول الأخرى وهو الذي يعيّن الممثلين للعلاقات الدولية والدبلوماسيين لدى الدول الأجنبية وهو الذي يوقّع أوراق اعتماد الممثلين الدبلوماسيين للدول الأجنبية لدى الاتحاد، ويعتبر المجلس الأعلى للاتحاد أعلى سلطة في البلاد الذي يتكون من حكام الإمارات المكونة للاتحاد يمثلون إمارتهم فيه ويجمع بين الاختصاص التشريعي والاختصاص التنفيذي للاتحاد⁴.

¹ محمد، بن هويدن، الفدرالية في الإمارات، النظرية الواقع والمستقبل، الإمارات العربية المتحدة: مركز الامارات للدراسات الاستراتيجية، ط 2010، ص 53.

² دولة الإمارات العربية المتحدة، الدستور الاتحادي، بوابة تشريعات الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط: <http://uaelegislation.gov.ae>، الإطلاع: 2025/03/15.

³ المادة 51، 52، 53، الدستور الاتحادي، نفس المرجع، ص 10.

⁴ المادة 54، الدستور الاتحادي، ص 10.

2. الاختصاصات التنفيذية للمجلس الأعلى للإتحاد:

تتقسم اختصاصات المجلس الأعلى التنفيذية إلى اختصاصات في الظروف العادية وأخرى في الظروف غير العادية أما ما كان من قبيل الاختصاصات العادية فنوجزها فيما يلي:

- التصديق على المراسيم التي يتعين تصديق أو موافقة المجلس الأعلى للإتحاد عليها بمقتضى أحكام الدستور.

- تعيين رئيس أو قضاة المحكمة الاتحادية العليا.

- انتخاب رئيس الإتحاد ونائبه من بين أعضاء المجلس الأعلى للإتحاد.

- الموافقة على تعيين رئيس مجلس وزراء وقبول استقالته وإعفاءه من منصبه بناءً على اقتراح رئيس الإتحاد والموافقة على تعيين رئيس وقضاة المحكمة الاتحادية العليا وقبول إستقالاتهم وفصلهم في الأحوال التي ينص عليها الدستور¹.

- التصديق على تكتل بعض الإمارات في وحدة سياسية أو إدارية أو توحيد كل أو بعض مرافقها العامة أو إنشاء إدارة واحدة أو مشتركة للقيام بأي مرفق من هذه المرافق².

- التصديق على القوانين الاتحادية قبل إصدارها من رئيس الإتحاد.

- رسم السياسة العامة لدولة الإتحاد والرقابة العليا على شؤون الإتحاد.

- قبول انضمام أعضاء جدد إلى اتحاد الإمارات العربية يخضع لموافقة المجلس الأعلى للإتحاد بإجماع الآراء.

- حق الاعتراض على الاتفاقيات ذات الطبيعة الإدارية المحلية التي تبرمها إحدى الإمارات مع الدول المجاورة لها³.

- انتخاب رئيس الإتحاد ونائبه من بين أعضاء المجلس الأعلى للإتحاد.

- الموافقة على تعيين رئيس مجلس وزراء وقبول استقالته بناءً على اقتراح رئيس الإتحاد والموافقة على تعيين رئيس وقضاة المحكمة الاتحادية العليا وقبول استقالاتهم أو فصلهم ويتم كل ذلك بمراسيم وبناءً على ما ينص عليه الدستور⁴.

¹ المادة 47 الدستور الاتحادي، مرجع السابق، ص 08.

² المادة 118 الدستور الاتحادي، نفس المرجع، ص 26.

³ المادة 123 الدستور الاتحادي، نفس المرجع، ص 28.

⁴ المادة 47 الدستور الاتحادي، نفس المرجع السابق، ص 08.

- وتنص المادة 120 من دستور دولة الإمارات العربية المتحدة أن المجلس الأعلى للاتحاد ينفرد بالتشريع والتنفيذ في الشؤون الخارجية.
- فالمجلس الأعلى للاتحاد يقوم بالوظيفة التنفيذية ويعاونه في تنفيذ السياسة العامة مجلس الوزراء الذي يعمل تحت رقيبته.
- وفي حالة غياب المجلس الأعلى للاتحاد يتم تفويض رئيس الاتحاد ومجلس الوزراء مجتمعين في إصدار المراسيم التي يختص المجلس الأعلى للاتحاد بالتصديق عليها في غيبة هذا المجلس ولا يجوز التفويض في القضايا المتعلقة بالمعاهدات والاتفاقيات الدولية وإعلان حالة الحرب وتعيين رئيس أو قضاة المحكمة الاتحادية العليا¹.
- أما فيما يخص اختصاصات المجلس الأعلى التنفيذية في ظل الظروف غير العادية فهي التصديق على مرسوم قيام الحرب الدفاعية حيث يقوم رئيس الاتحاد بإصدار مرسوم فيما يتعلق بذلك، وكذلك التصديق على مرسوم إعلان الأحكام العرفية بعد موافقة مجلس وزراء الاتحاد في الحالات الضرورية.

3. مجلس وزراء الإتحاد

تنص المادة 60 من الدستور الاتحادي على أن مجلس الوزراء هيئة تنفيذية للاتحاد يمارس اختصاصاته تحت رقابة وإشراف المجلس الأعلى ويعين رئيس لدولة رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة المجلس الأعلى للاتحاد ويُقبله ويقبل استقالته ويتولى هذا الأخير رئاسة مجلس الوزراء ويدعو لانعقاده ويدير جلساته ويشرف ويتابع أعمال الوزراء ويعمل على تنسيق العمل بين الوزارات ويصدر القرارات الخاصة بتنفيذ الضبط الإداري واللوائح المرافق المنظمة لعمل المرافق العامة ويقوم بإتخاذ كافة الإجراءات القانونية الخاصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة.

وتتلخص اختصاصات مجلس الوزراء في الجانب التشريعي حيث يقترح مشروعات القوانين ثم يعرضها على المجلس الوطني الاتحادي ويقوم المجلس بإعداد مشروع الميزانية السنوية العامة إضافة إلى اختصاصات إدارية واسعة منها تعيين وعزل الموظفين، كما يتم أحداث وزارة بموجب لائحة يصدرها مجلس الوزراء.

4. المجلس الوطني الاتحادي

ويتكون المجلس الوطني الاتحادي من 40 عضو موزعين على الإمارات، حيث تُعرض مشروعات القوانين الاتحادية على المجلس الوطني الاتحادي قبل رفعها إلى رئيس الاتحاد للتصديق

¹ المادة 115 الدستور الاتحادي، نفس المرجع ص25.

عليها، ويناقش هذا الأخير المشروعات ويمكنه الموافقة عليها أو اقتراح تعديلها أو رفضها وينظر في مشروع الميزانية السنوية للاتحاد وتتولى الحكومة إبلاغ المجلس الوطني بالمعاهدات والاتفاقيات الدولية، ويناقش المجلس الوطني الاتحادي الموضوعات العامة إلا في حالة تم إبلاغه من قبل مجلس الوزراء بأن مناقشة الموضوع مخالفة لمصلحة الاتحاد العليا، وتتم المناقشة بحضور رئيس الوزراء أو الوزير المختص ويتم توجيه الأسئلة لهم ويمكن للمجلس الوطني الاتحادي التعبير عن توصياته في كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية¹.

5. الإدارات المركزية المعاونة

إلى جانب الإدارات المركزية التنفيذية السابق ذكرها نجد أيضا هيئات مستقلة تقوم بمهام ولها صلاحيات استشارية ورقابية وهي ديوان المحاسبة الذي يعتبر هيئة مستقلة تلتحق بالمجلس الوطني الاتحادي ودوره الرقابة المالية على أعمال الإدارة وأموال الدولة، وتتضمن رقابة سابقة ورقابة لاحقة وإضافة إلى ديوان المحاسبة²، وهيئة ثانية يوجد مجلس الخدمة المدنية ويعتبر الجهاز المركزي في دولة الإمارات الذي يهدف إلى تطوير ورفع مستوى الأداء في الخدمة العمومية ورفع الكفاءة الإنتاجية ويتشكل هذا المجلس برئاسة وزير وسبعة أعضاء مختصين في المجال المالي والقانوني ونجد من مهامه وضع قواعد التوظيف تحديد الاحتياجات الوظيفية في كل قطاع وإعداد مشروعات القوانين الخاصة بالتوظيف والقيام بالرقابة والمتابعة حول أداء الأجهزة الإدارية ويسهر على ضمان حسن سيرها³.

أما الهيئة التنفيذية المساعدة الثالثة فهي دائرة الفتوى التابعة لوزارة العدل وتقوم بأعمال الفتوى والتشريعات واللوائح وتمثل الحكومة الاتحادية وهيئاتها الرسمية وشبه الرسمية أمام القضاء، وتتشكل هذه الهيئة داخل وزارة العدل برئاسة مستشار قانوني ومن اختصاصاتها إبداء الرأي القانوني حين ينشأ خلاف بين الوزارات والجهات الحكومية بطلب من الوزير أو تقوم بإبداء الرأي مسألة قانونية بطلب من الجهات الحكومية المختلفة.

¹ عبد المنعم، بن أحمد، ((الإدارة المركزية في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، ص325.

² نواف كنعان، مبادئ القانون الإداري وتطبيقاته في دولة الامارات العربية المتحدة، ط1، الاردن: 2008، ص95.

³ نواف، كنعان، نفس المرجع، ص102.

ثانيًا: الإدارة اللامركزية في دولة الإمارات العربية المتحدة

إن توزيع الاختصاصات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية من الخصائص التي تُميّز الدولة الاتحادية وتختلف هذه الدول في الطرق التي تنتهجها في توزيع هذه الاختصاصات كل دولة حسب ظروفها الداخلية، وقد أقام الدستور الاتحادي في الإمارات توازنًا بين المصالح لكل الإمارات، ويمكن القول أن أن دستور الإمارات أعطى الحرية الكاملة للإمارات الأعضاء لتنظيم شؤونها الداخلية بما لا يُعارض أو ينافي قواعد الدستور، فلم يقيّد الإمارات في سلطاتها أو اختصاصاتها وأعطى الحرية المطلقة للحاكم في إدارة إمارته، وتتضح هذه الصلة (بين السلطة الاتحادية والسلطات المحلية) في أن حكام الإمارات هم جميعاً أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد، وأن رئيس الدولة هو عضو من بين هؤلاء الأعضاء تمّ انتخابه رئيساً للدولة الاتحادية¹، وبذلك لا يتوفر للسلطات الاتحادية استقلال ذاتي تستطيع بموجبه أن تُعبر عن إرادة مستقلة عن إرادات الإمارات الأعضاء، أما علاقة رئيس الاتحاد كأعلى هرم في السلطة التنفيذية بالاتحاد فهو يمثل دوراً عضوياً في المجلس الأعلى للاتحاد، وهو في الوقت نفسه حاكم إمارته.

ويمكن تحديد مجال الاختصاصات التي ينفرد فيها الاتحاد بالتشريع والتنفيذ وهي الشؤون الخارجية الدفاع والقوات الاتحادية، حماية أمن الاتحاد، شؤون الأمن ونظام الحكم في العاصمة الدائمة للاتحاد وغيرها ويوجد اختصاصات ينفرد الاتحاد فيها بالتشريع دون التنفيذ وهي علاقات العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية، الملكية العقارية ونزع الملكية للمنفعة العامة والبنوك التأمين بأنواعه وغيرها².

ويجوز لحكومات الإمارات عقد اتفاقيات محدودة مع الدول أو أقطار مجاورة لها، كما يجوز لها الاحتفاظ بعضويتها في المنظمات المصدرة للنفط³، كما تختص الإمارات الأعضاء بإبداء الرأي في المعاهدات أو الاتفاقيات التي تبرمها السلطة الاتحادية⁴ أما فيما يخص العلاقة بين الوزارات الاتحادية والدوائر المحلية فينص الدستور الاتحادي على ضرورة مشاركة ومشاورة الوزراء الاتحاديين عند ممارسة الاختصاصات مع السلطات المعنية في الامارات قبل اتخاذ الإجراءات أو إصدار القرارات.

ومع التأكيد على دعم اللامركزية وفيما يتعلق بالبلدية والمجالس البلدية فإنشاء المجالس البلدية وتشكيلها وتعيين رئيس البلدية ومديرها يتم بمرسوم من حاكم الإمارة بدون تدخل من السلطة الاتحادية،

¹ عبد الرحيم عبد اللطيف شاهين، نظام الحكم وإدارة في الامارات العربية المتحدة، ط1، الإمارات العربية المتحدة: جلفار للنشر، 1997، ص261.

² عبد الرحيم عبد اللطيف شاهين، نفس المرجع، ص 257.

³ المادة 123 الدستور الاتحادي، مرجع سابق، ص28.

⁴ المادة 124 الدستور الاتحادي، نفس المرجع، ص28.

ونجد السلطة المحلية على مستوى الإمارة تتكون من المجلس البلدي الذي يتولى مع حاكم الإمارة وضع السياسة المحلية واقتراح اللوائح والأوامر ويعين الحاكم أعضاء المجلس البلدي ويُنتخب رئيسه فيما بينهم ويتشكل المجلس البلدي من رئيس البلدية ومدير البلدية اللذان يُعينهما حاكم الإمارة بمرسوم، وتتمتع البلديات بالاستقلالية والشخصية المعنوية والموارد المالية ومباشرة الاختصاصات المحلية.

ووفقا لهذه المعطيات فإننا نستنتج أن الاستقرار السياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة من أهم العوامل التي ساهمت في نجاح الإدارة العامة وبلوغها مستويات عالية من الكفاءة، فقد مكّن هذا الاستقرار من تجسيد استمرارية السياسات الحكومية وتنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى دون أن تتأثر بالتحولات أو الصراعات السياسية، وهو ما وُفّر بيئة مؤسسية مستقرة سمحت بتطوير الجهاز الإداري وتحديثه وفق معايير الكفاءة والفعالية، كما انعكس هذا الاستقرار على ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، حيث يرى أن الإدارة العامة أداة لتحقيق التنمية والرفاه، وليس جهازا بيروقراطيا تقليديا ومعزولا. وعلى الصعيد المقارن، أظهرت التجارب في بعض الدول التي عانت من عدم الاستقرار السياسي أنّ عدم الاستقرار في السلطة وتغير الحكومات المتكرر أدى إلى انقطاع السياسات العامة وأضعف الأداء الإداري، وخلق حالة من الارتباك المؤسسي، مما أضعف الثقة بين المواطن والدولة وحال دون تحقيق أهداف السياسات التنموية، ففي حين تتصرف الإدارة الإماراتية نحو تطوير الخدمات، والابتكار الحكومي، والتحول الرقمي، تشغل إدارات أخرى في دول غير مستقرة بإدارة الأزمات السياسية والاجتماعية، مما يعرقل تنفيذ البرامج التنموية من خلال عدم الالتزام بالقوانين، وتزايد البيروقراطية، وتراجع كفاءة الخدمات العامة، ويعيق بناء مؤسسات فاعلة.

كما أن الاستقرار السياسي في دولة الإمارات أتاح للإدارة العامة فيها قدرا من الحياد والاحترافية وفي معزل عن التسييس، بينما تميل الإدارات في الأنظمة غير المستقرة إلى الخضوع للولاءات السياسية على حساب الكفاءة، فالاستقرار السياسي شكّل الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة العامة الإماراتية، إذ وفّر بيئة مناسبة للفعالية المؤسسية، وضماناً لاستمرارية الإصلاح الإداري وظروفا ملائمة لتنفيذ سياسات جديدة بعيدا عن مخاوف تقلبات الأوضاع السياسية، فكانت سباقة في تجربة الحكومة الذكية والذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، فتم التركيز على الأداء والنتائج وليس على الولاءات السياسية.

المطلب الثاني: إيكولوجية عمل الإدارة العامة في الإمارات العربية

تمثل بيئة عمل الإدارة العامة الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتربطها علاقة مباشرة بالعوامل المحيطة بها ومن هذا المنطلق سنركز على توصيف بيئة العمل للإدارة العامة في دولة الإمارات المتحدة البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: طبيعة النظام السياسي في دولة الإمارات المتحدة

لقد كانت عملية بناء دولة الإمارات العربية المتحدة في العام 1971، عملية ليست يسيرة فقد كانت هناك عوامل فاعلة وجهود قيادية أدت إلى نشأة هذا الاتحاد، على يد الشيخ زايد بن سلطان الذي تميز بحنكته السياسية، وقد ترسخت المؤسسات القيادية والهيئات التشريعية والتنفيذية والأجهزة السياسية والإدارية الاتحادية لتسيير الأمور الداخلية والخارجية على الصعيد الاتحادي، كما ارتبطت الإمارات السبع بروابط قبلية واجتماعية غير قابلة للتفكيك، وحلّت الهوية الاتحادية محل الهوية المحلية.

ولكن وبعد مرور أكثر من أربعين عاماً على تجربة الإمارات العربية المتحدة، يُلاحظ أن هذه التجربة كانت متميزة منذ نشأتها، أما في العقد الأخير فقد تعرضت التجربة الاتحادية إلى جملة من التحديات أهمها داخليا الاختلال السكاني الذي أثر على التركيبة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الإماراتي مع التحديات الخارجية التي قد تتمثل في التهديد الإيراني للإمارات لمحاولة هيمنته الإقليمية على الخليج العربي والتغيرات في المنطقة العربية بعد العام 2011.¹

وجغرافياً ومن حيث موقعها الاستراتيجي، تقع دولة الإمارات العربية المتحدة في شبه الجزيرة العربية، في جنوب غربي آسيا، تحدها السعودية من الغرب وقطر من الشمال، وسلطنة عمان من الشرق، تبلغ مساحتها 83,600 كلم²، كما تطل دولة الإمارات العربية المتحدة على بحرين مهمين هما الخليج العربي من الجهة الشمالية والشمالية الغربية، وتتمتع بموقع ساحلي، كما أن إشراف الإمارات على الخليج العربي منحها موقعاً مهماً من الوجهة الاستراتيجية والاقتصادية.²

بعد الانسحاب البريطاني من المنطقة، جاء الإعلان عن الدولة الاتحادية الجديدة العام 1971 وتمكنت الدولة الاتحادية الوليدة بالأسلوب التدريجي من تجاوز العديد من الصعوبات الداخلية والخارجية،

¹ نادية، فاضل، عباس، فضلي، ((النظام السياسي لدولة الامارات العربية المتحدة، دراسات دولية))، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، ص52.

² محمد صالح، العجيلي، ((دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة في الجغرافيا السياسية))، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أبوظبي، العدد45، 2000، ص23.

واستمر الاتحاد حيث تداخلت المصالح الوطنية وتشابكت المكتسبات وتم احتواء الخلافات وأصبح للاتحاد قيمة كبرى في حياة المواطن في الإمارات وتحول إلى حقيقة غير قابلة للعودة إلى حالة التجزئة التي كانت قبل عام 1971، فمن التحديات المرفوعة آنذاك ترسيخ فكرة الدولة الاتحادية، وتكريس الولاء لها بين الأفراد وجاء قيام دولة الإمارات عن طريق قيام حكام الإمارات بالعمل على وضع صيغة مشتركة لإقامة اتحاد من نوع معين يحقق لهم هدفهم في البقاء ومواجهة التحديات.

1. شكل الدولة ومؤسساتها:

إن دولة الإمارات دولة فيدرالية دستورية قائمة على أساس اتحاد بين وحدات سياسية وهي اتحاد بين سبع وحدات سياسية تسمى إمارات كما سبق ذكره، كانت كل واحدة منها قبل قيام الاتحاد كياناً سياسياً مستقلاً بذاته، له حكومته التقليدية وأرضه وشعبه وكانت تسمى في السابق الإمارات المتصالحة، فقررت تلك الإمارات التنازل والاتحاد لصالح حكومة مركزية في اتحاد فيدرالي والاحتفاظ بصلاحيات أخرى على المستوى المحلي.

أما النظام السياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة هو نظام وراثي، إذ أن الحكم في الإمارات قائم على النمط المشيخي الأميري، وفي هذا النظام تحكم عائلة واحدة كل إمارة من الإمارات المكونة للاتحاد وتتم عملية التداول على السلطة بالوراثة في كل إمارة وغالباً يكون الابن الأكبر للحاكم ولي العهد إلا إذا أراد الحاكم غير ذلك فإنه يعين ولي عهده من أبنائه أو أقاربه¹.

2. الدستور:

قام المجلس الأعلى للاتحاد بتعديل دستور 1971 المؤقت لدولة الإمارات المتحدة الذي تمت صياغته مع تأسيس الاتحاد، وجعله دستوراً دائماً في العام 1996، وإذا كانت الدساتير تحتل أهمية كبيرة في النظم القانونية المقارنة فإن أهمية دستور دولة الإمارات العربية المتحدة كبرى، لأن هذا الدستور يُعتبر الوثيقة المنشئة لدولة الاتحاد، وتوافقت إرادة حكام الإمارات الأعضاء في الاتحاد وإرادة شعب الإمارات، ويبرز ذلك من خلال ديباجة الدستور التي تؤكد أن الموافقة على الدستور أساسها في تلاقي الحكام وإرادة شعب الإمارات على قيام اتحاد بين هذه الإمارات لتوفير استقرار ومكانة دولية، ومن حيث أساليب توزيع الاختصاصات فهو يقضي بتحديد اختصاصات دولة الاتحاد على سبيل الحصر وترك ما عداها للسلطات المحلية في الإمارات الأعضاء في الاتحاد.

¹ نادية فاضل، عباس فضلي، مرجع سابق، ص 53.

وتتمثل السلطات الثلاث في السلطة التنفيذية وهي المجلس الأعلى للاتحاد ومجلس الوزراء والسلطة التشريعية تتمثل في المجلس الوطني الاتحادي، أما السلطة القضائية فتستمد موضوعها من أحكام الشريعة الإسلامية كمصدر رئيسي للقانون، أما المصادر الأخرى فهي القانون العام، والتراث، القانون المصري، كما تؤخذ الأعراف والتقاليد بالاعتبار في إصدار القرارات القضائية، ويتم التعامل مع المسائل المدنية عن طريق الهيكل القضائي الاتحادي والمحاكم الدنيا في النظام القضائي هي محاكم الدرجة الأولى الموجودة في كل إمارة، ويُعين رئيس الدولة جميع القضاة في الدولة بموافقة المجلس الأعلى للاتحاد على تعيين قضاة محكمة التمييز وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن دستورية القوانين.

ثانيًا: النهج الاقتصادي لدولة الإمارات العربية

تُعد الإمارات العربية المتحدة التي اعتمدت على الثروة النفطية، وعملت على اتباع نظام الاقتصاد الحر الذي يعتمد على نظام السوق حيث تحدد فيه قوى العرض والطلب المعطيات الاقتصادية الأساسية والتي تتمثل بالأسعار والاستثمار بالقطاعات الإنتاجية والخدمية والتجارة الداخلية والخارجية بدون تدخل الحكومة، أي تبني سياسة اقتصادية منفتحة تعتمد على حرية الاستثمار والتجارة في جميع المجالات ويكون للقطاع الخاص دور رائد في الاقتصاد الوطني مما يجعل دور الحكومة ينحصر في رسم السياسات الاقتصادية الكلية مما يبرز المبدأ الأساسي العام للاقتصاد الحر¹، لكن بالتوازي عملت الدولة الإماراتية عبر سياساتها الطويلة المدى على التنويع الاقتصادي وتنويع مجالات الاستثمار، لكي تقع في فخ التبعية الاقتصادية وقد أثبت الاقتصاد الإماراتي في السنوات الأخيرة ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي، حيث تأتي الإمارات العربية في المرتبة السابعة عالمياً من حيث احتياط النفط، والمرتبة 22 من على المستوى العالمي في أسعار الصرف في السوق، وثاني أكبر دولة في القوة الشرائية للفرد الواحد وتملك اقتصاداً من أكبر الاقتصاديات نمواً في غرب آسيا²، وتعتبر وزارة الاقتصاد المسؤولة في الدولة عن وضع وتنفيذ السياسات الخاصة بالاقتصاد، ويمكن تحديد بعض الاستراتيجيات الهادفة لتطوير الاقتصاد الإماراتي:

¹ محمد سعد، عميرة، ((اقتصاد دولة الامارات العربية المتحدة: الانجازات المحققة والتطلعات المستقبلية))، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الاسلامية، 2002 ص2.

² وسيلة، سعود؛ عباس فرحات، ((تجربة الامارات العربية المتحدة في الانتقال على الاقتصاد المتنوع))، مجلة جديد الاقتصاد المجلد 12 العدد 01، ديسمبر 2017، ص376.

1. استراتيجية الحكومة للفترة 2008-2010

سعت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، وفق هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى إلى تحقيق التنمية المستدامة، والتلبية الكاملة لاحتياجات المواطنين، إلى جانب تطوير أداء الأجهزة الحكومية والرفع من مستوى تقديم الخدمات، وبنية تحتية عصرية، واقتصاد حديث مستدام، وتواكب التغيرات الاقتصادية، وتركز على إتباع أفضل السياسات وبناء علاقات اقتصادية متطورة مع العديد من دول العالم ومن أهم السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات التي عملت هذه الدولة على تجسيدها نجد:

2. استراتيجية الحكومة للفترة 2011-2013

سعت استراتيجية دولة الإمارات في هذه الفترة إلى ضمان أن يتم إنجاز كافة أعمال الحكومة بما يتوافق مع مجموعة من المبادئ التوجيهية للوصول إلى حكومة تُركز على المواطن أولاً وتكون مسؤولة وتتصف بالمرونة والإبداع، وتتطلع إلى المستقبل وعليه جاءت المبادئ العامة السبعة التي وجهت عمل الحكومة من خلال: مجتمع متلاحم محافظ على هويته، ونظام تعليمي رفيع المستوى، كذلك نظام صحي بمعايير عالمية، واقتصاد معرفي تنافسي، ومجتمع آمن وقضاء عادل، ووجود بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة، وتحقيق مكانة عالمية متميزة.

3. إستراتيجية الحكومة للفترة 2014-2016

عملت الدولة الإماراتية وفق هذه الاستراتيجية على رفع مستويات النمو الاقتصادي وتعزيز التنافسية لاقتصاد الإمارات بالتحديث المستمر للبيئة التشريعية والتنظيمية، التي تتلاءم مع التحولات العالمية وتعزيز الكفاءة والفاعلية عند صياغة وتنفيذ السياسات المالية والنقدية والتجارية، وتركيز الجهود نحو الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.¹

وفي دراسة قدمها الأستاذ "فرحات عباس" والأستاذة "سعود وسيلة" حول مؤشرات الاقتصاد الإماراتي في الفترة بين 2011-2015 حيث تمت ملاحظة زيادة مستوى الناتج المحلي الجاري خلال فترة الدراسة بمعدل نمو 5.6%، في حين ارتفعت قيمة الناتج الإماراتي المحلي الحقيقي من 1132.3 مليار درهم سنة 2011 إلى 1350.1 مليار درهم سنة 2015، أي بنسبة تطور موجبة وصلت إلى حدود 19.24 % بينما ارتفعت نسب الإنتاج للقطاعات خارج النفط خلال هذه الفترة، وتم تسجيل زيادة موجبة، سواء فيما يخص الناتج وفقاً للأسعار الجارية أو الناتج الحقيقي حيث بلغ تطور الناتج الجاري

¹ نوال بن شيخة، توفيق بن الشيخ، ((تجربة الامارات العربية المتحدة كنموذج رائد في التنويع الاقتصادي))، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص 156.

للقطاعات غير النفطية إلى 246.1 مليار درهم أي بنسبة 31% خلال 05 سنوات، أما الناتج الحقيقي للقطاعات خارج النفط فقد ارتفع كذلك بنسبة 23.3% خلال نفس الفترة¹، ويلاحظ أن نسبة المساهمات في القطاعات خارج النفط تمثل نسبة معتبرة، وذلك يعود للسياسة الفاعلة في تنويع الاقتصاد.

4. رؤية أبو ظبي 2030:

تسعى رؤية أبو ظبي الاقتصادية 2030 إلى بناء اقتصاد مستدام وتضمن تطبيق منهج متوازن للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإشراك كل من القطاع العام والخاص ومن أهم أهدافها الاقتصادية:

- بناء بيئة أعمال مفتوحة وفاعلة ومؤثرة ومندمجة مع الاقتصاد العالمي.
 - تبني سياسات مالية منضبطة لديها القدرة على التجاوب مع الدورات الاقتصادية.
 - تأسيس بيئة سوق مالي ونقدي مرنة بمستويات تضخم يمكن السيطرة عليها.
 - تحفيز تطبيق تحسينات ضخمة على كفاءة سوق العمل.
 - تطوير بنية تحتية فعالة ومرنة، قادرة على دعم النمو الاقتصادي المتوقع.
 - تطوير قوة عاملة تتمتع بمستوى عالي من المهارات والإنتاجية.
 - تمكين الأسواق المالية لتصبح الممول الرئيسي للقطاعات والمشاريع الاقتصادية².
- وترى الدكتورة زيرمي نعيمة في دراسة لها أن الإمارات العربية المتحدة تطورت كمركز رئيسي للتجارة الدولية، وذلك راجع إلى موقعها الجغرافي الاستراتيجي الذي يجعلها نقطة اتصال اقتصادية بين أوروبا وشبه القارة الهندية والصين والشرق الأوسط، وإفريقيا، وتستفيد استفادة كبرى كونها محور تقاطع وخاصة استراتيجيتها الأساسية في تنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات، كما تعمل هذه الدولة كقاعدة تجارية وصناعية لعدد كبير من الشركات العالمية الكبرى في المنطقة، كما أنها تمتلك شبكة مواصلات برية وجوية تساهم في عمليات التبادل التجاري والاتصال مع مختلف دول العالم، ويمكننا تلخيص أهم محاور البيئة الاقتصادية في دولة الامارات العربية المتحدة في:

- احتياطات مالية قوية

تمتلك دولة الإمارات العربية احتياطات مالية قوية وقطاع مصرفي قوي، يساعدها على توفير بيئة استثمارية آمنة، تساعد الحكومة في توفير التمويل لكل المشاريع التنموية، والإنفاق في موازنتها العامة.

¹ وسيلة، سعود، عباس، فرحات، مرجع سابق، ص 380.

² نفس المرجع، ص 175.

- صناديق سيادية

وفقاً لتصنيفات مؤسسة الصناديق السيادية (SWFI) المتخصصة في دراسة استثمارات الحكومات، يعتبر جهاز أبو ظبي للاستثمار من أكبر الصناديق السيادية في منطقة الشرق الأوسط، وأكبر خامس صندوق في العالم، حيث يساهم هذا الصندوق في زيادة وزن البلد ونفوذه، في النظام المالي والاقتصادي العالمي، ويحمي الاقتصاد من مخاطر الصدمات الخارجية الناتجة من تقلبات أسعار النفط في الأسواق الدولية.¹

- اقتصاد واعد

تعتبر دولة الإمارات بيئة محفزة للاستثمار ويعود ذلك إلى مرونة القوانين المنظمة للتعاملات الاقتصادية واستقرار عملتها مقابل الدولار الأمريكي وسهولة تحويلها، وعدم فرض أي قيود على إعادة تصدير الأرباح، أو رأس المال، والتشريعات الضريبية الملائمة، ومزايا المناطق الحرة، والمناطق الاقتصادية المتخصصة في الدولة.

- تمويل حكومي

تستمر الدولة الإماراتية في التمويل الحكومي على مشاريع بناء وتطوير البنية التحتية في كل أنحاء البلاد، وتشمل شبكات الطرق والأنفاق، والمباني الاتحادية، ومشروع القطار الاتحادي.

- استراتيجيات للتنويع الاقتصادي والمنافسة

تضمنت السياسة الاقتصادية للدولة الإماراتية استراتيجيات التنويع الاقتصادي ومنح الفرص المتكافئة للفواعل الاقتصادية للمشاركة في عملية التنمية المستدامة، التي أدت لزيادة في مساهمة القطاعات غير النفطية في الاقتصاد الوطني مثل: الخدمات والعقارات، الصناعات التحويلية والطيران، والسياحة والطاقة البديلة والمصارف، والتجارة الخارجية.²

- إنشاء مناطق حرة

أنشأت الإمارات العربية المتحدة مناطق اقتصادية حرة وصل عددها إلى 50 منطقة حرة، والتي شملت العديد من القطاعات والأنشطة التجارية المختلفة وقد تميزت ببراعة تسيير وإدارة كل هذا التنوع في الأنشطة الاستثمارية وفق المعايير العالمية فإمارة دبي أصبحت واحدة من أكبر المدن الرائدة في مجال

¹ نعيمة، زيرمي، ((تجربة الاقتصاد الاماراتي في التنافسية العالمية))، مجلة دفاتر mecas، المجلد 18، العدد 2، 2022، ص 321.

² نفس المرجع، ص 321.

الاستثمار في المناطق الحرة من حيث تقديم امتيازات وتسهيلات للتشجيع على الاستثمار والقيام بمشاريع كبرى، أتاح للمستثمرين الأجانب الاستثمار دون قيود مشددة داخل الإمارات، منها أن للمستثمر حرية اختيار العمالة دون الإلتزام بقوانين الكفالة والعمالة، ومنح إعفاءات جمركية وضريبية مختلفة على الصادرات والواردات للمستثمرين في المناطق الحرة الإماراتية وعدم تقييد حركة رؤوس الأموال.

ونخلص إلى أن الاقتصاد الإماراتي يمتاز بمجموعة من الخصائص الرئيسية جعلت منه نموذجاً مختلفاً عن باقي الدول النامية، أولاً من باب تبني نظام الاقتصاد الحر ثم من جانب عدم الاعتماد على النفط وتنويع الاقتصاد، والاعتماد على القوى العاملة الأجنبية، ومرونة التشريعات المسهلة للمعاملات الاقتصادية وكذا الموقع الجغرافي¹.

ثالثاً: التركيبة الاجتماعية داخل دولة الامارات العربية

شهد الخليج العربي في القرنين السابع والثامن عشر تحولات كبرى بعد انتهاء الاحتلال البرتغالي لبعض أجزاء الخليج العربي، وتهيأت الظروف لظهور قوى جديدة، ومنها إمارات الساحل، وكانت حدود الامارة مرتبطة بولاء القبيلة لشيخها وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر بسطت بريطانيا نفوذها على معظم سواحل الخليج العربي وعقدت اتفاقيات حماية استمرت لأكثر من قرن من الزمن، وقد بقيت هذه الإمارات بدون نظام حكم واضح، حتى أنشأت بريطانيا مجلساً استشارياً في 1925 يضم الإمارات ويجتمع هذا المجلس مرتين في السنة وفي عام 1971 عقد حكام الإمارات اجتماعاً تم الاعلان فيه عن استقلال الإمارات وقيام الاتحاد.

نشأت دولة الإمارات العربية المتحدة وهي تفتقد لمعالم الدولة الحديثة قليلة العمران وغياب المنشآت ولا وجود للمطارات ولا موانئ عصرية، لكنها شهدت طفرة خلال أربعين سنة في كافة المجالات من خلال الاستفادة من عائدات النفط والغاز، وقد انصب اهتمام صناع القرار بهذه الدولة على تغيير مستوى المعيشة بالنسبة للمواطن فتم تطوير البنى التحتية وتوفير السكن والخدمات الصحية والتعليم وأساسيات العيش الكريم، واستمرت الدولة الإماراتية في التنمية وتوفير مقومات العيش برفاهية لمواطنيها حيث أشار البنك الدولي أن نسبة الفقر في الإمارات (0%) كما أشار إلى تطور دخل الفرد الذي أصبح من مصاف الدول المتقدمة، وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إلى (42) ألف دولار

¹ محمد سعد، عميرة، ((اقتصاد دولة الامارات العربية المتحدة: الانجازات المحققة والتطلعات المستقبلية))، مرجع سابق، ص2.

حسب إحصائيات سنة 2018، وحسب مؤشرات قياس الفساد احتلت الإمارات المرتبة الأولى عربياً لقلّة الفساد والمركز (21) عالمياً وفق إحصائيات منظمة الشفافية الدولية.¹

أما فيما يخص التركيبة السكانية فالإمارات العربية لا تختلف عن باقي دول الخليج العربي حيث يمثل المسلمون فيها 96% يمثل الشيعة منهم 15 %، أما المقيمون فهم من أعراق مختلفة لذلك تحتوي الإمارات على كنائس ومعابد لغير المسلمين، وكان الإماراتيون في الماضي القريب بدو رحل يعيشون على خيرات البحر قبل اكتشاف النفط، وتصنف الطبقات الاجتماعية في الإمارات إلى حكام الإمارات في أعلى الهرم ثم يليهم القبائل ثم المواطنون الإماراتيون ثم الوافدون، يحكم الإمارات شيوخ ينتسبون إلى عشائر لها مكانة مهمة منذ قرنين من الزمن وتوزعت العوائل الحاكمة على الإمارات السبعة ويحكمون إماراتهم بالوراثة والمجتمع الإماراتي تعيش معهم ورضي بحكمهم، وما يُلاحظ على المجتمع الإماراتي صعوبة تحديد الطبقة الاجتماعية الوسطى في ظل الرفاهية والوفرة التي ينعم بها أغلبية المواطنين الإماراتيين.

ويُصنف الإماراتيون إلى مواطن إماراتي بحكم القانون وهم العرب المقيمون قبل 1925م ومواطن بالتجنس الذي قدم بعد هذه السنة، أما الوافدون فيمثلون ثلثي مجتمع الإمارات وقد أثر هذا على سوق العمل والعمالة الوطنية رغم محاولة الدولة تنظيم توافد العمالة الأجنبية، خوفاً من أن تشكل جاليات يمكنها استغلال القوانين الدولية للمطالبة بالحقوق السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية إضافة إلى الآفات الاجتماعية التي تنسب إلى هؤلاء، زيادة عن نقل عادات وتقاليدهم ليست موجودة بالبلاد، كل هذا نضيف إليه الاستعمال المفرط للغة الإنجليزية الذي له دور كبير في التأثير على الهوية بالإمارات² الهوية الوطنية والعربية الإسلامية وتحولت الحياة الثقافية في الدولة على غرار بقية دول الخليج العربي من أسلوب حياة بسيطة إلى حياة حديثة.

ومن الجانب الثقافي عرف المجتمع الإماراتي انفتاحاً على الثقافات والتجارب العربية والعالمية التي فرضت وجودها على المواطن الإماراتي لتحل محل الثقافة القبلية والعشائرية وانتشر التعليم الحديث وتم ترقية الصحة والتعليم في البلاد بإرسال البعثات الدراسية إلى الدول العربية والأجنبية، وتكوين كوادر مهنية متخصصة، واستقطاب الخبراء والفنيين من العرب والغرب للاستفادة من خبراتهم في الميادين

¹ ميثاق خير الله، جلود، ((التطورات المعاصرة في مجتمع الإمارات العربية المتحدة، دراسة تاريخية))، مجلة دراسات إقليمية، العدد 48، 2021، ص 60.

² نفس المرجع، ص 62.

العلمية، ونتج عن ذلك وجود نخب متعلمة ومثقفة حيث وصل عدد الجامعات سنة 2020 إلى 100 جامعة منها ما صُنّف من أفضل الجامعات العالمية والعربية¹، كما ساهمت الخبرات في التحولات الثقافية وعملت على تطوير مجال الطباعة والصحافة والإعلام، وتكوين طبقة من الكتاب والباحثين الموطّنين كجيل ثم انطلقت للنشر باللغة الإنجليزية لتصل إلى القارئ الأجنبي، وقد تحققت إنجازات كبيرة في ظل حكم الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان في الجانب الثقافي وإحياء التراث الشعبي والشعر، والمسرح والفن التشكيلي والمؤلفات والكتب، إلى جانب الاستفادة من الترجمات العالمية والتجارب الأجنبية وبذلك عبّرت المرحلة الجديدة عن تغيرات اجتماعية وثقافية عرفت دولة الإمارات العربية المتحدة منذ سبعينيات القرن² أما في مجال التوظيف فالشركات الإماراتية تعمل على استقطاب ذوي المهارات التقنية والشخصية والاحتفاظ بها، وأكثر فئة مطلوبة في مجال الشغل في دولة الإمارات العربية هم الخبراء الفنيين في مجال الاستخدام التكنولوجي والبرمجيات واللغات الأجنبية فهي الأكثر طلباً في سوق العمل الإماراتي.

وبخصوص مساهمة المرأة الإماراتية في سوق العمل فقد عرفت تطوراً بداية من عام 2004، حيث بدأت المرأة الإماراتية تتقلّد المناصب المهمة ولها دور في المشاركة السياسية وتشارك في الانتخابات ووفق تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 2013، جاءت الإمارات في المرتبة (41) عالمياً في تمكين المرأة في سوق العمل لتحقيق التنمية المستدامة³.

المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة

انطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة في رحلة تحول شاملة منذ أكثر من 25 عاماً، تهدف إلى تفكيك البيروقراطية وتعزيز الفعالية والكفاءة الشاملة، لتصل إلى اعتماد نهج عمل متكامل ضمن برنامج "تصفير البيروقراطية الحكومية"، وتشكل البيروقراطية عقبة وحاجزاً تواجه الحكومات، يؤثر على جهود النمو الاقتصادي وجودة الحياة في المجتمع، لذا عملت دولة الإمارات على إعداد وتصميم استراتيجيات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، وإعداد برامج تهدف إلى التبسيط الحكومي، بما يضمن تقليل الأعباء التنظيمية، بالنسبة للمستثمرين وأفراد المجتمع، ويشكل برنامج تصفير البيروقراطية الحكومية

¹ ميثاق خير الله جلود، نفس مرجع سابق، ص 68.

² مفيد كاصد، الزيدي، ((التاريخ الثقافي لدولة الامارات العربية المتحدة 1971-2004)) مجلة الأداب، العدد 112، جوان 2015، ص 332.

³ فاطمة، الصايغ، ((المرأة الاماراتية في ظل الاتحاد الانجازات والتطلعات))، مركز المسبار للدراسات والبحوث، دبي، 2017، ص 337.

مرحلة جديدة أولية من العمل الحكومي الهادف للإرتقاء بمستويات الكفاءة والجودة والمرونة، من خلال القضاء على البيروقراطية، ووضع أطر عمل تركز أولاً على أفراد المجتمع، ويهدف هذا البرنامج، لتشكيل خارطة طريق متكاملة لدفع جهود التطوير الحكومي الشامل.¹

وهنا لابد من بيان أن التحول الرقمي عملية استراتيجية مهمة في إدارة واقتصاد أي بلد وله فوائد كثيرة ليس فقط للشعوب؛ ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات ويقوم على عدة أبعاد في الدول العربية نذكر منها:

- **الأسس الرقمية:** هدفه تطوير مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول العربية لتمكنها من مواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى العالم.
 - **الحكومات الإلكترونية:** من خلال لتوفير حكومة رقمية تسعى إلى الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، وتخفيض تكاليف الخدمات العمومية واختزال الوقت المستغرق أثناء تأديتها.
 - **المواطن الرقمي:** يهدف هذا البعد الاستراتيجي لتعظيم استفادة الأفراد من استخدام التكنولوجيا الرقمية وتوفير بيئة تساهم في رفع مستوى التعليم ومهارة استخدام التقنية الرقمية لذلك ورفع جودة الحياة للمواطنين.
 - **الأعمال الرقمية:** من خلال تمكين الإدارات من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمشاركة الفعالة في الاقتصاد الرقمي وتوفير بيئة الأعمال الرقمية ورفع مؤشرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أعلى المستويات بما يسمح بمقارنتها بالدول المتقدمة.²
- أولاً: واقع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالإمارات العربية المتحدة**

أحرزت دولة الإمارات العربية المتحدة تقدماً في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي عملية التنمية الاقتصادية على مستوى العالم في الفترة (2017-2022)، إذ حدثت تغيرات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتقال الإجمالي إلى مجتمع المعلومات العالمي، إذ احتلت دولة الإمارات في عام 2002 المرتبة 43 وعام 2017 المرتبة (40) عالمياً.

¹ القمة العالمية للحكومات، من البيروقراطية إلى الفرصة، متاح على الرابط : <https://www.worldgovernmentssummit.org>، الاطلاع : 2025/03/17.

² توفيق، حناشي، ((التحولات الرقمية في الدول العربية))، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 2، 2022، ص 147.

وتؤلي دولة الإمارات العربية المتحدة الاهتمام البالغ لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عبر دعم استثمار القطاع العام لجعلها وجهة مُستقطبة لشركات التكنولوجيا، ووفقاً لذلك طبقت الإمارات العربية المتحدة عدة سياسات لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق الاستثمار في البنية التحتية المتطورة في هذا القطاع لجذب الاستثمارات الأجنبية وتنويعها الاقتصاد.

ويتضح ذلك عبر مؤشرات التنمية الاقتصادية في هذا القطاع، حيث احتلت دولة الإمارات العربية المتحدة مراتب متقدمة على المستوى العالمي¹، وتتخذ حكومة الإمارات خطوات واقعية لتأسيس تحول رقمي شامل والاستفادة من المزايا التي يوفرها التحول الرقمي من خلال تبني استراتيجية تطوير قطاع التقنيات المالية الحديثة (Strategy Fintech) واستحداث وزارة معنية بالاقتصاد الرقمي مما ساعد على الإسراع بوتيرة تجسيد التحول الرقمي، حيث تمثل البيئة العامة لتنظيم الاتصالات التكنولوجية والمعنية بإدارة وتنظيم عمليات التحول الرقمي في الدولة، بالإضافة إلى وجود عدد من الهيئات الحكومية تقوم بدعم البيئة في إدارة مشاريع التحول الرقمي مثل: بيئة أبو ظبي الرقمية، دبي الذكية، ووزارة الاقتصاد وغيرها من الهيئات المعنية بالتحول الرقمي.²

كما يمكن الإشارة إلى ضخامة حجم الإنفاق الحكومي على مبادرات وبرامج التعلم الذكي في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما أن حجم الاستثمارات في دولة الإمارات خلال العشر سنوات الأخيرة يتوافق مع السياسات والأهداف المسطرة من قبل صناع القرار في الدولة في هذا المجال لتعزيز التعليم وإحداث نقلة نوعية والوصول إلى المجتمع الرقمي وتعميم التقنية وتشجيع المدارس العامة والخاصة على اعتماد الأجهزة الرقمية، وفي ظل ذلك نجد أن الإمارات تصدرت الترتيب عربياً في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تم إطلاق مبادرة مؤسسة دبي المستقبل مليون مبرمج عربي.³

وحققت دولة الامارات العربية المتحدة المركز الأول عربياً والرابع عالمياً في اطلاق واستخدام شبكات الجيل الخامس (G5) وذلك بحسب مؤشر الاتصال العالمي (The Connectivity Index) الصادر عن (Carphone Warehouse) المتخصصة في المقارنات التكنولوجية، كما حققت الدولة

¹ هيام، خزعل ناشور، جاسم، جعفر أقبال، ((مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية الاقتصادية في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 202، ص 168-169.

² ربيع، قرين، ((نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 1، 2022، 314.

³ نفس المرجع، ص 319.

الإماراتية المركز الثالث عالمياً في الترتيب العام في المؤشر الذي يقيس مستوى الاتصال في الدول، كما احتلت دولة الإمارات العربية المركز 21 عالمياً في استبيان الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2020، والسابعة عالمياً في مؤشر البنية التحتية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والثامنة عالمياً في مؤشر الخدمات الذكية وذلك ضمن مقياس تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) الصادر عن الأمم المتحدة عام 2020، والتاسعة عالمياً في تصنيف التنافسية الرقمية العالمية الصادر عن المعهد الدولي لتنمية الإدارية لسنة 2020، والتاسعة عالمياً في الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية لسنة 2020، مما يدل على تفوق الإمارات في تبني استراتيجية التحول الرقمي وإسراعها في تطبيق تقنياته في شتى القطاعات.¹

ثانياً: عصرنة الإدارة العامة بين تهيئة البيئة الملائمة وتحقيق التنمية

يقتضي التوجه نحو عصرنة الإدارة العامة وتحديث القطاعات الذي يعتبر من المرتكزات الجوهرية لبرامج التطوير الإداري الرامية إلى رفع كفاءة الأداء لتعزيز علاقة الإدارة بالمواطن، العمل على تهيئة بيئة مناسبة متعددة الأبعاد وخلق مناخ داعم للتطوير والابتكار الذي من شأنه المساهمة في تحقيق إنجازات ملموسة تعكس قدرة الإدارة على مواكبة التحولات المعاصرة وتلبية متطلبات المجتمع وتعزيز مكانة الدولة في مسار التنمية المستدامة وهذا ما تم تجسيده بدولة الإمارات العربية وفي هذا السياق يمكننا عرض سياسات عصرنة الإدارة العامة وتحديث القطاعات في هذه الدولة، ثم تحليل عصرنة الإدارة العامة في نطاقها البيئي.

1. سياسات عصرنة الإدارة العامة وتحديث القطاعات

تمثلت سياسة الإمارات في مجال رقمنة القطاعات المختلفة في تهيئة البيئة المناسبة واللائمة لإطلاق الخدمات الرقمية، وتوفير عدد من خدمات الدائرة الرقمية على مستوى الأفراد والمؤسسات بالإضافة إلى إنجاز المسائل والمعاملات بسرعة ودقة كما وضعت دولة الإمارات العربية استراتيجية هدفها إنجاز أكبر للخدمات الحكومية عبر قنوات جديدة والأجهزة التكنولوجية الحديثة، وعبر شبكة الإنترنت زيادة إلى السعي وبشكل مستمر لتحسين الإجراءات، وتحديث الهياكل الإدارية في القطاع العام والعمل على تثقيف وتوعية وتهيئة المستفيدين من الخدمة والموظفين على حد سواء وإقناعهم بالتعاملات الإلكترونية ومدى إيجابياتها في تحقيق الاحتياجات وتخفيف الأعباء.

¹ ربيع، قرين، نفس المرجع السابق، ص 315.

وتتيح حكومة دولة الإمارات الآن الآلاف من الخدمات اتحادية ومحلية عبر شبكة الإنترنت من خلال البوابة الرسمية للدولة، كما تم ترتيب الخدمات أبجدياً لسهولة الوصول إلى الخدمة، كما تحتوي على تنسيق حسب الموقع الجغرافي ونوع الخدمة والفئة المُقدمة بطلب الخدمة، وتشمل هذه الخدمات الرقمية كذلك تحميل المستندات والحفظ وإمكانية التوقيع الرقمي على النماذج والمستندات.¹

وبناءً على ذلك لا يمكننا حصر جميع الإنجازات المحققة في إطار عملية التحول الرقمي في الإدارة العامة في دولة الإمارات العربية منذ سنة 2001 بهدف تبسيط العمليات الإدارية بالنسبة للمواطنين والحكومة والتي قامت بعدة إنجازات نذكر أهمها:

- البوابة الإلكترونية لحكومة الإمارات تعد هذه البوابة بمثابة الحضور الرسمي المعتمد لحكومة الإمارات على شبكة الإنترنت وتوفر كل المعلومات والخدمات العامة لكل من المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين والزوار وحتى الهيئات الحكومية.

- تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في الحياة الإدارية كافة سواء من خلال تقديم خدماتها للمواطنين أو في عملية اتصالها بهم وفي مجال الحكومة الإلكترونية تطبيق الجواز الإلكتروني وتوفير خدمة الدفع الإلكتروني.

- تطبيق عملية التوظيف الإلكتروني والتعرف على فرص العمل.

- خدمات الدوائر الحكومية وإصدار شهادات العضوية في الغرف التجارية والعلامات التجارية وخدمة تسديد الفواتير لمختلف الدوائر الحكومية والغرامات المالية والضرائب، وخدمة الإقامة والتأشيرات والبطاقات الصحية وملكية السيارات والحجز الإلكتروني وتوفير خدمات الاستفسار والاستعلام.

- الهوية الرقمية حيث تم اطلاق هذه الخدمة حيث توفر البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة هوية رقمية آمنة وتسجيل موحد للدخول إلى كافة المواقع الحكومية والاستفادة من خدماتها من الهاتف المحمول وتخزين ومشاركة المستندات الرقمية وتحديث الملف التعريفي وتحديث عنوان المواطن عند تغيير محل إقامته،² وتحديث معلومات الاتصال.

¹ نسيم، بوزينة، فاطمة، بن عبد العزيز، ((الحكومة الالكترونية : تجربة الامارات العربية المتحدة (تجربة دبي) والدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجوائر الالكترونية))، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 407.

² فضيل، غزال، نور الدين، عسلي، ((واقع تطبيق الحكومة الالكترونية في الامارات العربية المتحدة))، الملتقى الدولي: الافتراضي حول متطلبات وآليات تطوير رقمنة خدمات المرفق العام للتحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2021، جامعة المسيلة، ص 7-8.

- الموسوعة الإلكترونية العربية: أطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة في شهر أكتوبر 2021 أول موسوعة إلكترونية في العالم العربي عنوانها الموسوعة الإلكترونية لدولة الإمارات وتعتبر هذه الموسوعة تفاعلية يمكن فيها لأي مستخدم تعديل وتحديث وإنشاء مقالات جديدة فيها وتتمحور حول تاريخ دولة الإمارات والثقافة المحلية في الدولة¹.

- في مجال الصحة بلغ مؤشر الصحة والبيئة حسب مؤشر المعرفة العالمي لدولة الإمارات قيمة 65.2 وهو أكبر من المتوسط العالمي الذي بلغ 62.8 وهذا دليل على كفاءة النظام الصحي الإماراتي والذي تجسدت به بعض المشاريع الإلكترونية منها إطلاق تطبيق " الحصن الرقمي " الذي يتم توظيفه مع التطبيقات الرقمية الأخرى التي توفرها الدولة لترقية الصحة في الإمارات، وفي مجال السياحة وبالإشتراك مع هيئات السياحة والثقافة في الإمارات العربية تم إطلاق تطبيقات رقمية للإرشاد السياحي، منها تطبيق "دبي للثقافة" و"اكتشف أبو ظبي" عبر منظومة رقمية شاملة لكل المعلومات والمتطلبات والخدمات السياحية (الرحلات، الفنادق، الحجز والإقامة والتنقل)².

2. التحول الرقمي وأداء الإدارة العامة في سياقها البيئي

عرف القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة تحولاً واسع النطاق في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى تصنيف الدولة كواحدة من أفضل الحكومات في أداء وظائفها على مستوى العالم، وساعدها في ذلك استقرار النظام السياسي، وقوة الموارد الاقتصادية (العائدات النفطية) وسهولة تطويع الشعب وقابليته لاحتضان القرارات الصادرة عن السلطة الاتحادية وعدم وجود ثقافة المعارضة.

وبالتوازي نجد نظام التميز الحكومي عنصراً رئيسياً في هيكل أداء القطاع العام، ويهدف هذا البرنامج إلى ضمان امتلاك الحكومة المرونة والكفاءة والتطور في مجال الإدارة العامة بدءاً من عملية وضع السياسات إلى تقديم الخدمات ويستخدم نظام التميز الحكومي معايير محددة لتوجه المؤسسات الحكومية لتكون فاعلة في قطاعاتها، وقد تم اعتماد هذا النظام لتقييم المؤسسات الحكومية المشاركة في جائزة محمد بن راشد للتميز الحكومي والهدف من ذلك قياس الجودة في أداء المؤسسات العامة لوظائفها. عملت الدولة الاتحادية على تحديد مجالات التحسين التي يمكن القيام بها عبر استخدام أدوات

¹ نادية، حمدي باشا، نصيرة، محابية، ((عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في إرساء حكومة إلكترونية إتحادية))، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 01، ص97.

² ربيع، قرين، نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مرجع سابق، ص320-323.

التكنولوجيا وتبني استراتيجية التحول الرقمي لتطوير الإدارة العامة بالإضافة إلى التركيز على مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسات العامة من ناحية الخدمات المقدمة للمواطنين والحكومة الذكية لتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، واستخدام معايير التقييم المبنية على النتائج كوسيلة لقياس القيمة التي تضيفها المؤسسات العامة إلى المجتمع وكل ذلك تم ضمن خطوات مسبقة وأرضية مناسبة أهمها وجود بيئة سياسية مستقرة واقتصاد متين مبني على الاقتصاد المفتوح وتشجيع الاستثمار ومرونة التشريعات والقوانين وتحديثها باستمرار حسب ما تمليه الأوضاع والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للإدارة العامة.

وحسب الاستراتيجيات الحكومية المتجددة والرؤى في الإمارات وإشراك القطاع الخاص في عمليات التطوير تمكنت من تجهيز بنية تحتية تستوعب اقتناء التكنولوجيا إلى جانب عمليات التوعية والتهيئة المجتمعية لاستقبال البرامج الفنية والتطبيقات الالكترونية الحديثة واستخدامها وفتح المجال عبر المواقع الالكترونية للاستعلام أو تقديم الشكاوى أو الاقتراحات.

كل تلك الخطوات إضافة إلى وجود شبكة إنترنت بجودة عالية وشبكة اتصالات شاملة وحديثة تعتمد على الوسائل المتطورة كل ذلك يضاف إليه توفير ميزانية واعتمادات مالية لتمويل مشاريع رقمنة القطاعات ودراسة مستويات الانفاق حيث بلغ الانفاق الإجمالي على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حوالي 4.9 تريليون دولار أمريكي في عام 2020 نتيجة لكل هذه العوامل وغيرها، حققت دولة الإمارات العربية لنفسها مكانة متميزة أهلتها لأن تكون من الدول الرائدة عالمياً في تطبيق مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العامة، وهذا من شأنه جعل المواطن الإماراتي الأكثر رضا عن الخدمات والأقرب من إدارته على مستوى الإقليم العربي والأقرب إلى دول العالم المتقدم.

المبحث الثاني: الإدارة العامة في مصر

في هذا المبحث سنتناول بالدراسة الإدارة العامة في دولة مصر بما تتميز به هذه الدولة من موقع استراتيجي وحضارة ضاربة في أعماق التاريخ ذات كثافة سكانية معتبرة، سيتم التركيز على أداء الجهاز الإداري في هذه الدولة الذي يعمل داخل بيئة متغيرة يتأثر بها ويتفاعل معها وباعتبار جمهورية مصر العربية دولة ذات سيادة، موحدة لا تقبل التجزئة، نظامها جمهوري ديمقراطي، يقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون والشعب المصري جزء من الأمة العربية يعمل على تكاملها ووحدتها، تنتمي إلى القارة الإفريقية، وتعتزّ بامتدادها الآسيوي، وتسهم في بناء الحضارة الإنسانية¹.

وبما أن النظم الإدارية في جميع دول العالم تتأثر بعوامل بيئية مختلفة فالإدارة تحاول أن تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة، مع التركيز على استراتيجية الدولة المصرية في تحديث الإدارة العامة وتبني استراتيجية تكنولوجيا الاتصال والإعلام ومدى تهيئة البنية التحتية لتطبيق عمليات العصرية كأساس لتطوير الإدارة العامة والقضاء على المظاهر السلبية التي تشوبها وتحسين جودة الخدمات العامة وتحقيق رضا المواطن المصري من جهة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة عالمياً من جهة أخرى والالتحاق بركب الدول الساعية إلى تحقيق تحول رقمي يعود بنتائج إيجابية على كل المستويات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الأول: النظام الإداري في مصر

يتفق الكثير من الباحثين حول المجتمع المصري على أنه أكثر المجتمعات مركزية، وقد وضع "ماكس فيبر" النموذج المصري كأحد النظم المركزية الأساسية، واعتبر نظام الموظفين في "مصر الفرعونية" النموذج التاريخي الذي سارت عليه البيروقراطية فيما بعد، وهناك من الباحثين من يرى أن المركزية المشددة هي من أبرز ملامح النظام الإداري المصري، وهي صفة متجذرة لأنها قديمة قدم الأهرام ومستدامة، وأنه إلى جانب الطبيعة والتضاريس يوجد عامل مهم يدعو إلى مزيد من المركزية وهو العامل الوظيفي، فالبيئة فيضية والمجتمع نهري، ولهذا أصبح الري مرادفاً للتنظيم بل التنظيم المركزي الذي يخضع فيه الجميع طواعية لسلطة عامة مطلقة، وكان هذا من أقوى عوامل ظهور الوحدة السياسية المبكرة في مصر، كما أنه علّم الشعب النظام الذي هو أساس الحضارة، إلا أنه أسس أيضاً لدور

¹ جمهورية مصر العربية، دستور 2019، الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، متاح على الرابط: <http://www.presidency.eg> الاطلاع: 2025/03/21.

الحكومة الاستبدادي، وأرسى نواة الموظفين الثقيلة، وأصبحت البيروقراطية المركزية عنصراً أصيلاً في مركب الحضارة المصرية¹.

أولاً: التنظيم المركزي للإدارة في مصر

1. رئيس الجمهورية

في الشق الإداري وبموجب ما جاء في الدستور يقوم رئيس الجمهورية بالإشتراك مع مجلس الوزراء بوضع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها على النحو المبين في الدستور واقتراح القوانين أو الاعتراض عليها ويكلف رئيس الجمهورية رئيساً لمجلس الوزراء، بتشكيل الحكومة وبعرض برنامجه على مجلس النواب، فإذا لم تحصل حكومته على ثقة أغلبية أعضاء مجلس النواب خلال ثلاثين يوماً على الأكثر، يكلف رئيس الجمهورية رئيساً لمجلس الوزراء بترشيح من الحزب أو الائتلاف الحائز على أكثرية مقاعد مجلس النواب، فإذا لم تحصل حكومته على ثقة أغلبية أعضاء المجلس خلال ثلاثين يوماً، اعتبر المجلس منحلًا.

ويدعو رئيس الجمهورية لانتخاب مجلس نواب جديد خلال ستين يوماً من تاريخ صدور قرار الحل ويمكن لرئيس الجمهورية إعفاء الحكومة من أداء عملها بشرط موافقة أغلبية أعضاء مجلس النواب، ويمكنه أيضاً إجراء تعديل وزاري بعد التشاور مع رئيس الوزراء وموافقة مجلس النواب بالأغلبية المطلقة للحاضرين وبما لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس، ومن مهام الرئيس الإدارية أنه يعين الموظفين المدنيين، والعسكريين، والممثلين السياسيين، ويعفيهم من مناصبهم.

2. الحكومة

ينص الدستور على أن الحكومة هي الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة، وتتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء وذلك حسب المادة 153 من الدستور وتتمثل اختصاصات مجلس الوزراء في الإشتراك مع رئيس الجمهورية في وضع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها وفقاً للقوانين والقرارات الجمهورية، وتوجيه وتنسيق أعمال الوزارات والجهات التابعة لها والهيئات والمؤسسات العامة وإصدار القرارات الإدارية والتنفيذية، وإعداد مشروعات القوانين والقرارات، وإعداد مشروع الموازنة العامة

¹ حسين، عطية أفندي، الجهاز الإداري المصري: عرض مقتضى الحال.. وتصور للمآل، 2011، متاح على الرابط:

Studies.aljazeera.net، الاطلاع: 2025/03/25.

للدولة، وإعداد مشروع الخطة العامة للدولة، وعقد القروض ومنحها طبقاً لأحكام الدستور، ومراقبة تنفيذ القوانين والمحافظة على أمن الدولة وحماية حقوق المواطنين ومصالح الدولة.¹

ويُصدر رئيس مجلس الوزراء اللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين بما ليس فيه تعطيل، أو تعديل، أو إعفاء من تنفيذها، وله أن يفوض غيره في إصدارها، إلا إذا حدد القانون من يصدر اللوائح اللازمة لتنفيذها ويصدر رئيس مجلس الوزراء القرارات اللازمة لإنشاء المرافق والمصالح العامة وتنظيمها، بعد موافقة مجلس الوزراء،² كما يصدر هذا الأخير لوائح الضبط، بعد موافقة مجلس الوزراء.

ويمكن لنا حصر أدوار الأجهزة المركزية في الدولة في حق التعيين، والإيقاف، والعزل، وحل المجالس المنتخبة (دون الغاء الوحدة الادارية) والرقابة على تنفيذ السياسات العامة.

ثانياً: التنظيم اللامركزي للإدارة في مصر

تبنّت الدول النامية اللامركزية الإدارية كأسلوب في إدارة شؤون بلدانهم، بهدف تحقيق التنمية في أقاليمهم ويتم ذلك من خلال مراعاة الحاجات الأساسية لأقاليم الدولة والمحافظات والمدن والأحياء بعدما فشلت الحكومات المركزية في تحقيق تنمية شاملة في دولهم مما جعل المطالبة باللامركزية من ناحية المواطنين أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة فالحكومات المركزية وبسبب اتجاهها نحو سياسات التنمية غير العادلة التي جعلت السكان في المجتمع المحلي غير راضٍ عن أدائها مما شجع السكان على المطالبة بتطبيق اللامركزية الإدارية، فالتطورات التي يشهدها العالم حالياً، وظهور العديد من المفاهيم كالعولمة، واللامركزية الإدارية، والتنمية المحلية والتي عززت من خيارات تبني سياسة اللامركزية والسعي إلى الحد من نفوذ الإدارة التقليدية، والسلطة التي تتركز في يدها القرارات بصورة مركزية، وكذلك بسبب اختلاف تركيبة المجتمعات دينياً وعرقياً.³

يُعد تطبيق اللامركزية أحد بل وأهم مبادئ حكم الأغلبية التي تقوم عليها الديمقراطية، فمصر تسعى نحو تطبيق اللامركزية، هذا الحكم الذي أقره الدستور المصري وحدد فيه اختصاصات المجالس المحلية والتي تم تحديدها قانونياً في القيام بمتابعة تنفيذ خطة التنمية، كما تختص المجالس المحلية بممارسة أدوات الرقابة على الأجهزة التنفيذية من اقتراحات مختلفة لصالح المجتمع، وتوجيه الأسئلة

¹ توفيق، ابراهيم حسنين، النظام السياسي المصري: التوازن بين السلطات ومعضلة الشرعية، مركز الجزيرة للدراسات، 2011، متاح على الرابط الموقع : Studies.aljazira.net، الاطلاع : 2025/03/25.

² المادة 171، من دستور 2019 جمهورية مصر العربية، ص 6.

³ سماح، السيد عبد العاطي، ((نظام اللامركزية الادارية في الادارة المحلية))، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، 2021، ص 51.

للمسؤولين في جميع القطاعات، وتقديم طلبات الإحاطة حول المشكلات التي يعاني منها المجتمع، بل وللمجالس المحلية الحق في سحب الثقة من رؤساء الوحدات المحلية، حيث أن اللامركزية الإدارية من المفاهيم التنظيمية الهامة التي لها ارتباط بصورة كبيرة بدرجة تفويض السلطة، فالمركزية هي التنظيم الذي لا يتم فيها التفويض للسلطة، وعلى العكس منها في اللامركزية.¹

1. الأجهزة الإدارية اللامركزية في مصر

مرّ نظام الإدارة المحلية في مصر بعدة مراحل مختلفة بسبب ما شهدته مصر من تغيرات سياسية إبان العهدين الملكي والجمهوري وقد صاحب تطور نظام الإدارة المحلية بمصر عدة تشريعات حاول من خلالها المشرع المصري بناء نظام للإدارة المحلية عبر إصدار جملة من القوانين متنوعة بتعديلات عبر مراحل زمنية مختلفة وصولاً إلى آخر دستور وهو دستور 2014، لوجود عدة اعتبارات تدفع الدولة لتطبيق نظام الإدارة المحلية، أهمها إزياد وظائف الدولة، وصعوبة الاشراف والمراقبة على مختلف خدماتها، واختلاف احتياجات المواطنين عبر الأقاليم المختلفة، إضافة إلى تحقيق نوع من الديمقراطية وتحقيق مشاركة الشعب في الحكم،² وتحقيق عدل وتوازن في الأقاليم من خلال المشاريع التنموية.

وحسب الدستور المصري لسنة 2019، تُقسم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، منها المحافظات، والمدن، والقرى، ويجوز إنشاء وحدات إدارية أخرى تكون لها الشخصية الاعتبارية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك، ويراعى عند إنشاء أو إلغاء الوحدات المحلية أو تعديل الحدود بينها، الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وذلك كله على النحو الذى ينظمه القانون.³

وتدعم الدولة اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية وتكفل الدولة توفير ما تحتاجه الوحدات المحلية من مساعدة فنية، وإدارية، ومالية، وتضمن التوزيع العادل للمرافق، والخدمات، والموارد، وتقريب مستويات التنمية، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين هذه الوحدات، طبقاً لما ينص عليه القانون، ويكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة يدخل فى مواردها ما تخصصه الدولة لها من موارد، والضرائب ذات الطابع المحلي وتطبق فى تحصيلها القواعد، والإجراءات المتبعة فى تحصيل أموال الدولة، تنتخب كل وحدة محلية مجلس

¹ نفس المرجع، ص53.

² إسماعيل، صبرى مقلد، دراسات فى الإدارة العامة، القاهرة: دار المعارف 1973، ص3.

³ المادة 175، من دستور 2019 جمهورية مصر العربية، ص70.

بالإقتراع العام السري المباشر، وينظم القانون شروط وطريقة تعيين أو انتخاب المحافظين،¹ ورؤساء الوحدات الإدارية المحلية الأخرى، ويحدد اختصاصاتهم.

وتختص المجالس المحلية بمتابعة تنفيذ خطة التنمية، ومراقبة أوجه النشاط المختلفة، وممارسة أدوات الرقابة على السلطة التنفيذية من اقتراحات، واستجابات وغيرها، وفي سحب الثقة من رؤساء الوحدات المحلية، على النحو الذى ينظمه القانون، ونجد قرارات المجلس المحلي الصادرة فى حدود اختصاصه نهائية، ولا يجوز تدخل السلطة التنفيذية فيها، إلا لمنع تجاوز المجلس لهذه الحدود، أو الإضرار بالمصلحة العامة، أو بمصالح المجالس المحلية الأخرى وعند الخلاف على اختصاص هذه المجالس المحلية للقرى أو المراكز أو المدن، يفصل فيه المجلس المحلي للمحافظة، وفى حالة الخلاف على اختصاص المجالس المحلية للمحافظات، تفصل فيه على وجه الإستعجال الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة، وذلك كله وفقاً لما ينظمه القانون،² ويلاحظ أنه فى الدستور المصري 2014 قد تغير مسمى المجالس المنتخبة لتصبح "المجالس المحلية" بدلاً عن "المجالس الشعبية المحلية".

المطلب الثاني: أداء الإدارة العامة في ظل المتغيرات البيئية في مصر

إن البيئة والإدارة مفاهيم ضلت لصيقة بحياة المجتمعات البشرية منذ نشأتها ورغم تأكيد فقهاء الفكر الإداري على أن الممارسات الإدارية لها الأسبقية بالظهور في تاريخ المجتمعات إلا أن هذا المفهوم ارتبط دائماً بالبيئة واتصفت العلاقة بالتلازم والتكامل والتأثير والتأثر المزدوج بينهما وابتداءً من هذه النقطة سنتعرض إلى العوامل البيئية المحيطة بالإدارة العامة في مصر كي نوضح مدى تأثيرها على أداء الإدارة العامة الذي ينعكس على فعالية تقديم الخدمات العامة.

أولاً: بنية النظام السياسي في مصر

يقوم النظام السياسي في مصر على أساس التعددية السياسية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة والفصل بين السلطات والتوازن بينها، وتلازم المسؤولية مع السلطة، واحترام حقوق الإنسان وحياته، على الوجه المبين في الدستور،³ وانطلاقاً من هذه المبادئ سنتطرق إلى السلطات الثلاث في النظام السياسي المصري.

1. السلطة التنفيذية في النظام السياسي المصري

¹ المواد، 179، 178، 177، من دستور 2019 جمهورية مصر العربية، ص ص (70،71).

² المادة 181، من دستور 2019 جمهورية مصر العربية، 72.

³ المادة 5، من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، ص 07.

تتكون السلطة التنفيذية في النظام السياسي المصري من قطبين هما رئيس الجمهورية والحكومة.

أ. رئيس الجمهورية

رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، ورئيس السلطة التنفيذية، يرقى مصالح الشعب ويحافظ على استقلال الوطن ووحدته أراضيها وسلامتها، ويلتزم بأحكام الدستور ويأشر اختصاصاته على النحو المبين به.

يُنتخب رئيس الجمهورية لمدة (6) ست سنوات ميلادية، تبدأ من اليوم التالي لانتهاء مدة سلفه، ولا يجوز أن يتولى الرئاسة لأكثر من عهديتين رئاسيتين متتاليتين، وتبدأ إجراءات انتخاب رئيس الجمهورية قبل انتهاء مدة الرئاسة بمائة وعشرين يومًا على الأقل، ويجب أن تعلن النتيجة قبل نهاية هذه المدة بثلاثين يومًا على الأقل، ولا يجوز لرئيس الجمهورية أن يشغل أى منصب حزبي طول فترة الرئاسة. وينظم القانون اجراءات انتخاب رئيس الجمهورية ولا يتسع المجال لذكر كل الاختصاصات السياسية لرئيس الجمهورية لكن نذكر منها:

- يعتمد الممثلين السياسيين للدول والهيئات الأجنبية، وفق القانون.
- لرئيس الجمهورية أن يعين نائباً له أو أكثر، ويحدد اختصاصاتهم، وله أن يفوضهم في بعض اختصاصاته، وأن يعفيهم من مناصبهم، وأن يقبل استقالتهم.
- يعلن رئيس الجمهورية، بعد أخذ رأي مجلس الوزراء حالة الطوارئ، على النحو الذى ينظمه القانون ويجب عرض هذا الإعلان على مجلس النواب خلال الأيام السبعة التالية ليقرر ما يراه بشأنه.¹
- رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ولا يعلن الحرب، ولا يرسل القوات المسلحة في مهمة قتالية إلى خارج حدود الدولة، إلا بعد أخذ رأي مجلس الدفاع الوطني، وموافقة مجلس النواب بأغلبية ثلثي الأعضاء.
- لرئيس الجمهورية أن يدعو الناخبين للإستفتاء فى المسائل التى تتصل بمصالح البلاد العليا، وذلك فيما لا يخالف أحكام الدستور.
- يمثل رئيس الجمهورية الدولة فى علاقاتها الخارجية، ويبرم المعاهدات، ويصادق عليها بعد موافقة مجلس النواب، وتكون لها قوة القانون بعد نشرها وفقاً لأحكام الدستور.²

¹ المادتين، 153، 154 من دستور 2019، الجمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 61.

² المادة 151 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 60.

- لرئيس الجمهورية أن يقدم استقالته إلى مجلس النواب فإذا كان المجلس غير قائم، قدمها إلى الجمعية العامة للمحكمة الدستورية العليا¹.

- إذا تزامن خلو منصب رئيس الجمهورية مع اجراء استفتاء، انتخاب مجلس النواب، تُعطى الأسبقية لانتخاب رئيس الجمهورية، ويستمر المجلس لحين إتمام انتخاب الرئيس².

ب. الحكومة

الحكومة هي الهيئة التنفيذية العليا للدولة، وتتكون من رئيس مجلس الوزراء، ونوابه، والوزراء، ونوابهم.

ويتولى رئيس مجلس الوزراء رئاسة الحكومة، ويشرف على أعمالها، ويوجهها في أداء اختصاصها ولا يجوز الجمع بين عضوية الحكومة، وعضوية مجلس النواب، وإذا عُين أحد أعضاء المجلس في الحكومة، يخلو مكانه في المجلس من تاريخ هذا التعيين، وتشارك مع رئيس الجمهورية في وضع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها، حيث يتولى الوزير وضع سياسة وزارته بالتنسيق مع الجهات المعنية، ومتابعة تنفيذها، والتوجيه والرقابة، وذلك في إطار السياسة العامة للدولة وتشمل مناصب الإدارة العليا لكل وزارة وكيلاً دائماً، بما يكفل تحقيق الإستقرار المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة في تنفيذ سياساتها³ كما يجوز لأي من أعضاء الحكومة إلقاء بيان أمام مجلس النواب، أو إحدى لجانه، عن موضوع يدخل في اختصاصه ويناقش المجلس، أو اللجنة هذا البيان، ويبدى ما يرى بشأنه⁴.

2. السلطة التشريعية في النظام السياسي المصري

عرفت مصر الحياة البرلمانية بمفهومها الحديث منذ ما يزيد عن 150 عاماً، وبعد عدة مجالس استشارية تم تكوين أول برلمان مصري في العصر الحديث هو (مجلس شورى القوانين) عام 1866 م ثم توالى المجالس النيابية والبرلمانية خاصة عقب صدور أول دستور مصري متكامل حديث في عام 1923، ويتكون البرلمان في مصر، طبقاً لدستور عام 2014 وتعديلاته، من غرفتين هما مجلس النواب ومجلس الشيوخ⁵ ويتولى مجلس النواب سلطة التشريع، وإقرار السياسة العامة للدولة، وإعداد الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والموازنة العامة للدولة، ويمارس الرقابة على أعمال السلطة

¹ المادة 185 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 73.

² المادة 162 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 64.

³ المادة 164، من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع السابق، ص 66.

⁴ المادة 169، من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 68.

⁵ عبد المعطي، أبو زيد، مصر، الهيئة العامة للاستعلامات للنشر، القاهرة، مرجع سابق، 2020، ص 36.

التنفيذية على النحو المبين في الدستور، ويتشكل مجلس النواب من عدد لا يقل عن أربعمائة وخمسين عضواً، يُنتخبون بالإقتراع العام السري المباشر، على أن يُخصص للمرأة ما لا يقل عن ربع إجمالي عدد المقاعد، ونصّ الدستور على أن تعمل الدولة على تمثيل الشباب والمسيحيين والأشخاص ذوي الإعاقة والمصريين المقيمين في الخارج تمثيلاً ملائماً في مجلس النواب، وفق ما يحدده القانون.

يُبين القانون شروط الترشيح الأخرى، ونظام الانتخاب، وتقسيم الدوائر الانتخابية، بما يراعي التمثيل العادل للسكان والمحافظات، ويجوز الأخذ بالنظام الانتخابي الفردي أو القائمة أو الجمع بأي نسبة بينهما، كما يجوز لرئيس الجمهورية تعيين عدد من الأعضاء في مجلس النواب لا يزيد على 5% ويحدد القانون كيفية ترشيحهم¹، ولا يكون انعقاد المجلس صحيحاً، ولا تُتخذ قراراته، إلا بحضور أغلبية أعضائه وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للحاضرين، وعند تساوي الآراء، يعتبر الأمر الذي جرت المداولة في شأنه مرفوضاً وتصدر الموافقة على القوانين بالأغلبية المطلقة للحاضرين، وبما لا يقل عن ثلث عدد أعضاء المجلس كما تصدر القوانين المكملة للدستور بموافقة ثلثي عدد أعضاء المجلس، وتعد القوانين المنظمة للانتخابات الرئاسية، والنيابية، والمحلية، والأحزاب السياسية، والسلطة القضائية، والهيئات القضائية والمنظمة للحقوق والحريات الواردة في الدستور، مكمله له،² كما أن لكل عضو من أعضاء مجلس النواب في إطار الرقابة حق توجيه استجوابات إلى رئيس مجلس الوزراء أو نوابه أو الوزراء أو نوابهم لمحاسبتهم في الشؤون التي تدخل في اختصاصاتهم.

أما بالنسبة لمجلس الشيوخ، تم استحداث هذا المجلس في التعديلات الدستورية التي أقرها الشعب المصري في استفتاء عام 23 أبريل 2019، ويتشكل مجلس الشيوخ من عدد من الأعضاء يُحدده القانون على ألا يقل عن 180 عضواً،³ وتكون مدة عضوية مجلس الشيوخ خمس سنوات، تبدأ من تاريخ أول اجتماع له، ويجري انتخاب المجلس الجديد في السنتين يوماً السابقة على إنتهاء مدته، وينتخب ثلثاً أعضائه بالإقتراع العام السري المباشر، ويعين رئيس الجمهورية الثلث الباقي،⁴ ويختص المجلس بدراسة واقتراح ما يراه كفيلاً بالحفاظ على دعم الوحدة الوطنية والسلام الاجتماعي، وحماية المقومات الأساسية للمجتمع وقيمه العليا والحقوق والحريات والواجبات العامة وأصبحت موافقة المجلس واجبة على الاقتراحات

¹ المادتين، 101، 102 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، 41.

² المادة 121 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع السابق، ص 123.

³ المادة 130 من دستور 2019، جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص 51.

⁴ عبد المعطي، أبو زيد، مصر، الهيئة العامة للاستعلامات للنشر، مرجع سابق، 2020، ص 38.

الخاصة بتعديل مادة أو أكثر من مواد الدستور ومعاهدات الصلح والتحالف وجميع المعاهدات التي يترتب عليها تعديل في أراضي الدولة والتي تتعلق بحقوق السيادة وقد تضمن الدستور آلية لمعالجة أي خلاف ينشأ بين مجلسي الشعب والشورى بشأن ممارسة الصلاحيات المنوطة بكل منهما.

3. السلطة القضائية في النظام السياسي المصري

عرفت مصر النظم الحديثة في التنظيم القضائي منذ القرن التاسع عشر، كسائر مؤسسات الحكم المصرية الحديثة، وينقسم القضاء المصري إلى قسمين، القضاء العادي المختص بالقضايا الجنائية والمدنية، ثم القضاء الإداري المختص بالمنازعات الإدارية بين المواطنين وأجهزة الدولة والمحكمة العليا في مصر هي محكمة النقض وهي أعلى محكمة في البلاد، كما توجد المحكمة الدستورية العليا التي تفصل في دستورية القوانين إلى جانب المحكمة الدستورية نجد مجلس الدولة وهو جهة قضائية مستقلة، يختص دون غيره بالفصل في المنازعات الإدارية، كما يختص بالفصل في الدعاوى والطعون التأديبية، ويتولى الإفتاء في المسائل القانونية للجهات التي يحددها القانون، ومراجعة مشروعات القوانين والقرارات ذات الصلة التشريعية التي تحال إليه¹.

وجاء في المادة 185 من دستور 2019، تقوم كل جهة أو هيئة قضائية على شؤونها، ويؤخذ رأيها في مشروعات القوانين المنظمة لشؤونها ويكون لكل منها موازنة مستقلة، ويعين رئيس الجمهورية رؤساء الجهات والهيئات القضائية،² والقضاة مستقلون غير قابلين للعزل، لا سلطان عليهم في عملهم لغير القانون، وهم متساوون في الحقوق والواجبات، ويحدد القانون شروط وإجراءات تعيينهم، وإعازاتهم، وتقاعدهم، وينظم مساءلتهم تأديبياً ولا يجوز نديهم كلياً أو جزئياً إلا للجهات والأعمال التي يحددها القانون، وذلك كله بما يحفظ استقلال القضاء والقضاة حياديته، كما يبين القانون الحقوق والواجبات والضمانات المقررة لهم³.

ثانياً: التوجه الاقتصادي في مصر

يعد النظام الاشتراكي هو النظام الاقتصادي الأول الذي شغل الفترة من 1952 حتى 1970 فقد اختار النظام السياسي الاشتراكية توجهاً أيديولوجياً له، وبعد سنة 1970 أدرك هذا النظام بدايات ضعف

¹ عبد المعطي، أبو زيد، مصر، الهيئة العامة للاستعلامات، نفس المرجع، ص39.

² المادة 185 دستور 2019 جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص73.

³ المادة 186 دستور 2019 جمهورية مصر العربية، نفس المرجع، ص74.

القوى الاشتراكية على الصعيد العالمي، وزيادة فعالية المدّ الليبرالي ومن ثم أسس سياسة الانفتاح الاقتصادي التي فتحت الأبواب للإيديولوجيا الليبرالية.

وعلى غرار العديد من الدول النامية تبنت الحكومة المصرية في أوائل الستينات نموذج التخطيط المركزي، وتبعاً لذلك قامت بإجراءات التأمين واعتمدت سياسات توجيهية تطرقت إلى معظم النشاطات الاقتصادية، وبعد تحقيق نجاحات أولية استنفذ النظام قدراته في أواخر الستينات وتحولت مخلفاته إلى عقبات في مسار التنمية على المدى الطويل، ويتّضح ذلك من خلال مستوى الانحدار في معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي من معدل سنوي قدره 6.4 % خلال فترة الخطة الخماسية، الأولى إلى حوالي 2.9 % خلال الفترة بين 1970-1974 وقد سبب هذا التراجع في النمو مجموعة من التبعات منها القيود على الأسعار والائتمان، تعدد أسعار صرف العملة، سياسة إحلال الواردات، التي انعكس تأثيرها على تدني الإنتاجية والكفاءة في معظم القطاعات الاقتصادية، وشكّل دخول مصر في حرب اليمن والحربين العربية - الإسرائيلية عامي 1967 و 1973 عبئاً ثقيلاً بلغ 20 إلى 35 من الناتج المحلي الإجمالي ونتج عنه خسارة مصدرين رئيسيين للدخل بالعملات الصعبة قناة السويس وحقل سيناء النفطي.¹

تبنت مصر في عام 1974، استراتيجية من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي وتحديث الاقتصاد المصري وتمثلت أهم الركائز في هذه المرحلة في الاستثمار في العائدات النفطية وتم برمجة عدة إصلاحات من أجل تشجيع الاستثمارات الأجنبية ونصت على عدة إجراءات منها إعفاءات ضريبية، خروج الأرباح دون حدود لكن بالرغم من ارتفاع الاستثمارات الخاصة والأجنبية، وتم توجيهها نحو السياحة والنفط وقطاع البناء بدلاً من التوجه إلى قطاعات يمكنها تحسين إنتاجية الاقتصاد والتصدير.² وخلال السنوات الأولى من حقبة الثمانينيات، شهد الاقتصاد المصري نسبة نمو عالية إلا أنه في نفس المرحلة بدأ يعتمد على المساعدات الأجنبية بشكل كبير، وأمام انهيار أسعار البترول سنة 1986 فإن مصادر الدخل الأخرى مثل صادرات البترول، وعوائد قناة السويس، وتحويلات العاملين في الخارج لم

¹ علي، أحمد البلب، وآخرون، التطور والهيكل المالي والنمو الاقتصادي حالة مصر 1974-2002، صندوق النقد العربي، 2004، ص9.

² Mohieldin, M, Globalization and Governance: An Egyptian Perspective, in Globalization and Management of National Economies, Abu Dhabi: Arab Monetary Fund. 2001.

تعد كافية لتمويل تكاليف الواردات مثل السلع الاستهلاكية أو المواد الأولية لعناصر الإنتاج زد على ذلك أن البنية التحتية كانت تفتقر لمزيد من الاستثمارات الضخمة لبنائها وتطويرها.¹

1. بداية الإصلاحات الاقتصادية

خلال عملية الانتقال من الاقتصاد المخطط أو المركزي إلى اقتصاد السوق شرعت الحكومة المصرية في تبني هذه العملية بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي في منتصف الثمانينات بسبب تدهور الأوضاع الاقتصادية، لكنها لم تستمر، وتم إلغاؤها بسبب عدم التزام الحكومة المصرية بشروط صندوق النقد الدولي ومع تزايد الضغوط الاقتصادية وعدم وفاء الحكومة لمتطلبات الديون الخارجية تمت العودة إلى المنظمات الدولية للتفاوض حول جدولة الديون وإجراء إصلاحات عميقة في الاقتصاد المصري ليتم الانطلاق في برنامج إصلاحات جديد بدعم من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عام 1991 وقد تكون البرنامج من ثلاثة مراحل واستهدفت المرحلة الأولى منه تحقيق التثبيت واتباع سياسات نقدية ومالية تقييدية وتوحيد وتحرير سعر الصرف وإزالة القيود عن الأسعار أما المرحلة الثانية فكانت هيكلية، واستهدفت تحرير القطاعين المالي والتجاري والخصخصة وتطوير القطاع الخاص.

أما المرحلة الثالثة لترسيخ إنجازات المرحلتين السابقتين، ومع حلول 1998 بدأت نتائج هذه الجهود الإصلاحية بالظهور نسبياً حيث انخفض الدين الخارجي وعجز الموازنة، بينما سُجل هبوط في معدل التضخم، واستقر سعر صرف الجنيه المصري مقابل الدولار الأمريكي، في تلك الفترة.² وخلال الفترة الممتدة 1991 و 1996 تم إعفاء مصر من الديون التالية:

- 7 مليارات دولار من جانب دول الخليج.

- 6.7 مليار دولار من جانب الولايات المتحدة الأمريكية.

- شطب 50% من ديون مصر الحكومية من خلال مفاوضات نادي باريس.

وفي إطار تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي أوصى صندوق النقد الدولي مصر بإحداث تغييرات شاملة في النظام الاقتصادي المصري، ومن بين السياسات الإصلاحية المنتهجة تبنت الحكومة عدة توجهات لخصوصية القطاع العام وبيع الشركات من خلال طرح الأسهم في بورصة الأوراق المالية

¹ محمد، مصطفى عمران، ((أداء ومصادر النمو الاقتصادي: دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري))، إصدارات صندوق النقد العربي، 2002 ص6.

² علي، أحمد البلبيل، وآخرون، التطور والهيكل المالي والنمو الاقتصادي حالة مصر 1974-2002، مرجع سابق، ص11.

للجمهور والتوجه الثاني تمثل في بيع كامل أو أغلبية الشركة لمستثمر أو مجموعة من المستثمرين، أما التوجه الثالث فتمثل في تمليك العاملين للشركات عبر إنشاء اتحادات للعاملين بهذه الشركات، وتقديم تسهيلات في عملية السداد لقيمة هذه الشركات إضافة إلى قيام الحكومة ببيع بعض الشركات كوحدات إنتاجية أو تصفيتها إذا كانت تكاليف إعادة هيكلتها غير مجدية اقتصاديا وفي بعض الحالات توجهت الحكومة إلى عملية التآجير لبعض من هذه الشركات،¹ وقد حققت الإصلاحات الاقتصادية في مصر تقدماً كبيراً في السنوات الأخيرة ومع تفاوتها الزمني بقيت غير مكتملة أدى ذلك في بعض النواحي إلى تواصل الجمود الهيكلي وأحدث جملة من الاختلالات العميقة.

2- الإصلاحات الاقتصادية بعد ثورة 25 يناير

نتيجة لهذا المسار أصبح الاقتصاد المصري يعاني من تدهور حاد، الذي شكل خلفية من الخلفيات الرئيسية التي أدت إلى اندلاع ثورة 25 يناير، فبعد اندلاع الثورة المصرية زادت الأوضاع تدهوراً، كارتفاع أسعار السلع الأساسية بشكل مستمر وارتفاع معدلات البطالة والتدهور البيئي، وزيادة معدلات التضخم وتدني القدرة المعيشية لدى المواطن المصري وفشل سياسات الدعم الحكومي في مساعدة الفئات الهشة، هذه المؤشرات التي برزت من خلال نتائج الحسابات الختامية للموازنة العامة.² وفي ضوء ذلك يمكن القول أن المؤشرات الاقتصادية المقدمة من طرف المنظمات الاقتصادية الدولية أو المصادر الحكومية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية) دلّت على تدهور حاد في كل القطاعات الاقتصادية في مصر.

والى جانب الأسباب السياسية وتردي وضع الأمن الداخلي في مصر، كما أشرنا آنفاً هناك أسباب اقتصادية فقد قيمت منظمة الشفافية الدولية مصر بـ 3.1 عام 2010 استناداً إلى تقارير درجة الفساد من رجال أعمال ومحليي الدول، 10 تعني نظيفة جداً و 0 تعني شديدة الفساد، واحتلت مصر المرتبة 98 من أصل 187 بلد مدرج في التقرير، وفي نفس العام وصل إجمالي سكان مصر الذين يعيشون تحت خط

¹ محمد، مصطفى عمران، أداء ومصادر النمو الاقتصادي: دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري، مرجع سابق، ص ص (10 إلى 18).

² هي البرنامج المالي عن سنه مالية مقبلة لتحقيق أهداف محددة للحكومة في إطار الأهداف الإستراتيجية للدولة كما انها أداة تساعد الجهات الحكومية على تخصيص الموارد في إطار زمني محدد لتحقيق أهداف معينة.

الفقر لنحو 40%، وصل إجمالي دخل الفرد منهم لنحو دولارين في اليوم حيث أن الزيادة السكانية التي فاقت 80 مليون في عام 2010، مما زاد من تفاقم الوضع¹.

إلا أن الأوضاع الاقتصادية بعد الثورة لم تكن مستقرة حيث يوضح تقرير التنافسية العالمي أن الوضع الاقتصادي في مصر خلال الفترة 2011 إلى 2015، سجّلت معظم المؤشرات التنافسية تدهوراً ملحوظاً وقد تراجع ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمية إلى المركز 119 من بين 144 دولة². وفي سنة 2020 وفي ظل التوجه إلى ترشيد الانفاق وتعظيم موارد الدولة واستكمال أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادي شهدت مصر رؤية إصلاحية واسعة في المالية العامة، من هذه الإصلاحات تطبيق موازنة البرامج والأداء التي تهدف إلى ترشيد وكفاءة الإنفاق العام، التي تقوم على وضع موازنة شاملة ودقيقة تعكس السياسة العامة، وتفعيل مشاركة جميع الفئات في إعداد الموازنة، وتركيز الرقابة على المخرجات أو النتائج ومقارنتها بالأهداف المخطط لها، حيث تعد موازنة البرامج والأداء أداة تحليلية تساهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات .

وما يلاحظ في السنوات المالية أن مصر حققت تقدماً ملموساً في مؤشر الانفتاح الاقتصادي وشهد الاقتصاد المصري تحولات اقتصادية ومالية لافتة، الذي يعكس جهود الدولة في تنفيذ برنامج إصلاحات هيكلية التي تجلت في تحقيق إنجازات تم تسجيلها في منتصف إلى نهاية عام 2025 أبرزها تحسن معدل النمو وتراجع معدلات التضخم³، وارتفاع صافي الاحتياطي الأجنبي وتحسن الميزان التجاري، واستقرار نسبي لسعر الصرف وعودة الاستثمار حسب المعطيات التي قدمها البنك المركزي لعام 2025 وانخفاض معدل البطالة حيث بلغ 6.3 % حسب معطيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

ولصياغة تصور حول تأثير التحولات الاقتصادية في بنية وهياكل وأداء الإدارة العامة يمكن تحديدها من خلال عدة مراحل :

¹ سحر، أحمد حسن، ((عوامل نهوض الاقتصاد المصري- دراسة حالة الجمهورية البرازيلية الفترة من 2004-2014))، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 13، 2015، ص177.

² جمهورية مصر العربية، وزارة المالية المصرية، موازنة المواطن للعام المالي 2024، متاح على الرابط: www.mof.gov.eg، الاطلاع : 2025/03/25.

³ لمزيد من الاطلاع انظر: أية حمدي، مصر 2025: قراءة تحليلية في مؤشرات الاقتصاد الكلي خلال النصف الأول من العام، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، متاح على الرابط : <http://ecss.com.eg>.

- مرحلة الاقتصاد الاشتراكي اتسمت بسيطرة الدولة الكاملة على النشاط الاقتصادي أدى ذلك إلى تضخم الجهاز الإداري وتوسع البيروقراطية، حيث أصبحت الإدارة أداة لتنفيذ التوجهات السياسية والاقتصادية.

- مرحلة الانفتاح الاقتصادي بعد 1974 حيث تبنى الرئيس السادات سياسة الانفتاح ما خلق تحديات جديدة أمام الإدارة التي لم تكن مهياًة للتعامل مع القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية وظهرت الحاجة إلى إدارة أكثر كفاءة ومرونة قادرة على مواكبة المتغيرات الاقتصادية.

- مرحلة الإصلاح والخصخصة (التسعينيات) تم تنفيذ برامج إصلاح إداري في هذه المرحلة لتحسين الخدمات العامة وتقليل الأعباء المالية وبرزت توجهات نحو رقمنة القطاعات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي وتحسين رضا المواطن.

- مرحلة التحول الرقمي والتنمية المستدامة بعد 2014

حيث تبنت مصر رؤية مصر 2030 التي جعلت من الإدارة العامة ركيزة للإصلاح الاقتصادي تم التركيز على التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات، ومكافحة الفساد.

ثالثاً: التنظيم الاجتماعي والثقافي في مصر

تناولت المادة 50 من الدستور المصري تراث مصر الحضاري والثقافي، المادي والمعنوي، بجميع تنوعاته ومراحل الكبري، المصرية القديمة والقبطية، والإسلامية، ثروة قومية وإنسانية، تلتزم الدولة بالحفاظ عليه وصيانه، وكذا الرصيد الثقافي المعاصر المعماري والأدبي والفني بمختلف تنوعاته، والاعتداء على أي من ذلك جريمة يعاقب عليها القانون وتولي الدولة اهتماماً خاصاً بالحفاظ على مكونات التعددية الثقافية في مصر.¹

وما يلاحظ حسب الباحثين الاجتماعيين أن على مدى نصف قرن حدثت على الصعيد الواقعي تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية كثيرة، فقد شهد المجتمع المصري تغييراً منذ انطلاق ثورة 1952 من مجتمع تقوده إيديولوجيا ليبرالية مشوهة، تجاوزها منظومات قيم لم تندمج معها ثم ينتهي بعد نصف قرن إلى مجتمع تقوده إيديولوجيا ليبرالية يشوبها الفساد.²

وبما أن الثقافة في إطارها العام تتشكل من مجموعة القيم والمعارف والمعتقدات والعادات والتقاليد والرموز والأنماط السلوكية التي تُوجّه سلوكيات الأفراد في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية استناداً إلى

¹ المادة 50 دستور 2019، جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص 23.

² علي، ليلية، الثقافة ومنظومات القيم في مصر خلال ثلاثون عاماً، مركز الجزيرة للدراسات، 2011، <https://studies.aljazeera.net>، الاطلاع: 2025/03/27.

ذلك تلعب الثقافة ومنظومات القيم دورًا محوريًا في بناء المجتمع، لكونها هي التي تتولى تنظيم التفاعلات الحادثة في المجتمع¹.

وإذا أردنا أن نحدد مقومات الثقافة في المجتمع فسوف نركز على ثلاثة مصادر أساسية:

1- الدين ويشكل في أي مجتمع من المجتمعات قاعدة الثقافة ومنظومات القيم، التي توجه سلوك الأفراد وهو في الغالب الصواب والخطأ الثقافي.

2- التراث الثقافي ويعتبر من أهم مصادر ثقافة المجتمع ومنظوماته القيمية، ويتمثل في الممارسات الاجتماعية التي يتوارثها الناس عبر تتابع الأجيال ويمكن تعديلها أو الإضافة إليها.

3- الثقافة المستوردة وتشكل أحد مصادر ثقافة المجتمع، فالثقافة الواردة من الخارج تنتقل إلى المجتمع من خلال الاحتكاك بالشعوب الأخرى عبر طرق عدة كالاستعمار أو الهجرة أو الإعلام ووسائل التواصل الحديثة حيث تنتقل الثقافات وتحرك منظومات القيم دون حواجز، لكنها قد تشكل تحدياً إذا تعارضت مع الخصوصية الثقافية بما قد يهدد الهوية الأصيلة في المجتمع.

وبناءً على ذلك نلخص أهم العوامل المشكلة للنسق الاجتماعي والثقافي في مصر:

1. التفاوت الطبقي

تشير المراحل الأولى لبنية المجتمع المصري إلى أنه تشكل من ثلاث قوى اجتماعية، الطبقة العليا والطبقة الوسطى والطبقة الدنيا، وكل من هذه القوى الاجتماعية له علاقته المؤثرة ببنية الثقافة ومجموعة القيم، وفي هذا الإطار نجد أن الطبقة العليا قادت نوعية حياة مختلفة عما هو سائد في مجتمعها، كونها بعيدة عن الثقافة التقليدية التي تشكل مرجعية المجتمع، وهي غالباً ثقافة البرجوازية وتميل إلى التحديث، ونجدها تشكل منفذاً تتسرب من خلاله الثقافات الأجنبية خاصة الغربية.

أما الطبقة الوسطى هي الطبقة التي تحافظ على توازن المجتمع، كما أننا نجد الطبقة الوسطى دائماً تكون هي القوة الغالبة في المجتمع ومضامينها القيمية هي السائدة في المجتمع، ومن ثم تصبح هي المُشكّلة لبُنية الثقافة القومية، وبهذا المعنى تشكل الطبقة الوسطى المرجعية الأخلاقية للمجتمع²، حيث يؤكد علماء الاجتماع أن أخلاق الطبقة الوسطى هي التي تحدد طبيعة الأخلاق في المجتمع بحكم أغلبيتها، وباعتبار ظروفها الاجتماعية والاقتصادية الوسطية والمعتدلة.

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² علي، ليلة، الثقافة نفس المرجع السابق، نفس المكان.

أما الطبقة الدنيا في المجتمع المصري وباعتبارها قوة اجتماعية منزوية إلى الداخل، وذات موارد محدودة وإمكانات ضعيفة، ومن ثم فإنها تكون محدودة التأثير، على عكس الطبقة العليا والوسطى التي تمتلك أدوات الإنتاج الفكري، ونجدها قد تساهم ببعض المظاهر إلا أن تأثيرها يبقى جزئيا ولا يصل إلى مستوى تشكيل ثقافة سائدة أو توجيهها.

2. التحولات السياسية والاقتصادية

من الأسباب المساهمة في تكوين المجتمع المصري بهيئته الحالية، تسارع التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي مر بها، والتي وقعت في المجتمع المصري كانت ذات تأثير سلبي فمن جانب التغيرات السياسية نجدها انعكست على الجانب القيمي في المجتمع بعد 25 يناير 2011؛ حيث أن الأحداث التي شهدتها مصر فرضت تغييرات كبيرة في منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية الإيجابية التي صاغت سلوك المصريين.¹

وهذه التحولات أدت إلى عدة نتائج انعكست على أوجه الحياة في المجتمع، كتبديد خبرات المجتمع ومنظوماته القيمية، فكل تحول كان لاغيا لما قبله فمثلا ألغى التحول الاشتراكي القيم الليبرالية لكونها تشجع على الاستغلال وعدم المساواة، وألغى التحول الليبرالي القيم الاشتراكية بإعتبارها تؤكد على المساواة في الفقر، وبعد ذلك دفعت التحولات الاقتصادية الدولة إلى سياسات التكيف الهيكلي وبرامج الإصلاح الاقتصادي منذ بداية تسعينيات القرن العشرين، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على المجتمع، حيث انخفضت مستويات الدخل وتدني الأوضاع المعيشية للأسر مقابل ارتفاع حاد في معدلات البطالة، واتساع الفجوة بين طبقات المجتمع الذي تكلمنا عنه سابقا، على نحو دفع العديد من الأفراد إلى القيام بأعمال إضافية أو الانخراط في القطاع غير الرسمي لفترات طويلة، وتساعد ظاهرة الهجرة إلى الخارج من أجل البحث عن فرص العمل.

3. التنشئة الاجتماعية

مما يلاحظ في هذا الجانب أن أوضاع التنشئة الاجتماعية في مصر نالها نصيب من الإنهيار وتدهور في الأداء، الأمر الذي أثر على ثقافة المجتمع، حيث أن مؤسسات التنشئة الاجتماعية المتمثلة

¹ إيمان، مرعي، التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع المصري، مركز الأهرام للدراسات السياسية، 2021، متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg>، الاطلاع : 2025/03/28.

في الأسرة والمدرسة والنظام التعليمي، من خلال تراجع دورها، إضافة إلى الإعلام أن قد تأثرت بمراحل التحول الاجتماعي، التي أضعفت قدرتها وفعاليتها على تنشئة أعضاء المجتمع وفق ثقافته، إضافة إلى¹ كما أن ثورة الاتصالات والمعلومات أدت إلى إحداث تقارب بين الدول والمجتمعات المتقدمة والنامية وبين الثقافات المختلفة وأصبحت الأسرة المعاصرة في عرضة للمتغيرات والمؤثرات الإقليمية والعالمية مما جعلها تقع بين جذور وقيم عصرية ثقافية تجذبها بصرف النظر عما إذا كانت ملائمة لخصوصيتها وهوية مجتمعها الثقافية.²

وفي الشق الاجتماعي وعند القيام بترجمة السياسات الاجتماعية وتقييمها من قبل الدارسين وجدنا أنها تركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي سياسات التشغيل والمنظومة الصحية والمنظومة التعليمية وبهذا الصدد قامت الحكومة بتطوير منظومتي الصحة والتعليم، حيث احتوى دستور 2014 على 11 مادة من أصل 246 مادة تخص منظومتي الصحة والتعليم، وعملت الدولة المصرية على النهوض بالمنظومتين، وأطلقت عام 2016 رؤية مصر 2030 والتي احتوت على محورين كاملين لكل من الصحة والتعليم، كما أطلقت في عام 2018 المشروع القومي لإصلاح التعليم الذي يقوم على طرح نظام تعليمي جديد بدأ تطبيقه في سبتمبر 2018، إضافة إلى العديد من الاستراتيجيات التي تخدم المنظومة التعليمية مثل: استراتيجية التعليم قبل الجامعي واستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي 2030 إضافة إلى الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار.³

عززت الدولة المصرية البنية التحتية المعلوماتية للمدارس منذ عام 2014، فجهزت نحو 9 آلاف معمل مدرسي وملايين الأجهزة اللوحية مجانية للطلاب، وعمدت سياسة الحكومة منذ عام 2014 على التوسع في إنشاء الجامعات الأهلية فأنشأت 4 جامعات أهلية حتى عام 2020، كما طورت المنظومة التشريعية الحاكمة للبحث العلمي بإصدار العديد من القوانين مثل القانون رقم 23 لسنة 2018 الخاص بحوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار والقانون رقم 1 لسنة 2019 الخاص بإنشاء صندوق الرعاية المبتكرين والنوابغ.⁴

¹ علي، ليلة، الثقافة، منظومات القيم في مصر خلال ثلاثون عاما، مركز الجزيرة للدراسات، مرجع سابق، نفس المكان.

² إيمان، مرعي، مرجع سابق، نفس المكان.

³ محمد، السيد، ((دراسة ترصد تطوير منظومتي الصحة والتعليم، في مصر))، مجلة اليوم السابع، متاح على الرابط:

<https://www.youm7.com>، الاطلاع: 2025/03/30.

⁴ نفس المرجع، نفس المكان.

وفيما يتعلق بمنظومة الصحة، شرعت مصر منذ أواخر التسعينيات في القرن الماضي، في تنفيذ برنامج شامل لإصلاح القطاع الصحي وبناء على ما أُحرز من تقدم في السنوات السابقة من جاء هذا البرنامج لتحديد نقاط القوة التي يتمتع بها النظام الصحي ومكامن الضعف التي يعاني منها، فضلا عن الحقائق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجه مصر ويتضمن البرنامج إطار عمل إستراتيجي وسياسة مفصلة حول الخطط الهادفة إلى إحداث إصلاح جوهري في القطاع الصحي على مدار السنوات الخمس عشرة أو العشرين المقبلة.¹

وضعت الحكومة العديد من الاستراتيجيات لتطوير المنظومة الصحية وذلك لتقديم الخدمة بشكل أفضل للمواطن مثل الاستراتيجية القومية للسكان وخططها التنفيذية من عام 2015-2020 والمشروع القومي لتنمية الأسرة المصرية من 2021-2032، وقد قدمت الحكومة العديد من البرامج والمبادرات الخاصة بعلاج ومكافحة الأمراض الأكثر تأثيرا في المواطن المصري.

وفي الجانب المتعلق بسياسات التشغيل شهدت فترة الستينات مرحلة التوظيف الكامل، ولم تتعدى نسبة البطالة في تلك الفترة 3.2% ، ويعود ذلك إلى الاستثمارات الحكومية الضخمة في عدة قطاعات لتشكيل البنية التحتية وقطاعات الزراعة، بالإضافة إلى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، حيث بلغ نصيب الناتج الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي حوالي 58%، وتبنت الحكومة سياسة تشغيل جميع الخريجين، ومن الملاحظ أن انخفاض معدلات البطالة في تلك الفترة يرجع إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي الذي نتج عن اتباع الحكومة سياسة الإنفتاح الاقتصادي وتزايد انسياب الموارد الخارجية بالإضافة إلى تنامي القطاع غير الرسمي وتزايد معدلات الهجرة الخارجية، نتيجة تزايد الطلب على العمالة المصرية في دول الخليج بعد ارتفاع أسعار النفط بهذه الدول،² ثم تراجعت الحكومة في فترة السبعينات عن الاستمرار في سياسة التشغيل بسبب التشبع في المؤسسات، ذلك ما ساهم في ظهور وتزايد نسب البطالة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصر عانت كباقي الدول النامية عبر مراحل الكثير من المشكلات مثل ارتفاع حجم التفاوت في توزيع الدخل، وانخفاض مستوى النمو الاقتصادي، انتشار الفساد وتفشيه في كل

¹ منظمة الصحة العالمية، ((ورقة بيضاء، رسم ملامح السياسة الصحية في مصر العربية))، على الموقع :

<https://www.emro.who.int>، الاطلاع : 2025/04/02.

² سميحة، فوزي، ((سياسات الاستثمار ومشكلة البطالة في مصر، مؤتمر التشغيل والبطالة في مصر))، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2002، ص5.

القطاعات وعبر كل المستويات، وتراجع مستوى الخدمات الحكومية، وارتفاع أسعار السلع والخدمات الأساسية وتدهور الأوضاع السياسية ومرور مصر بمرحلة انتقالية من خلال بداية التحول الديمقراطي وما شهدته تلك المرحلة من الاضطرابات وعدم استقرار الأوضاع الاجتماعية وهذا ساعد على زيادة معدلات الفقر، وذلك بالرغم من ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ب 2% سنوياً¹، وبقي الاقتصاد المصري يعاني من تفاقم مشكلة التشغيل، وتفاقمت للظاهرة وازدادت حدة عبر عقود من الزمن مضت وصولاً إلى الوضع الحالي.

وبناءً على تلك المعطيات نستنتج أن أداء الإدارة العامة في مصر يُعدّ ركيزة أساسية في تحقيق فعالية السياسات العامة، حيث يرتبط بشكل وثيق بمخرجات قطاعات اجتماعية حيوية مثل الصحة والتشغيل والتعليم فنجاح السياسات الصحية يعتمد على قدرة الأجهزة الإدارية على ضمان التخطيط الحسن وتوفير الموارد وتنفيذ البرامج الإصلاحية بكفاءة، أما في قطاع الشغل فإن الإدارة العامة تقوم بدور أساسي في وضع استراتيجيات لخلق فرص تشغيل، وتحسين بيئة الاستثمار، وتطوير برامج التكوين المهني بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، ويبرز دور الإدارة العامة في قطاع التعليم من خلال صياغة السياسات التربوية، وتوزيع الموارد البشرية والمالية بشكل عادل ومن ثم فإن قوة أو ضعف أداء الإدارة العامة في مصر ينعكس مباشرة على جودة هذه القطاعات وعلى برامج التنمية ككل.

ونشير إلى أهمية تميز البيئة الاجتماعية المصرية بطابع متنوع ومعقد، يؤثر بعمق على أداء الإدارة العامة: من خلال الأبعاد التالية :

- الكثافة السكانية وتفاوت المستويات الاجتماعية:
- نتج عن الكثافة السكانية العالية والتفاوت الكبير في مستويات المعيشة وجود ضغط كبير على الأجهزة الإدارية ما جعل الجهاز الإداري أمام تحديات كثيرة منها تحقيق الكفاءة والعدالة .
- الثقافة البيروقراطية والتراتبية الاجتماعية:
- تتميز الثقافة الإدارية في مصر بالنظام الهرمي والعلاقات الشخصية والعشائرية وهي انعكاس لبنية اجتماعية تقليدية تركز مكانة الولاء والعلاقات على حساب الكفاءة.
- التحولات الاجتماعية والرقمنة:

مع توسع التعليم وانتشار التكنولوجيا، أصبحت الفئات النخبوية تطالب بإدارة أكثر شفافية ورقمنة

¹ Doaa s.Abdou, Zeinab Zaazou, ((The Egyptian Revolution And Post Socio- Economic Impact ,Topics in Middle Eastern and African Economies)), Vol.15, no.1,May 2013.pp 5-7

الخدمات، ما دفع الدولة إلى عصنة الإدارة من خلال رقمنة الخدمات العمومية.

- الدور الرقابي للمجتمع المدني ووسائل الإعلام:

ساهم تدريجياً في تحسين سلوك الإدارة العامة، رغم بقاء التحديات المتعلقة بالبيروقراطية وضعف ثقافة المساءلة.

المطلب الثالث: واقع عصنة الإدارة العامة في مصر

بدأت مصر عام 1999 في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطني بهدف تحقيق الاقتصاد الرقمي من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتمكين لمجتمع قائم على المعرفة، واقتصاد رقمي قوي يعتمد على النفاذ المنصف إلى المعرفة، والتمتع بالحقوق الرقمية، إلى جانب تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية التنافسية والإبداعية، وتم وضع استراتيجية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدعم وتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ومن ثم تمثلت رؤية مصر الرقمية في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتغطية الرقمية الشاملة، وتوفير الموارد المالية، وبناء القدرات وتشجيع الابتكار، ودعم مبادئ الشفافية، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر الإقليمية والدولية¹.

أولاً: استراتيجية الحكومة المصرية عصنة الإدارة العامة

ارتكز تنفيذ الحكومة لعملية العصنة على رقمنة الإدارة العامة في مصر على عدة مشروعات رئيسية يتم العمل فيها بشكل متوازٍ ومتكامل وبوتيرة سريعة بغرض الانتهاء من تنفيذها في فترة قياسية بعد بدء الخطوات الحقيقية لتحقيق التحول الرقمي الشامل، التي تمثلت في توقيع اتفاق بين الحكومة المصرية وبين شركة (مايكروسوفت) لتتولى تنفيذ المشروع بمراحله المختلفة، ثم شرعت الحكومة المصرية فعلياً بالاستعداد لإطلاق الحكومة الرقمية من خلال خطوات جادة ومشروعات كبيرة، حيث بدأ تأهيل المواطن المصري للتعامل مع الخدمات الجديدة وارتكزت جهود الحكومة على عدة محاور:

- **المحور الأول:** يتعلق بتوفير أجهزة الكمبيوتر لأكثر عدد من المواطنين وبأسعار مناسبة لهم بالإضافة إلى تسهيل الدخول إلى شبكة الإنترنت، وهو ما تجسد مع مشروع الإنترنت المجاني والكمبيوتر الاقتصادي دون أي تعقيدات إدارية، ويتم السداد بدفع أقساط صغيرة.

¹ دعاء، حمدي محمود مصطفى الشريف، ((تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنتاج التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية))، مجلة التربية، المجلد 8، العدد 91، ص 3577.

- **المحور الثاني:** وتعلق بإعداد المواطنين للتعامل مع التكنولوجيا والاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية وفي هذا الإطار حرصت وزارة الاتصالات على توفير التدريب والتوعية والإعداد لفئات كبيرة من المواطنين ومراكز الشباب وغيرهم.¹
- **المحور الثالث:** إتاحة كافة الخدمات الحكومية للمواطنين بصورة رقمية، من خلال إطلاق الخدمات الحكومية على المنصة الرقمية، وذلك لتحسين جودة حياة المواطن من خلال تحسين ظروفه المعيشية وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية.
- **المحور الرابع:** تطوير الأداء الحكومي ويتضمن تنفيذ وحدات للتحويل الرقمي بالوزارات والجهات الحكومية، وذلك لتحويل الحكومة إلى حكومة مترابطة رقمياً من خلال ربط الأنظمة الرقمية الحكومية وتحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بكفاءة.²

ثانياً: مكونات منظومة التحول الرقمي في مصر

ووفقاً للاستراتيجيات الموجهة لتحديث الإدارة العامة من خلال رقمتها قامت الدولة المصرية بإنشاء هيئات مكلفة بالتخطيط وتسطير الأهداف، وهيئات أخرى مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في دولة مصر وفي هذا الإطار نذكر:

1. المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي:

تقرر إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي بهدف التوجه نحو رفع كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي للدولة وصولاً لمرحلة الحوكمة، وتهدف الدولة منه خلاله إلى تطوير أجهزتها الإدارية وما تؤديه من أعمال وخدمات بتكوين هيئات رقمية تستفيد من البيانات والمعلومات الرسمية، تقوم بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، لتفعيل مبادئ الشفافية ومكافحة الفساد، وإرساء قواعد مجتمع رقمي يستفيد من التكنولوجيا الحديثة في إنجاز أعماله بصورة أفضل وللحاق بركب الدولة المتقدمة وعليه؛³ صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 453 لسنة 2015 بإنشاء "مجلس أعلى للمجتمع الرقمي" برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزير الدفاع، ووزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزير المالية،

¹ محمد، مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص222.

² اسلام، جمال، صابر، ابراهيم، ((التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية))، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5، العدد 13، 2023، ص146.

³ الهيئة العامة للاستعلامات، 2020، ((المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي))، متاح على الرابط: <https://www.sis.gov.eg>، الاطلاع: 2025/04/04.

وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ووزير الداخلية، ووزير العدل، والنائب العام، ورئيس المخابرات العامة كما يمكنه الاستعانة بأصحاب الخبرة في الشؤون المتخصصة، كما حددت المادة الثانية اختصاصات المجلس بوضع سياسات وقواعد منظومة متكاملة لبناء مجتمع رقمي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في أداء أنشطته ومهامه.

2. المجلس الأعلى للأمن السيبراني:

وقد كان الهدف من إنشائه حرص الدولة على تأمين البيانات والمعلومات، والمواقع الرسمية وحمايتها من أخطار الاختراقات والهجمات الإلكترونية التي تصاعدت وتيرتها وأصبحت إحدى صور الحروب الحديثة لهدم البنى التحتية للدول، ولأن الأمن السيبراني صار من ركائز الأمن القومي تم إنشاء "المجلس الأعلى للأمن السيبراني" بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم 2259 لسنة 2014 برئاسة وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعضوية ممثلي وزارات (الدفاع والخارجية، الداخلية، البترول، الكهرباء، الصحة الموارد المائية، التموين، الاتصالات) وجهاز المخابرات العامة، والبنك المركزي، واثنان من ذوي الخبرة يرشحهم المجلس، وتتمثل مهامه في وضع إستراتيجية وطنية لحماية البنية المعلوماتية للدولة وتأمين عملية التحول الرقمي لكافة مؤسساتها في جميع القطاعات، واقتراح التشريعات وإعداد الكوادر المتخصصة ووضع الخطط والبرامج، وإنشاء الأجهزة المكلفة بالتنفيذ والتنسيق مع الجهات الأمنية والبحثية لتطوير المنظومة الأمنية ومراجعة الأنظمة البرمجية لمعالجة الاختلالات.¹

ثم نُصّب للمجلس ملحقة فنية تنفيذية تتولى الإشراف على تنفيذ المهام، وتأكيداً على أهمية الدور الحيوي للمجلس في تأمين البنية التحتية المعلوماتية للدولة وحمايتها صدر قرار مجلس الوزراء رقم 944 لسنة 2017 بأن تلتزم كافة الجهات الحكومية بجميع مستوياتها بتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس لمواجهة الهجمات والمخاطر السيبرانية،² وألزم القرار وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمتابعة التنفيذ إلى جانب وضع القواعد والإجراءات الكفيلة بحماية البنية الرقمية للدولة.

3. المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي:

تم إنشاؤه بقرار من مجلس الوزراء رقم 2889 لسنة 2019 على أن يتبع رئاسة مجلس الوزراء ويرأسه وزير الاتصالات وعضوية كل من وزارة الدفاع، ووزارة الخارجية، والداخلية، والتعليم العالي،

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² نفس المرجع السابق، نفس المكان.

والتخطيط والمخابرات العامة، وهيئة الرقابة الإدارية، وثلاثة من ذوي الخبرة يختارهم رئيس المجلس، ونصّت المادة الثانية على اختصاصاته وأهمها:

- وضع إستراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي وتحديد آليات تنفيذها ومتابعتها مع إعداد التشريعات التي تضمن تنفيذ مهام المجلس وتحدد الأطر القانونية والفنية والاقتصادية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

- مراجعة البروتوكولات والاتفاقيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي لتعديلها ما عدا الأمني والرقابي منها.

- وضع خطط وبرامج إعداد وتدريب الكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

- التعاون مع الجهات الدولية والمحلية ذات الصلة بالموضوع.¹

ثالثاً: التجسيد الميداني لعملية التحول الرقمي في مصر

حددت استراتيجية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سبع (7) منصات كبنية أساسية للتحول

الرقمي للدولة المصرية وهي:

- **منصة البيانات:** وتتناول تنفيذ مشروع قواعد البيانات القومية المتكاملة، والذي يهدف إلى بناء ملف الاستحقاق للمواطنين، وتيسير عمليات تبادل المعلومات والبيانات، وتقديم خدمات ذات نوعية (الدولة - المواطن - المستثمر)، من خلال قنوات فاعلة ومتعددة، وتوحيد ملف الكيانات الاقتصادية، ورصد الاقتصاد الموازي ودمجه في الاقتصاد الرسمي، وإتاحة التقارير التي تخدم جهات الدولة وتدعم اتخاذ القرار.

- **منصة الخدمات الممكنة:** وتتعلق بتطوير المنظومة التكنولوجية بالإدارات الحكومية ومنها مصلحة الجوازات وإصدار التأشيرة الإلكترونية وذلك لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية على عدة مستويات وبينها المستوى الأمني والاقتصادي والدبلوماسي، كما يتضمن المشروع إنشاء الشبكة القومية لعلاج المواطنين على نفقة الدولة، ومهمتها توصيل دعم الدولة من الخدمات الصحية لكل المصريين عن طريق ربط المجالس الطبية المتخصصة (وهي الجهة المعنية باستصدار قرار العلاج على نفقة الدولة)

¹ جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2022)، التحول الرقمي، الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الرابط: https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government، الاطلاع:

بالمستشفيات والمراكز المقدمة للخدمات الطبية وتقديم الطلبات من المحافظات عامة، وخاصة النائية منها لرفع المعاناة عن المواطنين.¹

- **منصة المدفوعات:** وتختص بإنشاء منصة للمدفوعات والتي تتطلب وجود منظومة للدفع الإلكتروني والشمول المالي، وتهدف إلى استخدام بطاقة ذكية واحدة لكل مواطن يجمع كافة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن، والتحول إلى المنظومة اللانقدية والشمول المالي لأغراض مكافحة الفساد ورفع الكفاءة والفاعلية، واستخدام البيانات والمعلومات لتحديد أهلية واستحقاق الخدمات، وإتاحة جميع استحقاقات المواطن على حساب موحد، وإتاحة بدائل متعددة للدفع الإلكتروني للخدمات دون الحاجة للدفع النقدي بالمرافق الحكومية، وذلك من خلال نقاط البيع أو ماكينات الصراف الآلي أو مكاتب الخدمات أو من خلال محفظة المحمول.

- **منصة المحتوى والبوابات:** وتتضمن أهم مشروعات التحول الرقمي وإنشاء قواعد بيانات رقمية موحدة ومنها: حصر المحاجر المملوكة للدولة على مستوى الجمهورية، وذلك من خلال تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع هيئة الرقابة الإدارية ووزارة التنمية المحلية، بالتعاون مع وزارة الزراعة في منظومة حصر الحيازات الزراعية وإصدار بطاقة الفلاح من أجل حوكمة إجراءات تقديم الدعم الزراعي المُقدّم للفلاح، وكذلك مساعدة وزارة المالية في مشروع تطوير منظومة الضرائب.

- **منصة الموظف الحديث:** وتضم هذه المنصة الموظفين الحكوميين وتهيئة الفنيين من الموظفين ضمن مشروع نقل الحكومة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك من خلال تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع القوات المسلحة المصرية ووزارة التخطيط، ويمثل ذلك نقلة نوعية في الأداء الحكومي لحكومة رقمية تشاركية لا ورقية يتم خلالها تبادل المعلومات من خلال آليات رقمية.

- **منصة البيانات الجغرافية:** وتضم المنصة الرقمية للبيانات الجغرافية مشروع الرقم القومي للعقارات، بالإضافة إلى تنفيذ منظومة التراخيص العقارية لتحقيق الإدارة الرشيدة للثروة العقارية من خلال بناء قاعدة بيانات جغرافية دقيقة متكاملة مع مشروع البنية المعلوماتية للدولة.

- **منصة إدارة أملاك الدولة:** وتختص هذه المنصة بحصر وإعداد البيانات لكافة الأصول الخاصة

¹ إسلام، جمال، صابر، إبراهيم، ((التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية))، مرجع سابق، ص 148.

بالدولة وذلك لتعظيم عوائد وموارد الدولة وتحقيق الاستغلال الأمثل لها والحفاظ عليها، وتضم أيضا حصر وتوقيع جميع الأراضي غير المستغلة والمباني الإدارية¹.

كما تم تفعيل بعض المصادر في مواقع حكومية مهمة يسترجع منها المواطن معلومات هامة وصحيحة مثل موقع مصر الرقمية (<https://digital.gov.eg>) والخدمات المختلفة التي تقدم من خلاله وهناك مواقع من مؤسسات غير حكومية التي تسهل له الخدمات المتنوعة منها محركات بحث وخاصة محركات بحث الاطفال الآمنة وهناك مواقع تساعد في التأكد من صحة المواقع التي تستخدمها مثل موقع (<https://www.scamadviser.com>)².

رابعاً: واقع الإدارة العامة في ظل سياسات التحديث وتأثير البيئة المحيطة

من خلال التطرق لبيئة الإدارة العامة في دولة مصر العربية وتبني الحكومة المصرية لاستراتيجية التحول الرقمي بغرض تحسين الخدمة وتقريب الإدارة من المواطن توصلنا إلى عدة استنتاجات:

- من جانب البيئة السياسية أي النظام السياسي المصري يمكن ملاحظة ضعف قدرته على مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع عبر أجهزته وهياكله الإدارية بفاعلية وكفاءة على نحو يحقق إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، ويوفر لهم الاستقرار والأمن، وعلى هذا النحو، فقد أدت السياسات غير الناجعة التي انتهجها النظام المصري على مدى ما يقرب من ثلاثة عقود إلى تفاقم بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وخلق مشكلات أخرى جديدة، وانتشار الفساد على كل المستويات الإدارية والاقتصادية، حيث قاد كل ذلك إلى وجود حالة من التدهور العام أصابت مختلف مجالات الحياة وبشكل خاص التعليم والصحة والإسكان والمواصلات وغيرها، ناهيك عن تراجع الدور الخارجي لمصر سواء على الصعيدين الإقليمي والعالمي، أي أن النظام فشل في تحقيق التنمية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية على الصعيد الداخلي.

يلعب النظام السياسي دورا كبيرا في التأثير على أداء الإدارة العامة خاصة عبر تبني المركزية الشديدة وغياب سياسات تدعم لإدارة المحلية وعدم تكفل الدولة باحتياجات الوحدات المحلية، كذلك من

¹ الهيئة العامة للاستعلامات، 2020 ، منصة الموظف الحديث، متاح على الرابط <https://www.sis.gov.eg> الاطلاع: 2025/04/05.

² أماني، جمال مجاهد، ((أنظمة استرجاع المعلومات في ظل التحول الرقمي مصر الرقمية))، المؤتمر الدولي: الأكاديمية الطبية التعليمية، بعنوان التحول الرقمي للتنمية المستدامة، جامعة المنوفية، 2022، ص2.

خلال مبدأ الفصل بين السلطات وتدخل السلطة التنفيذية ومزاومة السلطة التشريعية في بعض الاختصاصات مثل حق رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء في اقتراح القوانين أو رفضها والتأثير على استقلالية القضاء، حيث أن الدستور المصري أحال تنظيم الهيئات القضائية، وإجراءات تعيين أعضائها ونقلهم إلى القانون، وغياب سياسات جادة قائمة على ركائز مدروسة تتلاءم مع الواقع تهدف إلى تحسين الوضع الاجتماعي للمواطن المصري وترقية مستوى المعيشة الأمر الذي أدى لترهل أجهزة الدولة ومؤسساتها، وتردي مستوى أدائها، وعدم وجود تنسيق فعال فيما بينها وغياب الرؤى والاستراتيجيات الواضحة عند وضع السياسات العامة وتداخل أولوياتها، وضعف مبدأ الرقابة والمساءلة عند تنفيذ هذه السياسات.

يلاحظ أن الإدارة العامة في مصر لم تكن تعبر عن احتياجات المواطنين وإنما تُعنى بمصالح من يحوز النفوذ السياسي، والسلطة والنفوذ المحلي، كما افترقت في عملها لمفاهيم الحوكمة والشفافية، الذي يعود إلى اعتبارات ثقافة المجتمع والارتباطات العصبية والانتماءات التي كان لها دور في تفاقم الأوضاع وفي ظل عدم وجود رغبة حكومية جادة في الإصلاح الإداري يقوم على إحداث تغيير شامل في الهياكل والتشريعات وتكوين الموارد البشرية وتغيير في الفكر وأنماط السلوك .

وفي ظل كل تلك المعطيات توجهت الدولة المصرية نحو تبني إستراتيجية عصرنة الإدارة العمومية بدافع محاولة للتخفيف من أعباء المواطن ومعاناته في الحصول على الخدمة ومحاولة جادة في تطوير الإدارة العامة وتحديثها والالتحاق بركب الدول المتسابقة نحو التحول الرقمي، فتم وضع استراتيجية أسندت إلى وزارة الاتصالات المصرية التي أعلنت عن مبادرة بناء مصر الرقمية والوصول بالمجتمع المصري إلى التعامل بشكل رقمي في كل أوجه الحياة، وعملت الوزارة على تجنيد كل أجهزة الدولة لتنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية في الإدارات العامة، ودعمت الوزارات والمؤسسات الرسمية الكبرى والهيئات الحكومية الأخرى في تطبيق أهداف ومحاور هذه الإستراتيجية التي تهدف إلى تجويد الخدمات العامة وتحسينها لتحقيق رضا المواطن وتحسين ظروف العمل في إطار شامل.

ومن خلال واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي يُلاحظ تطور أداء وعمل المؤسسات العامة في مصر ونجد التحول الرقمي قد ساعد في تسهيل أدائها لعملها وخاصة في ظل الجائحة التي اجتاحت العالم، كما توجد علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وتعزيز النمو الاقتصادي، وقد سعت الحكومة المصرية والوزارة المسؤولة عن تجسيد التحول الرقمي في كل الإدارات العامة بالدولة لخدمة التوجه الدولي

من جهة وتلبية احتياجات محلية من جهة أخرى ولتغيير الظروف السائدة المحيطة والتمكنة من بيئة الإدارة العامة بمصر.

ومن جانب عصنة الإدارة تم تفعيل برامج توعية والقيام بورشات تكوينية وتدريبية لاستخدام الأدوات التكنولوجية المختلفة، وتوفير عدة منصات رقمية شملت مختلف القطاعات، وأيضا تخصيص اعتمادات مالية معتبرة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة من هذه الاستراتيجية وأهم هذه الأهداف توفير الوقت والجهد والتكلفة للحصول على خدمات عامة نوعية لصالح المواطن، أو تخفيف أعباء تقديم الخدمة من طرف الموظف العمومي ويبقى العائق الأكبر أمام تنفيذ برامج وأهداف عصنة الإدارة العامة بدولة بمصر هو استصلاح أرضية الإدارة العامة التي تمكنت منها شتى أمراض البيروقراطية وشتى مظاهر الفساد الإداري ومقاومة كل ما يمكنه تحقيق الشفافية والإبقاء على عقلية التسيير الإداري الذي يُهيمن عليه مبدأ الذاتية والأولوية للمصالح الشخصية.

المبحث الثالث: الإدارة العامة في تونس وحتمية التطوير

تتركز مقاربات تطوير الإدارة العامة في تونس على عدة مبادئ أساسية مثل الحوكمة الرشيدة وتحديث الخدمات والمشاركة مع المواطنين والمؤسسات، والتي تهدف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وتقديم خدمات نوعية تلبي رغبات واحتياجات المواطنين داخل إطارها البيئي، وبناءً على ذلك تضمن هذا المبحث دراسة التنظيم الإداري في الدولة التونسية، حيث تم التطرق فيه إلى بيئة نشاط الإدارة العمومية التونسية المتمثلة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لفهم أعماق لآلية عملها ومدى تأثيرها أو تأثرها بالمتغيرات البيئية وانعكاس ذلك على مخرجاتها.

المطلب الأول: النظام الإداري لدولة تونس

تتوزع ممارسة السلطة الإدارية في تونس بين عدد من الهياكل الإدارية تتولى ممارسة وظائف تسيير إداري عامة تكون مكلفة بممارسة سلطاتها على مجموعة بشرية في إطار دوائر ترابية تتجسد في الدولة كإدارة مركزية وفي جماعات محلية كإدارة لامركزية تتولى ممارسة وظائف محددة ومتخصصة.

أولاً: الإدارة المركزية في التنظيم الإداري التونسي

تتمركز الوظائف الإدارية في الإدارة المركزية التونسية في ثلاثة فروع وهي رئاسة الدولة ورئاسة الحكومة والوزارات.

1. رئاسة الدولة

عُرفت رئاسة الدولة تقليدياً بخصائصها السياسية ومحدودية دورها الإداري، غير أنه منذ التغيير الحاصل على مستوى الرئاسة في تونس سنة 1987 لوحظ وجود تدعيم للأجهزة والوظائف الإدارية للرئاسة بحيث تدعمت ازدواجية الوظائف السياسية والإدارية لهذا الجهاز وفي نفس الوقت تأكدت علوية هذا الجهاز كسلطة إدارية تحتل قمة هرم الهياكل الإدارية من خلال توسيع الصلاحيات الإدارية لرئيس الدولة.

تتركز الاختصاصات الإدارية لرئيس الدولة في جانبين الأول هو إسناد الوظائف العليا المدنية والعسكرية والجانب الثاني ممارسة السلطة الترتيبية العامة، ففي ما يتعلق بالجانب الأول نجد أساسه في الدستور حيث أقر أن رئيس الجمهورية يُسند باقتراح من الحكومة الوظائف العليا المدنية والعسكرية، ويبين هذا الاختصاص علوية رئيس الدولة كسلطة إدارية وظيفته التحكم في كافة السلطات الإدارية ويتولى تعيين رؤساء الإدارة المركزية¹ والولاة ورؤساء الجامعات أو المديرين العامين للمؤسسات والمنشآت العمومية ويتمتع في ذلك بسلطة تقديرية غير مقيدة باقتراح الحكومة التي يتولى بدوره تعيين أعضائها وينهي مهامهم وفق ما جاء في الدستور ويتمثل الجانب الثاني من الاختصاصات الإدارية لرئيس الدولة في ممارسة السلطة الترتيبية العامة وتتمثل هذه السلطة في اتخاذ الأوامر ذات الصبغة العامة سواء لغاية تنفيذ القوانين أو لغاية سن قواعد جديدة دون إحالة من التشريع وبإسناد مباشر من الدستور² وتعني عمومية السلطة الترتيبية تعلقها بمجالات إدارية غير محددة لا مادياً ولا تراكيباً بحيث تنطبق على أية مسألة إدارية وفي كامل تراب البلاد.

2- رئاسة الحكومة

ينص الفصل 113 من الدستور التونسي على أن رئيس الحكومة يُسير الحكومة ويتصرف في دواليب الإدارة³ وفي الباب المتعلق باختصاصات رئيس الحكومة لم يُورد الدستور مهام رئيس الحكومة ولم يتم التفصيل في اختصاصات رئيس الحكومة الإدارية، فبعد الثورة التونسية في 2011 منح الوزير الأول صلاحيات رئيسية وتقاسم السلطة التنفيذية مع رئيس الدولة لكن وبعد اعتماد دستور 2022 ذو

¹ مصطفى، بن لطيف، المؤسسات الإدارية والقانون الإداري، ((مناظرة الدخول إلى المرحلة العليا))، المدرسة الوطنية للإدارة، 2007، ص 61.

² نفس المرجع، ص 61.

³ الجمهورية التونسية، دستور الجمهورية التونسية (الرائد الرسمي، عدد خاص، مؤرخ في 10 فيفري 2014)، ص 20.

التوجه الرئاسي تم تقليص صلاحيات الوزير الأول من جديد لتقتصر على تسيير أعمال الحكومة وضمنياً فهو يشكل الجانب الإداري من مهامه.

وعلى هذا الأساس نلخص المهام الإدارية رئيس الحكومة في:

- ممارسة السلطة الترتيبية العامة التي يمكن أن يفوضها له رئيس الدولة.
- تقديم الترشيحات للتعيين بالوظائف العليا المدنية والعمومية
- إصدار المناشير التفسيرية للقوانين والأوامر ذات الصبغة الترتيبية.
- تأشير ومراقبة قرارات الوزراء.
- ممارسة الرقابة على المرافق والمؤسسات والمنشآت العمومية.
- السهر على نشر النصوص بالرائد الرسمي.
- وتتلخص مهام الوزير الأول خاصة على التنسيق بين أعمال الوزارات.

3. الوزارات

أخذ دستور 1959 بالنظام الرئاسي فتم حذف خطة وزير وعوضتها خطة كاتب دولة، وفي أواخر الستينات عادت مؤسسة الوزارة الأولى بمقتضى أمر 7 نوفمبر 1969، ثم وقع تدعيم هذا التوجه بمقتضى التعديل الدستوري المؤرخ في 8 أبريل 1976 الذي أدخل بعض جوانب النظام البرلماني.¹

وما تجدر الإشارة إليه أننا نجد أن الدستور التونسي الجديد (2022) لا يُولي اهتماماً بهذه المؤسسة فالدستور لا يشير إلى كلمة وزير وإنما يتحدث عن أعضاء الحكومة بصورة عابرة حيث اكتفى بالإشارة إلى تسميتهم وإنهاء مهامهم من اختصاصات رئيس الجمهورية كما أشار الفصل 113 المذكور سابقاً على مسؤولية الحكومة عن تصرفاتها أمام رئيس الجمهورية ولا يتعرض الدستور إلى اختصاصات الوزارة ولا إلى تنظيمها.

وبهذا الصدد يمكننا التفصيل في هيكلية وتكوين الوزارات المشكلة للحكومة التونسية حيث نجد كل الوزارات تضم هياكل قارة تضمن استمرارية المرفق الإداري بصرف النظر عن اختلاف وتغيير الوزراء وهي أساساً هياكل التنسيق والرقابة، وتتمثل هياكل الوزارة عموماً في ديوان الوزير والكاتب العام للوزارة والإدارات الفنية المركزية يُضاف لها المصالح الخارجية، ولأن الوزارة لا تتمتع بالشخصية المعنوية فإن الوزير يمارس وظائفه الإدارية باسم الدولة والوزير يمارس صنفين من الوظائف سياسية باعتباره عضواً

¹ مصطفى، بن لطيف، المؤسسات الإدارية والقانون الإداري، مرجع سابق، ص 67.

للحكومة ووظائف إدارية باعتباره مسؤول عن مختلف المصالح الإدارية التي تشملها الوزارة ومن الصلاحيات الإدارية للوزير نذكر:¹

- اتخاذ قرارات غير ترتيبية (فردية أو جماعية)
- اتخاذ قرارات ترتيبية يتخذها الوزير ترتيبية إما بمقتضى إسناده من القانون أو بصفته رئيساً إدارياً مكلفاً، في نطاق اختصاص وزارته بالسهر على حسن سير المرافق العامة التي تعود لوزارته.
- يمارس الوزير سلطة رئاسية على مختلف أعوان الوزارة باعتباره رئيس الجهاز الوزاري.
- الوزير هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية وزارته ويمثل الدولة في الأعمال القانونية التي تخص الوزارة وفي اتخاذ القرارات، وإبرام العقود والاتفاقات وكذلك تمثيل الدولة أمام المحاكم.
- الوزراء يمارسون رقابة إشراف على المؤسسات والمنشآت العمومية الراجعة لهم.

ثانياً: الإدارة اللامركزية في التنظيم الإداري التونسي

ينص الفصل 131 من الدستور صراحةً على أن السلطة المحلية تتركز على أساس اللامركزية وتتجسد اللامركزية ف جماعات محلية تتكون من بلديات وجهات وأقاليم.

وينص الفصل 132 من الدستور على أن الجماعات المحلية تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلالية الإدارية والمالية وتدير المصالح المحلية وفقاً لمبدأ التدبير الحر.²

وفي هذا المجال سيتم التطرق لموضوع التنظيم الإداري التونسي من خلال الهياكل المحلية والجهوية لأن الدستور ربط بين اللامركزية والحكم المحلي المتركز على الولاية والمعتمدية والبلدية إلى جانب المصالح الخارجية للوزارات.

1. الجهة

ينقسم التراب التونسي إلى 24 ولاية، وتعتبر الولاية هيكل إداري مزدوج الطبعة فالولاية كما سبق أن رأينا أنها هيكل إداري يتولى شؤونه الوالي غير أن الولاية في التنظيم الإداري التونسي وإلى جانب طبيعتها اللامركزية (عدم التركيز) اكتسبت صبغة الجماعة المحلية أي صبغة الإدارة اللامركزية بصورة صريحة منذ القانون الأساسي عدد 11 لسنة 1989 المؤرخ في 4 فيفري 1989 الذي نص في فصله

¹ نفس المرجع، ص 68.

² الفصل 132، من دستور 2014، الجمهورية التونسية، مرجع سابق، ص 24.

الأول على إن " الولاية دائرة ترابية للدولة، وهي علاوة على ذلك جماعة عمومية تتمتع بصفة الشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويُدير شؤونها مجلس جهوي وتخضع إلى إشراف وزير الداخلية¹. كما أن هناك دوائر فرعية للولايات حيث تنقسم كلّ ولاية إلى عدد من المعتمديات يقوم على كلّ منها معتمد يتم تعيينه بقرار من وزير الداخلية، ويتولّى المعتمدون القيام بصلاحياتهم تحت سلطة الوالي ويُعتبر المعتمد نائباً ومساعداً للوالي، ومكلف بالشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية والوقاية المدنية، كما أنه مكلف بالعلاقات مع المنظمات الوطنية ومصالح الأمن وله كذلك صفة ضابط الحالة المدنية²، ويساعد المعتمد كاتب عام للمعمدية ومجلس محلي للتنمية وهو هيكل ذو صبغة استشارية، كما تنقسم المعتمدية إلى مجموعة من العمادات، والعمادة هي منطقة ترابية، ويُعيّن على رأس كل عمادة عمدة يعتبر سلطة إدارية دنيا ممثلة للدولة يخضع للسلطة الرئاسية للمعتمد ويتولّى تحت سلطته مساعدة مختلف المصالح الإدارية والعدلية والمالية في مباشرة مهامها. وهنا نعود إلى التفصيل في الأجهزة الإدارية والهياكل المكونة للولاية نجد:

أ. الوالي

ويساعده في ذلك جهاز إداري يضم الكتابة العامة للولاية وعدد من المعتمدين والمجلس الجهوي وتتمثل صلاحيات الوالي في: ³

- صلاحيات يتولاها بوصفه ممثلاً للدولة في الولاية.
- صلاحيات يتولاها بوصفه ممثلاً للحكومة.
- صلاحيات يمارسها بوصفه سلطة إدارية عامة.

فبصفته ممثلاً للدولة في الولاية فإن الوالي هو المؤتمن على سلطة الدولة وممثل الحكومة بدائرة ولايته وهو إدارياً تحت سلطة وزير الداخلية، أما بصفته ممثلاً للحكومة يكون الوالي مسؤول عن تنفيذ السياسة الوطنية للتنمية على الصعيد الجهوي وتقديم الاقتراحات المتعلقة بوسائل تحقيق النهضة

¹ الجمهورية التونسية، القانون الأساسي عدد 11 المؤرخ في 04 فيفري 1989 يتعلق بالمجالس الجهوية، (الرائد الرسمي، عدد، المؤرخ في 10 فيفري 1989).

² الجمهورية التونسية، الأمر 1476-93 المؤرخ في 9 جويلية 1993 الذي يتعلق بتنظيم مصالح الولايات والمعتمديات، (الرائد التونسي، عدد 53، المؤرخ في 20 جويلية 1993)، ص ص (1006، 1007).

³ الجمهورية التونسية، قانون عدد 35 لسنة 1989 المؤرخ في 28 ماي 1980 الذي يتعلق بتنقيح الأمر 21 جوان 1956 المتعلق بالتنظيم الإداري لتراب الجمهورية، (الرائد التونسي، عدد 32، المؤرخ في 27-30 ماي 1980)

الاقتصادية والاجتماعية لدائرة ولايته، وأخيرا وبصفته سلطة إدارية عامه فمن صلاحياته السهر على تنفيذ القوانين والتراتب الإدارية وأخذ القرارات الإدارية في وممارسة الضبط الإداري.

ب. المجلس الجهوي

يُعتبر المجلس الجهوي الهيكل الأساسي للولاية، وتتميز تركيبة المجلس بميزة التعيين لأعضائه وغياب انتخابهم المباشر فقد جاء في الفصل السادس من القانون الأساسي للمجالس الجهوية أن المجلس الجهوي يتكون من:

- الوالي رئيسا.

- أعضاء مجلس النواب الذين يتم انتخابهم بدائرة الولاية أو بدوائرها.

- رؤساء البلديات بالولاية.

- رؤساء المجالس القروية.

أما فيما يتعلق باختصاصات المجلس الجهوي فإن المجلس الجهوي ينظر في كل المسائل

التي تتعلق بالولاية:¹

- تنمية الاقتصاد المحلي ودعم التشغيل.

- المحافظة على خصوصية التراث الثقافي المحلي وتنميته.

- القيام بالأعمال الملائمة لدفع الاستثمارات الخاصة وإقامة مناطق للأنشطة الاقتصادية.

- التصرف في الشريط الساحلي الواقع بتراب البلدية وتهيئته بالتنسيق مع المصالح المعنية طبقا للتشريع والترتيب الجاري بها العمل.

- المحافظة على مناطق ارتفاع الملك العمومي البحري وتطبيق الترتيب المعمول بها.

يمارس المجلس البلدي الصلاحيات التي يمكن نقلها إليه من السلطة المركزية خاصة في المجالات

التالية:²

▪ بناء المؤسسات والمراكز الصحية والتربوية والرياضية والثقافية وصيانتها.

وإلى جانب هذه الاختصاصات، يُمارس المجلس جملة من الصلاحيات الاستشارية تتعلق بإبداء

الرأي في البرامج والمشاريع المزمع إنجازها بالولاية من قبل الدولة أو المؤسسات العمومية.

¹ الجمهورية التونسية، القانون الأساسي عدد 29، المتعلق بمجلة الجماعات المحلية، لسنة 2018، المؤرخ في 9 ماي، (الرائد الرسمي، عدد 39 الصادر في 15 ماي 2018)، ص 1747.

² الفصل 297، من مجلة الجماعات المحلية، نفس المرجع، ص 1748.

- دفع الحوار الاجتماعي والمساهمة في فض النزاعات المتعلقة بالشغل على مستوى الجهة.

3. البلدية

تعتبر البلدية جماعة محلية تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية كما يعتبر التنظيم البلدي الأقرب إلى تجسيد اللامركزية في النظام الإداري التونسي، وتُسير البلدية من طرف مجالس منتخبة ورئيس يدير شؤون البلدية وسنرى في هذا العنصر اختصاصات كل منهما على حدى:

أ. رئيس البلدية

- يمتلك سلطة اتخاذ كل القرارات المتعلقة بإعداد العقود العامة وإبرامها وتنفيذها.
- رئيس البلدية هو المسؤول الأول عن المصالح البلدية وعن الإدارة البلدية إلا أنه يمكن تفويض جانب من مسؤولياته إلى مساعديه وإلى المستشارين البلديين غير أن القرارات ذات الصبغة الترتيبية غير قابلة للتفويض إلا في حالة الشغور الوقتي أو النهائي لمنصب الرئاسة¹.
- ونوجز مهام رئيس البلدية في: ²
- إدارة الأملاك البلدية واتخاذ كل الإجراءات للمحافظة عليها وتأمينها وتقادي البطء الإداري وتقديم الخدمات في أفضل الظروف.
- رئاسة الإدارة والمحافظة على الوثائق الحسابية وأرشيف البلدية.
- التصرف في مداخل البلدية ومراقبة المنشآت البلدية طبقاً للقانون.
- تعبيد الطرقات بعد مداولة المجلس البلدي وأخذ رأي المصالح التابعة للوزارة المكلفة بالتعمير.
- تسليم رخص التعبيد الفردي على الطرقات التابعة للملك العمومي للبلدية وغيرها من الرخص طبقاً لقرارات التصنيف وتسوية ارتفاع الطرقات.
- الإشراف على إعداد ميزانية البلدية طبقاً للنظام المالي وإصدار الأذون بالدفع ومراقبة حسابية البلدية وتقرعاتها.
- تسيير الأشغال البلدية واتخاذ التدابير العاجلة المتعلقة بالطرقات بالبلدية وتعهدها.
- الطعن لدى المحاكم لحماية مصالح البلدية ونيابتها في القضايا الإدارية والمالية والعقدية.
- اتخاذ كل القرارات المتعلقة بإعداد العقود العامة وإبرامها وتنفيذها والتي يمكن إجراؤها حسب التشريع الجاري به العمل باعتبار مبلغها ونوعها.

¹ سالم كير، المرزوقي، التنظيم السياسي والإداري التونسي في جمهورية الغد، تونس: مكتبة المنار، 2010 ص 61.

² الفصل 257، من مجلة الجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 1743.

- السهر بمساعدة الكاتب العام على حسن سير المصالح الإدارية وإسداء الخدمات.
- الإصغاء لانشغالات السكان ومكونات المجتمع المدني وتقديم الأجوبة عن التساؤلات.
- الإذن عند الاقتضاء للمكلفين قانونًا بوظائف المراقبة الاقتصادية والصحية والاجتماعية والبيئية.
- التخابط مع ممثل السلطة المركزية المختص ترابياً حول تنفيذ كل القرارات البلدية باللجوء عند الاقتضاء للقوة العامة.
- تمثيل البلدية في جميع الأعمال المدنية والإدارية.

ب. المجلس الشعبي

- يُسَيِّر البلدية مجلس بلدي منتخب طبقاً للقانون الانتخابي، ويُنْتَخَب في أول اجتماع له من بين أعضائه رئيساً ومساعدين وفقاً لأحكام القانون الانتخابي¹.
- وقد حدد القانون الأساسي عدد 29 المتعلق بمجلة الجماعات المحلية صلاحيات المجالس البلدية نذكر منها:²
- يتولى المجلس البلدي دعم كل الأعمال التي ترمي إلى تنشيط الحياة الاجتماعية والثقافية والرياضية والبيئية في البلدية عن طريق المصالح البلدية وعن طريق المنظمات والجمعيات التي تعمل في المجالات المعنية.
- يستشار المجلس البلدي ويبيدي رأيه في كل مشروع يزعم إنجازَه في المنطقة البلدية من قبل الدولة أو الجهة أو الإقليم أو منشأة عمومية.
- يبيدي المجلس رأيه في كل الحالات التي يستوجبها التشريع الجاري به العمل.
- يبيدي المجلس البلدي رأيه في جميع الحالات في أجل شهرين من تاريخ عرض المسألة عليه للإستشارة.
- ولا يحول عدم إبداء الرأي بعد انقضاء الأجل المذكور أو اعتراض البلدية دون إنجاز المشاريع المبرمجة
- تتمثل الصلاحيات المشتركة مع السلطة المركزية خاصة في:³
- تنمية الاقتصاد المحلي ودعم التشغيل.

¹ الجمهورية التونسية، القانون عدد 10 ، المتعلق بقواعد واجراءات الترشح للإنتخابات البلدية والجهوية، المؤرخ في 20 جويلية 2017، قرار الهيئة العليا المستقلة للإنتخابات، ص2.

² الفصول من 235 إلى 242 من مجلة الجماعات المحلية، مرجع سابق، ص ص (1740،1739).

³ الفصل 243، من مجلة الجماعات المحلية، نفس المرجع السابق، ص ص (1741،1740).

- المحافظة على خصوصية التراث الثقافي المحلي وتنميته.
 - القيام بالأعمال الملائمة لدفع الاستثمارات الخاصة وإقامة مناطق للأنشطة الاقتصادية.
 - إنجاز التجهيزات الجماعية ذات الصبغة الاجتماعية والرياضية والثقافية والبيئية والسياحية كدور الثقافة والمتاحف والملاعب الرياضية وصيانتها.
 - التصرف في الشريط الساحلي الواقع بتراب البلدية وتهيئته بالتنسيق مع المصالح المعنية طبقا للتشريع والترتيب الجاري بها العمل.
 - صيانة مدارس التعليم الأساسي والتكفل النقل الحضري والمدرسي .
 - صيانة الطرقات التابعة للدولة العابرة للمناطق العمرانية بالتراب البلدي بإستثناء الطرقات السيارة.
 - وضع برامج للإحاطة بالمهاجرين والتونسيين بالخارج.
- تمارس الصلاحيات المشتركة وفقا لأحكام القانون المشار إليه بالفقرة الثانية من الفصل 13 من هذا القانون.

■ يمارس المجلس البلدي الصلاحيات التي يمكن نقلها إليه من السلطة المركزية خاصة في المجالات التالية:

- بناء المؤسسات والمراكز الصحية وصيانتها.
 - بناء المؤسسات التربوية وصيانتها وبناء المنشآت الثقافية والرياضية وتجهيزها وصيانتها.
- يتم إنجاز المشاريع والمنشآت في إطار اتفاق تبرمه السلطة المركزية مع البلدية.

4. الإقليم

الإقليم جماعة محلية تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلالية الإدارية والمالية وتعمل على تحقيق الإدماج والتكامل التنموي الاقتصادي المتوازن والعادل بين مختلف المناطق المكونة للإقليم.

للإقليم مجلس ينتخب من أعضاء المجالس البلدية والجهوية طبقا للقانون ويجتمع مجلس الإقليم بصفة دورية مرة كل ثلاثة أشهر بدعوة من رئيسه،¹ كما ينتخب مجلس الإقليم رئيس الإقليم ومساعديه من بين أعضائه، وذلك لكامل المدة في أول جلسة يعقدها بعد انتخابه وبحضور أحد أعضاء الهيئة العليا المستقلة للانتخابات.

¹ الفصل 356، من مجلة الجماعات المحلية، نفس المرجع السابق، ص 1763.

ويُعتبر الاقليم وحدة ادارية مستحدثة في التنظيم الإداري التونسي جاء بها دستور 2014، الهدف من استحداثها تحقيق اقتصاد متوازن وتكافؤ وتكامل بين المناطق المشكلة للإقليم¹ وإيجاد حلول للمشاكل التنموية، وتقليص الفوارق بين المناطق، وتحسين ظروف المعيشة للمواطنين والدافع الأساسي هو إتاحة المجال للجماعات المحلية لاستغلال كل قدراتها ومنحها القدرة على المبادرة ذلك من شأنه تخفيف الأعباء على الادارة المركزية عند تنفيذ مخططاتها التنموية الكبرى المشتركة بالأقاليم.

وتتمثل اختصاصات مجلس الإقليم فيما يلي:²

- التداول في كل المسائل ذات الصبغة الإقليمية والمتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبدفع التكامل بين الجهات المكونة له والاندماج التنموي والتضامن بين الساكنين والمناطق.
- وضع أمثلة التهيئة الترابية المستدامة للإقليم بالتشاور والتعاون مع البلديات والجهات وبالتنسيق مع السلطة المركزية.
- اقتراح مشاريع تنموية ذات بعد إقليمي، خاصة منها المتعلقة بشبكات النقل والاتصال والتزود بالماء والكهرباء والتطهير وعرضها على السلطة المركزية والسلطة المحلية للتمويل وإقرار الإنجاز.
- وضع السياسات التنموية الإقليمية وإعداد ما تقتضيه من تصورات ومخططات ومشاريع ذات بعد إقليمي بالتنسيق مع الجماعات المحلية والإدارات اللامحورية المعنية وعرض خطط لتمويلها على السلطة المركزية والسلطة المحلية والسهر على متابعة إنجازها.
- إعداد تصورات للرفع من المردودية الاقتصادية والإقليم للاستثمار ومنح الامتيازات التفاضلية لفوائده الترابي.
- التداول في ميزانية الإقليم وكل المسائل المتعلقة بالتصرف في الأملاك.
- متابعة سير المرافق العامة ذات البعد الإقليمي.
- يهتم مجلس الاقليم بالمسائل ذات الصبغة الإقليمية والمتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويختص بالتنسيق بين الجهات المكونة له والاندماج التنموي والتضامن.
- اقتراح مشاريع تنموية بالتشاور مع البلديات والجهات وبالتنسيق مع السلطة المركزية، وعرضها على السلطة المركزية والسلطة المحلية للتمويل وإقرار الإنجاز.

¹ صالح بوسطحة، ((الجماعات المالية في دستور 27 جانفي 2014: طموحات وخطوط))، ندوة وطنية حول اللامركزية والسلطة المحلية يومي 23 و 24 ماي 2015، ص 67.

² الفصل 358، من مجلة الجماعات المحلية، نفس المرجع السابق، ص 1763.

- متابعة سير المرافق العامة ذات البعد الإقليمي لمجلس الإقليم تفويض جانب من صلاحياته لرئيس الإقليم.¹

- يعمل مجلس الإقليم على تنسيق أنشطته وأعماله مع بقية الأقاليم للإقليم ربط علاقة تعاون في مجال التنمية مع نظرائه في البلدان التي لها علاقات دبلوماسية مع تونس.

- يشارك الإقليم وجوبا مع السلطة المركزية في إعداد مخططات التنمية الوطنية تضع الدولة على ذمة مجالس الأقاليم كل المعطيات الإحصائية والوسائل التي تساعد على القيام بمهامها في أفضل الظروف.

- يعمل الإقليم بالاشتراك مع السلطة المركزية والجهات والبلديات على تحسين مستوى معيشة المواطنين ويقوم بالمبادرات للحد من الفوارق الاقتصادية بين المناطق المكونة له ولتعزيز التضامن بينها.²

المطلب الثاني: بيئة نشاط الإدارة العامة في دولة تونس

انطلاقاً من أن الإدارة العامة تؤثر في بيئتها وتتأثر ستنطلق إلى دراسة طبيعة النظام السياسي والنهج الاقتصادي وواقع السياسات الاقتصادية في الدولة التونسية ثم الاطلاع على التركيبة الاجتماعية المكونة للمجتمع التونسي والمقومات الثقافية والمنظومات القيمية بهدف معرفة التصور الكامل لمدى تأثير أداء الإدارة العامة بهذا النسق المتداخل من البيئات.

أولاً: تركيبة النظام السياسي التونسي

يُشكل النظام السياسي التونسي نمودجا مميزا في المنطقة المغاربية والعربية، حيث مرّ بتحويلات عميقة منذ الإستقلال إلى غاية المرحلة الراهنة، في هذه النقطة ستنطلق إلى مسار النظام السياسي التونسي ووظائف السلطات الثلاثة في هذا الدستور من خلال ما احتواه الدستور الجديد (2022).

1. مسار النظام السياسي التونسي

تَشكّل النظام السياسي، في تونس بعد الاستقلال، إثر الدعوة لانتخابات المجلس القومي التأسيسي والتي فاز فيها ممثلو "الجبهة الوطنية" بكافة المقاعد، كانت الأهداف السياسية الواضحة والمباشرة من هذه الجبهة، التي تشكّلت بزعامة الحزب الدستوري الحر في 15 مارس 1956 وضمت الاتحاد العام التونسي للشغل واتحاد الصناعة والتجارة والاتحاد القومي للمزارعين وبعض المقربين من الحزب وإحداث مجلس بتركيبة متوافقة مع توجّه بورقيبة، وتُوّج هذا المسار بدستور 1 جوان 1959، الذي أقرّ نظاماً

¹ الفصل 358، من مجلة الجماعات المحلية، نفس المرجع، ص 1763.

² الفصول 359-360-361، نفس المرجع السابق، ص 1764.

رئاسيًا لا يَسمح للسلطة التشريعية بإحداث لجان رقابة تُتابع أعمال الحكومة أو مساءلتها وتمثل التعبير السياسي لهذا النظام الذي تم صياغته وفق دستور 1959 في أن النظام البرلماني يُمثل خطرًا على عمل السلطة التنفيذية وفاعليتها،¹ وهكذا تم القضاء على احتمال تكوين معارضة واستمر الحكم برئاسة بورقيبة لثلاثة عقود من الزمن، ليخلفه زين العابدين لفترة قاربت 23 عامًا، ثم بقيام أحداث الربيع العربي دخلت تونس في مرحلة انتقالية نحو تعديل المسار وتحقيق تحول ديمقراطي وذلك من شأنه التأثير على أداء الكيان الإداري في الدولة طول هذه المسيرة.

تشكّلت دولة تونس الحديثة من خلال تطبيق بورقيبة برنامجها المستمد من نمط الحضارة الغربية واتخذها نموذجًا لها من حيث العمران والثقافة الاجتماعية، كما تبنى في ستينات القرن الماضي سياسة ليبرالية منذ بداية السبعينات قادها الوزير الأول حينها الهادي نويرة، وبعد اندماج المجتمع وانسياقه بما يوافق فكر وتصورات الراحل الحبيب بورقيبة حتى اتخذ قرارًا بإجراء تعديل على دستور الجمهورية في 27 ديسمبر 1974، يقضي بإسناد السلطة إليه مدى الحياة.²

لكن في النصف الثاني من سبعينات القرن الماضي، انقلبت الأوضاع العامة في الدولة ففي جانفي 1978 أعلن الاتحاد العام التونسي للشغل إضرابًا عامًا في البلاد وأدى ذلك إلى مواجهات، لكن الاحتجاجات العنيفة عادت إلى الشارع التونسي في شهر جانفي 1984، إثر ارتفاع أسعار الخبز، فخرج الشعب التونسي في مظاهرات، وفي السابع من نوفمبر 1987 قام الوزير الأول زين العابدين بن علي بإزاحة رئيس الجمهورية الحبيب بورقيبة، واستند بن علي في إزاحة بورقيبة إلى الفصل 57 من الدستور الذي ينص على أن يتولى الوزير الأول رئاسة الجمهورية في حالة عجز أو وفاة رئيس الجمهورية، وعزز بن علي قراره بتقرير طبي أصدرته مجموعة من الأساتذة الأطباء، وبذلك انتهت حقبة وبدأت أخرى.³

2. الوظائف الثلاث في الدستور التونسي

1.2 الوظيفة التشريعية

فوض الشعب التونسي صاحب السيادة الوظيفة التشريعية لمجلس نيابي يسمى مجلس نواب الشعب ولمجلس نيابي ثاني يسمى المجلس الوطني للجهات والأقاليم.

¹ يوسف، الشاذلي، ((النظام الرئاسي في تونس وإنتاج الاستبداد المستقر، المفكرة القانونية))، متاح على الرابط : <https://legal-agenda.com>، الاطلاع: 2025/04/06.

² يوسف، الشاذلي، نفس المرجع السابق، نفس المكان.

³ المسار السياسي لتونس بعد لاستقلال (1996-2014)، بوابة الوسط، متاح على الرابط : <https://alwasat.ly/news>

أ. مجلس نواب الشعب

يتم انتخاب أعضاء مجلس نواب الشعب انتخاباً عاماً حرّاً مباشراً وسريّاً، لمدة خمس (5) سنوات ووفق ما يضبطه القانون الانتخابي، وتُمدّد عهده في الحالات الطارئة. ويُمارس مجلس نواب الشعب الوظيفة التشريعية في حدود الاختصاص المخولة في له في هذا الدستور.¹

وهنا يلاحظ أن لرئيس الجمهورية الحق في عرض مشاريع القوانين وبالمقابل للنواب حق عرض مقترحات القوانين شرط أن تكون مُقدّمة من عشرة (10) نواب على الأقل ويختص رئيس الجمهورية بتقديم مشاريع قوانين الموافقة على المعاهدات ومشاريع قوانين المالية، ولمشاريع رئيس الجمهورية أولوية النظر،² ولرئيس الجمهورية أن يدفع بعدم قبول أي مشروع قانون أو مشروع تعديل يتضمن تدخلاً في مجال السلطة الترتيبية العامة، ويعرض رئيس الجمهورية المسألة على المحكمة الدستورية للفصل فيها في أجل أقصاه عشرة أيام ابتداء من تاريخ بلوغها إليها.³

ويُصادق مجلس نواب الشعب على القوانين الأساسية بالأغلبية المطلقة للأعضاء وعلى القوانين العادية بأغلبية الأعضاء الحاضرين على ألا تقل هذه الأغلبية عن ثلث أعضاء المجلس وفي حالة حل مجلس نواب الشعب يمكن لرئيس الجمهورية إصدار مراسيم تُعرض على مصادقة المجلس في دورته العادية الأولى.⁴

ووفقاً لما جاء به الدستور الجديد (2022) فإن الآراء تباينت في تونس بشأن تقييم أداء عمل مجلس نواب الشعب (الغرفة التشريعية الأولى) بعد مرور أكثر من سنتين على تأسيسه، بين من يعتبر أنه تمكّن من مناقشة وتمير بعض القوانين التي تهّم التونسيين، ومن يعتبر أنه لم ينجح في تحقيق المهام الموكلة إليه، ومن ضمنها تقييم أداء الحكومة والمصادقة على القوانين إلا أن هناك من يرى أن البرلمان التونسي بحكم حادثته لا يزال في مرحلة التقييم والتعديل المستمر لآلياته، مع تركيزه على تحقيق التوازن بين سن القوانين ومعالجة الملفات التنموية.

ب. المجلس الوطني للجهات والأقاليم

¹ الجمهورية التونسية، دستور الجمهورية التونسية (الرائد الرسمي، عدد خاص، مؤرخ 18 أوت 2022)، ص 18.

² الفصل 68 من دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع السابق، ص 19.

³ الفصل 76 من دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 24.

⁴ الفصل 80 من دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 26.

يتكوّن المجلس الوطني للجهات والأقاليم من نواب منتخبين عن الجهات والأقاليم، ينتخب أعضاء كلّ مجلس جهوي ثلاثة أعضاء من بينهم لتمثيل جهاتهم بالمجلس الوطني للجهات والأقاليم، وينتخب الأعضاء المنتخبون في المجالس الجهوية في كل إقليم نائباً واحداً من بينهم يُمثّل هذا الإقليم في المجلس الوطني للجهات والأقاليم، ويتم تعويض النائب الممثّل للإقليم طبقاً لما يضبطه القانون الانتخابي.¹

ولا يمكن الجمع بين عضوية مجلس نواب الشعب وعضوية المجلس الوطني للجهات والأقاليم كما لا يمكن الجمع بين عضوية المجلس الوطني للجهات والأقاليم وأي نشاط بمقابل أو دون مقابل، وتُعرض على المجلس الوطني للجهات والأقاليم وجوباً المشاريع المتعلقة بميزانية الدولة ومخططات التنمية الجهوية والإقليمية والوطنية لضمان التوازن بين الجهات والأقاليم كما تتم المصادقة على قانون المالية ومخططات التنمية إلا بأغلبية الأعضاء الحاضرين بكل من المجلسين على ألا تقل هذه الأغلبية عن ثلث أعضاء كل مجلس.²

ويُمارس مجلس الجهات والأقاليم صلاحيات الرقابة والمساءلة في مختلف المسائل المتعلقة بتنفيذ الميزانية ومخططات التنمية،³ وينظم القانون العلاقات بين مجلس نواب الشعب والمجلس الوطني للجهات والأقاليم.

2. الوظيفة التنفيذية

1. رئيس الجمهورية

يُمارس رئيس الجمهورية الوظيفة التنفيذية بمساعدة رئيس حكومة، ويُنتخب رئيس الجمهورية لمدة خمسة (5) سنوات انتخاباً عاماً حرّاً مباشراً سرّياً خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة من المدة الرئاسية وبالأغلبية المطلقة للأصوات المصرّح بها، ولا يجوز تولي رئاسة الجمهورية لأكثر من عهديتين كاملتين متصلتين أو منفصلتين، وفي حالة الاستقالة تُعتبر المدة الرئاسية كاملة.

وحسب الدستور التونسي فتتمثل الوظائف السياسية لرئيس الجمهورية

– القائد الأعلى للقوات المسلحة، ويترأس مجلس الأمن القومي وهو الضامن لاستقلال الوطن، وسلامة ترابه واحترام الدستور والقانون ولتنفيذ المعاهدات.

¹ الفصل 81 من دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 26.

² الفصل 84 دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 27.

³ الفصل 85 دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع السابق، ص 27.

- يسهر على السير العادي للسلطة العمومية ويضمن استمرارية الدولة، لرئيس الجمهورية أن يعرض على الاستفتاء أي مشروع قانون يتعلّق بتنظيم السلطة العمومية أو يرمي إلى المصادقة على معاهدة يمكن أن يكون لها تأثير على سير المؤسسات دون أن يكون كلّ ذلك مخالفاً للدستور.
- يضبط رئيس الجمهورية السياسة العامة للدولة ويُعلم بها مجلس نواب الشعب والمجلس الوطني للجهات والأقاليم، ويُعيّن رئيس الجمهورية رئيس الحكومة، كما يعيّن بقية أعضاء الحكومة باقتراح من رئيسها.
- يُنهي رئيس الجمهورية مهام الحكومة أو عضو منها تلقائياً أو باقتراح من رئيس الحكومة كما يسند رئيس الجمهورية، باقتراح من رئيس الحكومة، الوظائف العليا المدنية والعسكرية، إذا تعذّر على رئيس الجمهورية القيام بمهامه بصفة مؤقتة¹.
- يُفوّض بأمر وظائفه إلى رئيس الحكومة باستثناء حق حل مجلس نواب الشعب أو المجلس الوطني للجهات والأقاليم عند شغور منصب رئيس الجمهورية لوفاة أو لاستقالة أو لعجز تام أو لأي سبب من الأسباب، يتولى رئيس المحكمة الدستورية فوراً مهام رئاسة الدولة بصفة مؤقتة لأجل أدناه خمسة وأربعون (45) يوماً وأقصاه تسعون (90) يوماً²، ولا يجوز للقائم بمهام رئيس الجمهورية بصفة مؤقتة الترشّح لرئاسة الجمهورية ولو في حالة تقديم استقالته.

2. الحكومة

ينص الدستور التونسي على:

- تسهر الحكومة على تنفيذ السياسة العامة للدولة طبقاً لتوجهات والاختيارات التي يضبطها رئيس الجمهورية، فالحكومة مسؤولة عن تصرّفها أمام رئيس الجمهورية.
- يُسيّر الحكومة من قبل رئيس الحكومة، ويُنسّق أعمالها ويتصرّف في دواليب الإدارة، وله أن ينيب رئيس الجمهورية، عند الاقتضاء، في رئاسة مجلس الوزراء أو أي مجلس.
- لكلّ نائب بمجلس نواب الشعب أو بالمجلس الوطني للجهات والأقاليم أن يتوجّه لأعضاء الحكومة بأسئلة كتابية أو شفاهية³، ويمكن للمجلسين معارضة الحكومة، وإذا تمّ توجيه لائحة لوم للحكومة أثناء

¹ الفصول من 91 إلى 106، دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص ص (30، 34).

² الفصول من 107 إلى 109 دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص ص (35، 36).

³ الفصول من 111 إلى 114، دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع السابق، ص 36.

نفس المدة النيابية، فيمكن لرئيس الجمهورية أن يقبل استقالة الحكومة أو أن يحل مجلس نواب الشعب والمجلس الوطني للجهات والأقاليم أو أحدهما.¹

فمن حيث التصور نجد في الدستور التونسي الجديد تم اعتماد نظام تشاركي يحد من هيمنة رئيس الجمهورية على الدولة، فرئيس الجمهورية ينتخب مباشرة من الشعب لعهددة تدوم خمس (5) سنوات، كما نجد أن النظام السياسي الجديد لتونس أعطى للحزب الحاصل على أغلب مقاعد البرلمان الحق باختيار رئيس الحكومة، ومن حيث الواقع ورغم تبني مبدأ توزيع السلطة بين رئيسي الجمهورية والحكومة، فإن النظام السياسي الجديد تميّز بتوسيع نفوذ رئيس الجمهورية أكثر، فحسب ما ورد في الدستور الحكومة مسؤولة عن تصرفها أمام رئيس الجمهورية ويملك هذا الأخير حق حل البرلمان.

3. الوظيفة القضائية

يعدّ القضاء في تونس وظيفة مستقلة، وينقسم إلى قضاء عدلي وقضاء إداري وقضاء مالي، ويشرف على كل صنف مجلس أعلى يتولّى القانون تنظيم كلّ مجلس من المجالس الثلاثة المذكورة²، ونصّ الدستور التونسي على أنه لا يُنقل القاضي دون رضاه، ولا يُعزل، كما لا يمكن إيقافه عن العمل أو إعفائه، أو تسليط عقوبة عليه، إلا في الحالات التي يضبطها القانون، ويتمتع القاضي بحصانة جزائية، ولا يمكن تتبّعه أو إيقافه ما لم ترفع عنه الحصانة.³

أما المحكمة الدستورية فهي هيئة قضائية مستقلة تتركب من تسعة أعضاء تتم تسميتهم بأمر، يتشكل ثلثهم الأول من أقدم رؤساء الدوائر بمحكمة التعقيب، والثلث الثاني من أقدم رؤساء الدوائر التعقبية أو الاستشارية بالمحكمة الإدارية، والثلث الأخير يتشكل من أقدم أعضاء محكمة المحاسبات، ويُنتخب أعضاء المحكمة الدستورية من بينهم رئيساً لها ونائباً له.⁴

وتختص المحكمة الدستورية بالنظر في مراقبة دستورية لقوانين والمعاهدات، والنظام الداخلي لمجلس نواب الشعب والنظام الداخلي للمجلس الوطني للجهات والأقاليم وإجراءات تنقيح الدستور،⁵ وإذا قضت المحكمة الدستورية بعدم الدستورية، فإنه يتوقف العمل بالقانون في حدود ما قضت به.

¹ الفصلين 115، 116 دستور 2022 جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 37.

² الفصل 117، دستور 2022، جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 38.

³ الفصل 121، دستور 2022، جمهورية تونسية، نفس المرجع، ص 39.

⁴ الفصل 125، دستور 2022، جمهورية تونس، نفس المرجع، ص 41.

⁵ الفصل 127 دستور 2022، جمهورية تونس، نفس المرجع السابق، ص 41.

وبهذا الصدد نقول أنه وبعد تأسيس المجلس التأسيسي الذي يُعتبر أول خطوة في الجمهورية الثانية والذي كان مكلفاً بصياغة دستور جديد في تونس باعتباره الدستور الثاني في عهد الاستقلال والذي تميّز بسيادة الشعب والتركيز على دعم حقوق الإنسان وحرياته ورغم ما شهدته تونس من اصلاحات سياسية وإدارية تسمح بتكوين الأحزاب السياسية وتوفير جو ملائم للممارسة الديمقراطية، إلا أنه وبرغم تلك التحولات والقيام باصلاح سياسي ودستوري في تونس وتبنيها لتوجهات انفتاحية، إلا أن الخطوات الثقيلة في الانفتاح تدلّ على أن النظام السياسي التونسي لم يستطع التخلص من الصبغة السلطوية السابقة فالملاحظ هو إدراك النخبة الحاكمة أن عليها ان تتكيف مع نقلة نوعية تُمكنها من الاستمرار بشرعية جديدة وهو الأمر الذي أكد استمرارية نظام الحكم مع افتقاره لبعض أسس ومقومات الدولة الديمقراطية على غرار الفصل المرن بين السلطات وتقليص هيمنة السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية.

ثانياً: بنية النظام الاقتصادي في تونس

يعتبر الاقتصاد ركيزة لجميع القطاعات الحيوية بالدولة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع الاجتماعية فتحليل الاقتصاد الوطني الكلي التونسي يتشكل على قاعدة بيانات ومؤشرات والتي تعكس الحالة الصحية لذلك الاقتصاد وفاعلية مخططاته التنموية.

انتهجت تونس منذ استقلالها عن المستعمر الفرنسي سنة 1956 مخططات تنموية على مراحل وذلك إما ثلاثية أو رباعية أو خماسية رغم أنها ألغيت في حقبة ما يعرف بالثورة الاجتماعية، وتم تفعيلها مجدداً مع بداية سنة 2016 إلا أن تلك المخططات كانت تنتهج سياسات اقتصادية مختلفة من فترة إلى أخرى بحيث يتم تنفيذها خلال مدة زمنية معينة وبعدها، ومن خلال مراجعة الأحداث الاقتصادية التونسية وبالتحديد لسنوات الستينات، ومن خلال تجربة اقتصادية أرست مفهوم العدالة الاجتماعية وسياسة الاقتصاد المركزي واللامركزي وتدخل الدولة في إنشاء المشاريع الحكومية الضخمة بحيث أحدثت مخططات ثورة حقيقية في الناتج المحلي الإجمالي ونمو اقتصادي صاعد.¹

وبعد تدخل البنك الدولي بهدف تحقيق التنمية وإنقاذ الاقتصاد التونسي من الإفلاس تم التدخل في الشؤون الداخلية التونسية وفرض توجيهات اقتصادية، شهد الاقتصاد الوطني التونسي في تلك الفترة تحولاً جذرياً نحو اقتصاد السوق وكانت بداية حقيقية لتراكم الأزمات والتي أضحت تونس تعاني منها إلي

¹ فؤاد، الصباغ، ((إستراتيجيات التنمية الاقتصادية التونسية، مجلة الدبلوماسية))، متاح على الرابط : <http://aldiplomasy.com>، الاطلاع: 2025/04 /12.

غاية هذه الأيام من خلال تحرير الأسعار والأسواق وخصخصة القطاعات الحيوية التي تعتبر مهمة وداعمة لبعض الطبقات الاجتماعية التي تملك رأس المال والقدرة التنافسية.¹

ويمكن تحديد المراحل التي مر بها الاقتصاد التونسي في:

1. المرحلة الأولى:

بعد الاستقلال الدولة التونسية واجهت تحديات كبرى تتعلق ببناء المؤسسات السيادية، وتحديد التوجه الاقتصادي، وتم اختيار التوجه الاشتراكي والتخطيط المركزي الذي كان يسود بلدان المعسكر الاشتراكي، حيث سعت الدولة الناشئة إلى اعتماد مخططات تنموية ثلاثية أو خماسية للتركيز على القطاعات، وتميزت هذه المرحلة بظهور نزعة قوية لدى السلطة المركزية بتبني سياسات فاعلة من حيث تعبئة الموارد المالية، أو تحديد المشاريع الاستثمارية، أو تهيئة المناطق الصناعية.

وفي ظل عدم وجود القطاع الخاص في تلك الفترة سيطرت الحكومة على القطاعات التالية: تجارة الجملة والتجزئة والخدمات المصرفية والمواصلات والطاقة والتعدين 90% من قطاع الزراعة و 70 % من قطاع الصناعة، وفيما بعد لعبت الدولة دور المهيمن على كل أوجه النشاط الاقتصادي، ذلك ما أضعف تفاعل القطاع الخاص مع الحوافز الحكومية مما أدى لإنهيار الاستثمارات الخاصة في بداياتها،² كما أنه في هذه المرحلة قامت الدولة بإدارة النشاط الاقتصادي من منطلق المركزية.

2. المرحلة الثانية (الانفتاح الاقتصادي 1980):

انطلقت الدولة التونسية في تشجيع الاستثمار الخاص والسياحة في الشريط الساحلي للبلاد، وتم فسح المجال أمام شركات أجنبية ودخول رؤوس أموال خارجية في مشاريع ذات قيمة مضافة ضعيفة و طاقة تشغيلية عالية تستند إلى أجور ضعيفة، مع وجود صيغة التخطيط الموجهة وتحت ضغط المؤسسات المالية الدولية، واجهت تونس أزمة مديونية خانقة، مما اضطرها لاعتماد برنامج الإصلاح الهيكلي الذي قيد حرية القرار التنموي بالاشتراطات الخارجية.³

في هذه الفترة أثر انهيار الاقتصاد التونسي على سياسات والاستراتيجيات التنموية، فاندмجت تونس كلياً مع خطط التكيف الهيكلي وفق الإستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المالية الدولية ومنظومة

¹ فؤاد الصباغ، نفس المرجع السابق، نفس المكان.

² —، —، اقتصاد تونس لمحة تاريخية، على الموقع : <http://www.unescwa.org>، الإطلاع 2025/04/13.

³ عماد، الدائمي، التخطيط التنموي في تونس: بين النقد والاستشراف، متاح على الرابط : <https://www.aljazeera.net>، الإطلاع: 2025/04/15.

البريتن وودز Woods Bretton حيث اعتمد المخطط التنموي السابع (1987-1991) على سياسة تجميد الأجور وفرض قيود على الإستثمار، كما ضبط المخطط الثامن للتنمية (1992-1996) برنامج التأهيل الشامل للاقتصاد وإصلاح النظام الجبائي ومراجعة الرسوم الجمركية، والدخول في مرحلة جديدة من التحرر التجاري التحرر التجاري.

في هذه المرحلة جمعت الدولة التونسية ما بين سياسات دعم الواردات وسياسات القطاع الخاص لتشجيع الصادرات واستمرت الدولة كفاعل أساسي فيما يتعلق بإدارة المؤسسات الاحتكارية، ونتج عن هذه السياسة وجود انقسام بين قطاع حر ليبرالي للشركات الخارجية التي تركز على الصادرات من البضائع البسيطة وبين قطاع محلي كان مدعماً ومحمياً من المنافسة وخاضع بشكل تام لتدخلات الدولة.

3. المرحلة الثالثة (التحرير الاقتصادي 1990):

في هذه المرحلة حث صندوق النقد الدولي الدولة التونسية على اتخاذ معايير للحد من الإنفاق العام وللتحكم بالتضخم وللتقليل من عجز الميزانية الحالي، وتميّزت هذه المرحلة بـ:

- تقليص العمالة في القطاع العام وإلغاء الضوابط على الأسعار.
- رفع الحواجز التجارية والخصخصة على نطاق واسع.
- تعويم الدينار التونسي وانخفاض العملة ولكن ثبت استقرار سعر الصرف.
- عدم وجود رقابة تنظيمية مستقلة أدى لهيمنة النخبة بشكل واسع وكبير.
- تركيز جهود التنمية على المناطق الساحلية والإطار المؤسسي مُقيّد لمشاركة المواطنين في برامج التنمية.

أما خلال الفترة بين سنوات (1995-2008) تركز الهدف الأساسي على تنفيذ الإتفاقيات التي صادقت عليها الدولة التونسية، من خلال اعتماد سياسة إصلاح إداري وتأهيل شامل لجميع القطاعات الحيوية للاقتصاد التونسي، شملت بعض الإصلاحات مختلف أوجه النشاط الإداري والاقتصادي ضمن مخططات التنمية، حيث وقع إحداث خطة المرفق الإداري، وإحداث مكاتب العلاقات مع المواطن من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، مراجعة نظام الوظيفة العمومية ومنظومة التأجير، حذف بعض التراخيص الإدارية وتعويضها بدفتر الشروط.¹

4. المرحلة الرابعة (ما بعد ثورة 2011):

¹ محمد العربي، العياري، ((الاقتصاد السياسي للتنمية في تونس: هشاشة السياسات الاقتصادية الكلية ودورة الأزمات)) مركز الدراسات المتوسطة والدولية، 2023، ص 6.

تميّزت هذه المرحلة بالإضطرابات السياسية والاجتماعية أما البعد الاقتصادي فقد تميّزت بما يعرف بمخطط الياسمين وهو مخطط تنموي خماسي أعدته الحكومة المؤقتة (2011) بتنسيق من وزارة المالية وقد هدف المخطط على بعث البرامج التنموية وتقليص المديونية، حيث تم الإعتماد على مكاتب دراسات دولية ومقترحات مجموعة الثماني في مؤتمر "دوفيل" بفرنسا في مايو 2011. وللاشارة فانه في سنة 2014 تمت الاستدانة مقابل تقديم تعهدات للمؤسسات المالية الدولية بإجراء إصلاحات هيكلية تقشفية، وباتت دوائر القرار التنموي ذات صبغة خارجية أكبر مع لجان دولية، مسؤولة عن إعداد دراسات إستراتيجية لم تُنشر للعموم ولم تُعرض على البرلمان، ما أثار تساؤلات حول شفافية الخيارات التنموية في فترة ما بعد الثورة¹.

ويمكن تلخيص أهم الإيجابيات التي ميزت الاقتصاد الكلي التونسي خلال الفترة التي تلت الثورة الاجتماعية بتونس سنة 2011 فيما يلي:²

- خفف البنك المركزي من السياسة النقدية منذ بداية سنة 2011 وذلك قصد تحرير الاقتصاد النقدي والمصرفي ودعم النشاط الاقتصادي والمنظومة المالية.
- التعاون الاقتصادي والتجاري والتنويع والاتفاقيات مع دول قصد استقطاب الاستثمار الأجنبي.
- تنمية القطاع الخاص مع الحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي إذ على الرغم من تلك الإضطرابات الاقتصادية والاجتماعية لم تتعرض تونس لأزمة بنكية أو إفلاس عام.
- تسجيل تحسن ملموس في مؤشرات التحرر من الفساد والتحرر الاقتصادي خاصة على مستوى مؤشر التحرر من الفساد والتحرر الجبائي وتحرر مناخ الأعمال والاستثمار.
- مواصلة الإصلاح الهيكلي والتنظيم الإداري مع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لسد الفجوة الرقمية حتى يواكب التطورات العالمية.
- تجسيد العدالة في التوزيع بين المناطق الساحلية والداخلية وبين المدن والمناطق النائية وتقليص الانفاق العمومي عبر سياسة تقشف خاصة سنة 2014.³

¹ عماد، الدائمي، التخطيط التنموي في تونس: بين النقد والاستشراف، مرجع سابق، نفس المكان.

² فؤاد، الصباغ، ((الأوضاع الاقتصادية التونسية بعد ثورة الربيع العربي 2011))، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 7، 2019، ص 67.

³ فؤاد، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 68.

رغم كثرة المخططات المتتابعة التي تهدف إلى النهوض بالاقتصاد التونسي إلا أنه بقي يعاني من ضعف النمو واختلال التوازنات المالية وميزان المدفوعات، وتساعد نسب البطالة، بسبب هشاشة الاستثمار وضعف التنويع الإقتصادي، من خلال الاعتماد الكامل على القطاعات التقليدية ذات القيمة المضافة المحدودة، مثل الفلاحة والسياحة، وهو ما حال دون تحقيق الأهداف المرجوة.

شهدت تونس منذ الاستقلال تحولات اقتصادية متعددة أثرت مباشرة في طبيعة وأداء الإدارة العامة: ففي مرحلة الاقتصاد الموجه اعتمدت الدولة التونسية على التخطيط المركزي ما نتج عنه تضخم الجهاز الإداري وارتفاع البيروقراطية، كما كانت وظيفة الإدارة العامة متركزة على التنفيذ بدل الابتكار، مما جعلها الكفاءة والمرونة.

ثم في مرحلة الانفتاح والإصلاحات الهيكلية (بعد الثمانينيات) تم تبني برامج التعديل الهيكلي بالتعاون مع صندوق النقد، حيث تم تقليص دور الدولة ودفعت هذه السياسات الإدارة العامة نحو تحسين آليات التسيير والرقابة، كما بدأت الدولة التونسية اعتماد اللامركزية وتحديث أساليب العمل الإداري لتواكب التحول نحو اقتصاد السوق.

أما مرحلة ما بعد الثورة 2011 تزايدت فيها المطالب الاجتماعية والاقتصادية، ما جعل الإدارة العامة التونسية تقبع تحت ضغط تقديم خدمات أكثر شفافية وعدالة كما أثرت الأزمة الاقتصادية على فعالية السياسات العامة في المقابل، شجعت عصرنة الإدارة عبر التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة على تطوير أساليب الإدارة وتحسين علاقتها بالمواطن .

من العرض السابق يتضح أن البيئة الاقتصادية في تونس ساعدت في تحفيز إصلاح إداري تدريجي، إلا أنها اصطدمت بعوائق سياسية وبيروقراطية جعلت الأداء الإداري ضعيفاً بين فترات الكفاءة والتراجع.

ثالثاً: مقومات المجتمع التونسي

عملياً وكما أشرنا آنفاً، فإنه من الصعب دراسة وقياس المؤشرات التي تتعلق بالبيئة الاجتماعية والثقافية وحصرها في جانب واحد والحكم بناءً على نتائجها، فأثارها تختلف من دولة لأخرى لأن مكونات المجتمع والتحولات الحاصلة فيه وبنائه عبر الزمن يختلف من مجتمع لآخر، ومن خلال ذلك سنحاول التطرق إلى العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على أداء الإدارة العامة في المجتمع التونسي، وفق ثلاث مؤشرات ألا وهي البناء الاجتماعي، الثقافي والحضاري، ومستوى التعليم وسياسات التشغيل والصحة. أجمع الباحثين على التأثير الكبير للاستعمار على الهوية في تونس منذ الحماية التي فُرضت عليه بداية القرن 19، شرعت السلطات الفرنسية منذ أواخر سنة 1932 في مسألة التجنيس (الحصول

على الجنسية) وبعد الاستقلال وبالرغم من عدم تجذر النهج العلماني في النظام السياسي التونسي إلا أنه خلف أثارا عميقة منها ما هو بوجه إيجابي وآخر سلبي، على مكونات المجتمع التونسي بسبب تأثير سياسات الرؤساء التونسيين منذ الاستقلال والنخبة الفرانكوفونية المتشعبة من أفكار فرنسية تقوم على الحرية والمساواة.¹

لقد جعل بورقيبة من التحديث شعارًا للدولة التونسية المستقلة وفي ظل ذلك عمل على طمس كافة العلاقات كالروابط التقليدية العائلية والعشائرية والقبلية والدينية والتخلص منها، فألغى المحاكم الشرعية وأوقف التعليم في الجامع الأعظم، وحل الأوقاف، وأصدرت مجلة الأحوال الشخصية التي تمنع تعدد الزوجات وحول مقرات الزوايا إلى مراكز للحزب الدستوري الجديد وعمّم التعليم الفرنكو -عربي.² وتم إقصاء خريجي الزيتونة من تولي تلك المناصب، وهو ما يُمثّل الإقصاء لأصحاب التكوين الزيتوني- العربي، فالإقصاء الذي تعرضت له لغة الدولة لم يكن عابراً بل جاء نتيجة التكوين الفرانكوفوني الذي عرفه أصحاب السلطة في تونس.

إن تأثير العلمانية في المجتمع التونسي برز في العديد من جوانب الحياة في تونس وكان أهمها الجانب الثقافي، فالثقافة هي الخصائص المُحددة للمجتمع، وتعكس صورة المجتمع وترسم إطار السلوك العام في فيه وتعكس هويته وقيمه فكل مجتمع قيمه وثقافته.³

يرى الأستاذ الباحث "أحمد شوقي" أنه لكي تستطيع الدولة التقدم من الناحية الثقافية يجب عليها أن تواكب التطورات الحاصلة في محيطها الدولي ومختلف التحولات الداخلية بالرغم من أن الثقافة هي حركة المجتمع التفاعلية المتأثرة بعوامل من داخل المجتمع نفسه أو خارجه إلا أن تطبيق السياسات هو من يُحدّد الإطار العام للمجتمع وبمراعاة كل الفئات وفق مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وسيادة القانون بالاشتراك مع أبعاد أخرى مؤثرة في المجتمع التونسي أهمها البعد الاقتصادي.⁴

¹ محمد الهادي، الشريف، تاريخ تونس : من عصور ما قبل التاريخ إلى الاستقلال، ط3 ، تونس: دار سراس للنشر، ص119.

² سالم، لبيض، الهوية، الإسلام، العروبة، التونسية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2009، ص44.

³ أحمد، شوقي، حوار الثقافات ضرورة مستقبلية أم رفاهية، سلسلة كراسات مستقبلية، القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 2001، ص24.

⁴ نفس المرجع، ص 25.

ولتحديد التصوّر العام حول مقومات المجتمع التونسي بما يفيدنا في معرفة مدى تأثر الإدارة العامة بالواقع الاجتماعي وبالتحولات التي تحدث داخله يمكننا التركيز أولاً على المنظومة التعليمية وتليها سياسات التشغيل ثم القطاع الصحي في الدولة التونسية:

1. المنظومة التعليمية

كانت مسألة تطوير التعليم من أهم مشاغل النخب السياسية في تونس قبل احتلال البلاد ومن بعده أما بعد الاستقلال صار التعليم من بين أهم رهانات الدولة الجديدة، فتمّ إصدار أول قانون يُنظّم التعليم (القانون عدد 118 لسنة 1958) الذي ارتكز على عدة مبادئ من أهمها تجديد التربية والتعليم بما يواكب العصر وتحولاته فتموفقا لذلك إقرار إجبارية التعليم ومجانيته في جميع مراحله، وحذف التعليم الديني واعتماد منهج تعليمي منفتح على اللغة والثقافة الفرنسيتين مع الحفاظ على اللغة العربية، وبالتوازي مع ذلك عملت الدولة على بناء المدارس والمعاهد في المدن وخاصة في الأرياف، ولتحقيق كل ذلك، تمّ تخصيص ما بين خمس وثلاث الميزانية العامة للدولة للقطاع التعليمي¹.

وساهم تشكّل كوادراتونية عالية الكفاءة في بناء الدولة التونسية الحديثة منذ السبعينات من القرن الماضي، حيث تجاوزت نسبة التعليم 90 % ما جعل تونس تتحصل على المراتب الأولى عربياً وأفريقياً في مجال التعليم.

وفيما بعد ظهرت بعض المشاكل التي لها علاقة بالمناهج المعتمدة مما أدى إلى القيام بإصلاحات عديدة أهمها الإصلاحات التي تمت في فترة السبعينات التي توافقت مع سياسة الإنفتاح الاقتصادي المنتهجة من قبل الدولة التونسية، وتمثلت أساساً في تعريب التعليم وتحويل بعض مفردات البرامج التعليمية، إلى جانب إصلاحات أخرى، منها (القانون عدد 2002-80)، الذي أقرّ مجموعة من الإجراءات الجديدة² منها كإرساء المقاربة بالكفايات وتوظيف التكنولوجيا الحديثة واعتماد البيداغوجيا الفارقية وإعادة النظر في التوجيه المدرسي بما يتلاءم مع سوق الشغل والتحويلات الاجتماعية والاقتصادية على النطاق المحلي والدولي.

¹ عبد اللطيف الحناشي، المنظومة التعليمية في تونس: مقدّمات تاريخية، متاح على الرابط :

<https://ourouba22.com/>، الاطلاع: 2025/04/15.

² نفس المرجع، نفس المكان.

أما عن الشبكة الجامعية التونسية فهي تظم 203 مؤسسة تعليم عالي عمومي و74 مؤسسة تعليم عالي خاص.¹

ترتكز استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا في تونس على مبدأ التوظيف والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والانتشار التدريجي للجامعات وذلك لتحسين مردودية المنظومة الجامعية والارتقاء بالأداء التعليمي عبر:

- توظيف البحث العلمي في خدمة الأهداف الكبرى للاقتصاد الوطني.
- الرفع من نسبة التخرج الجامعية.
- الانخراط في شراكة دولية فاعلة في فضاء اقتصادي معولم.
- ضمان التمويل المتواصل ودعم الاستثمار الخاص ودعم تشغيل خريجي الجامعات التونسية ودعم قدراتهم على تكوين المؤسسات الابتكارية.
- مواكبة التعليم العالي للتحويلات الداخلية للمجتمع التونسي والتحويلات الاقتصادية، والبيئة الخارجية واتخاذ الإجراءات المناسبة كتنويع التخصصات وتشجيع المبادرات الداعمة للسياسات التوظيف، وتنويع مصادر التمويل، والانفتاح على الشراكة الدولية.²

2. سياسات التشغيل

يشكل خريجو الجامعات من حاملي الشهادات العليا في تونس أكبر نسبة من العاطلين عن العمل وذلك بنسبة تقارب 30%، وذلك لعدم القدرة الاستيعابية للقطاع العام، وقد عكفت الدولة التونسية خلال السنوات الأخيرة على تخصيص عدة برامج وآليات لحل مشكلة البطالة وتوظيف خريجي الجامعات والمنقطعين عن التعليم، لتفادي مشكلة البطالة.

عملت الحكومة التونسية على وضع استراتيجية وطنية للتشغيل، تركز على مبدأ الحوار والتشاور والتوافق حول قضايا التشغيل، باتفاق وزارة التكوين المهني والتشغيل، والإتحاد العام التونسي للشغل والإتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية، بالتعاون مع منظمة العمل الدولية، كما عملت الدولة التونسية على إعداد مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تنظيم عمليات تشغيل اليد العاملة

¹ لامية، حمايزية، ((متطلبات تحقيق التعليم في البلدان المغاربية وفق برنامج الأمم المتحدة))، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 252.

² اللجنة الوطنية التونسية للتربية والثقافة والعلوم، ((التجربة التونسية في التعليم العالي))، دراسة قدمت إلى ورشة العمل شبه الإقليمية للخبراء المختصين في مجال التخطيط لتفعيل بنيات التعليم العالي، طرابلس 12-16 سبتمبر 2004.

التونسية، وتقديم المساندة الكفيلة بالنهوض بالمؤسسات الصغرى والأعمال الحرة،¹ وتم التخطيط والإعداد لجملة من البرامج منها:

- برنامج دعم انتداب حاملي الشهادات العليا: يهدف برنامج دعم إنتداب حاملي الشهادات العليا إلى تشجيع المؤسسات الخاصة على إنتداب حاملي شهادات التعليم العالي.
- تربصات الإعداد للحياة المهنية: يهدف هذا البرنامج إلى مساعدة المنتفع به على إكتساب مهارات مهنية لتيسير إدماجه في الحياة النشيطة.
- عقود إدماج حاملي شهادات التعليم العالي: يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المنتفع به (ممن تجاوزت فترة بطالتهم السنتان) من اكتساب مؤهلات وقدرات إضافية وذلك بتأهيلهم بالتداول بين مهنية بالمؤسسات الخاصة وهياكل التكوين العمومية أو الخاصة.
- عقود التأهيل والإدماج المهني: مخصصة لذوي المستويات دون التعليم العالي، ويهدف هذا البرنامج إلى تمكين طالب الشغل اكتساب مؤهلات مهنية موافقة لمتطلبات عرض شغل تقدمت به مؤسسة خاصة وتعدّرت الإستجابة له لعدم توقّر اليد العاملة المطلوبة في سوق الشغل.
- عقود إعادة الإدماج في الحياة النشيطة: يهدف هذا البرنامج إلى إعادة تأهيل فاقدي الشغل للاستجابة لمتطلبات مواطن عمل مشخصة بمؤسسات القطاع الخاص وأصحاب المهن الحرة.²
- برنامج مرافقة باعثي المؤسسات الصغرى: يهدف البرنامج إلى مساندة الراغبين في بعث مشاريع صغرى خلال مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم من خلال المساعدة على إيجاد فكرة المشروع ووضع مخطط الأعمال، البحث عن التمويل وتمويل المشروع والتكوين.
- برنامج الخدمة المدنية التطوعية: يهدف برنامج الخدمة المدنية التطوعية إلى إعطاء فرصة لطالبي الشغل لأول مرة من حاملي شهادات التعليم العالي للقيام بنشاط يمكنهم من تطوير كفاءاتهم واكتساب خبرات مهنية.

وحسب الاحصائيات التي أصدرتها الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل في الثلاثي الأول من 2020 فإن المعدل الشهري لطلبات الشغل في تونس بين شهري أوت 2018 وأوت 2019، بلغت

¹ الجمهورية التونسية، وزارة التشغيل والتكوين المهني، متاح على الرابط : <https://www.emploi.gov.tn>، الاطلاع:

2025/04/17.

² نفس المرجع، نفس المكان.

145.52 طلب وفي نفس الفترة تقديم 391.8 عرض عمل، مكن من تشغيل 613.4 عاطل عن العمل بنسبة 84.08% فقط، منها 268.4 يد عاملة توظيفها لأول مرة.¹

تتعدد أسباب البطالة في الدول، لكن الدولة التونسية وبسبب ما يسمى بثورات الربيع العربي تميزت الأوضاع في هذه الدولة بعدم الاستقرار السياسي وتعاقد أربعة رؤساء على رئاسة الجمهورية وثمانين رؤساء على رئاسة الحكومة منذ 2011، ما انعكس سلبيًا على جميع الأوضاع في الدولة. رغم كل الجهود المبذولة للقضاء على أزمة البطالة وتجسيد برامج التشغيل إلا أنها لم تعكس النتائج المرجوة لعدة أسباب نجدها تتمثل في عدم المساواة بين المناطق الشمال والجنوب في تونس، وانعدام المساواة بين المناطق المدن والقرى في توزيع مناصب العمل، ثم هناك عدم مساواة في الرواتب وفي الحصول على تكوين وتأهيل عالٍ وضعف شبكة الترقية المهنية.

3. المنظومة الصحية

تتركز مخرجات القطاع الصحي حول جودة الخدمات الصحية وفق مؤشرات منها نسب الوفيات أو تقديم الرعاية الصحية أو متغيرات أخرى، وتعتبر الأمم المتحدة أمل الحياة، وفيات الرضع، ووفيات الأطفال ثلاثة مؤشرات أساسية لتطور الأنظمة الصحية في بلد أو إقليم معين، كما يمكن أن تكون مداخلات النظام الصحي مرتبطة مباشرة بالقطاع مثل الإنفاق الصحي ورأس المال البشري، والإطار الطبي وشبه طبي والفنيين والأجهزة الطبية.²

ومن هذا المنظور نجد المنظومة الصحية التونسية تركز على النهوض بالوقاية والخدمات الصحية الأساسية للقضاء على الأمراض والأوبئة وتكوين الكفاءات وتقريب الخدمات الصحية، حيث شرعت البلاد في بناء منظومة الرعاية الصحية سعيًا منها إلى توفير الرعاية الصحية الشاملة لأكثر عدد ممكن من المواطنين عبر كامل التراب التونسي.

كما تعتبر منظومة اليقظة الوبائية من نقاط قوة المنظومة الصحية التونسية المدعومة بوسائل ترصد الأمراض الجديدة والأوبئة وإحداث مؤسسات مختصة في قطاع الصحة، من جهة أخرى حافظت المنظومة الصحية في تونس على مؤشرات جيدة منها مؤمل الحياة عند الولادة الذي بلغ 75.4، وتوزيع

¹ الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل، متاح على الرابط:

<https://www.emploi.nat.tn/NvPrg/indexar.html>، الاطلاع: 2025/04/17.

² إياد، ضاوي، ((كفاءة الأنظمة الصحية ومحدداتها))، المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية، سبتمبر 2020، ص15.

جغرافي يغطي كامل تراب الجمهورية، وتنوع المنظومة الصحية، الكفاءة العالية لمختلف الأسلاك الصحية.¹

رغم النتائج المسجلة في مجال الصحة، تظل عدة تحديات مطروحة وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على الاستجابة وتأمين خدمات الصحة للمواطن التونسي حيثما كان مع ضمان المساواة بين الجهات والفئات الاجتماعية المختلفة .

وفيما يتعلق بالأفاق الصحية في دولة تونس تم إعداد الميثاق الوطني لإصلاح المنظومة الصحية سنة 2021 بناءً على الحوار المجتمعي بمشاركة مختلف المتدخلين في القطاع من منظمات وطنية وممثلين عن المهنيين والمجتمع المدني وتتضمن هذه السياسة الوطنية للصحة خيارات استراتيجية من أجل الوصول إلى التغطية الصحية الشاملة.²

تُعد البيئة الاجتماعية والثقافية في تونس من أكثر العوامل تأثيراً في أداء الإدارة العامة، ويتجلى ذلك في عدة أبعاد:

- المستوى التعليمي والوعي المدني:

ارتفاع نسب التعليم في تونس، ووجود وعي نسبي بحقوق المواطن وواجباته، عزز ذلك ثقافة المطالبة بخدمة عمومية ذات الجودة، مما دفع الإدارة التونسية إلى تحسين أدائها وتبني الإصلاحات.

- التحولات الاجتماعية بعد الثورة (2011) :

أدى الحراك الاجتماعي والسياسي ما رفع مستوى توقعات المواطنين من الإدارة العامة، وأصبحت مطالبات بإصلاحات هيكليّة ووظيفية ومحاربة الفساد.

- القيم الاجتماعية والسلوك الإداري:

يسود في المجتمع التونسي مزيج من القيم الحديثة والتقليدية، ما انعكس على الإدارة العامة إذ أصبحت أكثر انفتاحاً على مبادئ المشاركة والشفافية، إلا أنها بقيت متأثرة ببعض الممارسات البيروقراطية.

- المجتمع المدني ودوره في الرقابة :

لعب المجتمع المدني دوراً مهماً في مراقبة الأداء الإداري عبر النقابات ومختلف المنظمات، مما ساهم في رفع مستوى المساءلة العامة وتحسين جودة الخدمات.

¹ وزارة الصح التونسية، تشخيص واقع القطاع الصحي بتونس، الفهرس، على الموقع : <http://www.gbo.tn>

الاطلاع : 2025/04/18.

² ايناس، العيادي، عائدة، قائد السبسي، الحق في الصحة في تونس بين أمام تحديات التغطية الصحية الشاملة 2023، الجامعة الأمريكية في بيروت، شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، على الرابط : <https://www.annd.org>، الاطلاع: 2025/04/22.

المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي في دولة تونس

توجهت التجربة التونسية في مجال الخدمات العمومية الرقمية، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف الادارة العامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية، وبذلك لم تعد هناك حاجة للتنقل إلى مكان تواجد الخدمة بما يوفر على المواطن التونسي الجهد والوقت واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة.

1. ملامح التوجه نحو عصنة الإدارة العامة

تم تفعيل الاستراتيجية التونسية لعصنة الإدارة العامة في إطار توجه الحكومة التونسية لإدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال لتطوير اقتصاد المعرفة وتطوير الخدمات العمومية في مختلف أوجه حياة المواطنين التونسيين الرقمية والتي مرت بمراحل نوجزها في ما يلي:

- المرحلة التمهيديّة (1980 - 1999):

الاعتماد على المكرو معلوماتية في العمل الإداري منذ الثمانينات عملت الإدارة من تطوير العديد من التطبيقات الوطنية الكبرى لتجريد عديد الإجراءات الإداري صبغتها اليدوية التقليدية.

تم في هذه الفترة أيضا الانطلاق في تنفيذ برنامج تأهيل الإدارة كما تم سنة 1996.

- المرحلة الثانية (2003 - 2005):

في هذه المرحلة تم تطوير الجيل الثاني من مواقع الواب والتي مكنت من تطوير آلي خلال هذه المرحلة تم التفاعل بين الإدارة ومختلف المتعاملين معها ولو بصفة نسبية.

- المرحلة الثالثة (2009 - 2018):

في هذه الفترة تم إعداد استراتيجية لتطوير الإدارة الإلكترونية وتنفيذها على أرضية الميدان وقصد ضبط توفير جيل جديد من الخدمات الإدارية على الخط تقوم على فكرة الدمج بين نظم المعلومات التابعة لهياكل إدارية مختلفة قصد تسهيل تبادل المعطيات بينها وتجنيب المتعامل مع الإدارة عناء التنقل بين عديد الهياكل للتمكن من الانتفاع بخدمة في أقصر الأجل¹.

سجل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال نسبة نمو ب14.6 % سنة 2014، وتقدر نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ب7.6% وترجع أهمية هذه النسب بالأساس إلى الإنجازات التي شهدتها القطاع لاسيما في إطار تنفيذ برنامج عمل الحكومة لسنة 2014.

¹ عبد الجليل طواهرير، ((أهمية التحول الإلكتروني للخدمات في تحسين أداء الادارة العمومية، التجربة التونسية نموذجاً))، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد 1، 2018، ص34.

إضافة إلى اتفاقية تعاون بين البريد التونسي ومركز الدراسات والبحوث للاتصالات القطري، ضمن أعمال الاجتماع الـ 29 للجنة العربية الدائمة للبريد الذي تنظمه الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالتعاون مع البريد التونسي لمراقبة وتمكين البريد التونسي من اكتساب الخبرات وتصديرها، وذلك يمثل رمزا للتعاون بين البلدان العربية لتحقيق ثورة تكنولوجية.

و تضمنت عملية التحول الرقمي التي تبنتها الحكومة التونسية عدة مشاريع إستراتيجية وتمثل هذه المشاريع في:

1. بوابة الحكومة التونسية

وهي منصة إلكترونية رسمية تُقدمها الحكومة التونسية للمواطنين والشركات والجهات الأخرى للاطلاع على الخدمات والسياسات الحكومية، وتُعتبر نقطة انطلاق رئيسية للتعامل مع مختلف الإدارات الحكومية بشكل رقمي، وتوفر بوابة الحكومة عدة خدمات للمواطنين والشركات كما تعتبر بوابة للإرشاد والاتصال الإداري وتوفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها في إطارها الرسمي حيث توفر:

- توفر البوابة خدمات إلكترونية متنوعة للمواطنين، مثل استخراج الوثائق الرسمية، والتسجيل في الخدمات الاجتماعية، وتتبع الإجراءات الإدارية.
- تقدم البوابة خدمات إلكترونية للشركات، مثل التسجيل في السجل التجاري، وتقديم طلبات الترخيص، والتعامل مع الإدارات الحكومية المعنية.¹
- توفر البوابة معلومات حول السياسات الحكومية، والتوجهات الإستراتيجية، والمشاريع التنموية، بالإضافة إلى الخدمات التي تستهدف المجتمع المدني والباحثين.
- توفر البوابة أيضاً بوابة إرشادية توجّه المستخدمين نحو الخدمات المتوفرة على الإنترنت، وتقدم قاعدة بيانات شاملة حول الإجراءات الإدارية، وهي متاحة باللغة العربية والفرنسية.
- تعرض البوابة آخر الأخبار والقرارات الحكومية، وتُقدم معلومات حول هيكلية الحكومة والوزارات.

3. برنامج تونس الذكية

ويمكن تلخيصه في عدة نقاط:

- يمثل برنامج تونس الذكية مبادرة وطنية، بالشراكة مع القطاع الخاص موجه للشركات الناشطة في المجال الرقمي الموجه للتصدير، ويهدف البرنامج لبعث 50.000 موطن شغل في هذا القطاع.

¹ الجمهورية التونسية، بوابة رئاسة الحكومة التونسية، متاح على الرابط: <https://pm.gov.tn/ar/node/216> الاطلاع: 2025/04/20.

- يستجيب برنامج تونس الذكية لرغبة في تعزيز الاستثمار في المجال الرقمي، من خلال توفير آليات التحفيز التي تسمح بتلقي الطلب والعرض في سوق الشغل في هذا القطاع.
 - تلتزم الدولة التونسية بدعم المستثمرين الدوليين والمحليين في استراتيجيات النمو الخاصة بهم.
 - تركز أهداف برنامج تونس الذكية على النقاط التالية:
 - بعث 50.000 موطن شغل خلال الفترة 2016-2020.
 - لعب دور المخاطب الوحيد للشركات المستفيدة من البرنامج والمستثمرين الأجانب المهتمين بالبرنامج.
 - جعل تونس رائدة في مجال نقل الخدمات خارج بلد المنشأ في الدول الفرنكوفونية¹.
 - جعل تونس منصة إقليمية في المجال الرقمي وقطب كفاءات بين أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط.
- 4. برنامج تونس الرقمية**

في إطار تنفيذ الخطة الوطنية الاستراتيجية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال "تونس الرقمية 2020" وبالتحديد المحور الاستراتيجي التحول الرقمي الذي يهدف إلى تطوير الإدارة من خلال اعتماد التكنولوجيات الرقمية ودفع استعمالاتها بهدف ضمان النجاعة والشفافية والتوجه نحو المواطن والمؤسسة، تم إنجاز مشروع إرساء منظومة التصرف الإلكتروني في المراسلات لفائدة ستة وزارات نموذجية²:

رئاسة الحكومة، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاقتصاد الرقمي، وزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي، وزارة التكوين المهني والتشغيل، وزارة الصحة، وزارة العلاقة مع الهيئات الدستورية والمجتمع المدني وحقوق الإنسان.

وثمّن المنظومة المذكورة من التعهد الشامل واللامادي في مختلف المراسلات والوثائق الإدارية بمختلف مساراتها وبصرف النظر عن صيغتها أو نوعها أو طبيعتها على غرار المراسلات والوثائق الورقية العادية داخلية أو خارجية أو بريد إلكتروني أو فاكس.

يتكون هذا المشروع من إستعراض وظيفي وتكنولوجي للتطبيقات الرئيسية للدولة بما في ذلك إنصاف (رواتب موظفي الدولة)، ومدينة (إدارة الحالة المدنية) من أجل تحديث وإثراء وظيفيا من أجل وتحسين كفاءة الإدارة الإدارية وزيادة التوجه نحو المواطن.

¹ الجمهورية التونسية، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، متاح على الرابط: <https://www.mtc.gov.tn/index.ph>، الاطلاع: 2025/04/22.

² الجمهورية التونسية، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، على الموقع: <https://www.mtc.gov.tn>، الاطلاع: 2025/04/23.

وتهدف هذه المنظومة إلى:

- من جانب منصة التشغيل البيئي وضع وتنفيذ إطار مشترك بين الإدارات لتبادل البيانات وفي بيئة تفاعلية وتجميع الموارد من خلال سحابة حكومية تم تنفيذ حافلة التشغيل البيئي.
- من جانب الحوسبة الوطنية تنفيذ منصة لتبادل البيانات تعزز تبادل البيانات بطريقة موثوقة. السماح بالدفع الإلكتروني لأوامر الدولة.
- تشجيع الدفع الإلكتروني للأوامر من الدولة وجعل العملية أكثر مرونة، والسماح بالشفافية في هذه العملية¹.
- الإعراف بالفاتورة الإلكترونية.
- تقديم دعم يتيح لكل شخص أن يعين هوية إلكترونية فريدة من نوعها منذ ولادته وأن يصادق المواطن على تقديم جميع خدمات الدولة ودمج التوقيع الإلكتروني.
- وتعتبر كل وزارة في القطاع الحكومي التونسي مسؤولة على إعداد استراتيجية قطاعية لرقمنة إدارتها عبر كل المستويات، بالتعاون مع الهيئات والمصالح التابعة لها الموزعة عبر التراب التونسي وتسعى هذه الاستراتيجية القطاعية إلى تحديد الرؤية بالنسبة لكل قطاع في مجال تطوير الخدمات الإدارية واستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية التونسية.
- تُعد استراتيجية تحديث الإدارة العمومية واحدة من الأهداف ذات الأولوية للحكومة التونسية من أجل تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة لتلحق بركب بالدول المتقدمة، ويندرج هذا التحسين في إطار دراسات استراتيجية حققتها تونس في مجال تطوير الحكومة الرقمية وكذلك قصد تلبية متطلبات المواطنين التونسيين المتطورة ومن هذه المشاريع (Meden، Siger، Galerie Commerciale)، ووضع العديد من المشاريع الرائدة في الجانب التجاري، كإيداع الضرائب إلكترونياً، الهدف هو إدخال علاقات الإدارة مع المواطنين والشركات، فالتحول التدريجي للإدارة التونسية إلى الإدارة الإلكترونية عزز التطبيقات الحقيقية واستفاد من التجارب السابقة الناجحة منها، حيث فازت تونس بجائزة أفضل مستخدم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في الإدارات العمومية في البلدان الأفريقية².

2. تحديات عصرنة الإدارة العامة التونسية في ظل البيئة المحيطة

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² عبد الجليل طواهي، مرجع سابق، ص 30.

نستنتج أن تحديات الإدارة العمومية في تونس لا تتمثل في صعوبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية بل تتجذر في صلب إدارتها العمومية التي يجب أن تكون محرك التنمية ولكن تحولت إلى عقبة أمام النهوض الحقيقي ويعود ذلك إلى عدة عوامل نوجزها في:

- إرث التعيينات السياسية:

التعيين في المناصب الإدارية العليا أو حتى الوظائف البسيطة ليس قائمًا على الكفاءة والجدارة أو الاختصاص، بل على الولاء السياسي، والانتماء الحزبي، والعلاقات العائلية، فخلال عهد الرئيس الأسبق زين العابدين بن علي، تم تفصيل المناصب على مقاس الموالين للنظام، مع تفضيل أبناء جهات معينة، وتوريث المناصب داخل العائلات الإدارية النافذة، مما جعل الكفاءات المستقلة محدودة ومقصية، كما أنه تم إغراق الإدارة بعشرات آلاف الموظفين عشوائيًا لامتناع البطالة أو لإرضاء ممثلي الحزب الحاكم دون أن تكون هناك حاجة فعلية لتوظيفهم.

ورغم الثورة وسقوط النظام السياسي السابق، لم تتغير الثقافة التوظيفية، بل استمرت في أشكال جديدة عبر تدخلات الأحزاب واللوبيات والنقابات في التعيينات، مما كرس منظومة تقوم على الولاء بدل الإنجاز.

- غياب التخطيط والمساءلة وضعف التمويل:

الإدارة الناجحة تعمل وفق استراتيجية واضحة وأهداف مبرمجة، ومؤشرات أداء فعالة، والواقع الإداري في تونس، نجد أغلب الوزارات والمؤسسات العمومية بلا رؤية حقيقية، تهدف إلى القضاء على التفاوت التنموي بين أقاليم الدولة وعدم وجود تخطيط طويل أو متوسط المدى وعدم توفر الميزانيات المالية المخصصة لتطوير الإدارة العمومية وتنفيذ البرامج التحديثية.

وغياب آليات صارمة للمساءلة، ولا وجود لمؤشرات أداء محددة لقياس فعالية الإدارة.

- ثقافة تنظيمية عقيمة:

يلاحظ في تونس تحول الوظيفة العمومية إلى مجرد وسيلة للحصول على دخل وامتيازات اجتماعية، بدل أن تكون مجالا للوقوف على احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات .

- ضعف التكوين والتدريب:

ضعف قاعدة التكوين الإداري قبل وبعد التوظيف، التي تؤثر على جوهر الأداء الإداري، فإن وجدت فهي ليست آلية حقيقية لتطوير الكفاءات أو تحفيز الإبداع.

ويمكن تحديد نتائج عمل الإدارة التونسية في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية في :

- انخفاض جاذبية الاستثمار بسبب تعقد الإجراءات الإدارية.
 - حصول أزمة ثقة المواطن التونسي في الدولة نتيجة رداءة الخدمات المقدمة.
 - تباطؤ النمو الاقتصادي بسبب البيروقراطية القاتلة وضعف الإنجاز.
 - انتشار الفساد والمحسوبية في ظل غياب الرقابة والمحاسبة.
 - 3. سياسات الحكومة التونسية لتطوير الإدارة العمومية التونسية:**
 - رقمنة الخدمات الإدارية لتقليل البيروقراطية وتحسين الكفاءة.
 - وضع آليات تقييم رضا المواطنين عن الخدمات، ودراسة احتياجاتهم.
 - فرض برامج تدريبية تعيد بناء ثقافة العمل والالتزام.
 - دعم التغيير من خلال الرغبة الحقيقية في استكمال مسار الإصلاحات الإدارية.
- والواقع في تونس وبحسب المعطيات والمؤشرات الناتجة عن التفاعل البيئي أنّ الإدارة العمومية التونسية في الغالب، ما زالت تقليدية محكومة بوطأة البيروقراطية، ولا تضطلع بدور حقيقي للقيام بالتنمية الشاملة، والقيام بمصالح المواطنين والحرص على تلبية مطالبهم واحتياجاتهم.
- فالإطار العام للتحويل الرقمي الإدارة في تونس، تم العمل فيه على رقمنة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يستجيب لتطلعات المواطن والمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تركيز بوابات الخدمات الحكومية الإلكترونية، ومراجعة الأطر التشريعية وتحسين نظام حوكمة القطاع الرقمي وتحقيق الإدماج الرقمي والمالي بهدف تحقيق الإدماج الاجتماعي، وذلك عبر خطوات:
- تطوير البنية التحتية لشبكة الاتصال وتدعيم القدرة على إيواء المنظومات الوطنية
 - رقمنة الإدارة وتبسيط الإجراءات وحوكمة البيانات الضخمة وتفعيل استراتيجية الذكاء الاصطناعي وتعزيز الأمن السيبراني الوطني.
 - تأهيل الكفاءات وتطوير القدرات والمهارات في المجالات الرقمية وتطوير مناخ ريادة الأعمال.
 - التعاون الدولي في خدمة الرقمنة وتدعيم الاتصال وإدارة التغيير لنشر الثقافة الرقمية.
 - تطبيق الاستراتيجية الوطنية في مجال الإدارة الرقمية من أجل إحداث حكومة رقمية ورقمنة إدارية شاملة على نحو يسمح للمواطن بالنفوذ الفوري إلى المعلومة، ومتابعة ومعالجة طلباته عن بعد وترسيخ ثقافة العمل، ووضع آليات لتقييم رضا المواطنين عن الخدمات، وتحليل مستويات الأداء.

خلاصة الفصل

يناقش هذا الفصل نماذج الإدارة العامة في ثلاث دول عربية، هي : دولة الإمارات العربية المتحدة، وجمهورية مصر العربية، والجمهورية التونسية، وذلك بهدف إبراز طبيعة الأنظمة الإدارية، والبيئة المؤسسية، ومدى تقدم سياسات التحول الرقمي في كل منها. يتسم الطرح بالتركيز على التحليل السياقي لكل دولة، ومراعاة الخصوصيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تشكل بنيتها الإدارية.

أولاً: دولة الإمارات العربية المتحدة – الإدارة في ظل الآفاق الواعدة

تتميز الإمارات العربية المتحدة بنموذج إداري متطور، يعكس إرادة سياسية قوية في تحديث الإدارة العامة، وتعزيز فعاليتها، ففي المطلب الأول، تم التطرق إلى طبيعة النظام الإداري الذي يتسم باللامركزية النسبية، مع هيمنة الحكومة الاتحادية على رسم السياسات الاستراتيجية، بالتكامل مع الحكومات المحلية للإمارات، أما المطلب الثاني، فسُلط الضوء على الإيكولوجية الإدارية، أي السياق المؤسسي والثقافي والتكنولوجي الذي يُحيط بعمل الإدارة، حيث يُلاحظ انفتاح مؤسسات الدولة على مفاهيم الحوكمة والإدارة الرشيقة (Agile Governance) وفي المطلب الثالث، تم تحليل استراتيجية التحول الرقمي الإماراتية التي تركز على خطط واضحة مثل "استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي"، و"الحكومة الذكية"، والتي جعلت من الإمارات نموذجاً إقليمياً رائداً في تقديم الخدمات الرقمية بجودة عالية.

ثانياً: جمهورية مصر العربية – بين التحديات البيئية وسياسات التحديث

في المقابل، تواجه جمهورية مصر العربية تحديات مزدوجة تتعلق بتراث إداري بيروقراطي، ومتغيرات بيئية معقدة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية)، ما كان له تأثيراً بارزاً على أداء ومخرجات الإدارة العامة.

تناول المطلب الأول الهيكل التنظيمي للإدارة المصرية الذي لا يزال يعاني من تشعب وتعقيد، رغم محاولات الإصلاح، بينما أشار المطلب الثاني إلى أداء الإدارة العامة في ظل المتغيرات البيئية، مثل الأزمات الاقتصادية وعدم جدوى الإصلاحات الاقتصادية التي لم تكن قائمة على ركائز متينة، وضغوط البطالة، وتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات، مما يفرض على الإدارة العامة التكيف والابتكار، وفي المطلب الثالث، جرى تحليل واقع التحول الرقمي في مصر، الذي يشهد تطوراً ملحوظاً من خلال منصات رقمية مثل "مصر الرقمية"، إلا أن الانتشار لا يزال جزئياً ويتأثر بضعف البنية التحتية في بعض

المناطق، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى بعض الفئات وومن جانب آخر ضعف الإيرادات المخصصة لتنفيذ استراتيجية عصرنة الإدارة العامة.

ثالثاً: الإدارة العامة في تونس وحتمية التطوير

أما النموذج التونسي، فيعكس تجربة انتقالية في الإدارة العامة، تتأرجح بين متطلبات التطوير ومحدودية الموارد، فضلاً عن التحديات السياسية بعد الثورة.

تطرق المطلب الأول إلى النظام الإداري التونسي الذي يتسم بطابع مركزي تقليدي، لكنه يشهد محاولات إصلاح إداري وهيكلية بعد الثورة، وفي المطلب الثاني، تم تشخيص بيئة نشاط الإدارة العامة في تونس التي تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية، أبرزها تدني الثقة في المؤسسات العمومية، وضعف التنسيق بين الإدارات، أما المطلب الثالث، فقد عرض استراتيجية التحول الرقمي في تونس، والتي بدأت فعلياً عبر إنشاء وزارة التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي، ومن خلال برامج مثل "الإدارة الإلكترونية"، غير أن التنفيذ ما يزال يواجه تحديات في التمويل والكوادر البشرية.

من خلال المقارنة بين النماذج الثلاثة، يتبين أن الإدارة العامة في العالم العربي ليست على مستوى واحد من التطور، إذ تتقدم الإمارات العربية المتحدة في تبني الإدارة الحديثة والتحول الرقمي بفضل دعم سياسي ومؤسسي قوي، بينما تقف مصر عند مفترق طرق بين البيروقراطية والتحديث، مع استمرار التحديات البيئية والإدارية والتمويلية، أما تونس، فهي تخوض مساراً تدريجياً نحو الإصلاح، تعيقه أحياناً هشاشة الاستقرار السياسي والاقتصادي.

إن التحول الرقمي برز كعنصر محوري في عصرنة الإدارة العامة في الدول الثلاث، إلا أن النجاح فيه يتطلب توافر بيئة سياسية واقتصادية مستقرة ومنظومة تشريعية متجددة، إلى جانب البنية التحتية الرقمية وتطوير الموارد البشرية وتوفير الإيرادات المالية اللازمة، كما يتطلب من الدول العربية الاستفادة من التجارب المقارنة، وإرساء قواعد الإدارة الفعالة والمفتوحة والمستجيبة لحاجات المواطنين.

الفصل الثالث:

التفاعلات البيئية مع النظام البيروقرراطي وانعكاساتها على أداء الإدارة العامة في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: تأصيل النظام البيروقرراطي في الجزائر

المطلب الأول: الإدارة الجزائرية في العهد العثماني

المطلب الثاني: الإدارة الجزائرية في العهد الفرنسي

المطلب الثالث: الإدارة الجزائرية بعد الإستقلال

المبحث الثاني: بنية النظام السياسي والاقتصادي والإداري في الجزائر

المطلب الأول: طبيعة النظام السياسي في الجزائر

المطلب الثاني : النظام الاقتصادي في الجزائر وإدارة التنمية

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر

الفرع الأول: أسلوب المركزية الإدارية في الجزائر

الفرع الثاني: أسلوب اللامركزية الادارية في الجزائر

المبحث الثالث: علاقة الإدارة والمواطن في ضوء الإطار القانوني والبعد الاجتماعي

المطلب الأول: علاقة الإدارة بالمواطن : النصوص التنظيمية

المطلب الثاني: مساعي الدولة لإصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن

المطلب الثالث: البعد الاجتماعي والثقافي في إشكالية إصلاح العلاقة بين الإدارة

والمواطن

خلاصة

تمهيد

تُعد الإدارة العامة إحدى الركائز الجوهرية التي تقوم عليها الدولة الحديثة، إذ تشكل الأداة التنفيذية لمجمل السياسات العمومية، كما أنها تعكس طبيعة العلاقة بين السلطة والمجتمع، غير أن أداء الإدارة العامة لا يتشكل في فراغ، بل يتأثر بدرجة كبيرة ببنية النظام البيروقراطي القائم من جهة، وبالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشغل داخلها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس، فإن فهم آليات عمل الإدارة العامة في الجزائر لا يمكن أن يتم بمعزل عن تحليل السياق البيئي الذي نشأت وتطورت فيه، وما يطرحه هذا السياق من محددات وفرص وقيود تؤثر على فعاليتها ونجاعتها.

إن إشكالية البيروقراطية في الجزائر لا ترتبط فقط ببنية التنظيم الإداري، وإنما تتجاوزها إلى تفاعلات معقدة بين النظام السياسي، وطبيعة الاقتصاد الوطني، والبنية الاجتماعية والثقافية، مما يجعل من البيئة العامة عاملاً حاسماً في تحديد مخرجات الأداء الإداري، فالإدارة العامة تتأثر بشكل مباشر بمستوى الاستقرار السياسي، بطبيعة النظام الاقتصادي السائد، وبثقافة المجتمع وممارساته اليومية، من هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة الجدلية بين النظام البيروقراطي والبيئة، من أجل فهم أعمق لطبيعة الأداء الإداري في الجزائر، وتفسير مظاهر القصور والاختلال التي تعترضه.

ومن أجل مقارنة هذه العلاقة بشكل منهجي، ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية :

نتناول في المبحث الأول التأصيل التاريخي للنظام البيروقراطي الجزائري، وذلك من خلال استعراض تطور الإدارة الجزائرية عبر الحقب الزمنية المتعاقبة، انطلاقاً من العهد العثماني مروراً بالمرحلة الاستعمارية الفرنسية وصولاً إلى ما بعد الاستقلال، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى البنية العامة للنظام السياسي والاقتصادي والإداري في الجزائر، بوصفها الإطار المؤسسي الذي يعمل ضمنه النظام البيروقراطي ، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى علاقة الإدارة والمواطن في ضوء الإطار القانوني من خلال تحديد النصوص التنظيمية التي تحكمها وتحديد مساعي الدولة لإصلاح هذه العلاقة مبرزاً أهمية البعد الاجتماعي والثقافي للأفراد في التأثير على أداء الإدارة العمومية وفي إشكالية إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن.

المبحث الأول: تأصيل النظام البيروقراطي في الجزائر

تعتبر الإدارة بمؤسساتها وموظفيها، الهيكل الأساسي الذي تركز عليه الدولة لتسيير الشؤون العمومية وقد عرف المغرب الأوسط في أوائل القرن السادس عشر، نوعا جديدا من الإدارة تميّز بعدة خصائص وسنقف هنا لإبراز العلاقات فيما بين الأجهزة الإدارية وكيفية إدارة شؤون البلاد سواء على المستوى المحلي (البياليك) أو على المستوى المركزي (دار السلطان ومدينة الجزائر)، فالإدارة العثمانية بالجزائر نشأت بعد الانضمام الفعلي للخلافة وتأسيس الإيالة، حيث يرجع التقسيم الإداري العثماني إلى حسن بن خير الدين الذي قام بتوحيد البلاد الجزائرية ووحدها بإدارة مركزية لكي لا تعرف صراعات وانقسامات وقد قسم الجزائر إلى ثلاث مناطق يتوسطها بايلك دار السلطان كما نظم الإدارة المركزية والمحلية واطر نظام سيرهم.¹

المطلب الأول: الإدارة الجزائرية في العهد العثماني

مرت الجزائر من حيث التسيير الإداري بفترتين متميزتين، الفترة الأولى امتدت منذ الفتح إلى ما بعد منتصف القرن السابع عشر، تميزت بالتسيير الإداري المباشر من طرف الدولة العثمانية من حيث التعيين والعزل للحكام والمسؤولين عن تسيير الشؤون الداخلية والخارجية للجزائر²، حيث ارتبطت الجزائر بعاصمة الخلافة العثمانية رسميا سنة 1519 م، وكان تعيين الولاة من صلاحيات السلاطين العثمانيين وحدهم وكان خير الدين بربروس أول حاكم أقر السلطان سليم الأول تعيينه، ولیدعم مركزه وسلطته بالجزائر أرسل السلطان العثماني للوالي 2000 جندي من الجيش الإنكشاري، كما سمح للمتطوعين بالإنلتحاق هناك وبذلك تشكلت النواة الأولى للجيش الإنكشاري بالجزائر³.

أما الفترة الثانية فامتدت من منتصف القرن السابع عشر إلى غاية 1830، وتميزت بخروج الجزائر عن سيطرة الدولة المركزية القائمة في إسطنبول، حيث استحوذ الحكام في الجزائر في هذه الفترة

¹ بلقاسم، صديقي، عبلة، بن يطو، ((الإدارة المركزية والاقليمية، بالجزائر العثمانية (1519-1830))), مجلة المفكر، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 419.

² عمر، حروفش، الإدارة الجزائرية في العهد العثماني: الإدارة المركزية نموذجا، (مذكرة ماجستير في التاريخ الحديث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009)، ص 24.

³ ابراهيم، سعيود، ((تأثيرات الوجود العثماني في بعض مناحي الحياة الاجتماعية والثقافية في الجزائر))), مجلة الدراسات التاريخية، المجلد 16، العدد، 19، ديسمبر 2015، ص 158.

على السلطة الفعلية في البلاد، بما فيها صلاحيات التعيين والعزل والترقية، واستقلت الجزائر تماما في سياستها الخارجية عن الحكومة العثمانية.¹

أولاً: التقسيم الإداري للجزائر أثناء الحكم العثماني:

ظهرت في هذه المرحلة ملامح الأجهزة الإدارية المركزية للدولة في التنظيم السياسي وإلى جانب هذا التنظيم كان هناك تنظيم إداري محلي يتكون من ثلاثة بياليك ومقاطعة دار السلطان الذي يعتبر مقرا مركزيا للولاية والدايات الذين حكموا البلاد.

1- الإدارة المركزية للجزائر أثناء الحكم العثماني

كانت منظومة الحكم التركي في مراحل تواجدها الأخيرة بالجزائر تتكون من الداى والديوان، ظهر نظام الداى سنة (1671)، وكما أسلفنا بالذكر أن الأوضاع في هذه المرحلة كانت تتجه إلى الانفصال عن الدولة العثمانية، وتم إلغاء نظام الأغوات وإحداث نظام الدايات.

-اختيار الداى ومهامه

يتم اختيار الداى بانتخاب موظفين السامين كالخزناجي أو خوجة الخيل أو وكيل الخرج (المكلف بالشؤون الخارجية)، وكانت عملية الانتخاب لهذا المنصب، تتم بالمساواة التامة والتصويت الكلية ويشترط أن يكون عثماني بالأصالة، وكان في أول الأمر ينتخب من بين ثلاثة موظفين ساميين هم الخزناجي وخوجة الخيل وأغا العرب كما أسلفنا، ولم يكن للأهالي دور يذكر في انتخاب الداى، فقد كان يجتمع الديوان ورجاله الساميين من وزراء وأعيان وأشراف البلاد والمفتيين لتعيين وتنصيب الحاكم أو الباشا الجديد أثناء جلسة تشاورية موسعة، وبعد مبايعته وتركته يؤدي اليمين القانوني وإرسال المخبرين في الشوارع لتبليغ بذلك،² يملك الداى سلطة مطلقة في تعيين وزراء الدولة والإحتفاظ بدفاتر خزائن الدولة وتنظيم النفقات العامة ومصادر الدخل الداخلية والخارجية من ضرائب وعائدات الغنائم البحرية، ويترأس السلطة التنفيذية ويعين البايات وخلفاءهم.³

¹ عمر، حروفش، مرجع سابق، ص 24.

² سحر، ماهود محمد، ((الأجهزة الإدارية العثمانية في إيالة الجزائر))، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15 ، العدد 01

،جامعة بغداد، 2017، ص 104.

³ نفس المرجع، ص 105.

- الديوان الكبير

يسمى بالديوان الكبير لأنه هناك الديوان الخاص وكان هذا الديوان يساعد الداي في أداء وظائفه الإدارية من خلال تنفيذ الأوامر الصادرة عن الداي ،أما الديوان الكبير فهو يتولى أعمال السلطة التشريعية ويتكون من الموظفين السامين في الدولة والقضاة والفقهاء الكبار وكتاب الدولة. أما الوزراء فكانوا على النحو التالي:

- **الخنزاجي:** يقابله وزير المالية في النظم السياسية الحديثة والمعاصرة.

- **آغا العرب:** يقابله قائد الجيش البري وبيده وظيفة الشؤون الأهلية.

- **خوجة الخيل:** يقابله وزير النقل حاليا.

- **بيت المالجي:** يقف على احصاء الأملاك المصادرة ومراقبة الأموال الآتية من البايات¹.

ثانياً: الإدارة المحلية للجزائر أثناء الحكم العثماني

وفقا لذلك كان التنظيم الإداري على شكل البايليك وهي إلى مجموعة قبائل يحكمها (قيادة) يجمعون بين أيديهم السلطات المدنية والعسكرية والقضائية يساعدهم في الحكم خلفاء ورؤساء القبائل² والمشايخ والقادة والأمناء.

1. البايليك

البايليك هي المقاطعات الإدارية الكبرى التي كان يتصرف فيها البايات

- **دار السلطان:**³

تشمل مدينة الجزائر والساحل وسهل متيجة، وهي خاضعة لسلطة رئيس السلطة التنفيذية وهو الداي بصفة مباشرة وتمثل مقاطعة مركزية تبث في الشؤون الداخلية للدولة والشؤون الخارجية .

- **بايلك الشرق:**

ويشمل إقليم قسنطينة، يتصف بعدم تحكم الحكومة المركزية فيه، لتمررد بعض القبائل وتمتع شيوخها بالقوة والنفوذ، وقد انقسم الأهالي في هذا الإقليم حسب الأعراش،⁴ وهي بدورها انقسمت إلى فرق

¹ ناصر الدين، سعيدوني، الشيخ المهدي بوعبدلي، الجزائر في التاريخ: العهد العثماني، نفس مرجع سابق، ص19.

² أحمد، السليماني، النظام السياسي الجزائري في العهد العثماني، الجزائر: مطبعة حلب، 1994، ص43.

³ مصطفى، هميسي، من بربروس إلى بوتليقة كيف تحكم الجزائر، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص83.

⁴ عمر، حرفوش، الادارة الجزائرية في العهد العثماني: الادارة المركزية نموذجا، مرجع سابق، ص39.

يترأسها قائد تركي ويشرف عليها أحد الشيوخ، بعد مصادرة أراضي القبائل المتمردة ومنحها للحلفاء المحليين لاستغلالها.

- بايلك الغرب:

ويمثل إقليم وهران، وقد اتسم النظام الإداري لهذا الإقليم بالصبغة العسكرية بسبب مجاورته للمملكة المغربية ذات الأطماع التوسعية ووقوع وهران والمرسى الكبير في قبضة الإسبان لكنه لم يكن يختلف عن بقية الأقاليم من ناحية الإدارة والتنظيم الإداري¹.

- بايلك التيطري:

مركزه مدينة المدية، وهو إقليم ضعيف بسبب قربه من الإدارة المركزية وقلة موارده الاقتصادية من جهة أخرى، لذلك كان الديوان الكبير هو الحاكم الفعلي فيه ويرجع ذلك إلى كونه مرتبطا بالسلطة المركزية (دار السلطان)، نظرا لقربه منها جغرافيا، وقد وضع حاكما بجانب الباي يتصل مباشرة بالجزائر وهو أصغر مقاطعة في القطر الجزائري²، عاصمته مدينة المدية .

2- الباي ومهامه

وهي المرتبة الموالية بعد درجة الآغا يعتبر الباي في منطقة نفوذه صاحب السلطة العليا يسير البلاد والشعب كما يشاء وتساعده هيئة من الموظفين في أعماله، وكان على رأس كل بايليك باي مطلق الصلاحية في مقاطعته يعين مباشرة بأمر من داي الجزائر، وهؤلاء البايات كانوا متساوين في الرتبة والعمل والمسؤولية، يتمتعون بصلاحيات واسعة لكنها لم تكن مطلقة حيث يرجعون في أمورهم إلى الداي، وهم حكام في ولاياتهم يجبون الزكاة ويقضون بين الناس ويقومون بالإدارة، زمن صلاحياته اتخاذ قرارات وقائية لتفادي الفتن وإحالة القضايا الشائكة إلى قضاء الباشا بالجزائر، وكانت مهام الباي الأساسية جباية الضرائب³.

3- الخليفة

يُعتبر الخليفة الموظف السامي الثاني في البايلك بعد الباي، وصاحب المنصب غالبا ما يكون مرشحا لمنصب الباي، ولأهمية تلك الوظيفة يجب أن تتوفر بعض الشروط أهمها أن يكون منشعبا

¹ نفس المرجع السابق، ص 40.

² أرزقي، شويتم، ((طبيعة الحكم العثماني في الجزائر 1519-1830))، مجلة التاريخ المتوسطي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2022، ص 109.

³ بلقاسم، صديقي؛ عبلة، بن يطو، الإدارة المركزية والاقليمية، بالجزائر العثمانية (1519-1830)، مرجع سابق، ص 430.

بالتقافة المحلية وأن يكون صهرا لأحد شيوخ العرب والتعيين في هذا المنصب كان من صلاحيات الباشا، حيث ينتصب الخليفة في منصبه باقتراح من الباي، ويدخل في التعيين اعتبارات أخرى مثل الإنجازات والتشريفات العسكرية.¹

يتضح هنا أن تكوين الجهاز الإداري للجزائر أثناء فترة الحكم العثماني بسيط من ناحية التنظيم وكان مرتكزا على النشاط الاقتصادي، الذي كان قائما على نظام الامتياز واستغلال الأراضي مقابل دفع الضرائب، والتأثير الكبير للحياة الاقتصادية على أنظمة التسيير بحيث كانت المناصب الإدارية تسلم حسب نوعية النشاط الاقتصادي وحجم المداخل التي يقدمها المسؤول المباشر عن تلك المقاطعة الذي يكون تحت إشراف الإدارة العثمانية، إلى جانب التشريعات العسكرية.

أما الشعب الجزائري فكان يعيش تحت سيطرة الجهاز البيروقراطي المستبد الذي تم توظيفه لجمع الضرائب وفرض العقوبات التي أحدثت واقعا يجسد القطيعة بين الأجهزة الإدارية المنغلقة على نفسها، فالإدارة العثمانية كانت تصطبغ بصبغة عسكرية، تتميز بإدارة تقوم على جمع الثروات وخدمة مصالح الداي وحاشيته مما أدى إلى انعزال الحكام عن الشعب مما أدى إلى تفاقم الأوضاع التي دفعت بالشعب للعصيان والتمرد وقيام ثورات في بعض الأقاليم فيما بعد.

المطلب الثاني: الإدارة الجزائرية في عهد الإستعمار الفرنسي

عملت الإدارة الإستعمارية منذ بداية احتلالها للجزائر على إحداث تغيرات تتماشى والواقع الجديد، حيث برزت مشكلة البحث عن كيفية التعامل مع الأهالي ويمكن تحديد واقع الإدارة في الجزائر زمن الإحتلال إلى:

أولاً: التنظيم الإداري من بداية الإحتلال إلى إندلاع الثورة 1954

استنادا إلى أن العملية العسكرية ضد الجزائر في أساسها كانت عملية عسكرية فإن أول نظام إداري كان الإبقاء على النظام القديم، ثم تم الجمع بين مهام الإدارة المدنية وشؤون الموظفين كما أسندت مسؤولية المهام الإدارية والعسكرية إلى القائد الأعلى العسكري، وقد كانت التنظيمات الإدارية التي استحدثتها فرنسا في الجزائر أداة رئيسية لسد الفراغ الذي نتج عن انهيار الإدارة العثمانية.

¹ عمر، حرفوش، مرجع سابق، ص 69.

1 - الحاكم العام:

استحدث هذا المنصب بموجب قرار 22 جويلية 1834، يتم اختيار صاحبه من بين كبار الضباط الذين سبق لهم محاربة الجزائريين واكتسبوا خبرة في معرفة الواقع الاجتماعي للجزائريين وهنا يتمتع الحاكم العام بجميع السلطات وفي كل الأمور السياسية والاقتصادية يتبع وزارة الداخلية الفرنسية لكنه يتمتع بوظيفة استشارية وليست تشريعية¹، وكانت مهمة الحاكم العام هي السيطرة على البلد وحكم سكانه والانشغال بالسلم والحرب وإعداد ميزانية الجيش وتوزيع السكان الأوروبيين والأهالي على الأرض²، كما يختص بترتيب المصالح العامة وتنظيمها ويستثنى من صلاحياته القضاء فهو تابع بشكل مباشر لوزارة العدل في فرنسا.

2 - المكاتب الإدارية العربية

وهي عبارة عن مؤسسات متعددة الوظائف ذات مهام إدارية مالية، عسكرية، اجتماعية وهي بمثابة الإدارة المثالية لتطويع القبائل الجزائرية فهي بمثل المصلحة لشؤون العربي جانبا القائد العام للمقاطعة والدوائر الإدارية، تتمتع بالسلطة سُلّمية ومركزية خاصة، ويمارس مهمة الوساطة بين السلطة العسكرية والقبائل³ ومن أهم أهداف تلك المكاتب:

- ضبط الإحصائيات من أجل إستخلاص الضريبة.
- مراقبة مصالح القضاء الإسلامي والتعليم العمومي في القبائل والمدارس العربية الفرنسية.
- مساعدة القادة العسكريين بالبلاد في إدارة شؤون الأهالي وتنفيذ أوامره.
- مراقبة الزوايا والقادة الروحية ومراقبة التحركات القبائل وحراسة المشبوه منها .

شهد التنظيم الإداري تحولات جذرية بعد سنة 1870 عقب استيلاء المدنيين على السلطة في الجزائر على حساب العسكريين، بدأت مرحلة الإدماج، ومحاولة استهداف استئناس الهياكل السائدة في بلادهم والعمل بها في الجزائر، مع إحداث بعض التعديلات استجابة لخصوصيات الوضع في الجزائر

¹ أبو قاسم، سعد الله، الحركة الوطنية 1930-1900، ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ص15.

² ألكسي، دوطوكفيل، نصوص عن الجزائر وفلسفة الاحتلال والاستيطان، ترجمة إبراهيم صحراوي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص142.

³ عبد القادر سلاماني، دور المكاتب الجزائرية في توطيد أركان الاحتلال الفرنسي، مجلة البدر، المجلد3، العدد3، ص78.

وأما فيما يتعلق بالتقسيم الإداري فقد تم تقسيم المقاطعات إلى دوائر وقسمت الدوائر بلديات مختلطة وبلديات ذات صلاحيات كاملة.¹

3- نظام المقاطعات

ومن أجل فرض السيطرة على مختلف المناطق الجزائرية تم اتباع نظاما إداريا خاصا بالجزائر، حيث قسمت الجزائر إلى ثلاث عمالات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وكل مقاطعة تحتوي على ثلاثة أنماط إدارية، مناطق مدنيه، ومناطق مختلطة، ومناطق عسكريه فالمناطق المدنية تدير بواسطة نواب إداريين للأقسام تابعين لمدير الشؤون المدنية، وكل منطقته متبقية تخضع لسلطه القيادة العامة العسكرية، وتم وضع تدابير تمهد لإلغاء التنظيمات العربية التقليدية السابقة.

تسيير البلديات

عرف الحكم الاستعماري في الجزائر تطبيق عدة أشكال التنظيم الإداري، فمن الإدارة العسكرية إلى المدنية، ومن حكم المكاتب العربية إلى نظام البلديات والهدف من هذه السياسة إخضاع الشعب الجزائري وتوسيع دائرة استغلال موارده.

عرف نظام البلديات منعرج مهم في تطور الإدارة الفرنسية في الجزائر ومتسلسلا عبر عدة قوانين لعل آخرها قانون 15 أفريل 1884،² حيث تم اعتماد التنظيم البلدي الذي يمثل سياسة الإدماج الهدف منها ظاهريا تجسيد النظام المدني ولها أهداف خفية أهمها توسيع دائرة نهب الأراضي وحصر التعداد السكاني للجزائريين وحيزهم الجغرافي لضبط تحركاتهم وفرض نظام الضرائب التي تمول مشاريع المستعمر إلى جانب طمس هوية الجزائريين بترسخ قيم غير القيم الإسلامية والتأسيس لفكرة الجزائر مقاطعة فرنسية وتم تقسيم البلديات إلى:

1 - البلديات الكاملة الصلاحيات:

البلديات كاملة الصلاحيات هي تلك البلديات التي يطبق عليها نفس القوانين المنتهجة في فرنسا، حيث يديرها رئيس بلدية ومجلس بلدي يتم تعيينهما بالإقتراع العام، وينظمان شؤونهما الخاصة، حيث يتم

¹ حمادي، بن موسى، ((النظم الادارية الفرنسية في الجزائر خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر))، مجلة رفوف، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2015، ص 512.

² عثمان، زقب، ((نظام البلديات خلال القرن 19))، مجلة قبس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، ص 16.

إنشاء هذه البلديات من قبل السلطة العليا الفرنسية عندما تصل المراكز إلى درجة معينة من الاستقرار الاقتصادي.¹

2- البلديات المختلطة:

يطلق مصطلح البلديات المختلطة على المناطق التي يطغى فيها العنصر الأهلي، ولا يوجد بها عدد كاف من المستوطنين يسمح بإجراء عملية إنتخابية، يتم إنشاؤها بموجب مرسوم وتتكون من مجموعة دواوير، أنشأت بالمناطق العسكرية ثم فيما بعد تمددت إلى المنطقة المدنية، ويوجد تشابه بين إدارة البلديات المختلطة في مناطق الحكم العسكري وإدارة البلديات المختلطة في مناطق الحكم المدني، لكن مع بعض الاختلافات الهامة، وقد مثلت هذه البلديات المختلطة مرحلة انتقالية ما بين الإدارة العسكرية والنظام البلدي كامل الصلاحيات بهدف توسيع المشاريع الاستيطانية وبسط الهيمنة.²

3- البلديات الأهلية

تواجدت البلديات الأهلية في المنطقة الخاضعة للسيطرة الفرنسية أو مناطق الجنوب، وتم تكوينها بمرسوم مرسوم الإنشاء، لأهميتها، والبلدية الأهلية لديها قسم أو أكثر يديره طباط يتبعون مباشرة إلى القائد الأعلى، لكن لديها ميزانية واحدة ينظمها الجنرال الذي يقود التقسيم الفرعي، كما توجد في البلديات الأهلية، لجنة بلدية مماثلة لتلك الموجودة في البلديات المدنية المختلطة، بنفس التقسيم، لكن معظم امتيازاتها القديمة وسلطاتها تم الاحتفاظ بها للزعماء العرب.³

ثانياً: التنظيم الإداري مرحلة ما بعد الثورة 1954

بعد إندلاع ثورة نوفمبر 1954 إزداد تمسك الإدارة بالإحتلال بالجزائر ووجهت كل جهودها نحو إخماد نيران الثورة حيث يرى الأستاذ بومدين طاشمة أن الفترة الممتدة من 1947 إلى 1959 اضطر فيها النظام البيروقراطي الاستعماري في يتعلق بتنظيم العلاقة بين الجزائر وفرنسا إلى اعتماد استراتيجية إصلاحية مختلفة بالقيام بإصلاحات إدارية وسياسية وبهذا الصدد تم تقديم مشروع إصلاحات سياسية وإدارية سنة 1955 إلى مجلس الوزراء الفرنسي يتمثل في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة بهدف تكوين

¹ عثمان، زقب، المرجع نفسه، ص23.

² رميصاء فيصلي، زهرة عميار، التنظيم الإداري الفرنسي في الجزائر 1830-1870، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 2022، 1945)، ص49.

³ عثمان، زقب، نظام البلديات خلال القرن 19، مرجع سابق، ص 30.

إطارات جزائرية وتعيينهم في وظائف عليا¹، ثم تم اتباع خطوات إصلاحية تتمثل في رفع نسبة تواجد الجزائريين في الوظائف العامة، وإصلاح الجهاز الإداري في الولاية وإلغاء البلديات المختلطة، لكن هذه المحاولات الإصلاحية باءت بالفشل نظرا لتدهور الوضع الأمني بسبب كثافة العمل المسلح .

وقد تم إنشاء ما يسمى بالفروع الإدارية المتخصصة (S.A.S) المستوحاة من تجربة المكاتب العربية، حيث كانت مهمة هذه الفروع في الظاهر التكفل بشؤون الأهالي في منطقة معينة من صحة وتعليم وخدمات، لكن الهدف الحقيقي هو محاصرة العمل التنظيمي لجبهة التحرير الوطني وتمت العودة إلى الحكم العسكري على حساب الجانب الإداري والتنظيمي، وفي هذه المرحلة تم زيادة عدد الولايات والدوائر، من 6 ولايات إلى 15 ولاية وقسمت إلى ثلاث مناطق كبرى تتمثل في المنطقة الشمالية ومنطقة الهضاب العليا ومنطقة الجنوب.²

وفيما يخص التنظيم الإداري المتعلق بقطاع التعليم والقضاء، فقد عملت الإدارة الفرنسية خلال فترة الاحتلال على إتخاذ مجموعة من القوانين والمراسيم للسيطرة على الشعب الجزائري اعتمادا على القضاء الذي تمثله مجموعة من المحاكم المسير بتشريعات إدارية تخدم مصالح الأوروبيين³، كما سعت سلطة الاحتلال إلى دمج الجزائر بفرنسا لكن بمعايير تجعل من الجزائريين مواطنين من درجة ثانية، ولا يُعتبرون رعايا فرنسيين إلا في حالة تجردهم من أحوالهم الشخصية واتباع القانون المدني الفرنسي⁴. وفي مجال القضاء مع بداية الاحتلال ولتأسيس الوحدة القضائية بين جميع سكان الجزائر أبقت الحكومة الفرنسية أولا على إستقلال القضاء الإسلامي ثم إنشاء محكمة بالجزائر، مشكلة من قضاة فرنسيين لهم صلاحيات مدنية وجزائية وتم إلغاؤها وإنشاء ثلاثة أقطاب⁵:

1- المحكمة الإسلامية: من المسلمين وبينهم وبين اليهود في كل القضايا المدنية والجنائية، قابلة

للاستئناف أمام المحاكم الفرنسية.

¹ بومدين، طاشمة، ((التنظيم السياسي والاداري في الجزائر، منذ الاحتلال إلى غاية إرساء أسس الدولة الوطنية 1962))، الحوار المتوسطي، المجلد 01، العدد 01، ص 117.

² نفس المرجع، ص 118.

³ عبد القادر، ولد أحمد، ((التشريعات القمعية الفرنسية في الجزائر خلال فترة الاحتلال - المحاكم الردعية نموذجا-))، مجلة المفكر للدراسات القانونية للدراسات القانونية والسياسية، العدد 06، جوان 2019، ص 01.

⁴ عبد القادر حلوش، سياسة فرنسا التعليمية في الجزائر: دار الأمة، 2010، ص 63.

⁵ رميسة، بونشمة، نور جيهان، جوامع، القضاء الفرنسي في الجزائر 1830-1914، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، -2022-2023)، ص 38.

2- المحكمة اليهودية: تنتظر في النزاعات القائمة بين اليهود فقط.

3- المحكمة الفرنسية: بين الفرنسيين، تحقق فقط في قضايا الجنايات ويتم إرسال المحاكمين إلى فرنسا لإصدار الحكم، وبدورها مقسمة إلى ثلاثة أقطاب تشمل ثلاثة محاكم من الدرجة الأولى في كل من الجزائر، وهران وعنابة.

يلاحظ أن التنظيم البيروقراطي في فترة الاستعمار كان تنظيما مركزيا وبيروقراطيا مغلقا في خدمة جهاز الإدارة الفرنسية، ويعيدا عن خدمة المواطنين الأصليين، ولم تعمل بيروقراطية الإدارة الاستعمارية على مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وإنما كان الهدف من تنظيمها المركزي التحكم في الجزائريين وإبقائهم تحت السيطرة الإستعمارية.

المطلب الثالث: الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال

بعد استقلال الجزائر تولّت الدولة الوطنية تنظيم الشؤون الداخلية في البلاد، وتم التركيز على عدة قضايا منها إعادة بناء الدولة الجزائرية الحديثة، وبناء المؤسسات، وبعث الاقتصاد وإصلاح الهياكل الإدارية المتدهورة، وإعادة بناء النسق الاجتماعي الذي لم يكن يستند إلى أي أساس تنظيمي سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

في دراسة بعنوان بين التجديد ومحاولات خلق الفعالية في التسيير للأستاذ بوحوش عمار فإن السلطة السياسية في الجزائر عملت في بداية الاستقلال على إضفاء الفعالية في الإدارة وتوفير العوامل المادية والإنسانية لبناء الجزائر، ونظرا لظروف البلاد ومغادرة الفاعلين في الجهاز الإداري الجزائري بعد الاستقلال نتج عن ذلك تشكل فراغ شامل على كل المستويات وكانت أولوية الحكومة الجزائرية في بداية الاستقلال هوة بسط نفوذ الحكومة على كل التراب الوطني، وتدعيم الجهاز البيروقراطي بعناصر وطنية وثرورية تعمل فعليا على تحقيق وتلبية إحتياجات المواطنين.¹

هنا نجد سلطة الإستقلال أبقت العمل بالقوانين واللوائح والتنظيمات الفرنسية في مختلف الإدارات العمومية باستثناء ما يتعارض مع السيادة الوطنية، وذلك من أجل ضمان استمرار الخدمات الإدارية

¹ عمار بوحوش، ((بين التجديد ومحاولات خلق الفعالية في التسيير))، المجاهد الأسبوعي، العدد 1404، جويلية 1987، ص ص (42،45)، متاح على الرابط : <http://ammarbouhouche.com>.

والاقتصادية والاجتماعية في إنتظار إنشاء المنظومة التشريعية والتنظيمية الوطنية التي ستؤطر الدولة والمجتمع.¹

وبحكم الأوضاع ووجود النقص في الإطارات الجزائرية في الميادين الفنية والإدارية، والصناعية، تمت الاستعانة بخبراء من الدول الصديقة والشقيقة، لسد هذا النقص الموجود في التدريب والتكوين، وبهذا الشأن ركزت الدولة على عملية التكوين الإداري وذلك تحت إشراف الجامعة والمدرسة الوطنية للإدارة (بمنهج وتكوين وفكر فرانكوفوني) في الداخل، وإرسال البعثات الطلابية إلى الخارج.²

تم العمل التدريجي على إصلاح الإدارة الجزائرية بتبني الديمقراطية ومبدأ اللامركزية في النظام الإداري بالجزائر، فالحكومة كانت تهدف إلى الإستقرار السياسي، وهكذا بدأ بناء مؤسسات الدولة الجزائرية بعد 19 جوان 1965 انطلاقا من القاعدة وليس من القمة في يوم 05 فبراير 1967 جرت الإنتخابات البلدية لإنتخاب 10158 منتخب محليا وذلك للوقوف على وتقديم الخدمات للمواطنين في كل وحدة إدارية يقيمون بها، ثم قامت الدولة بإصدار قانون البلدية وحددت صلاحيات المجالس الشعبية البلدية، وضرورة تنازل الوزارات المركزية عن المهام الجديدة للبلديات، المسؤولة أمام المواطن وكذا المجالس الشعبية البلدية.

وفي المرحلة الثانية أي 25 ماي 1969 تم تطبيق اللامركزية المقصود به الولاية، حيث تم إنشاء المجالس الشعبية الولائية.³

وتولت الإجراءات السياسية والاقتصادية والتنظيمية من إصلاح زراعي (الثورة الزراعية)، والحكم في الثروات الوطنية وفي مجال التسيير الإداري، تم تعيين الإطارات العليا والمتوسطة من أصحاب المواقف الثورية في مناصب المسؤولية بالإدارات المركزية والمحلية.⁴

ولتكريس مبدأ الديمقراطية أنشأ المجلس الشعبي الوطني (البرلمان) في عام 1977 حيث تم انتخاب 261 نائب من جملة 783 مترشح، يستجوبون الوزراء، ويسنون القوانين التي تختص بها الهيئة التشريعية بصفتها سلطة منتخبة معبرة عن رغبات أبناء الشعب.

¹ بشير فريك، ((الإدارة الجزائرية إنجازات حضارية وتطاعات استشرافية))، جريدة الشروق، منشور بتاريخ 2022/07/05، متاح على الرابط: echoroukonline.com: الاطلاع: 2024/12/27.

² نفس المرجع، نفس المكان.

³ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 42.

⁴ بشير فريك، مرجع سابق، ص 1.

وفي إطار التنظيم الإداري، تم إحداث إصلاحات على مستوى الأجهزة الإدارية بهدف تقريب الإدارة من المواطن فتم إعادة تقسيم الولايات سنة 1974 وارتفع العدد من 15 إلى 31 ولاية وذلك بقصد تسهيل عمليات التسيير والتخفيف من حدة المركزية، وتسهيل عمل الولاية في إطار جغرافي أقل لتكريس الجهود في حل مشاكل المواطنين وتقديم الخدمات اللازمة لهم، وفي سنة 1985، تم تطبيق نظام إداري جديد وتم رفع عدد الولايات من 31 إلى 48 ولاية.¹

مع التحولات السياسية والاقتصادية التي كرسها دستور 1989 وعززها دستور 1996، شرعت الدولة في إعادة بناء هيكل الإدارة العمومية وإصلاح وظائف الجهاز الإداري لمواكبة التطورات الحاصلة التي فرضتها التحولات الداخلية والعالمية، ووفقا لذلك تم إنشاء مديرية للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية سنة 1994، وإعداد المخططات التي تضمنها البرنامج الحكومي لسنة 1997، ومنذ سنة 1999 ومع استقرار الوضع الأمني والسياسي، تضمنت الخطابات السياسية تبني الإصلاح الإداري كأولوية وطنية²، وتمت الدعوة إلى ضرورة وضع استراتيجيات وخطط وبرامج لمعالجة الاختلالات التي تعرفها الإدارة الجزائرية ومحاولة سد الفجوة العميقة بين الإدارة وبين المواطن والقضاء على ظاهرة ما يسمى بإرهاب الإدارة التي كان لها تأثير عميق على حياة المواطن الجزائري وعلى مصالحه واحتياجاته.

المبحث الثاني: بنية النظام السياسي والاقتصادي والإداري في الجزائر

في هذا الجانب من الدراسة نحاول تسليط الضوء على بنية النظام السياسي في الجزائر وتكويناته وطرح أشكال التغيرات التي طرأت على النظام عبر مدد زمنية مختلفة ومن جانب آخر محاولة وصف وتحديد أهم مرتكزات النظام الاقتصادي في الجزائر وتوضيح التوجهات والاستراتيجيات التنموية ثم الوقوف على أهم كيان من شأنه تنفيذ السياسات العامة وهو النظام الإداري ومعرفة أنماط التسيير الإداري ومستوياته.

المطلب الأول: طبيعة النظام السياسي في الجزائر

عند دراسة النظام السياسي الجزائري نجد أن هذا النظام منذ الاستقلال إلى اليوم مر بعدة مراحل مختلفة وبرز ذلك في إصدار مجموعة من الدساتير مع إحداث بعض التعديلات، كما نجد النظام السياسي الجزائري يقوم على مجموعة من السلطات أهمها السلطات الثلاث التشريعية وتنفيذية وقضائية

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 45.

² باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر، 199-2007، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2008)، ص ص (54،55).

ولفهم طبيعة النظام السياسي في إطار مؤسسي سنركز على دراسة هذه السلطات الثلاث وطبيعة العلاقة القائمة بينها إضافة إلى دراسة كيفية التداول على السلطة وأهم العقبات التي واجهها هذا النظام لبناء دولة ديمقراطية بأجهزتها الإدارية ونحتاج هنا إلى فهم التفاعلات بين الأبنية المختلفة للنظام السياسي الجزائري ومعرفة تأثير الاستقرار السياسي من خلال انعكاسه على استقرار مؤسسات الدولة وعلى كفاءات التسيير في الإدارة العمومية وكذا تأثير مبدأ الشرعية على الأداء الإداري .

أولاً: النظام السياسي الجزائري في مرحلة الأحادية الحزبية:

1. السلطات في دستور 1963

بعد الاستقلال وصل أحمد بن بلة إلى سدة الحكم بدعم من المؤسسة العسكرية، ثم قام المكتب السياسي باختيار الأشخاص الذين تم ترشيحهم من طرف حزب جبهة التحرير الوطني إلى المجلس الوطني (البرلمان المكلف بوضع الدستور الجديد للجزائر).¹

وفي 20 سبتمبر 1962 جرت الانتخابات التشريعية، وتم التصويت على 196 عضواً بالمجلس التأسيسي الجديد الذي كانت وظيفته تتمثل في التصويت على الحكومة الجديدة وسن دستور جديد للجزائر وتم التصويت على تعيين حكومة جديدة برئاسة أحمد بن بلة في 24 سبتمبر 1962 وتمت الموافقة النهائية من المجلس التأسيسي على التشكيلة الجديدة للحكومة يوم 29 سبتمبر 1962 وهنا جمع بن بلة بين رئاسة الدولة ورئاسة الحكومة، ولقد قام بإضعاف مؤسسات الدولة خاصة مؤسسة الحزب والجيش حيث سيطر على السلطة التنفيذية، وأصبح يشارك المجلس الوطني في التشريع.²

أ- شكل السلطة التنفيذية:

يتولاها رئيس الجمهورية وذلك حسب المادة 39 من دستور 1963 وينتخب لمدة 5 سنوات بالانتخاب العام المباشر والسري بحيث يجمع بين منصب رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة.

ويتولى رئيس الجمهورية عدة مهام:

- تحديد سياسة الحكومة وتوجيهها.
- تنسيق السياسة الداخلية والخارجية.
- تعيين الوزراء بمفرده ويقدمهم إلى البرلمان (المجلس الوطني).
- له الحق بالمبادرة بتعديل الدستور والمبادرة بالتشريع.

¹ عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر منذ 1962 إلى يومنا هذا، الجزائر: جامعة الجزائر، 2014، ص ص (6، 7).

² لمزيد من الاطلاع متاح على الرابط : <https://www.ammarrbouhouch.com>.

- إصدار القوانين ونشرها وتنفيذها بإعتباره ممثلا للسلطة التنفيذية.

- يتخذ الإجراءات والتدابير الإستثنائية في حالة خطر وشيك.

- له الحق في الإعتراض على القوانين ويوقع المعاهدات والإتفاقيات الدولية.

ب- شكل السلطة التشريعية:

تتمثل في المجلس الوطني الذي أُنْتُخِبَ في 20/09/1964 لمدة 5 سنوات.

و مهام المجلس الوطني:

- يتولى التصويت على القوانين، ويراقب عمل الحكومة بالاستماع للوزراء داخل اللجان، ويميزه التبعية

المطلقة لرئيس الجمهورية والأمين العام للحزب، مما يجعله مضطرا للتعاون مع السلطة التنفيذية.

- إن قاعدة تقديم برنامج مخطط عمل الحكومة، لم تكن واردة في ظل دستور 1963 فالمجلس لم يكن

بوسعه مناقشة برنامج مخطط عمل الحكومة، الشيء الذي يجعل رئيس الهيئة التنفيذية غير مطالب

بإعداد وضبط برنامج الحكومة، وبعد ذلك يعرضه على مجلس الوزراء ثم يقدمه للبرلمان للمناقشة

والتصويت عليه، فالمناقشة العامة والتكليف الحكومي للبرنامج على ضوء تدخلات النواب غير واردة

إطلاقا، ولا مجال لتصويت البرلمان بالرفض.¹

وبما أن الدستور اعتمد الاشتراكية والحزب الواحد المخطط والموجه، وأن الترشيح لرئاسة

الجمهورية يكون من قبل الحزب الواحد قائد البلاد، وكذلك ترشيح وحجب الثقة من النواب، فإن ذلك يعني

أن السلطات المنصوص عليها في الدستور ماهي إلا أدوات في يد الحزب لتحقيق برنامجه السياسي

والمتمثل في الاشتراكية لهذا نجد أن المادة 28 منه تنص على أنه "يعبر المجلس الوطني عن الإرادة

الشعبية، ويتولى التصويت على القوانين، ويراقب النشاط الحكومي"، ويتضح هنا جليا إحتكار السلطة بيد

المجلس الوطني الذي يعبر عن الإرادة الشعبية ويمارس السيادة باسمه، فهو الذي يعد القوانين ويناقشها

ويصوت عليها، ويقوم بتعديلات وله الحق في أن يلغيها إذا ما تعارضت مع رغبات الشعب.²

وبتولى رئيس الجمهورية مهام الأمين العام للحزب، يعني بأن المجلس ونوابه ما هم في

الحقيقة سوى أدوات بيد قيادة الحزب الذي يرأسه الأمين العام هو نفسه رئيس الجمهورية، ذلك أن كل ما

يقدم للمجلس من الحكومة تعتبر تنفيذ السياسة الحزب يرأسه رئيس الجمهورية ويمثله النواب في المجلس،

¹ وليد شريط، السلطة التشريعية من خلال التطور الدستوري الجزائري، (أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012)، ص 395 .

² سعيد بوشعير، النظام السياسي الجزائري، ط2، الجزائر: دار الهدى للطباعة، 1993، ص 50 .

وبالنتيجة فإن مراقبة الحكومة من طرف المجلس تكون متناقضة مع القواعد السابقة، ذلك أن مراقبة النشاط الحكومي لا يمكن أن يتحقق وبفعالية، لأن أعضاء الحكومة مسؤولين أمام رئيس الجمهورية وليس أمام المجلس، وتوجيه النقد لأحدهم يعني بأن الرئيس أساء اختيار الوزير الذي هو محل مساءلة.¹ ووفقا لذلك نجد دستور 1963 كرّس نظام الحزب الواحد وهيمنة السلطة التنفيذية، وجعل الإدارة العامة أداة لتنفيذ التوجهات الثورية والسياسية لحزب جبهة التحرير الوطني. ونتج عن ذلك إدارة مركزية خاضعة للسلطة السياسية تغلب عليها الطابع الأوامري وضعف الفعالية المهنية.

ج- التصحيح الثوري (الإنقلاب)

بعد تولي وزير الدفاع هواري بومدين مقاليد الحكم والإطاحة بالرئيس أحمد بن بلة في 19 جوان 1956 تحت مسمى التصحيح الثوري، تم إلغاء العمل بالدستور، ثم الأخذ بنص 10 جويلية كبديل دستوري مؤقت لقوانين شبه دستورية استثنائية، وكان مجلس الثورة هو الهيئة العليا، ويجمع كل الصلاحيات وبمرسوم رئاسي 65-182، تم تشكيل حكومة جديدة وإعلان الشرعية الثورية التاريخية وعوضت مؤسسة رئاسة الجمهورية بمجلس الثورة، وظل الأمر كذلك إلى غاية صدور الميثاق الوطني في 05 جويلية 1976، ثم تلاه صدور دستور 22 نوفمبر 1976، وتمت في سنة 1977 الانتخابات الرئاسية التي نظمت للمرشح الوحيد الراحل هواري بومدين الذي فاز فيها بدون منافس له، فجمع بين رئاسة الجمهورية والحكومة ووزارة الدفاع مرشح الجيش والحزب.²

2. السلطات في دستور 1976

أقر دستور 1963 العودة إلى الحياة البرلمانية بعد أن جمد العمل بدستور 1963 وعطل المجلس الوطني وتم إنشاء مجلس الثورة المؤرخ في 10 جويلية 1965، انتخب أول مجلس شعبي وطني في 25 فيفري 1977 عن طريق الإقتراع المباشر والسري وعلى القائمة في دورة واحدة.³ وردت السلطات في دستور 1976 بمصطلح وظائف السيادة وقد قسمها الدستور إلى وظيفة تنفيذية ووظيفة تشريعية.

¹ محفوظ لعشب، التجربة الدستورية في الجزائر، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر: 2001، ص 71.

² يوسف جحيش، ((التطور المؤسساتي للنظام السياسي الجزائري دراسة للسلطتين التنفيذية والتشريعية))، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 02 العدد 1، مارس 2015.

³ مولود ديدان، مباحث في القانون الدستوري والنظم السياسية، الجزائر: دار بلقيس للنشر، 2009، ص 406.

أ- السلطة التنفيذية في دستور 1976:

تكون الوظيفة التنفيذية بيد رئيس الجمهورية فهو منتخب من طرف الشعب عن طريق الانتخاب العام المباشر لمدة (05) سنوات وهذا يحقق له الاستقلالية إتجاه المؤسسات المنتخبة ويضفي على شخصه -السمو، فيتولى مهام تنفيذية وأخرى تشريعية.

1- في الظروف العادية بإعتباره رئيسا للسلطة التنفيذية تتمثل هذه المهام في:

- سلطة التنظيم: هي السلطة التي تخرج عن اختصاص المشرع فيعود مجال التنفيذ لرئيس الجمهورية ويبرز شروط وكيفية ممارسة الوظيفة التنفيذية ونجده هنا يكتسب قيمة قانونية مستمدة من الدستور ومنفصلة عن التشريع ويتألف مجلس الوزراء ويحدد صلاحيات أعضاء الحكومة¹.

- سلطة التعيين له سلطة مطلقة في تعيين رئيس الحكومة والإطارات السامية للدولة المدنية والعسكرية وتعيين أعضاء الحكومة.

- النشر: الوسيلة المادية التي يعلم بها رئيس السلطة التنفيذية الجميع وذلك بواسطة الجريدة الرسمية.

2- مهام رئيس الجمهورية في التشريع وتتمثل في:

لرئيس الجمهورية أن يشرع فيما بين دورة وأخرى للمجلس الشعبي الوطني، عن طريق إصدار أوامر تعرض على موافقة المجلس الشعبي الوطني في أول دورة مقبلة.

- إصدار القوانين وذلك ما نصت عليه المادة 154 من دستور 1976 يصدر رئيس الجمهورية القوانين في ظرف 30 يوم.

- القراءة الثانية للقانون تم التصويت عليه ولا يتم إقرار القانون إلا بأغلبية ثلثي أعضاء المجلس الشعبي.

- استدعاء البرلمان لجلسة طارئة وفي الظروف غير عادية:

- إعلان حالة الطوارئ وحالة الحصار.

- إعلان حالة الحرب ويوقف العمل بالدستور ويتولى جميع السلطات.

- يستدعي رئيس مجلس الأمن، الحكومة، يجتمع بالمجلس الشعبي الوطني وجوبا

ب- السلطة التشريعية في دستور 1976²:

أسند دستور 1976 اختصاص التشريع إلى المجلس الشعبي الوطني

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976، (الجريدة الرسمية، العدد 94، المؤرخة في 24 / 11 / 1976)، ص ص (1312-1313).

² الفصل الثالث، من دستور 1976، نفس المرجع، ص 1315.

- ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الوطني بناء على ترشيح من قيادة الحزب عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري.

- المجال التشريعي حيث حدد الدستور 25 مجالا.

يمكن لأعضاء المجلس الشعبي الوطني إستجواب الحكومة حول قضايا الساعة وكما أسلفنا أسند دستور 1976 إختصاص التشريع إلى المجلس الشعبي الوطني غير أنه ألزم عليه قيودا تعرقل ممارسة صلاحياته في التشريع نظرا لتأثير المؤسسة التنفيذية على المؤسسة التشريعية فهو مقيد سياسيا ومن أبرز القيود تتمثل في:

- المبادرة بالقوانين حق لرئيس الجمهورية كما هي حق لأعضاء المجلس الشعبي الوطني

- فحول له المبادرة بالإقتراح (20 نائبا)، وحصر مجالات التشريع في 25 مجالا.

- القراءة الثانية للقانون تم التصويت عليه ولا يتم إقراره إلا بأغلبية ثلثي أعضاء المجلس الشعبي.

ج- السطة القضائية في دستور 1976:

يضمن القضاء للجميع والمحافضة المشروعة على حرياتهم وحقوقهم الأساسية ويضمن حق الدفاع

في القضايا الجزائية والقضاء في متناول الجميع.

والكل سواسية أمام القضاء وهو في متناول الجميع وتصدر الأحكام وفقا للقانون وسعيا لتحقيق العدل.

- يصدر القضاء أحكامه باسم الشعب.¹

- القاضي مسؤول أمام المجلس الأعلى للقضاء عن كيفية أدائه لمهامه حسب ما نص عليه القانون في

المادة 174.²

- يرأس رئيس الجمهورية المجلس الأعلى للقضاء ويتولى وزير العدل نيابة رئاسة المجلس.

- يقدم المجلس الأعلى للقضاء آراء إلى رئيس الجمهورية ويبيدي رأيا استشاريا قبل ممارسة رئيس

الجمهورية حق العفو ويقوم بتعيين القضاة وتحديد كفايات نقلهم وسير سلمهم الوظيفي ويساهم في مراقبة

انضباطهم.³

د- الرقابة:

¹ المادتان 164، 165، من دستور 1976، نفس المرجع السابق، ص 1322.

² المادة 174 من دستور 1976، نفس المرجع، ص 1323.

³ المادتان 181، 182، من دستور 1976، نفس المرجع، ص 1323.

الرقابة البرلمانية على الحكومة تعد أهم الركائز في النظام الديمقراطي، تهدف إلى ضمان التوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، ومنع الانحراف أو التجاوز في ممارسة السلطة، من خلال متابعة البرلمان لأعمال الحكومة والتأكد من التزامها بالقوانين والبرامج ووفق دستور 1976:

- يحق للنواب إستجواب الحكومة كتابيا ولا يتم ذلك إلا بموافقة أعضائها، كما تقدم الحكومة في نهاية كل سنة مالية إلى المجلس الشعبي الوطني عرضا حول استعمال الاعتمادات المالية التي أقرها للسنة المالية المعنية، كما يمكن للمجلس الشعبي الوطني أن يقوم بإنشاء لجنة تحقيق في قضايا ذات مصلحة عامة، ويعين لجنة التحقيق من النواب.

- يؤسس مجلس محاسبة مكلف بالمراقبة اللاحقة لجميع النفقات العمومية للدولة والحزب والمجموعات المحلية والجهوية ويرفع التقرير سنويا إلى رئيس الجمهورية.¹

ونستطيع أن نقول أن دستور 1976 لم يأت بجديد حاسم لا على مستوى النصوص ولا على مستوى الممارسة، وقد تبني نفس ايدولوجية دستور 1963 أي الاشتراكية وسياسة الحزب الواحد.

وما ميز دستور 1976 هو أنه نص على الوظائف وليس السلطات حيث اعتمد توزيع السلطة على عدة وظائف وهي: (الوظيفة التنفيذية، الوظيفة التشريعية، الوظيفة السياسية، الوظيفة القضائية، الوظيفة التأسيسية، وظيفة المراقبة)، ونجد أن دستور 1976 ، أسس نظاما رئاسيا، حيث أعطى مكانه هامة لرئيس الجمهورية مع صلاحيات واسعة، حتى أنه كان يشارك في الوظيفة التشريعية وأعطيت له صلاحية حل البرلمان.

وبناء على ذلك نجد أن دستور 1976 رسّخ مبدأ الشرعية الثورية والاشتراكية، مع تركيز السلطة في يد رئيس الجمهورية فأدى ذلك إلى تضخم الجهاز الإداري وارتفاع درجة البيروقراطية نتيجة لتوسع دور الدولة في الاقتصاد والمجتمع، ورغم التنظيم الهيكلي الواسع، إلا أن الأداء الإداري كان ضعيفاً من حيث الكفاءة والمساءلة بسبب غياب التعددية والرقابة الديمقراطية.

3. العلاقات بين مؤسسات النظام الجزائري في مرحلة الأحادية:

أ. المؤسسة التنفيذية (الرئاسة)

انطلاقاً من مما تقدم تبرز لنا أهمية ومكانة السلطة التنفيذية في النظام السياسي الجزائري، فـرئيس الجمهورية يعتبر محور النظام السياسي، نظراً للصلاحيات التي منحت له سواء في دستور 1963 ، أو في دستور 1976 ، فنجد أن الرئيس بن بلة خول له الدستور عدة صلاحيات منها مثلاً تحديد سياسة

¹ الفصل الخامس، من دستور 1976، نفس المرجع، ص1324.

الحكومة وتوجيهها إلى ممارسته للسلطة التنظيمية، بل أعطى له الحق في بعض الحالات سلطة التشريع وهو ذات الشيء بالنسبة للرئيس هواري بومدين الذي جمع عدة صلاحيات فلقد كان كما ذكرنا سابقا رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء وقائد الجيش ورئيس الحزب، وعليه فلقد كان محور النظام السياسي الجزائري.¹

ب- المؤسسة العسكرية (الجيش)

امتلكت المؤسسة العسكرية في النظام السياسي الجزائري مركزا محوريا، في بناء القرارات السياسية وكان لها التأثير البالغ على تبني مختلف القرارات والسياسات سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، وما يؤكد ذلك، عند اختيار الرئيس الشاذلي بن جديد، أو قبله عند إختيار أحمد بن بلة الذي تم بفضل تركية من الجيش ثم بعد محاولة الرئيس بن بلة استبعاد المؤسسة العسكرية عن التدخل في الشأن السياسي حدث الانقلاب، وفي ظل حكم الرئيس بومدين أسرعت المؤسسة العسكرية مكانتها وبرز دورها بشكل مباشر حينما تولت مهام أخرى مثل المراقبة والتنمية وبناء الاشتراكية، وظلت المؤسسة العسكرية في علاقة وثيقة مع مؤسسة والموجه الأساسي لمختلف القرارات والخيارات.²

ج- الحزب (جبهة التحرير الوطني):

لقد تبنى النظام السياسي الجزائري منذ الاستقلال وإلى غاية صدور دستور 1989، الأحادية الحزبية الممثلة بحزب جبهة التحرير الوطني، فالحزب أصبح يمثل الشرعية الثورية، وهذا ما نص عليه دستور 1963، ودستور 1976، والميثاق الوطني 1964 و 1986، كما أنه اعتبر حزب السلطة، فيلاحظ أن العلاقة بينهما وصلت لدرجة الاندماج فوجود الحزب كان أيضا أداة لتعبئة مشاريع السلطة وهذا ما يوضح أن مكانته لم تكن حقيقة طلائعية ولم تكن سلطة فعلية، بل أنه تحول إلى مجرد جهاز في يد الفئة المسيطرة وواجهة لجهاز الحكم، حيث منح اللجنة المركزية دورا فيما يخص اختيار بعض القادة لتقلد المناصب الحكومية والبرلمانية.

ثانياً: النظام السياسي الجزائري في مرحلة التعددية

1- السلطات في دستور 1989

¹ حميدة بعوني، ((النظام السياسي الجزائري، محاضرات في مقياس النظام السياسي الجزائري)) محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2، (2022-2023)، ص 12.

² نفس المرجع، ص 13.

قبل الخوض في أهم ما جاء في دستور 1989 يجب علينا تتبع السياق التاريخي الذي أدى إلى صياغة أول دستور تعددي في تاريخ الجزائر بعد الاستقلال، لقد سبق أزمة الخامس من شهر أكتوبر من عام 1988، درجة عالية من الإحتقان الشعبي والغليان الاجتماعي نتيجة عدة عوامل منها انخفاض ملحوظ في أسعار البترول الذي يعد المورد الأول للميزانية العامة للدولة، ويضاف إليه ارتفاع في نسبة البطالة، مما تسبب في تدهور المستوى المعيشي للمواطن الجزائري،¹ وتدهور الوضع الأمني وهو ما مكن الجيش من الدخول للعاصمة، فجاء بذلك مشروع تعديل دستور 1976 من خلال استفتاء شعبي لهذا الغرض تم في يوم 3 نوفمبر 1988 والذي من خلاله تم إحداث ثنائية السلطة التنفيذية وتم إنشاء مركز رئيس الحكومة.

وتعود دوافع التحول إلى الأزمة الاقتصادية بشكل رئيسي فبظهور فئة استغلت أوضاع الفساد الإقتصادي وجمعت ثروات هائلة وأصبح النظام الاشتراكي لا يخدم مصالحها، نادت هذه الأخيرة بالتخلي عن النظام الاشتراكي وتبني النظام الليبرالي وإبراز سلبات النظام الاشتراكي على مستوى القاعدة والتسبب في عوائق بيروقراطية وإحداث أزمات في التمويل، وذلك مما أسهم في تغيير طبيعة النظام السياسي بالدستور النيابي وتغيير النظام الاقتصادي.²

يعد صدور دستور 1989 منطلقا لبدء تجربة التعددية السياسية في الجزائر، وقد نص على مسؤولية الحكومة أمام البرلمان، وحق السلطة التنفيذية في حل البرلمان، ومبدأ الفصل بين السلطات وتأسيس مجلس دستوري، وإحلال الشرعية الدستورية محل الشرعية الثورية، وليعبر عن نظام حكم جديد قاعدته سيادة الشعب ويهدف إلى وضع أسس نظام ديمقراطي يقوم على التعددية السياسية ومجتمع مدني يشارك في اتخاذ القرار السياسي³، ويمكن القول أيضا أن دستور 23 فيفري 1989 عبر عن خلق نظام جديد نسبيا، من خلاله تخلت الجزائر عن النظام الاشتراكي والأخذ بالليبرالية كنظام بديل كما كرس التعددية الحزبية والإعلامية والحريات، إلى جانب تجنيد الجيش وإبعاده عن العمل السياسي وحصر مهامه، في الدفاع عن سلامة التراب الوطني والحفاظ على استقلال البلاد وسيادتها.

¹ نفس المرجع، ص 1314.

² عيسى طيبي، ((العلاقة بين التعديلات الدستورية والأزمات في الجزائر))، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 05، العدد 01، ص (109-110).

³ عبد النور ناجي، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر: مديرية النشر الجامعي، 2006، ص 144.

جاء هذا الدستور بهدف التوجه نحو الخيار الديمقراطي الذي تجسد في المبادئ التي ذكرناها سابقا وهناك أخرى لن نذكرها منها:

- التخلي عن منح الأولوية للشرعية الثورية حيث أعطى الدستور الجديد الأولوية للشرعية الدستورية.
- فصل الحزب عن الدولة أي أن الترشح لمختلف الاستحقاقات الانتخابية لن يكون منحصرا على مناضلي الحزب.
- تطوير فكرة الرقابة الدستورية، حيث لأول مرة منذ الاستقلال يتم إنشاء مؤسسة دستورية، هي المجلس الدستوري.
- إعتناء مبدأ الفصل بين السلطات ومنه فقد تم التخلي عن نمط الوظائف في تنظيم الهيئات العامة في الدولة التشريعية، التنفيذية والقضائية وإقامة مجلس دستوري وظيفته حماية الدستور.
- انفتاح المجال السياسي، يعد دستور 1989 ، أول دستور أسس عملية التحول نحو التعددية السياسية (بشكل غير صريح)، حيث نصت المادة 40 من الدستور على أن حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به.
- خصص دستور 1989 ، فصلا كاملا للحقوق والحريات¹.
- كرس دستور 1989 ثنائية السلطة التنفيذية، حيث فتح المجال أمام رئيس الحكومة ليكون مسؤولا أمام البرلمان، في حين نجد المشرع الجزائري في ذات الدستور، قد منح لرئيس الحكومة صلاحيات عديدة إلا أن الدستور خول لرئيس الجمهورية سلطة عزل الحكومة، كما يمكن لرئيس الجمهورية التدخل في برنامج الحكومة نظرا لكون رئيس الجمهورية هو رئيس مجلس الوزراء ورئيس الحكومة عضو من أعضائه فقط وعلى رئيس الحكومة تنفيذ ذلك بدعم من أغلبية برلمانية فبرنامج الحكومة قبل تحقيقه يمر عبر عدة مراحل، فسياسة رئيس الحكومة لا تتمتع بالاستقلالية².

¹ خديجة عمراوي، غفافية ياسين، ((الاصلاحات السياسية في النظم الانتخابية بين الأحادية والتعددية الحزبية))، مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، ص ص (76-77).

² Taleb Tahar, du monocéphalisme de d'exécutif dans le régime politique Algérien. R.A.N 03, septembre 1990, p 56.

وهذا ما اعتبره المختصون حياد الدستور عن المبدأ (ثنائية السلطة التنفيذية)، يضع من خلالها رئيس الحكومة محصور بين مسؤوليتين إحداها أمام البرلمان والأخرى أمام رئيس الجمهورية هذا الأخير الذي له سلطة وضع حد لمهام رئيس الحكومة دون قيد أو شرط.¹

- أما السلطة التشريعية خول لها الدستور إعداد القوانين ومناقشتها والتصويت عليها، والرقابة على أعمال الحكومة، إلا أنها بقيت خاضعة للسلطة التنفيذية الممثلة برئيس الجمهورية لإملاكه صلاحيات تخول له التأثير على هذه السلطة منها مثلا اللجوء إلى الاستفتاء وحق حل البرلمان وإجباره على معاودة الانعقاد للتصديق على بعض القوانين التي لم يصادق عليها من قبل .
- وتم حصر صلاحيات المجلس الشعبي الوطني في سلطته في المجال الدبلوماسي والمصادقة على المعاهدات وسلطته في الموافقة على تمديد حالة الطوارئ أو الحصار وموافقة المجلس على تقرير الحالة الإستثنائية والتعبئة وإعلان الحرب.²
- جسد أيضا هذا الدستور استقلال السلطة القضائية.

من خلال العناصر المذكورة سابقا نلاحظ أن دستور 1989 أحدث عدة تغييرات في الممارسة السياسية والتي من خلالها أراد المشرع أن يبني الأسس الخاصة بعملية التحول الديمقراطي، وبهذا الصدد يرى الدكتور زياني صالح أن هذه الإصلاحات الدستورية لسنة 1989 مهدت الطريق لإصدار عدة قوانين تركز عملية الانتقال إلى التعددية السياسية وبالتالي إعادة ترتيب العلاقة بين الدولة والمجتمع والمواطن في الجزائر، وبرغم أهمية التوجه نحو التعددية السياسية إلا أنه يرجع الأسباب والدوافع نحو هذا التحول إلى أنه لم يكن نتاجا لقناعة النظام الحاكم بقيم الديمقراطية وفتح المجال أمام مؤسسات المجتمع المدني بقدر ما كانت الدوافع هي الخروج من أزمة صراع على مستوى التيارات والتوجهات والمصالح المختلفة داخل النظام السياسي، وما يؤكد هذا الطرح هو غياب الإرادة الحقيقية للإستمرار في الإصلاحات.³

يعد دستور 1989 نقطة تحول كبيرة إذ أقر التعددية السياسية والاقتصاد الحر، وفرضت التحولات الاقتصادية (سياسة الانفتاح) على الإدارة العامة التكيف مع متطلبات السوق والمنافسة،

¹ عبد النور زوامبية، التكامل والتداخل بين السلطة التنفيذية والتشريعية في الجزائر 1989-2004، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2007)، ص 61.

² نفس المرجع، ص ص (72-73).

³ صالح زياني، ((الانفتاح السياسي في الجزائر ومعضلة بناء آليات الممارسة الديمقراطية))، مجلة دفاتر القانون والسياسة، عدد خاص، جامعة ورقلة، 2011، ص 315.

وبدأت تظهر إصلاحات في التسيير والرقابة والموارد البشرية، نتج عنها بداية التحول من إدارة سلطوية إلى إدارة تنموية تبحث عن الكفاءة والشفافية، رغم استمرار بعض الممارسات البيروقراطية.

2. أزمة التحول الديمقراطي

خضعت التعددية الحزبية لقانون الجمعيات ذات الطابع السياسي رقم 11 - 89 الصادر بتاريخ 5 جويلية 1989، لقد برزت عدة اتجاهات حزبية كالاتجاه الوطني الذي مثلته جبهة التحرير الوطني وحزب الحركة من أجل الديمقراطية، والاتجاه الإسلامي تمثلته الجبهة الإسلامية للإنقاذ واعتبرت أول تنظيم سياسي معلن للتيار الإسلامي، حركة المجتمع الإسلامي يتبنى الوسطية الإسلامية، الاتجاه العلماني فصل الدين عن الدولة متمثلا في حزب جبهة القوى الاشتراكي التجمع من أجل الثقافة والديمقراطية وغيرها من الأحزاب الأخرى، وحتى يتم ضمان المسار الديمقراطي تم وضع عدد من القوانين التنظيمية للدولة، منها قانون الانتخابات رقم 13-89 قانون الإعلام رقم 07 - 96¹، واستكمالا لمسار الإصلاحات التي انتهجها النظام السياسي ولأن العملية الانتخابية تمثل أهم وسائل مشاركة الشعب في ممارسة الديمقراطية حيث يقوم من خلالها ممثلوه المنتخبون بممارسة مهامهم عبر الوظائف التنفيذية أو التشريعية أو القضائية ومن هذا المنطلق، تقرر إجراء أول انتخابات تعددية في تاريخ الجزائر المستقلة وتمثلت في الانتخابات المحلية والانتخابات التشريعية.

أ. الانتخابات المحلية 12 جوان 1990 ومخرجاتها:

جرت أول انتخابات محلية تعددية بتاريخ 12 جوان 1990، التي شارك فيها 11 حزب إضافة إلى المترشحين الأحرار، وقاطعها حزبان هما جبهة القوى الاشتراكية والحركة من أجل الديمقراطية في الجزائر، بغرض التنافس على 1541 مجلس بلدي و48 مجلس ولائي، ومن خلالها استطاعت الجبهة الإسلامية للإنقاذ أن تفرض نفسها على الساحة السياسية كأكبر قوة معارضة في الجزائر وتفوز ب853 مقعدا في المجالس البلدية من إجمالي 1541 مقعدا و32 ولاية من مجموع 48 ولاية، بالإضافة إلى سيطرتها على غالبية المدن الكبرى، أمام حزب جبهة التحرير الوطني الذي جاء في المرتبة الثانية فاز ب486 بلدية و14 مجلس ولائي، وجاء الأحرار في المركز الثالث ب106 بلدية ومجلس ولائي واحد، وفي المرتبة الرابعة جاء التجمع من أجل الثقافة والديمقراطية ب87 بلدية ومجلس ولائي واحد².

¹ حميدة بعوني، ((النظام السياسي الجزائري))، محاضرات في مقياس النظام السياسي الجزائري، مرجع سابق، ص 15.

² جهيدة ركاش، ((محاضرات في مقياس المؤسسات السياسية والإدارية في الجزائر))، محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، (2018-2019)، جامعة الشلف، ص60، متاح على الرابط: <http://www.univ-chlef.dz>.

ومن خلال قراءة هذه النتائج يتضح جليا بأن الشعب فقد ثقته في النظام السياسي وفي جبهة التحرير الوطني باعتبارها المسؤولة عن الأزمة، كما يتضح أن المنافسة الانتخابية التعددية الأولى في تاريخ الجزائر، أعادت توزيع المراكز بين الأطراف التي دخلت الحياة السياسية بعد عملية الإصلاح السياسي التي عرفت الجزائر سنة 1989.¹

ب. الانتخابات التشريعية 26 ديسمبر 1991 ومخرجاتها:

جرت الانتخابات التشريعية الأولى من نوعها في عهد التعددية الحزبية بتاريخ 26 ديسمبر 1991 بمشاركة 49 حزبا من أصل 58 حزبا معتمدا ورغم الظروف التي مرت بها الجبهة الإسلامية للإنقاذ بعد إعتقال قيادتها إلا أنها شاركت في هذه الانتخابات، وكانت نتيجة الانتخابات مفاجئة للنخبة الحاكمة فقد حصلت على 188 مقعد، وجبهة القوى الاشتراكية ب 25 مقعدا والأحرار 3 مقاعد، أما جبهة التحرير فقد احتلت المرتبة الثالثة ب 15 مقعد وبقي 199 مقعدا للتنافس في الدور الثاني.

بعد ظهور نتائج الانتخابات التشريعية في 11 جانفي 1992، قدم الرئيس الشاذلي بن جديد إستقالته وبع اجتماع المجلس الأعلى للأمنو إعلانه استحالة مواصلة المسار الانتخابي، فاقتران الاستقالة مع حل البرلمان أحدث فراغ دستوري لم يسبق حدوثه من قبل، لقد شكل إلغاء المسار الانتخابي في جانفي 1992 قبل إجراء الدور الثاني بداية المواجهة بين السلطة الحاكمة والجبهة الإسلامية للإنقاذ حيث رفع وزير الداخلية دعوى أمام الغرفة الإدارية للمطالبة بحل حزب الجبهة الإسلامية للإنقاذ.²

في ظل غياب المؤسسات المنتخبة وتم إنشاء المجلس الأعلى للدولة وإنشاء مجلس إستشاري بدلا من البرلمان، وتولت تسيير هذا الوضع المتأزم مؤسسات انتقالية بعدما أعلنت السلطة حالة الطوارئ.³ ووفقا لهذا المسار نجد أن الإلغاء شكك في شرعية الانتخابات وأضعف ثقة المواطن ورغبته في المشاركة السياسية، كما كان لذلك الأثر الكبير على الاستقرار الإداري ويتمثل هذا الأثر في:

- شلل مؤسساتي مؤقت :

خلال التسعينيات، واجهت الإدارة العمومية تحديات أمنية واقتصادية عطّلت أداءها الطبيعي، خصوصا في المناطق التي عرفت أعمال عنف.

¹ المرجع نفسه، ص 61.

² أحمد سويقات، ((التجربة الحزبية في الجزائر 1962-2004))، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، جامعة ورقلة، ص 125.

³ أحمد سويقات، ((التجربة الحزبية في الجزائر 1962-2004))، نفس المرجع السابق، ص 125.

- تسييس الجهاز الإداري :
- أصبحت الإدارة أداة لضمان الأمن والاستقرار، أكثر من كونها وسيلة لتسيير الشأن العام، مما حدّ من كفاءتها واستقلاليّتها.
- غياب مبادئ الشفافية والمساءلة :
- بقيت جهود التحديث الإداري محدودة، لأن أولويات الدولة كانت مركزة على إعادة الأمن والاستقرار السياسي قبل الإصلاح الإداري والفعالية المؤسسية.
- وانعكست الأزمة على عمل المؤسسات الإدارية من خلال :
- مركزية القرار الإداري :
- تم تعزيز سلطة الوالي والإدارة المركزية في مقابل ضعف الجماعات المحلية والهيئات المنتخبة.
- تقلص المشاركة الشعبية :
- فضعف الثقة السياسية انعكس على ضعف المشاركة في الانتخابات المحلية والبرلمانية، ما أضعف العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- خلق إدارة بيروقراطية حذرة تخشى التغيير .

ثالثاً: السلطات في دستور 1996 وعودة المؤسسات الدستورية

- في إطار استمرار عملية البناء المؤسسي والعودة إلى الشرعية الدستورية اتجهت السلطات إلى التحضير لانتخابات رئاسية نهاية 1995، تجسيدا لمبدأ الديمقراطية وهي مسألة جوهرية تدعم التوجه نحو اقتصاد السوق وتطبيق الالتزامات مع المؤسسات المالية الدولية¹، وعبرت السلطة عن الرغبة في استكمال بناء المؤسسات بهدف استعادة الشرعية المفقودة.
- ونستطيع أن نحدد بعض التعديلات أو الإصلاحات التي وردت في دستور 1996 فيما يلي:
- في مجال الحقوق والحريات الأساسية أقر دستور 1996، حقوقاً جديدة منها أن الأمازيغية تعد من الثوابت الأساسية فهي متممة للإسلام والعروبة كم تعتبر أحد الثوابت الشخصية للفرد الجزائري.
 - فيما يخص الممارسة السياسية للأحزاب وضعت بعض القيود، فمن القيود التي وضعت عدم تأسيس الأحزاب على أساس ديني أو لغوي أو عرقي أو جهوي أو مهني.

¹ ابراهيم عيشوبة، التجربة الديمقراطية في الجزائر من التعددية السياسية إلى التعددية الحزبية، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، د ت ن)، ص ص (96-97).

أ. السلطة التنفيذية:¹

قامت السلطة التنفيذية على الثنائية حيث نجد رئيس الجمهورية وإلى جانبه رئيس الحكومة والملاحظ أن دستور 1996 وسع من صلاحيات رئيس الجمهورية على حساب المؤسسات الدستورية الأخرى، من ضمن التعديلات إضافة بعض الشروط الواجب توافرها في المترشح للرئاسيات حيث أضافت المادة 73 من الدستور شروطا جديدة للمترشح، أما العهدة الرئاسية فتم تمديدتها بخمس سنوات ويمكن تجديد انتخاب الرئيس مرة واحدة فقط ولقد وسع دستور 1996 من صلاحيات رئيس الجمهورية حيث أصبح يمكنه التشريع بأوامر في حالات معينة ويمتلك:

- **سلطة التعيين:** يعين رئيس الحكومة، الطاقم الحكومي، ثلث أعضاء مجلس الأمة، 03 أعضاء للمجلس الدستوري، الإطارات السامية في الدول المدنية والعسكرية.
- **سلطة التنظيم:** في المسائل الغير مخصصة في القانون بموجب مراسيم رئاسية.
- رئاسة مجلس الوزراء.
- القائد الأعلى للقوات المسلحة وزير الدفاع الوطني.
- **سلطة التشريع:** أن يشرع بأوامر في حالة شغور البرلمان أو بين دورتي البرلمان².
- الحالات الاستثنائية (الحرب، الحصار، حالة طوارئ).
- حالة عدم مصادقة البرلمان على قانون المالية في 75 يوم.
- الحق على اعتراض القوانين وإجراء مداولة ثانية للقانون خلال 30 يوم.
- التشريع قانون المالية.

أما فيما يخص رئيس الحكومة الذي يمثل الطرف الثاني في الحكومة يعين رئيس الجمهورية رئيس الحكومة وتنتهي مهامه إما بالإستقالة أو بالإقالة من طرف رئيس الجمهورية وقد تكون الاستقالة وجوبية:

- حالة رفض البرلمان مخطط عمل الحكومة.
- حالة سحب الثقة من الحكومة من طرف البرلمان وعند التصويت على ملتمس الرقابة.
- عند رفض المجلس الشعبي الوطني طلب رئيس الحكومة تجديد الثقة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996، (الجريدة الرسمية، العدد 76، المؤرخة في 08 / 12 / 1996)، ص 16.

² جهيدة ركاش، محاضرات في مقياس المؤسسات السياسية والإدارية في الجزائر، مرجع سابق، ص 66.

- حالة ترشحه للانتخابات.
- وتحدد المادة 85 من الدستور صلاحيات رئيس الحكومة بما يلي:
- توزيع المهام بين أعضاء الحكومة.
- يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات ويوقع المراسيم التنفيذية بعد موافقة رئيس الجمهورية عليها.
- يعين في وظائف الدولة بعد موافقة رئيس الجمهورية
- يضبط مخطط عمل الحكومة، يعرضه على مجلس الشعبي الوطني ثم يعرضه على مجلس الأمة.
- المهام الإستشارية حيث يقوم رئيس الجمهورية بإستشارته وإعلامه لدى تقرير حالتي الطوارئ والحصار أو الحالة الإستثنائية، أو قبل حل المجلس الشعبي الوطني أو تقرير عن إجراء انتخابات تشريعية مسبقة¹.

ب. السلطة التشريعية :

أقر دستور 1996 الثنائية البرلمانية وهذا ما ورد في المادة 98 من الدستور حيث نصت على أن البرلمان يتشكل من غرفتين هما المجلس الشعبي الوطني، ومجلس الأمة، وذلك من شأنه المساهمة في استقرار الدولة وضمان الانتقال المرن للسلطة في حالة الشغور.

خول الدستور للمجلس الشعبي الوطني صلاحية مشاركة رئيس الجمهورية (المبادر) والشعب الموافق النهائي على التعديل الدستوري، في تعديل الدستور وذلك بالموافقة على المشروع المقدم من قبل رئيس الجمهورية، وأصبح المجلس يتمتع بسلطة حقيقية في تعديل الدستور ذلك أنه مطالب بمناقشة المشروع قبل الموافقة عليه، مما يخوله سلطة حقيقية يشارك بموجبها في تعديل الدستور².

ج. السلطة القضائية:

تبنى دستور 1996، ازدواجية القضاء ويقصد بذلك إرساء قواعد النظام القضائي الإداري إلى جانب القضاء العادي، وتم تأسيس محكمة عليا للدولة مهمتها محاكمة رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة عن الأفعال التي توصف بالخيانة العظمى أو في الجنايات أو في الجناح أثناء تأديتهما لمهامهما، كما أسس دستور 1996 محكمة التنازع مهمتها هي الفصل في حالات التنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة.

¹ المادة 88، من دستور 1996، نفس المرجع، ص 19.

² اسماعيل، مرزوق، ((مسيرة التجربة البرلمانية في الجزائر))، مجلة الفكر البرلماني، العدد 9، 2005، ص 11.

جاء دستور 1996 في سياق الأزمة الأمنية والسياسية، وركز على استعادة مكانة الدولة واستقرار المؤسسات، كما عزز مبدأ الفصل بين السلطات نسبيا، وكرّس الرقابة الدستورية، مما انعكس على الإدارة العامة بتقوية الجانب القانوني والتنظيمي في التسيير، وإن ظلّ التطبيق محدوداً بسبب الظروف الأمنية، كما تعزز الطابع المؤسساتي للإدارة، لكن دون تحول جذري في الممارسات اليومية.

➤ الانتخابات التشريعية والمحلية ورئاسيات 1999

أ. الانتخابات التشريعية والمحلية:

دعت السلطة مختلف الأحزاب السياسية للمشاركة في الانتخابات التشريعية والمحلية لسنة 1997 شارك في الانتخابات التشريعية حوالي 39 حزبا فاز فيها التجمع الوطني الديمقراطي، الذي تم من خلاله التحرر من سيطرة القيادة التاريخية لجهة التحرير الوطني ودعمه من طرف معظم المنظمات الوطنية، المركزية النقابية ومنظمات المجتمع المدني، هذه الانتخابات تلتها الانتخابات المحلية لتدعم المسار المؤسساتي قصد تمكين المواطنين من انتخاب ممثليهم، ثم يلي ذلك انتخاب مجلس الأمة حيث تشكل البرلمان بصفته النهائية وتم تقويم المسار المؤسساتي¹، وإعلان الرئيس زروال إجراء الانتخابات الرئاسية المسبقة، بعد السعي إلى تجسيد عدة إصلاحات (دعوة جميع الأحزاب المعارضة للمشاركة في الميثاق الوطني)، وخلق مناخ مناسب للممارسة السياسية في فضاء تسوده الديمقراطية التعددية، ومحاولة استرجاع الأمن والسلم (قانون الرحمة)، وإنهاء العنف السياسي الذي كاد يعصف باستقرار البلاد وأنهى عهده بتاريخ 27 أبريل سنة 1999 رغم أن عهده كان من المتوقع أن تنتهي في سنة 2000، فاتحاً المجال نحو انتخاب رئيس مدني هو الرئيس عبد العزيز بوتفليقة.²

رابعاً: التعديل الدستوري 2002 والتعديل الدستوري 2008

أ. التعديل الدستوري 2002:

بالنسبة لهذا لتعديل الدستوري فإن دوافعه وأسبابه وأهدافه كانت سياسية، وحيث أن الأمازيغية تعتبر أحد المكونات الأساسية للهوية الوطنية، فمن الضرورة معالجة المشكلات الاجتماعية من الضرورة لاستبعاد إمكانية استغلالها سياسياً بشكل يضر بالأمن ولذلك اعتبرت الأمازيغية كلغة وطنية، وقام رئيس الجمهورية بدعوة البرلمان بغرفتيه، ليتم التصويت على المادة الثالثة مكرر التي جاء نصها كالتالي: "

¹ جهيدة ركاش، محاضرات في مقياس المؤسسات السياسية والإدارية في الجزائر، مرجع سابق، ص 68.

² تتي الحاج محمد المنتصر بالله، سفير حجة كحلة، تجربة التحول الديمقراطي وآليات بناء دولة القانون في الجزائر، مرجع سابق، ص 132.

تمازغت هي كذلك لغة وطنية، تعمل الدولة لترقيتها وتطويرها بكل تنوعاتها اللسانية المستعملة عبر التراب الوطني "، حماية ومساندة للوحدة الاجتماعية ونبذ التفكك مهما كانت خلفيته"¹،

ب. التعديل الدستوري 2008

وبالنسبة للتعديل الدستوري لسنة 2008 ركز على ثلاثة مجالات المجال الأول يتعلق بالسلطة التنفيذية أما المجال الثاني فخص برموز الثورة والثالث يتعلق بترقية الحقوق السياسية للمرأة.

- على مستوى السلطة التنفيذية تم تعديل العهدة الرئاسية، حيث أصبحت هناك إمكانية للترشح لأكثر من عهديتين، فتح المجال لرئيس الجمهورية للترشح أكثر من عهديتين حسب المادة 74 مدة العهدة الرئاسية خمس سنوات ويمكن تجديد انتخاب رئيس الجمهورية، ومن خلال استبدال منصب الرئيس الحكومة بالوزير الأول، وهذا يعتبر تغييرا جوهريا مس السلطة التنفيذية للتخفيف أو القضاء على ازدواجية السلطة التنفيذية، حيث تم تقوية المركز القانوني لرئيس الجمهورية²، وفيما يخص الحقوق السياسية للمرأة فالتعديل الدستوري لعام 2008 عمل على دسترة ترقية حقوق المرأة³ فحسب المادة 31 مكرر المتعلقة بالحقوق السياسية للمرأة، دافعها محاربة تهميش المرأة من طرف الأحزاب السياسية، وبالتالي يصبح تمثيلها في المجالس المنتخبة إجباريا⁴، كما تم تعديل المادة الخامسة من دستور 1996 في مجال حماية رموز الثورة المجيدة، فالعلم والوطني والنشيد الوطني غير قابلين للتغيير والتبديل وأُضفي عليهما طابع الثبات والديمومة.⁵

إن التعديل الدستوري 2008 لم يكن معزولا عن البنية الإدارية للدولة، إذ انعكس بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة الإدارة العامة الجزائرية من حيث تنظيمها، وتوازن سلطاتها، ومستوى فعاليتها وتمثلت آثاره في :

أ. الأثر السياسي-المؤسساتي على الإدارة العمومية في :

¹ محمد بركات، ((أسباب وأهداف التعديل الدستوري في الجزائر دراسة في ظل التحولات العربية الراهنة))، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 01، جانفي 2016، ص 106.

² فريحة زنبط، أحمد بن قسمية، ((قراءة في تعديلات الدستور الجزائري 1996))، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02، العدد 02، ص ص (316، 317).

³ محمد الحسن، بن مالك، ((مسار الإصلاحات السياسية في ظل الإصلاحات الدستورية بالجزائر))، مجلة القانون والتنمية المحلية، المجلد 05، العدد 02، سبتمبر 2023، ص 87.

⁴ محمد بركات، مرجع سابق، ص 107.

⁵ عمار، عباس، قراءة تحليلية للتعديل الدستوري لسنة 2008، مرجع سابق، ص 40

- تعبئة إدارية متزايدة:

تركز القرار السياسي في القمة وانعكس أداء الجهاز الإداري، حيث تعززت النزعة إلى البيروقراطية التنفيذية عوض المبادرة الإدارية، وغياب المرونة عند تنفيذ التوجيهات العليا.

- تراجع دور البرلمان في الرقابة:

عزز التعديل من مكانة الرئيس، نتج عنه تراجع مسؤولية المؤسسات التشريعية في مراقبة الأداء الإداري، مما أضعف المحاسبة المالية والمساءلة الإدارية.

ب. الأثر على البنية الإدارية والتنظيمية

- استقرار إداري دون إصلاح فعلي:

التعديل ساهم في استقرار مؤسسات الدولة واستمرار وثبات المؤسسات العمومية، لكنه في الوقت نفسه جمّد عملية الإصلاح الإداري، لأن الاستمرارية السياسية لم تعكس تحديث هيكلي حقيقي.

- هيمنة المقاربة الأمنية والسياسية:

ركزت الإدارة الجزائرية في تلك المرحلة على حفظ النظام وتسيير الموارد أكثر من تطوير الأداء أو خدمة المواطن، فسادت النزعة السلطوية في التسيير بدل العملية التشاركية.

- إعادة إنتاج النخب الإدارية:

بفضل استقرار السلطة، برزت استمرارية في المناصب العليا والولاة والمديرين التنفيذيين، مما عزز الولاء للنظام على حساب مبدأ الكفاءة والمحاسبة.

ج. الأثر على السياسات العامة وجودة الخدمة

- غياب الإصلاحات الجذرية:

رغم إطلاق مشاريع كبرى في مجال الرقمنة والإصلاح الاقتصادي، فإن غياب الرغبة السياسية في فصل الإدارة عن التوجهات السياسية أبطأ من سرعة تنفيذ الإصلاحات.

- تزايد البيروقراطية المركزية:

استمرار مركزية اتخاذ القرارات الإدارية دون منح صلاحيات حقيقية للولايات أو البلديات، مما حدّ من فعالية الإدارة المحلية.

- استقرار نسبي في الأداء العام:

بالمقابل، سمح الاستقرار السياسي الذي وفره التعديل بمواصلة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، خصوصاً في البنى التحتية والاستثمار، الذي دعم استقرار الإدارة وظيفياً وتنظيمياً.

➤ الإصلاحات السياسية بعد 2011

تتعلق هذه الإصلاحات بإعادة النظر في قوانين نظام الانتخابات والأحزاب والجمعيات وقانون الإعلام وكذا قانوني البلدية والولاية، وقانون ترقية مشاركة المرأة في المجالس المنتخبة وقانون حالات التنافي مع العهدة البرلمانية، إضافة إلى تعديل الدستور الذي أُجِّل البث فيه إلى ما بعد الانتخابات البرلمانية منتصف سنة 2012، ولم تكن المبادرة بالإصلاحات عن طريق نقاش وطني يتم بإشراك القوى السياسية والاجتماعية في البلاد، بل تمت عن طريق إجراء مشاورات عَيَّن لها نظام الحكم لجنة من تركيبته، وتمثل دور هذه اللجنة في الاستماع إلى انشغالات المدعوين وإيصال آرائهم إلى الرئيس الذي يعود له أمر البث فيها¹.

خامسا: التعديل الدستوري 2016

ويمكن تلخيص أهم المضامين الواردة في التعديل الدستوري لسنة 2016:

- على مستوى السلطة التنفيذية

أ. رئيس الجمهورية

- نص على إعادة انتخاب رئيس الجمهورية لمدة 5 سنوات لمرة واحدة فقط حسب نص المادة (88) منه.²

- إدراج المادة 88 من الثوابت الدستورية التي لا يمكن مراجعتها في أي تعديلات دستورية لاحقة وذلك في المادة 212 منه.

- تم تقييد حق رئيس الجمهورية في التشريع بالأوامر في الحالات الأربعة السابقة الذكر، تم تقييد هذا الحق بضرورة أخذ رأي مجلس الدولة وإلزامية عرضها على غرفتي البرلمان للمصادقة عليها ونعد لاغية الأوامر التي لا يوافق عليها البرلمان.

- سلطة إصدار القانون في أجل 30 يوما من تسليمه، حيث يقرر رئيس الدولة أن القانون تم مراجعته ويصدره بالطريقة التي وافق عليها البرلمان، (هنا يكون قد شارك في ممارسة التشريع) وجعل مهم المراقبة

¹ طارق، عشور، الإصلاح السياسي بعد 2011 بحث في المقاربات، العوامل المحركة وتحليل لمخرجات وواقع العملية،

ملتقى الإصلاحات السياسية في الجزائر الواقع والآفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 22-23 أبريل، 2013، ص40.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-16 المؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري

(الجريدة الرسمية، عدد 14 المؤرخة في 7 مارس 2016) ص17.

على دستورية القوانين معقدة من حيث مدة الإصدار بيد رئيس الجمهورية وقد يقوم بإصدار القانون في اليوم الأول أو يقوم بإخطار المجلس الدستوري بنفسه.

- يعين الوزير الأول وينهي مهامه باستشارة الأغلبية البرلمانية، ولم يتم توضيح كيفية ذلك وتعود صلاحية العمل بالإستشارة لرئيس الجمهورية.

- يمكن لرئيس الجمهورية طلب اجراء مداولة ثانية في قانون تم التصويت عليه في غضون 30 يوما من إقراره.¹

- الحق في حل المجلس الشعبي الوطني في حالتين الأولى تتمثل في الحل الوجوبي وذلك في حالة عدم موافقة المجلس الشعبي الوطني على عمل الحكومة بعد المداولات الثانية والحالة الثانية تمثل الحل الإختياري عندما يقرر رئيس الجمهورية حل المجلس الشعبي لإجراء انتخابات تشريعية مسبقة وذلك بعد استشارة رئيس الغرفة الأولى والغرفة الثانية ورئيس المجلس الدستوري.

- إلزام رئيس الجمهورية باستشارة الأغلبية البرلمانية عند تعيين الوزير الأول، على عكس الدستور الماضي الذي يمنح الرئيس الحرية المطلقة في تعيين من يشاء في ذلك المنصب.

صلاحيات الوزير الأول:

- يقدم مخطط عمل الحكومة وليس البرنامج (بعد التعديل الدستوري 2008).
- ينسق برنامج رئيس الجمهورية الذي يصادق عليه المجلس الشعبي الوطني.
- يقدم للبرلمان سنويا بيانا عن السياسة العامة للحكومة.
- يتأسس الوزير الأول مجلس الحكومة والتنظيمات ويوقع المراسيم التنفيذية ويسهر على حسن سير الإدارة العمومية.

- يعد عرضا حول مخطط عمل الحكومة لمجلس الأمة، ويتأسس اجتماعات الحكومة.

ب. السلطة التشريعية

- تضطلع السلطة التشريعية بالمهام التشريعية والرقابية.
- يمارس البرلمان وظيفة التشريع عن طريق العادية في مجالات هي تنظيم السلطات العمومية، الأحزاب السياسية، الانتخابات، الإعلام، القضاء، المالية.
- يراقب البرلمان عمل الحكومة ويناقش مشروع أو إقتراح قانون من غرفتيه قبل المصادقة عليه.

¹ مصطفى بلعور، ((الاصلاح الدستوري في الجزائر دراسة في التعديل الدستوري لسنة 2016))، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 10، ص278.

- يقوم البرلمان بمناقشة قانون المالية والمصادقة عليه، كما يتلقى البرلمان بغرفتيه تقريراً سنوياً حول الأموال العمومية من طرف مجلس المحاسبة.¹
- تخصص كل غرفة من غرفتي البرلمان جلسة شهرية جدول أعمال تقدمه مجموعات برلمانية من المعارضة.²
- إمكانية تشكيل كل لجنة دائمة من لجان المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، بعثة إعلامية لتقصي الحقائق حول موضوع معين أو وضع معين ويحدد القانون الداخلي كيفية سير عملها وتكون المواضيع محل تحقيقات وإجراءات قضائية حسب (المادة 180).³
- يمارس أعضاء البرلمان حق استجواب الحكومة في إحدى قضايا الساعة في ويكون الجواب في غضون 30 يوماً حسب (المادة 151).
- حق أعضاء البرلمان في توجيه سؤال شفهي أو كتابي إلى أي عضو في الحكومة ويكون الجواب في غضون 30 يوماً، وإلزام المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة أن يعقدا بالتداول جلسة أسبوعية تخص لأجوبة الحكومة على الأسئلة الشفوية حسب (المادة 152).⁴
- إيداع ملتزم الرقابة ينصب على مسؤولية الحكومة أمام البرلمان، شريطة أن يتم التصويت عليه بأغلبية ثلثي النواب.
- ومن الجانب التنظيمي للأشغال داخل البرلمان نصت المادة 116 على حتمية تفرغ النائب في المجلس بغرفتيه لعهدته الانتخابية ووجوب المشاركة الفعلية في أشغال اللجان والجلسات العامة (يجب أن ينص القانون الداخلي للغرفتين على ذلك).
- معاقبة التجوال السياسي وتجريد هؤلاء النواب من عهدتهم الانتخابية الذين غيرو انتماءهم الذي انتخبوا على أساسه ويعلن المجلس الدستوري شغور المقعد بعد إخطاره من رئيس الغرفة، كما أن النائب الذي إستقال من حزبه أو أبعد منه فيحتفظ بعهدته بصفة نائب غير منتم.
- ومن الجانب القضائي تأسيس هيئة عليا دائمة ومستقلة تضم قضاة وشخصيات عامة وأكاديميين لمراقبة العملية الانتخابية.

¹ المادة 192 من دستور 2016، نفس المرجع سابق، ص 33.

² المادة 114 من دستور 2016، نفس المرجع، ص 22.

³ المادة 180 من دستور 2016، من دستور 2016، نفس المرجع، ص 31.

⁴ المادة 152 دستور 2016، مرجع سابق، ص 29.

ومن هنا يمكن القول أن التعديل الدستوري لسنة 2016 جاء في سياق سياسي واجتماعي اتسم باهتمام الدولة بتعزيز الشرعية السياسية وإعادة التوازن بين السلطات بعد مرحلة من الجمود المؤسسي الذي أعقب تعديلات 2008 كما كان يهدف إلى ترسيخ الحوكمة وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في أداء مؤسسات الدولة، وهو ما انعكس بشكل مباشر وغير مباشر على الإدارة العامة.

ويمكننا تحديد ملامح التعديل ذات الصلة بالإدارة العامة:

- التعديل أعاد الاعتبار للتوازن المؤسسي بين الجهاز التنفيذي والتشريعي، ما جعل الإدارة العمومية تعمل في إطار أكثر وضوحاً من حيث المسؤوليات والرقابة.
- تكريس مبادئ الشفافية والحكم الرشيد ودسترة الهيئات الرقابية والمستقلة .
- نص الدستور أن الإدارة العمومية في خدمة المواطن وتعمل في إطار القانون والمساواة، مما أكد على التوجه نحو إدارة نزيهة وفاعلة.
- تدعيم دور هيئات مثل مجلس المحاسبة والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ما جعل الإدارة العامة أكثر التزاماً بمعايير الرقابة المالية والإدارية، وأكثر انفتاحاً.
- الاعتراف بالمجتمع المدني كشريك في التسيير العام، ودعم العملية التشاركية في صنع القرار وغير نسبية طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطنين ، كما ركز الاهتمام على اللامركزية وتعزيز دور الجماعات المحلية في التنمية.
- تحسين الصفة القانونية للإدارة وتوضيح المبادئ التي عملها ومسؤولياتها في الدستور، وتنظيم علاقتها بالمواطنين.
- التعديل الدستوري مثل قاعدة لدفع إصلاحات لاحقة في مجالات الرقمنة، الشفافية، وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تعزيز الرقابة والمساءلة الإدارية مع تقوية سلطات البرلمان وهيئات المراقبة، وخاصة المساءلة في مجالات الصفقات العمومية والموارد المالية.
- ترسيخ ثقافة الخدمة العمومية والمواطنة من خلال التخصيص على خدمة المواطن كغاية أساسية للإدارة، وهو تحول في الخطاب القانوني والسياسي اتجاه إدارة مواطنة بدل إدارة سلطوية.

سادساً: انعكاسات الاستقرار السياسي والشرعية على أداء الإدارة العمومية

يمكن فهم الاستقرار السياسي في الجزائر بالتطرق إلى الاستقرار عبر المؤسسات ثم عبر الشرعية السياسية لاستنباط العلاقة التفاعلية مع الإدارة العمومية ويمكن تلخيص ذلك في عدة عناصر :

1. الاستقرار السياسي من خلال المؤسسات

تتوفر الجزائر على مؤسسات سياسية ودستورية راسخة المتمثلة في رئاسة الجمهورية، برلمان بغرفتين، حكومة، وقضاء دستوري، هذه المؤسسات رغم ما تتصف به من محدودية في الفعالية الديمقراطية، تُمثّل الإطار التنظيمي الذي يضمن استمرارية الدولة فمنذ الاستقلال كانت مهام هذه المؤسسات وظيفية أكثر منها تمثيلية، إذ كانت وسيلة لتنفيذ توجهات السلطة المركزية.

فرغم صلابة المؤسسات الجزائرية من حيث الشكل، إلا أن الفاعلية السياسية محدودة بسبب:

- تقييد التعددية الحزبية وضعف استقلال البرلمان.
- تداخل السلطات التنفيذية والعسكرية.
- مركزية القرار السياسي في يد مؤسسة الرئاسة وبالتالي فإن الاستقرار الذي تحققه المؤسسات في الجزائر هو استقرار وظيفي تقني أكثر من كونه استقرارًا ديمقراطيًا تشاركيًا فهو يحافظ على النظام، لكنه لا يبني ثقة مجتمعية عميقة.

3. الإصلاحات الدستورية والإدارية

الإصلاحات الدستورية المتكررة هدفت إلى تحديث الإطار المؤسسي وتحسين توازن السلطات، غير أن آثارها الفعلية بقيت محدودة بسبب ضعف التطبيق والممارسات السلطوية، ومع ذلك فإن هذه التعديلات أظهرت قدرة النظام على التكيف، وهي ميزة ساعدت على الحفاظ على الاستقرار في مراحل التوتر .

أما الشرعية السياسية في الجزائر فقد استندت إلى ثلاثة مصادر رئيسية:

- الشرعية التاريخية : المستمدة من الثورة التحريرية التي استخدمت وما تزال كمرجع رمزي يمنح السلطة الحالية مشروعية وطنية.

- الشرعية الإنجازية : عبر قدرة الدولة على توفير الأمن، الخدمات، والدعم الاجتماعي.

- الشرعية القانونية: المستندة إلى الانتخابات والدستور، رغم محدودية المنافسة الفعلية.

3. أزمة الشرعية الشعبية

يلاحظ أنه منذ عقدين من الزمن، برزت عدة مؤشرات واضحة تدل على أزمة في شرعية النظام أهمها ضعف المشاركة السياسية، وانخفاض نسبة الإقبال في الانتخابات، وانعدام الثقة في الأحزاب السياسية والمؤسسات المنتخبة، فضعف الشرعية يؤثر على كفاءة الإدارة فعند استناد الشرعية السياسية إلى أسس تاريخية وليست شرعية الانجاز تصبح الإدارة أداة ولاء أكثر من كونها جهاز كفاءة، مما نتج عنه في

الجزائر تسييس بعض المناصب الإدارية في غياب التقييم والمراقبة الحقيقية لأداء الإدارة مما انعكس سلباً على فعالية المؤسسات العامة.

ومن هذا المنطلق نجد أن تراجع الشرعية السياسية يؤدي إلى بيروقراطية عميقة، حيث يقتصر دور الجهاز الإداري في الحفاظ على النظام بدل أن يكون أداة للتنمية، في المقابل يمكن للإدارة العمومية أن تكون وسيلة لترميم الشرعية السياسية من خلال تحسين نوعية الخدمات العمومية، فنجاح الدولة في تنفيذ سياسات إصلاح حقيقية لصالح المواطن يسمح بإنتاج شرعية جديدة قائمة على الكفاءة والإنجاز.

4 - الإدارة كأداة ضبط واستيعاب اجتماعي

ساهمت الإدارة الجزائرية خاصة على المستوى المحلي في امتصاص الأزمات الاجتماعية من خلال سياسات التوظيف العمومي، والدعم الاجتماعي كما ذكرنا سابقاً، هذه السياسات الإدارية رغم طابعها الريعي، كان لها دور كبير في المحافظة على الاستقرار، فقد ساهمت بشكل كبير في كسب الرضا الاجتماعي، وفي الواقع يلاحظ ومن خلال التجربة الجزائرية أن مراحل تحسن الأداء الإداري سواء من حيث الخدمات، أو الدعم الاجتماعي (برامج السكن، ملف التوظيف)، كانت تتميز بخفض مستوى الاحتقان الاجتماعي الذي خلف جوانب سلبية تتمثل في شراء السلم الاجتماعي على حساب النجاعة الاقتصادية والكفاءة والتطوير.

رغم الدور المتبادل بين الاستقرار السياسي والأداء الإداري، تواجه الجزائر مجموعة من التحديات البيئية:

- الجمود المؤسسي فاستقرار المؤسسات لم يعكس مرونة إدارية، بل غالباً إلى مقاومة التغيير.
- ضعف التنسيق بين السلطات المركزية والمحلية، ما أدى إلى تفاوت في تنفيذ الأهداف التنموية.
- التضخم البيروقراطي وضعف المحاسبة، مما يحد من الفعالية ويضعف الثقة في الإدارة.

لكن ما يلاحظ خلال العقد الأخير أن البيئة السياسية المستقرة في الجزائر سمحت بتفعيل برامج العصرية، فتسجيل استقرار سياسي نسبي سمح للدولة الجزائرية بتنفيذ إصلاحات إدارية وهيكلية، أهمها برامج عصرية الإدارة العمومية، ورقمنة الخدمات، وإصلاح الوظيفة العمومية فعدم وجود اضطرابات سياسية، ساعد في تعزيز ودعم عمليات التنسيق بين القطاعات، وتبنى استراتيجية العصرية بهدف تحسين الأداء الإداري.

المطلب الثاني: النظام الاقتصادي في الجزائر وإدارة التنمية

تقع الجزائر في شمال القارة الأفريقية، وتحيط الجزائر عدة دول، بسبب اتساع مساحتها، وهي أكبر دول القارة من حيث المساحة، اقتصادها مثل باقي الدول لديه خصائص معينة ويمتلك عناصر قوة

الفصل الثالث: التفاعلات البيئية مع النظام البيروقراطي وانعكاساتها على أداء الإدارة العامة في الجزائر

ونقاط ضعف، وتتميز الجزائر بامتلاك ثروات من نفط وغاز والمعادن المختلفة وغيرها من الموارد الطبيعية، كذلك ما يميز الاقتصاد الجزائري ويعتبر نقطة ضعف أنه اقتصاد ريعي يعتمد بالدرجة الأولى على المحروقات.

عندما نتاولن بالدراسة مسار التنمية للاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال نجد أنه نتاج جملة تجارب ومحاولات وصاية استعمار استهدفت تغيير البنى الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري فخلال فترتي حكم الجزائر من العثمانيين وصولاً للفرنسيين (استعمار) تم استنزاف كبير للثروات ونقلها إلى الخارج وكل ذلك خدمة لمصالح الدولتين العثمانية والفرنسية، حيث وقبل الاستقلال مباشرة تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد منتج إلى اقتصاد منهار ومستورد، ثم تميّز الاقتصاد الجزائري مع بداية الإستقلال بطابعه الريفي الزراعي، ولم يتطور فيه القطاع الصناعي، حيث كانت أغلب الموارد زراعية.

نظرا للسياسة الإستعمارية المتبعة في الجزائر التي كان لها الأثر البالغ في تخلف الاقتصاد والمجتمع ككل، ورثت الجزائر وضعا اقتصاديا واجتماعيا مزمي للغاية وأمام هذا الوضع عملت الحكومة الجزائرية على فك الارتباط مع الاقتصاد الفرنسي في هذه المرحلة، والتجهيز وإعداد للسياسات التنموية التي تجسدت في انتهاجها للنظام الاشتراكي.¹

الجدول رقم: 1 مسار تأمين الموارد والمؤسسات في الجزائر:

التاريخ	التأمينات
1963	تأمين أراضي المعمرين وتطبيق نظام التسيير الذاتي
جانفي 1963	تأمين بنك الجزائر وإصدار عملة الدينار الجزائري
ماي 1966	تأمين جميع البنوك الأجنبية
ماي 1966	تأمين المناجم
ماي 1966	تأمين شركات التأمين والتجارة الخارجية وقطاع النقل

المصدر: ساعد محمد، محاضرات لمقياس الاقتصاد السياسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، (2017-2018)، ص 17.

¹ جهيدة، ركاش، السياسات الاقتصادية في الجزائر، محاضرات موجهة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، (2018-2019)، ص3

أولاً: السياسات الاقتصادية للجزائر في ظل الاشتراكية

أدت السياسة التنموية في الجزائر إلى إعادة بناء الاقتصاد الوطني على أساس قواعد التنظيم الاشتراكي ما قبله من الناحية السياسية احتكار الحزب الواحد للسلطة ومن الناحية الاقتصادية احتكار الدولة لملكية وسائل الإنتاج وتوزيع الدخل والثروة، مما جعل بالجزائر تهدف بذلك إلى تثمين الثروات الوطنية، وتنفيذ استراتيجية الصناعات المصنعة كان من منطلق إيديولوجي جسد مركزية سلطة القرار الاقتصادي، وذلك كان بحاجة إلى وسائل قانونية وإدارية لتأخذ صبغة النظام.

1. السياسات الاقتصادية (1962/1965)

تميزت السياسة الاقتصادية في هذه المرحلة بعدة خصائص نذكر منها:

- الانتقال من مرحلة الانتظار¹، إلى تجسيد اتجاه اقتصادي جديد وذلك بتبني النظام الاشتراكي كخيار سياسي واحتكار الدولة لجميع الأنشطة الاقتصادية الاستراتيجية وعدم السماح للقطاع الخاص وطني أو أجنبي أن يتولى عملية التنمية، حيث قرر مجلس الثورة سنة 1966 مبدأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية المبنية على التخطيط المركزي ومبدأ التدخل المباشر للدولة في الاستثمارات الإنتاجية.²
- البحث عن استقلال اقتصادي صناعي حقيقي بعد الحصول على الاستقلال السياسي ولذلك جاءت السياسة الاقتصادية في شكل مخطط اقتصادي يهدف إلى تحقيق للتنمية في الجزائر.
- تحقيق توازن إقليمي والنهوض بالوضع الاجتماعي وتحسين مستوى العيش.
- اتباع سياسة تنمية عاجلة وذاتية تعتمد على الصناعات الثقيلة لاسيما في مجال الحديد والصلب وتثمين قطاع المحروقات، ومثلت ملكية الدولة قلب هذا النموذج بعد إعادة تنظيم النشاط الاقتصادي في شكل شركات وطنية (تحولت فيما بعد إلى مؤسسات اشتراكية)، واعتمدت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذه، ففي كل قطاع (باستثناء الأشغال العمومية والري) أنشأت مؤسسة عمومية صناعية تحتكر نشاط الفرع ومؤسسة عمومية للتسويق تحتكر نشاط التوزيع والإستيراد والتصدير، وبهذه الصورة توسع القطاع العام وتقلص نفوذ البرجوازية الناشئة.³

¹ مرحلة الانتظار هي الفترة التي لم تظهر فيها دولة بالمفهوم الاقتصادي، أي الدولة التي تتحمل أعباء التنمية.

² رابحي، بوعبد الله، تطور الاقتصاد الجزائري، بعد الاستقلال (1962-1966)، محاضرات موجهة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2021-2022)، ص3.

³ رابحي، بوعبد الله، نفس المرجع، ص3.

- تبعا لذلك تم في المجال المالي تأميم جميع البنوك والأجهزة المالية في 1966 وإحتكارها من قبل الدولة بهدف التحكم في آليات الاعتمادات المالية، ثم تجميعها وبعد ذلك في سنة 1969 بعد تأسيس البنك الوطني الجزائري البنك الخارجي الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، تأميم الشركات البترولية في جوان 1967، ثم مجموع السوق البترولية في سنة 1968.

- في مجال الزراعة ركزت السياسة الحكومية على تحسين وتنظيم وتنظيم القطاع الزراعي إعادة توزيع الأراضي، هيكل المزارع، تخطيط الإنتاج، وزيادة الطاقة الإنتاجية الطبيعية إستصلاح أراضي جديدة كفاءة العمل، إعادة توزيع الملكية¹.

- تأميم جميع البنوك والأجهزة المالية وإحتكارها من قبل الدولة بهدف التحكم في الإعتمادات المالية وتوجيهها للتنمية.

2. السياسات الاقتصادية (1967 - 1979)

ويطلق على هذه المرحلة بالاقتصاد المخطط، حيث شرعت الجزائر في أسلوب التخطيط إبتداء من سنة 1967 واتباع النهج الإشتراكي كاختيار من أجل بناء إدارة الاقتصاد الوطني وتنظيمه وتسييره، وهذا الاختيار عبرت عنه مختلف النصوص القانونية قبل الاستقلال وبعده وتعتبر الدولة هي الجهاز الوحيد القادر على حماية مصالح المجتمع الاقتصادية ورأس المال الوطني من الاستغلال الخارجي ولمعرفة النتائج الاقتصادية لابد من التطرق لهذه المخططات ومعرفة أهدافها:

أ. المخطط الثلاثي 1969/1967

يعتبر المخطط الثلاثي (1967-1969)، أول مخطط بدأت الجزائر به عهد التخطيط للأداء العملية الإقتصادية، واشتمل هذا المخطط على مشروعات صناعية وضعتها الإدارة المركزية ويوضح في الأخير الخيار التنموي الذي انتهجته الجزائر وهو سياسة التصنيع واعتبر بداية للتهيئة والتخطيط ترتكز عليها أهداف تنموية لاحقة.²

وتمثلت أهم أهداف هذا المخطط في:³

- التدخل المباشر للدولة في نشاط المؤسسات الأجنبية المحلية إلى أن تم تأميمها في سنة 1971 واحتكار التجارة الخارجية لحماية الانتاج الوطني.

¹ نفس المرجع، ص 4.

² نبيلة، عرقوب، مسيرة التنمية في الإقتصاد الجزائري، آليات نجاحها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، أفريل 2011، ص ص (166، 167).

³ Tahar Ben Houria, *L'économie de L'Algérie*, François Maspero, Paris, 1980, P 256.

- ضمان تكوين الإطارات لتطبيق إستراتيجية التنمية.
- وضع الإطار القانوني والتنظيمي وجعله ينسجم مع المتطلبات الجديدة.
- احتكار الدولة لمعظم النشاطات عبر تأطير الوزارات للمؤسسات العمومية وعملت على تنظيم ومراقبة كل الأنشطة الاقتصادية، والمؤسسة العمومية هي وحدة التنفيذ.
- رصد إعتمادات مالية هامة من أجل التصنيع وإعطاء دفعة قوية للإنتاج حيث سمح هذا المخطط بظهور مشاريع صناعية ثقيلة.
- حاولت الدولة الجزائرية من خلال هذا المخطط تحقيق نهضة اقتصادية وتنمية صناعية، ورغم تركيزه على التنمية الصناعية على حساب باقي القطاعات، إلا أن المشاريع الصناعية التي تم إدراجها في هذا المخطط مثلت ركيزة ناجحة للانطلاق في المرحلة الثانية من التنمية الصناعية¹.

ب. المخطط الرباعي الأول (1970/1973)

- صدر هذا المخطط بموجب الأمر 70-10 المؤرخ في 20 جانفي 1970، يعتبر هذا المخطط الانطلاقة الحقيقية نحو انتهاج الاشتراكية وبرمجة المشاريع، وتم إدخال الجماعات المحلية في هذه العملية بحيث أصبحت الولاية والبلدية تقترح المشاريع الاجتماعية التي قد تدمج في هذه المخطط، كما حدد هذا المخطط اتجاهات الدولة نحو الصناعات الثقيلة والمحروقات، مع زيادة معتبرة في الإنفاق على قطاع الزراعة²، بحكم الثورة الزراعية وقد تميز هذا المخطط بإحداث تغيرات هيكلية جديدة مثل³:
- بناء الاشتراكية لتقوية الاقتصاد وتعزيز الاستقلال الوطني.
 - إعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة بإعتبارها محرك التنمية تأسيس صناعات خفيفة فيما بعد.
 - تنمية المناطق الريفية وتحقيق نوع من التوازن بين المدينة والريف وتحقيق توازن في مستويات التنمية بين الجهات.
 - الإعتماد على التمويل الذاتي للاستثمارات.
 - ظهور الثورة الزراعية.

¹ ساعد، محمد، محاضرات في مقياس الاقتصاد السياسي، مرجع سابق، ص 23.

² جمال الدين، عويسات، مرجع سابق، ص 33.

³ محمد، بلقاسم، حسن، بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 330.

- في مجال الصناعة تم الاعتماد على أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي منح صلاحيات معينة للعامل بالمشاركة في مراقبة تسيير المؤسسات وحق تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال.
- تأميم المحروقات عام 1971 وإعطاء الرقابة التامة لسوناطرك.
- تأسيس المجلس الوطني للتخطيط كأداة لتدعيم جهاز التخطيط بصفة عامة.

ج.المخطط الرباعي الثاني (1974/1977)

- سادت فترة هذا المخطط ظروف مالية مواتية جراء مواقف منظمة البلدان المصدرة للبترول (OPEP) وارتفاع أسعار البترول أهم ما ميز هذا المخطط ما يلي:
- اهتم المخطط الرباعي الثاني في التسيير بالجانب الاجتماعي أكثر من سابقه في من حيث إجبارية التعليم، مجانية الصحة وخاصة توفير مناصب شغل وزيادة فرصه .
- ومن أهداف هذا المخطط:
- تحقيق معدل نمو سنوي للناتج الداخلي الخام يقدر ب 11.5% وهو أكبر من المعدل التقديري في المخطط السابق.
 - استكمال المشاريع التي تم الشروع فيها حسب المخططات السابقة.
 - مواصلة توسيع القاعدة الصناعية بإعطاء اهتمام جديد للاستغلال الموارد الطبيعية وتحويلها صناعيا وخلق الصناعات المحققة للتكامل بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وإقرار برنامج لبعث الصناعات الصغيرة والمتوسطة محليا.¹
 - المساهمة بشكل أوسع في إيجاد المزيد من فرص العمل، لذا تم تخطيط إنجاز وحدات توفر مناصب شغل تزيد عن 100000 منصب شغل سنويا.
 - تلبية الطلب المحلي للمواد الأولية الصناعية أكثر، بهدف تحقيق الاندماج والتكامل الاقتصادي الحديد والصلب).²

¹ عبد الله، بلوناس، أزمة الديون الخارجية في الدول النامية وخيار إعادة الدولة (دراسة حالة الجزائر)، (مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996 ص 32.

² بلقاسم نويصر، التنمية والتغيير في القيم الاجتماعية - دراسة سوسيولوجية ميدانية، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، 2010-2011)، ص 180.

اتبع هذا المخطط استثمارات مكتملة بين سنة 1978 و 1979 عملت فيها الدولة على إكمال باقي المشاريع المبرمجة، وعُرفت هذه المرحلة بالمرحلة التكميلية ورُصد لها اعتمادات مالية كبيرة لتدارك التأخر الذي عرفتة المشاريع الكبرى ضمن المخطط الرباعي الثاني.

3. السياسات الاقتصادية (1979/1989)

في إطار مراجعة تنظيم الاقتصاد الوطني سنة 1979، صدر مرسوم 242-80 المؤرخ 4 أكتوبر 1980 المتعلق بعملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ويقصد بهذه الأخيرة تغيير الواقع الاقتصادي داخل المؤسسات لكي يتسنى لها أن تخلق فائضا يمكنها من تحقيق التمويل الذاتي لنشاطاتها وهو ما يعني الانتهاء من مرحلة الإعتماد على الخزينة العمومية في تمويل العجز المالي لهذه الشركات، ويتم ذلك بواسطة التوجه التدريجي نحو تخصص كل مؤسسة في نشاط محدد بالإضافة إلى تحديد أحجام المؤسسات بالشكل الذي يضمن أقصى فعالية في التنظيم والتسيير ويقصد بالتخصص الفصل بين وظائف الإنتاج والاستثمار والتسويق،¹ ومع تدهور الأوضاع في مرحلة السبعينات وانخفاض الأداء الاقتصادي وتفاقم المديونية الخارجية وبسبب التحولات في البنية السياسية والاجتماعية وزيادة النمو الديمغرافي، توجهت الدولة إلى القيام بإصلاحات.

أ. المخطط الخماسي الأول (1980/1984)

شمل هذا المخطط عدة إصلاحات اقتصادية، كإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، إصلاح النظام الجبائي، إصلاح النظام الوطني للأسعار وإعادة النظر في سياسة الأجور.

كما هدف هذا المخطط إلى التحكم والتدقيق في الاعتمادات المالية ومدة إنجاز المشاريع الاستثمارية واهتم بالجانب الاجتماعي للمواطنين وانتهاج سياسة ديمغرافية تتماشى مع متطلبات المجتمع. وتم السماح بمشاركة الرأس مال الأجنبي في تحقيق الاستراتيجية التنموية، وهذا ضمن إطار الشركات المختلفة،² كما استهدف هذا المخطط إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة يسهل تسييرها، التسيير لم تكن التنمية المركزية القائمة على الأحجام الكبيرة في صالح التنمية الشاملة وتنظيم عمليات التوزيع الإقليمي (اعتماد تقسيم اداري جديد)، وتقريب مراكز إتخاذ القرار من النشاط ودعم وتوفير أدوات التسيير

¹ عبود زرقين، صناعة الحديد والصلب في استراتيجية التنمية الصناعية بالجزائر، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000)، ص 99.

² بلال موزاي، الإستثمار والتنمية الاقتصادية تجربة الجزائر، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003)، ص 138.

الفعال ووفق هذا المخطط تبلور الاهتمام حول انتهاج مبدأ اللامركزية في التسيير وإعادة النظر في توزيع المشاريع الإستثمارية على القطاعات الأخرى ومحاولة تخفيض الديون الخارجية والتخفيف من التركيز على النشاط الصناعي كأولوية.¹

ب. المخطط الخماسي الثاني (1985/1989)

امتد المخطط الخماسي الثاني من 1985 إلى 1989 أي النصف الثاني من عشرية الثمانينات التي شهدت تعقيدات وصعوبات وانفجار اجتماعي سنة 1988 وقبله انهيار أسعار النفط سنة 1986 وأسفر عنه تدهور إيرادات الصادرات النفطية وزيادة المديونية الخارجية وبرز وبشدة تأثر الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي،² وقد إتجهت سياسة التنمية من خلال هذا المخطط نحو دعم اللامركزية، وإلى تطبيق أسلوب إعادة الهيكلة.³

وفيما يخص قطاع الزراعة بناءا تم إصدار قانون رقم 19/87 المؤرخ في 8 ديسمبر 1997 الذي سمح بالانتفاع الدائم لأراضي والذي يركز على عدم تدخل الدولة في تسيير التعاونيات وشرع بحل المزارع الفلاحية الاشتراكية وخصصتها وتوزيع ممتلكاتها على العمال في القطاع مع احتفاظ الدولة بملكية الأرض، وتم الشروع في إصلاح المؤسسات العمومية حيث أصبحت المؤسسات العمومية الاقتصادية تخضع للقانون الجبائي، وأصبحت الدولة مجرد مالك فقط ومنح المؤسسات الاقتصادية حرية تحديد الأسعار حسب قانون المنافسة 1989 داخل إطار الإستقلالية الذي تم منحه للمؤسسات.⁴

حسب القانون 88-01 ويُعنى بالإستقلالية هنا منح المؤسسة حرية المبادرة بعيدا عن الوصاية بهدف تحسين مردوديتها مع إلزامية الإستقلالية المالية من خلال الإعتماد على مواردها الذاتية،⁵ ويعتمد هذا القانون على التمييز بين الإدارة والتمويل فملكية المؤسسات العمومية تعود للدولة في حين تتولى

¹ بلقاسم نوبصر، التنمية والتغيير في القيم الاجتماعية - دراسة سوسيولوجية ميدانية، مرجع سابق، ص 184-185.

² عبد المجيد قدي، فعالية التمويل بالضريبة في ظل التغيرات الدولية، دراسة حالة النظام الضريبي الجزائري (1988-1995)، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995)، ص 105.

³ بلقاسم، محمد حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية، الجزء 2، مرجع سابق، ص 205.

⁴ دلال، بن سميحة، تحليل أثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013) ص 204.

⁵ الشيخ، الداوي، ((الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة)) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 260.

صناديق المساهمة تسيير أسهم هذه المؤسسات¹، ووفق لهذا الإصلاح أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية مستقلة تخضع للقانون التجاري وتعتبر شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات ذات أسهم يكون رأسمالها من رأسمال الدولة أو الجماعات المحلية.²

ثانياً: السياسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق

رغم سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر مع بداية الثمانينات إلا أنها لم تحقق الأهداف المرسومة، وبقي مستوى الإنتاج ضعيفاً وتفاقت المديونية الخارجية إلى جانب تأثير أزمة 1986 وانخفاض أسعار المحروقات وبسبب الإعتماد الكامل على الربيع النفطي، وتراجع الاستثمارات الصناعية، واختلال التوازن بين القطاعات، والتخطيط المركزي وفوضى التسيير واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، وفشل إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، وتزايد مستوى الإنفاق العام³ مع ارتفاع في النمو الديمغرافي، هذه الأسباب أدت إلى اللجوء إلى الهيئات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) والموافقة على شروطها، وتغيير التوجه من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق.

1. التمهيد للانتقال إلى انفتاح السوق

نظام اقتصاد السوق أو اقتصاد السوق الحر، هو نظام اقتصادي يتم فيه إنتاج وتوزيع السلع والخدمات من خلال آليات السوق الحر، وفق نظام حر للأسعار بدلاً من قيام الحكومة بذلك في نظام الاقتصاد المخطط، وتستند اقتصاديات إلى مبدأ أساسي هو الحرية الفردية، والحرية تعني اختيار المستهلك بين العديد من السلع والخدمات التنافسية.⁴

إن التوجه نحو اقتصاديات السوق الحر يهدف إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، وهو ما يقتضي حياد الدولة في التسيير، وتؤكد الأستاذة ركاش بهذا الصدد أن من ضروريات عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق دقة الاختيارات الاقتصادية، ووعي المواطنين بهذا النظام الجديد، وكذلك

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية (الجريدة الرسمية، عدد 02، المؤرخة في 13 يناير 1988)، ص 31.

² ناصر، دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ج 2، الجزائر: دارالمحمدية العامة، 1998، ص 206.

³ استيراد مكثف للسلع وفق برنامج مكافحة الندرة، تحت شعار من أجل حياة أفضل الذي رفعه الحزب الحاكم، في بداية الثمانينات، وتم التراجع عنه فيما بعد.

⁴ الزين، منصور، ((دور الدولة تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في ظل اقتصاد السوق - حالة الجزائر -))، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 11، 2012، ص 303.

إحداث تغييرات كبيرة في العلاقات الإنتاجية السابقة مع تخصيص إطار زمني كافٍ للتكيف مع العلاقات الإنتاجية الجديدة، بهدف إنجاز عملية الانتقال بأقل التكاليف الممكنة، وهذا ما يتطلب أيضا إيجاد نظام اقتصادي يعتمد أساساً على دور مجالس الإدارة في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية واتخاذ القرارات الرشيدة.¹

من خلال إصدار القانون رقم 88-01 جعل المؤسسات الاقتصادية مستقلة قانونياً ومالياً وأعطى لها الحرية بهدف تحقيق اللامركزية وفي نفس الإطار ثم القيام تحرير التجارة الخارجية من خلال القانون رقم 88-29 الذي سهل عمل مجال التجارة مع الخارج وتحرير الأسعار بموجب القانون رقم 89-12 المتعلق بتحرير الأسعار وفي ظل الدوافع والمحفزات التي سبق ذكرها وبهدف تصحيح الإختلالات التنموية وترشيد السياسات الاقتصادية وبخطوات ثقيلة للتحويل نحو اقتصاد السوق نوجز المراحل التي مرت بها العملية في جانبين الأول السياسة الاقتصادية في ظل الاتفاقيات مع المؤسسات المالية الدولية والجانب الثاني الاجراءات المتخذة لتحرير السوق.

2. السياسة الاقتصادية في ظل الاتفاقيات مع مؤسسات النقد الدولي

بعد انضمام الجزائر إلى صندوق النقد الدولي إلى تاريخ 26 سبتمبر 1963 مباشرة بعد الاستقلال،² دخلت الجزائر في تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من أجل التنمية واعتمدت على الحلول المستوردة من المؤسسات المالية الدولية، ومنح صندوق النقد الدولي الجزائر قروض ومساعدات من أجل القيام بإصلاحات اقتصادية كبرى³، وكان من شروطه اتباع سياسة نقدية أكثر حذر وتحرير التجارة الخارجية وتحرير الأسعار وانسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي.⁴

ثالثاً: الإجراءات الفعلية لتحرير السوق

يقوم نظام اقتصاد السوق على عدة ركائز أساسها الملكية الفردية والحرية الاقتصادية بمعنى حرية المؤسسات الاقتصادية في إتخاذ القرارات وفق معطيات السوق، وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، إضافة إلى المنافسة الحرة، وبعد توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق بعد تعثر محاولات

¹ جهيدة، ركاش، السياسات الاقتصادية في الجزائر، مرجع سابق، ص 32.

² إكرام، مياشي، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 182.

³ Hocine, Benissad, Algérie Restructuration et reformes économiques (1979-1993), Alger : opu, 1994, p141.

⁴ مدني، بن شهرة، سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 33.

الإصلاح وبعد الاستعانة بالهيئات الاقتصادية الدولية على رأسها صندوق النقد الدولي الذي فرض عدة شروط تتضمن آليات إصلاحية، من أجل مساعدة الجزائر في عملية الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وتجسدت هذه الإصلاحات في:

1- الخصخصة:

وتعني التحويل الكلي أو الجزئي لملكية المؤسسات التابعة للقطاع العام لصالح القطاع الخاص، والتخلص من إحتكار الدولة لإدارة المشروعات العامة¹ ضمن إطار قانوني تنظيمي (المجلس الوطني لمساهمات الدولة، المجلس الوطني للخصخصة)، هذا وقد صدر قانون خصخصة المؤسسات العمومية 95/22 في 15 أوت 1995 وعدل في مارس 1997 وتم تنفيذه في 1996 حيث مست العملية 200 مؤسسة عمومية وقد شكلت الخصخصة إحدى الجوانب المساعدة في إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية.

2- تغيير دور الدولة في النظام الاقتصادي الجزائري

بداية من صدور القانون 03/88 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية وفصل هذا القانون بين دور الدولة كسلطة عامة ومسؤولياتها ودورها كمالك للأموال بمعنى مساهمة² في المؤسسات العمومية، حيث تتخلى الدولة عن دورها في التسيير المباشر لصالح المبادرة الخاصة وتكفل للأفراد حرية دخول الأسواق والخروج منها، وحرية تدفق المعلومات.

وقد تم إعداد برنامج هدفه النهوض بالاقتصاد الوطني عبر إصدار عدة تشريعات والقيام بتعديلات على غرار قانون الاستثمار وقانون النقد والقرض وقانون التجارة.

3- نظام الجباية:

اعتمدت قواعد النظام الجبائي الجديد، على إعادة بناء النظام الجبائي حسب قاعدتي الشفافية والبساطة، لقد أصبحت مختصرة في الرسم على القيمة المضافة والضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الاجمالي.

4- تحرير الأسعار:

و طبق هذا المبدأ بغرض تخفيف تدعيم الدولة للأسعار وتم إصدار قانون خاص بالأسعار رقم 12/89 واعتبر خطوة أساسية لبداية تحرير الأسعار على مراحل للوصول على التحرير التام للأسعار

¹ مدني، بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (تجربة الجزائر)، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص58.

² Mohamed, Boussoumah, l'établissement publics, Alger :Opu, 2012, P 112.

وفق مبدأ المنافسة¹ وتضمنت صيغ الأسعار المضمونة، بهدف تشجيع الإنتاج الوطني والأسعار المسقفة تدعم القدرة الشرائية للمواطن، أن تصرح فقط بأسعارها عند الإنتاج أو الاستيراد، في حين أن السلطات العمومية تحتفظ بحقها في التدخل في حال التعسف في رفع الأسعار².

5- إصلاح السياسات النقدية والمالية:

من خلال قانون النقد والقرض، منح لبنك الجزائر استقلاله في إدارة السياسة النقدية ومنح القانون الضمانات اللازمة للاستثمارات الأجنبية وبخصوص قانون الاستثمار ركز القانون الجديد للعام 1993 على أهمية تشجيع الاستثمار، من خلال وضع قواعد تتسم بالشفافية والتسهيلات ومنح الضمانات المختلفة، للمستثمرين الخواص أو الأجانب في السوق الوطنية وبما يتوافق مع قانون التجارة.

6- تحرير التجارة الخارجية:

شكل احتكار الدولة للتجارة الخارجية، مبدءا دستوريا وأساسا للنظام الاشتراكي، وبالتوجه إلى اقتصاد السوق، تم إصدار المرسوم التنفيذي 37-91 الذي وضع حدا نهائيا لاحتكار الدولة للتجارة الخارجية.

رابعاً: السياسة الاقتصادية في ظل برامج الإنعاش الاقتصادي

الإنعاش الاقتصادي سياسة ظرفية تهدف إلى إعطاء دفعة جديدة للنشاط الاقتصادي الذي يعرف تراجع، أي أنها سياسة تهدف إلى إنعاش الاستهلاك والاستثمار في نفس آن واحد، فهي سياسة ظرفية بالدرجة الأولى تهدف إلى دعم النشاط الاقتصادي³.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأزمة الاقتصادية التي عرفت الجزائر منتصف الثمانينات كان لها انعكاسا سلبيا على الاستقرار السياسي، فمنذ 1990 إلى 2000 عرفت الدولة الجزائر خمس رؤساء و 11 رئيس حكومة، أي بمعدل رئيس دولة كل سنتين ورئيس حكومة كل 18 شهرا وهو ما لم يسمح بوضع استراتيجية تنموية تخرج الاقتصاد الوطني من ركوده، لأن كل رئيس دولة له برنامجا الخاص⁴ وبعد مجيء رئيس جديد وعودة ارتفاع أسعار النفط سنة 1999، وبعد الخطاب السياسي الذي برر ضرورة تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي، اتخذت الدولة هذه السياسة الإنعاشية لتدارك التأخر في التنمية الذي

¹ مراد، ناصر، ((الإصلاحات الضريبية في الجزائر))، مجلة الباحث، المجلد 02، العدد 2، 2003، ص 25.

² Hocine, Benissad, Algérie De la planification socialiste à l'économie de marché, Alger : Enag éditions, , 2004, p70.

³ محمد، مسعي، ((سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو))، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة ورقلة، ص 147.

⁴ Salah, Mouhoubi, Les vulnérabilités cas de Algerie, Alger : Enag , 2009, p101.

خلفته الأزمات السياسية والاقتصادية والأمنية التي مرت بها البلاد لبعث حركية الاستثمار والنمو من جديد.

1. برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)

يغطي البرنامج الثلاثي لدعم الإنعاش الاقتصادي الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 وخصص له غلاف مالي قدر بحوالي 7 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل بالدينار الجزائري حوالي 525 مليار منها 380 مليار دينار،¹ وتحدد الأهداف الأساسية لهذا البرنامج في:

- دعم الإصلاحات الاقتصادية والإدارية حيث شرعت الحكومة الجزائرية مع بداية تنفيذ سياسة دعم الإنعاش الاقتصادي في الإصلاحات الاقتصادية من خلال الانسحاب التدريجي للدولة من النشاط الاقتصادي، واقتصار مهامها على الرقابة وضبط الميزانية الحكومية، والعمل على التخلص من المديونية الخارجية، والتحكم النسبي في التضخم وعجز الميزانية، ومحاولة تحقيق معدل نمو اقتصادي، بالإضافة إلى تنويع الشركاء الاقتصاديين.²

- التركيز على التنمية في المناطق النائية لتحقيق العدالة في التوزيع (خاصة المناطق الجنوبية والهضاب العليا) وإنشاء صندوق خاص لتنمية هذه المناطق بتمويل ناتج عن عائدات الجباية البترولية للتقليص من مستويات التخلف والفقر،³ ودعم التنمية المحلية والتركيز على القطاع الزراعي للتقليل من استيراد المواد الغذائية وذلك عن طرق إستصلاح الأراضي وإعفاء الفلاحين من الديون، والصيد البحري بإنشاء وزارة تنمية الموارد المائية والثروة السمكية.⁴

تضمن هذا البرنامج خطط لتوفير مناصب الشغل، وشرع في تنفيذ عدة مشاريع تنمية كبرى وفك العزلة عن بعض المناطق والبلديات وقد شملت كل القطاعات من أعمال التجهيز الكبرى والهيكل القاعدية والتهيئة العمرانية السكن، الري والنقل والصحة وتطوير الموارد البشرية.⁵

¹ Rachid, Benyoub, Annuaire économique et social Algérie, état des lieux: édition Kalima communication, 2004, p 19.

² عبد الرحمن، تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والأفاق، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011، ص216.

³ المرجع نفسه، ص221.

⁴ مختار صابة، برامج دعم الانعاش الاقتصادي: البنية والمكونات، مرجع سابق، ص147-148.

⁵ نبيل بوفليح، دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 200-2010، مرجع سابق، ص(151-152).

وصاحب تنفيذ هذه السياسة التنموية مجموعة من التشريعات منها ما يخص تطوير الإستثمار ومنها ما يخص المنظومة التعريفية ومنها ما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009)

في إطار مواصلة الحكومة العمل على إنعاش الاقتصاد ورفع مستويات النمو، يعتبر هذا البرنامج برنامجا غير مسبوق في تاريخ تمويل البرامج التنموية في الجزائر.¹

الجدول رقم: 2 مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو:

الوحدة: مليار دج

النسبة	المبلغ المخصص	القطاعات
45.5	1908.5	تحسين ظروف معيشة السكان
40.5	1703.1	تطوير المنشآت الأساسية
8	337.2	دعم التنمية الاقتصادية
4.8	5203.90	تطوير الخدمة العمومية وتحديثها
1.2	50	تنمية التكنولوجيات الجديدة للاتصال
100	4202.7	المجموع

المصدر: سعاد شليغم، سياسة الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو ضرورة الإستمرارية وحتمية التراجع،

مجلة دراسات إستراتيجية، العدد 23، ص 9.

يلاحظ أن اهتمام الحكومة بقي منصبا حول تحسين الظروف المعيشية للسكان وتطوير الهياكل القاعدية، ويلاحظ أن هذا البرنامج شكل استمرارية لسابقه فلقد تضمن البرنامج العديد من المشاريع لتحقيق الأهداف التالية:²

- تحسين الظروف المعيشية للسكان وتحسين الخدمة العمومية.
- تهيئة مناطق الهضاب العليا ومناطق الجنوب وجعلها أكثر استقطاب للتنمية.

¹ سعاد شليغم، ((سياسة الانعاش الإقتصادي ودعم النمو ضرورة الإستمرارية وحتمية التراجع))، مجلة دراسات إستراتيجية، المجلد 12 العدد 23، ص 7.

² كريم زرمان، ((التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الانعاش الاقتصادي 2001-2009))، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، 2010، ص 220.

- دعم يخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 27400 مؤسسة في سنة 2008.
 - النهوض بقطاع الاتصالات حيث حقق المرتبة 12 إفريقيا.
 - في مجال المحروقات تطوير وتنويع أنشطة الشركات النفطية والبحث عن مداخل جديدة خارج قطاع المحروقات.
 - التفكيك الجمركي (إزالة بعض الحواجز الجمركية)، بحكم الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي.
 - توفير مليوني منصب شغل بأشكال مختلفة توظيف عمومي أو باستثمار ذاتي أو عبر البرامج العمومية المستهلكة لليد العاملة.
 - إنجاز آلاف المنشآت الجديدة في المجالات الاجتماعية.
 - ضمان الحفاظ على نسبة نمو اقتصادي لا تقل عن (5%) طوال هذه المرحلة.¹
- ومن العرض السابق يتضح أنه وبالرغم من الإنجازات المحققة عبر السياسة التنموية المتبعة إلا أن الإنتاج خارج المحروقات بقي ضعيفا ومتلازما مع سوء إدارة وتسيير الإنفاق العام مقابل ارتفاع نسبة الواردات وارتفاع نسبة التضخم بسبب ارتفاع الأسعار، لكنها مرحلة فاصلة بحيث تم تخفيض الديون الخارجية عبر التسديد المسبق في 2006.

3. برنامج توطيد النمو الاقتصادي (2010-2014)

يعد هذا البرنامج مكملًا للبرنامج السابق، وصادف ظروف مالية صعبة متمثلة في الأزمة المالية العالمية 2006/2007 والتي دفعت بمعظم الدول الغربية إلى اتباع سياسات مالية نقدية ولا تختلف أهداف هذا البرنامج عن سابقه² وما ساعد على ذلك هو بداية التخلص من المديونية وارتفاع أسعار النفط فيما بعد، حيث سمح ذلك بزيادة الاعتمادات المالية لإستكمال البرامج التنموية.

وتحتوي سياسة توطيد النمو الاقتصادي كما جاء في بيان السياسة العامة للحكومة على ستة محاور أساسية، وهي التنمية البشرية المنشآت الأساسية، تحسين الخدمة العمومية، محور التنمية الاقتصادية مكافحة البطالة، محور البحث العلمي، والتكنولوجيات الجديدة للاتصال.

¹ عبد الرحمن، تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والأفاق، مرجع سابق، ص 245.

² سعاد، شليغم، سياسة الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو ضرورة الإستمرارية وحتمية التراجع، مرجع سابق، ص 9.

إن أهداف برنامج التنمية الخماسي اتخذت طابعاً إستراتيجياً، وذلك على أساس الاعتمادات المالية الكبيرة التي خصصت لهذا البرنامج الممتد من 2010 إلى غاية 2014، وتمثلت هذه الأهداف فيما يلي:¹

- مكافحة البطالة من خلال استحداث 03 ملايين منصب شغل جديد.
- ترقية وتطوير إقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي وتعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المنظومة الوطنية للتعليم وفي المرافق العمومية.
- تحسين مناخ الاستثمار وتطوير المحيط الإداري والمالي والقانوني للمؤسسة.
- مواصلة التجديد الفلاحي وتثمين الإنتاج المحلي.

الجدول رقم: 3 مضمون برنامج التنمية الخماسي (2010-2014):

المحاور	المبالغ (مليار دج)	النسب
التنمية البشرية	10122	49.5
المنشآت الأساسية	6448	31.6
تحسين الخدمة العمومية	1666	8.1
التنمية الاقتصادية	1566	7.7
مكافحة البطالة	360	1.8
البحث العلمي والتكنولوجيا الجديدة للاتصال	250	1.2
المجموع	20412	100

المصدر: عاشور مزيريق، مناد العالية، مدى مساهمة البرامج التنموية التي تبنتها الجزائر في تحقيق التنمية المستدامة بالإسقاط على الفترة الممتدة من 2001 إلى غاية 2019، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص 211.

رافق تنفيذ هذه البرنامج مجموعة من التشريعات ومراجعات للقوانين ومن أهم هذه القوانين، القانون المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية، القانون الخاص بالاستثمار ومراجعة الاتفاقية مع الاتحاد الأوروبي وتعليقها إلى غاية 2020.

¹ جلول بن الحاج، عابد شريط، ((تقييم برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، وانعكاساته على أداء الإقتصاد الجزائري))، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 04، العدد 4، 2016، ص ص(116-117).

4. برنامج توظيف النمو (2015-2019)

جاء هذا البرنامج الخماسي (2015-2019) مكملًا لمسار التنمية الذي بدأتها الجزائر منذ بداية الألفية الثالثة ويعتبر هذا البرنامج مبادرة هادفة بشكل خاص إلى تنويع الاقتصاد وتحسين مناخ الأعمال، وتعزيز الأمن الطاقوي، وحماية البيئة، ويعمل هذا البرنامج على دعم سيرورة التنمية خاصة في القطاعين الزراعة والمياه، وقد بدأ الشروع في تنفيذه سنة 2015، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهذا البرنامج نذكر¹:

- تخفيض نسبة البطالة.
 - تحسين القدرة المعيشية وتحسين الدخل.
 - تحقيق نسبة سنوية للنمو قدرها 7%.
 - ضمان تسيير وصيانة المنشآت الأساسية المنجزة وتنويع الاقتصاد الوطني.
 - الإستمرار في السياسة الاجتماعية للحكومة ودعم الطبقات الهشة في المجتمع.
 - تكوين الإطارات والعمال والموظفين وتنمية الموارد البشرية.
 - تطوير وتدعيم الأنشطة التي تقوم على المعرفة والتكنولوجيا ودعم المؤسسات الصغيرة.
- وفي إطار تحليلي لمسار الاقتصاد الجزائري والسياسات الاقتصادية وتأثيرها على أداء الإدارة العمومية يمكن القول ان الاقتصاد الجزائري لم يتطور بمعزل عن نمط التسيير والإدارة العامة، بل كان انعكاسًا مباشرًا لخيارات الدولة في نموذج التسيير العمومي فالإدارة كانت - وما تزال - الفاعل الاقتصادي المركزي الذي يوجه الاستثمار، الموزع للموارد، والمتحكم في الأسواق عبر البيروقراطية والقرارات التنظيمية هذا التداخل جعل فعالية الاقتصاد مرتبطة بمدى كفاءة الجهاز الإداري وقدرته على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية .

ففي مرحلة الاقتصاد الموجّه (1962 إلى أواخر الثمانينات) تميّز أسلوب التسيير بشكل بيروقراطي مركزي، يعتمد على التخطيط الشامل والمراقبة الإدارية الصارم، والنتائج كانت خلق جهاز إداري قوي لكنه ثقيل، اتصف بالجمود ما جعل الإدارة العمومية أداة تنفيذ للأوامر أكثر من كونها أداة تساهم في التنمية وقد فشل هذا الأسلوب في استيعاب دينامية السوق وتطور المجتمع، ويعود ذلك إلى أسلوب التسيير الذي كان يقوم على التحكم والسيطرة لا على الحوكمة والنجاعة، كما اتّسمت الأوضاع بضعف التنسيق بين

¹ كمال الدين، أبا سفيان، سهيلة هجريس، امحمد ابن البار، ((محاولات الإقلاع الإقتصادي في الجزائر خلال الألفية الثالثة 2001-2021 (دراسة تحليلية))، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 02، ص 44.

صانع القرار الاقتصادي ومنفذ القرار الإداري، ما أنتج فجوة في الفعالية العامة. أما في مرحلة الإصلاح الاقتصادي والانفتاح النسبي (1990-2000) انتقل الخطاب نحو الإدارة الحديثة والتسيير بالمردودية، لكن الممارسة بقيت بيروقراطية محافظة، والنتائج كانت عدم التوازن بين الانفتاح الاقتصادي وبقاء جهاز إداري مغلق، ما أدى إلى تعطل الإصلاحات الاقتصادية فالإصلاح الاقتصادي لم يترافق مع إصلاح إداري مواكب، فبقيت القوانين الاقتصادية تتطور أسرع من قدرة الإدارة على تنفيذها.

وفي مرحلة الوفرة النفطية (2000-2014) تميزت أسلوب التسيير ريعي، قائم على ضخ الموارد المالية بدل رفع الأداء الإداري ومن نتائجه تضخم الجهاز الإداري وتوسع برامج الدعم، دون تحسين الكفاءة أو جودة الخدمات، وفي هذه المرحلة استُخدم الإنفاق العام كأداة استقرار اجتماعي، لا كأداة إصلاح هيكلي ومن منظور التسيير العمومي اعتمدت الدولة على الإدارة المانحة بدل الإدارة المنسقة، أي إدارة تُوزع الربح أكثر مما تشجع وتنظم المبادرة والإنتاج.

أما في مرحلة (ما بعد الصدمة النفطية 2014) شهدت التحول في التسيير حيث أدركت الدولة أن الإصلاح الاقتصادي يتطلب إصلاحًا في أسلوب الإدارة العامة، وتبنت بعض الإصلاحات منها رقمنة بعض الخدمات (التحول الرقمي)، محاولة تبسيط الإجراءات الاستثمارية، تعزيز اللامركزية الإدارية.

يلاحظ أن الإصلاحات بقيت جزئية وبطيئة لأنها لم تمسّ بعد الثقافة التنظيمية داخل الجهاز الإداري (الولاء، ضعف الابتكار) فالإدارة الجزائرية ما تزال تميل إلى التسيير بالأوامر بدل الإدارة بالنتائج)، وهو ما يعيق فعالية السياسة الاقتصادية.

و جدير بالقول أن كل تجربة هدفت إلى تنويع الاقتصاد فشلت نسبيا لأنها لم تُرفق بإدارة مرنة وفعالة قادرة على ترجمة القرارات إلى نتائج كما أن البيروقراطية كانت معيقة للنمو من خلال الإجراءات الطويلة، وضعف التنسيق بين القطاعات، والفساد الإداري كل ذلك عرقل صنع بيئة أعمال مستقطبة للاستثمار، إضافة إلى عدم وجود آليات لتقييم الأداء والمساءلة وفق النتائج الاقتصادية والاجتماعية.

نستخلص أن الاقتصاد الجزائري هو انعكاس مباشر لأسلوب تسييره الإداري فحين كانت الإدارة مركزية صارمة، كان الاقتصاد مغلقًا وموجهًا، وحين حاولت الدولة التحرير الاقتصادي دون إصلاح إداري، بقي الأداء هشًا.

- إذن، لا يمكن تصور تنمية اقتصادية حقيقية دون عصرنه شاملة للإدارة العامة تجعلها فاعلاً تنموياً لا جهازاً محافظاً، ولا يتم ذلك إلا بالقيام بإصلاح إداري اقتصادي متكامل من خلال :
- الانتقال من التسيير بالأوامر إلى التسيير بالنتائج واعتماد مقاربة الإدارة بالأداء (Management by Results)، وربط تمويل البرامج بمدى تحقيق أهدافها الاقتصادية.
 - تطبيق التحول الرقمي كأداة اقتصادية فرمقة الإدارة ليست هدفاً تقنياً بل آلية لتسهيل الإجراءات ومحاربة الفساد.
 - تحويل الجهاز الإداري من جهاز توظيف سياسي إلى جهاز يقوم على الكفاءة ، لأن تطبيق السياسات الاقتصادية يحتاج إلى إداريين مؤهلين لشغل المناصب التنفيذية.

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر

تم تنظيم الوظيفة الإدارية في الدولة الحديثة وفق أطر معينة وذلك بهدف تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين، وعندما نقوم بالتركيز على الأنظمة الإدارية المختلفة نجدها غالباً تتبع أسلوبين، أسلوب المركزية الإدارية وأسلوب اللامركزية الإدارية، وهما أسلوبين متناقضين فالأول يركز على احتكار الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على أساس توزيعها، ورغم اختلافهما إلا أنهما متكاملين ولا يمكن لأي دولة أن تعتمد على أحدهما بشكل كامل دون الآخر، فالمركزية الإدارية تجسد سلطة الدولة في تقديم الخدمة الإدارية، بينما اللامركزية الإدارية تعكس مشاركة الشعب للدولة في تسيير شؤونهم المحلية.

الفرع الأول: أسلوب المركزية الإدارية في الجزائر:

يمكن أن نعرف المركزية الإدارية بأن يعهد بكل المهام والوظائف الإدارية إلى الحكومة (السلطة التنفيذية) في العاصمة التي يعود إليها أمر الفصل النهائي في المسائل والقضايا الإدارية وقد تفوض بعض الاختصاصات لممثليها على مستوى الأقاليم وبمقتضى هذا يتكلف الوزراء بالوظائف الإدارية للدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة دون أن يشركوا في ذلك هيئات الأخرى.¹

وحسب الدكتور عوابدي عمار أن التنظيم الإداري المركزي يؤكد ويدعم الوحدة الوطنية والدستورية للدولة، وذلك عن طريق حصر وتركيز السلطة الإدارية في الدولة في يد الحكومة المركزية وأحكام الرقابة

¹ توفيق، السعيد، مدخل لدراسة القانون الإداري، ط1، دمشق: د م ن، 2006، ص77.

على الوظيفة الإدارية عن طريق الرقابة عليها من قبل السلطات الإدارية المركزية ولذلك تبنت وتعتمد كل الدول والنظم المعاصرة التنظيم الإداري المركزي لتدعيم وحدتها القانونية والدستورية والسياسية الوطنية.¹ وعن واقع تبني المركزية الإدارية في الجزائر:

يعتبر تركيز وحصر سلطة الوظيفة الإدارية المركزية من عناصر التنظيم الإداري المركزي حصر جميع سلطة الوظيفة الإدارية وتركيزها في يد سلطات الإدارة المركزية للدولة، أي تجميع وحصر سلطات التقرير والبت النهائي في بصيص شؤون ومسائل الوظيفة الإدارية في السلطات الإدارية المركزية المتمثلة في رئيس الوزراء، والوزراء أصلا في ظل النظام البرلماني أو في رئيس الجمهورية ثم الوزراء من بعده في ظل النظام الدستوري الرئاسي، وحق إصدار القرارات الإدارية النهائية في الشؤون المتعلقة بالوظيفة الإدارية في الدولة، وسلطة تعديل هذه القرارات أو إنهاؤها وإلغائها هو سلطة وحق مقرر لرجال السلطة الإدارية المركزية، الوزير الأول والوزير في ظل النظام الدستوري البرلماني، ورئيس الجمهورية والوزراء في ظل النظام الدستوري الرئاسي.

يدخل كذلك في إعداد السلطات الإدارية المركزية ممثلي الإدارة المركزية في أقاليم ومناطق الدولة (الولاية) حيث يتبع أولئك الممثلين للسلطات الإدارية المركزية ويرتبطون بها عن طريق علاقة تبعية والخضوع المباشر لها وإعطائهم قدرا معلومات من سلطة إتخاذ القرارات الإدارية النهائية، لكنهم لن يصبحوا مستقلين لأنهم مازالوا يرتبطون بالسلطات الإدارية المركزية برابطة السلطة الرئاسية والخضوع لها² هذا وتتمثل السلطات الإدارية المركزية في الجزائر في:

1. رئيس الجمهورية

تدل الأعمال الإدارية لرئيس الجمهورية على القدرة على إصدار قواعد عامة، التي تتمتع بها سلطات سواء كانت هذه السلطات مركزية أم محلية، وأنها السلطة التي تمارس عن طريق المراسيم فهي تمثل سلطة إصدار قواعد تنظيمية عامة، بمعنى تولي رئيس الجمهورية تنظيم تلك المجالات غير المسندة دستوريا للبرلمان بواسطة المراسيم الرئاسية.³

بعد استقلال الجزائر أخذ النظام الدستوري بالأعمال الإدارية التنظيمية (السلطة التنظيمية) وأسند مهمة ممارستها إلى رئيس الجمهورية، ويمكن أن نشير إلى لا يمكن إعتبار كل ما يتمتع به رئيس

¹ عمار، عوابدي، القانون الإداري (النظام الإداري)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 215.

² عمار، عوابدي، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، مرجع سابق، ص 205.

³ عبد الفتاح أو الليل، الوجيز في القانون الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، 200، ص 81.

الجمهورية من سلطات وصلاحيات أعمالاً إدارية، فالأعمال التي يمارسها لا يمكن تصنيفها أعمالاً إدارية تنظيمية إلا إذا كانت قانونية، بمعنى أن تكون أعمال يمارسها بقصد إحداث أثر قانوني، من خلال إنشاء مركز قانوني عام جديد، أو تعديل مركز قائم أو إلغائه، ولذلك يشترط في الأعمال الإدارية الرئاسية، الصادرة بموجب السلطة الإدارية لرئيس الجمهورية، أن تكون ذات طابع نهائي وتنفيذي - أي أن تكون من شأنها إحداث أثر قانوني.

سننتقل إلى الصلاحيات الإدارية لرئيس الجمهورية إجمالاً عبر تصنيفها إلى:

أ- سلطة التعيين

- سلطة التعيين والعزل وسلطة التعيين في المناصب العليا في الدولة، ولم يقيّد الدستور رئيس الدولة في اختيار مساعديه من وزراء وموظفين، فالسلطة التنفيذية مجسدة أولاً في رئيس الجمهورية المجسد لرئاسة الدولة ووحدة الشعب وثانياً في الوزير الأول المنسق لهذه السلطة، في إطار تنظيم العلاقات بين مكونات السلطة التنفيذية وتحديد وضبطها، جاء التعديل الدستوري 2020 ليخول تعيين الوزير الأول لرئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي طبقاً للمادة 91 الفقرة 05 منها التي تنص على " يضطلع رئيس الجمهورية بالصلاحيات الآتية: " يعين الوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة، وينهي مهامه"... بالإضافة إلى سلطة تعيين الوزير الأول وعزله، له سلطة تعيين أعضاء الحكومة والموظفين، وإنهاء مهامهم حسب ما يخوله الدستور.¹

- سلطة رئيس الجمهورية في رئاسة مجلس الوزراء.

- يتمتع بكل الصلاحيات في تعيين السفراء وقبول أوراق المعتمدين وتعيين واعتماد الممثلين الدبلوماسيين وإنهاء مهامهم.

- سلطة التعيين في الوظائف العسكرية.

- يمتلك رئيس الجمهورية صلاحيات في مجال علاقته بالسلطة القضائية رغم ما كرسه الدستور بحيث السلطة القضائية مستقلة، مع ذلك خول الدستور لرئيس الجمهورية في مجال علاقته بالسلطة القضائية صلاحيات إدارية منها التعيين في الهيئات القضائية تنص المادة 92 من دستور 2020 فقرة الرابعة والخامسة والثامنة على ذلك.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 2020، (الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في 30 ديسمبر 2020)، ص 21.

² المادة 93 من دستور 2020، نفس المرجع السابق، ص 22.

- رئاسة المجلس الأعلى للقضاء يرأس رئيس الجمهورية المجلس الأعلى للقضاء، وتمنح لرئيس الجمهورية سلطات قضائية يمارسها بهذه الصفة، ويمكن لرئيس الجمهورية أن يكلف الرئيس الأول للمحكمة العليا برئاسة المجلس.

يتأتى الجانب الوظيفي لعلاقة رئيس الجمهورية اتجاه الجهاز القضائي من خلال حق إصدار العفو وحق تخفيض العقوبات أو استبدالها.¹

- يعين رئيس الجمهورية في الوظائف والمهام الآتية "الرئيس الأول للمحكمة العليا، رئيس مجلس الدولة القضاة وتتم عملية التعيين بمراعاة الشروط والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في المرشحين لمنصب القضاء.²

ب- إصدار القوانين

- إصدار القوانين والمبادرة بالتشريع منح الدستور الجزائري لرئيس الجمهورية سلطة التشريع بأوامر، (المادة 142، دستور 2020)، إلا أن هذه السلطة قيدها المؤسس الدستوري بعدة قيود بعضها موضوعية وبعضها شكلية، لا سيما خضوع الأوامر لرقابة المحكمة الدستورية ورقابة البرلمان.

- لرئيس الجمهورية سلطة إصدار مشروع قانون المالية بموجب أمر³، وهو إجراء أقره المؤسس الدستوري لمواجهة العجز الذي يسجله البرلمان على إثر عدم مصادقته على القانون في الأجل المحدد سابقا (في ظرف 75 يوما)⁴.

- لرئيس الجمهورية سلطة الاعتراض على القوانين (إمكانية الاعتراض على القانون بطلب إجراء قراءة ثانية)⁵، وهو حق يستعمل بعد موافقة البرلمان على القانون، ثم يحال بعد ذلك على الرئيس من أجل إصداره، أو الاعتراض عليه وطلب قراءة جديدة له.

¹ المادة 91 من دستور 2020، مرجع سابق، ص 22.

² ما يتعارض مع القانون العضوي المتضمن القانون الأساسي للقضاء رقم 04-11 المؤرخ 06 سبتمبر 2004، الجريدة الرسمية، العدد 57، 8 سبتمبر 2004، حيث نصت المادة الثالثة منه على أن تعيين القضاة يكون بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير العدل، وبعد مداولة المجلس الأعلى للقضاء، وبالعودة للمادة 92 من الدستور لا نجد اشتراط استشارة وزير العدل والمجلس الأعلى للقضاء.

³ المادة 146 من دستور 2020، نفس المرجع السابق، ص (33،34).

⁴ أقر المؤسس الدستوري باعطاء رئيس الجمهورية سلطة إصدار مشروع قانون المالية بموجب أمر، لمواجهة العجز الذي يسجله البرلمان على إثر عدم مصادقته على القانون في الأجل المحدد سابقا.

⁵ المادة 149 من دستور 2020، نفس المرجع السابق، ص 34.

ج- الرقابة

- التحكم في الرقابة الدستورية للقوانين يستطيع رئيس الجمهورية تعطيل العمل التشريعي الصادر عن البرلمان، بإحالة هذا النص على المحكمة الدستورية من أجل النظر في مدى دستوريته (حق الإخطار) فرئيس الجمهورية هو أحد الجهات المخولة بالإخطار.¹

- إمكانية امتناع رئيس الجمهورية عن إصدار ونشر القانون فالبرلمان يتولى مهمة الإعداد والتصويت على النصوص التشريعية، إلا أن الإصدار يجعل القانون نافذاً، لكنه يتوجب أن يتبع بالنشر لكي يغدو القانون معلوما لدى الجمهور، بناء على : "يصدر وينشر رئيس الجمهورية القوانين".²

2. الحكومة

أ. الوزير الأول

بعد تعيين رئيس الجمهورية الوزراء فإنه يعين الوزير الأول والذي يعمل على تنفيذ سياسة رئيس الجمهورية ويرأس الوزراء ضمن طاقم حكومي يكون فيه رئيس كل الوزراء كسلطة عمودية كما أن له سلطة أفقية عليهم لأنه يعتبر وزير معهم ويجتمع بهم تحت رئاسة الجمهورية، ضمن ما يعرف بمجلس الوزراء.

- من باب سلطة التعيين تم حصر سلطة تعيين الموظفين بالنسبة للوزير الأول ورئيس الحكومة في الوظائف المدنية للدولة وتم إلغاء ضرورة موافقة رئيس الجمهورية على التعيينات التي يقوم بها الوزير الأول ورئيس الحكومة كما لا يجوز لهما المساس بسلطة التعيين لرئيس الجمهورية في الوظائف العسكرية والمدنية للدولة.³

- من باب التنظيم يعد تنفيذ القوانين وظيفية إدارية للحفاظ على النظام العام فنجد الوزير الأول أو رئيس الحكومة يقوم بتنفيذ القوانين التي يصادق عليها البرلمان وتنفيذ التنظيمات الصادرة عن رئيس الجمهورية، فالوزير الأول يعود له اختصاص المجال التنفيذي التابع للتشريع أو التنظيم وبحسب آخر التعديلات الدستورية.⁴

ب. الوزير

¹ عبد الله، بوقفة، أساليب ممارسة السلطة في النظام السياسي الجزائري، الجزائر: دار هومة، 2002، ص23.

² المادة 148 من دستور 2020، مرجع سابق، ص34.

³ عادل، ذبيح، الإدارة المركزية في الجزائر، المحاضرة رقم 6، ص12.

⁴ نفس المرجع، ص13.

يمثل الوزراء الطرف الثاني في السلطة التنفيذية في الجزائر، ويترأس كل وزارة في كل قطاع وزير، حيث بعد صدور المرسوم الرئاسي الذي يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، يتولى الوزير الأول إصدار المراسيم التنفيذية التي تحدد مهام وصلاحيات الوزراء.

ويمكن حصر بعض من مهام الوزير في:

- يتولى الوزير إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني الوظيفي للموظفين التابعين لوزارته ويملك سلطة الإشراف والتوجيه عن ما يصدره من لوائح إدارية وتعليمات، إضافة إلى سلطة التعقيب والرقابة على أعمالهم من مصادقة وإلغاء وسحب وحلول، كما يُعد الوزير الممثل القانوني للدولة في حدود قطاع نشاطه الوزاري، حيث يمثلها أمام القضاء بصفته مدعي أو مدعى عليه، كما له مهام خارجية دولية¹.

لكن ما يمكن الإشارة إليه أن الوزير لا يتمتع بالسلطة التنظيمية لأن هذه السلطة من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول إلا أنه فقها وقانونا يستطيع ممارسة السلطة التنظيمية في حدود قطاعه وبموجب نص قانوني خاص يسمح له بذلك ويمارسها باسم الدولة وليس الوزارة، ومن صلاحيات الوزير كذلك إجراء الرقابة على الأجهزة الإدارية والمؤسسات العامة والجماعات المحلية التي تخضع للوزارة المعنية.

الفرع الثاني: أسلوب اللامركزية الإدارية في الجزائر

تعرف اللامركزية الإدارية بأنها أسلوب توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين عدة أجهزة إدارية إلى جانب السلطة المركزية، وأن هذه الجهات الإدارية المستقلة الأصل لا تتبع السلطة المركزية كسلطة رئاسية لها إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة والإشراف من قبلها، من خلال ما يعرف بالوصاية الإدارية، وذلك من أجل الحفاظ على وحدة الدولة السياسية والدستورية والإدارية².

فالنظام اللامركزي هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية (الحكومة) من جهة، وبين وحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على

¹ محمد، سرار، صديينة ابركان، أساليب التنظيم الإداري في القانون الجزائري، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2021، 2020)، ص 41.

² محمد، سليم العزوي، نظرات حول الديمقراطية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 77.

أساس إقليمي جغرافي إقليمي، وعلى أساس موضوعي (مصلحة) من ناحية أخرى، في ظل رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات اللامركزية لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية¹.

وفيما يخص واقع اللامركزية الإدارية في الجزائر فقد ورثت الجزائر بعد الإستقلال نظاماً قانونية فرنسية مختلفة، استمر العمل بها ، تطبيقاً لقانون 157/62 المؤرخ في 1962/12/31 والمتضمن استمرار بالعمل بالتشريع الفرنسي، ومن هذه القوانين نذكر القانون الإداري بخصائصه ومبادئه، وأهم هذه المبادئ تلك المتعلقة بالتنظيم الإداري، وفق نظامي المركزية واللامركزية الإدارية وتعتبر الجماعات المحلية في النظام الجزائري الهرم الأساسي للتنظيم الإداري للدولة تشكل البلدية قاعدته الأساسية، والوسيلة الفعالة للمواطنين لإدارة شؤونهم المحلية، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الصالح العام وقد عرفت الجماعات المحلية عدة معالجات قانونية وتشريعية منذ الإستقلال².

وتتمثل السلطات الإدارية اللامركزية في الجزائر من:

جاء في نص المادة 16 من الدستور الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية البلدية هي الجماعة القاعدية.

1. الولاية :

الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضاً الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن وتتدخل في كل مجالات وذلك حسب المادة الأولى من القانون 07/12³.

أ- المجلس الشعبي الولائي:

يعتبر المجلس الشعبي الولائي هيئة من هيئات الولاية والذي يمثل نظام اللامركزية الإدارية فيها وهيئة أساسية في تسيير إدارة الولاية كهيئة لامركزية إقليمية، فهو أداة أساسية لممارسة السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية ومتابعة تنفيذها فهو يتكون من مجموعة من المنتخبين الذين تم اختيارهم من قبل سكان تلك الولاية يكون ذلك من بين المرشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو

¹ عمار، عوايدي، القانون الإداري، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص239.

² عبد القادر لحول، جهاد شريكي، مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر، مرجع سابق، ص 286.

³ المادة 1 قانون 07/12 المتعلق بالولاية، المؤرخ 21 فبراير 2012، الجريدة الرسمية المؤرخة في، العدد 12.

من بين المرشحين الأحرار لمدة 5 سنوات عن طريق الإقتراع النسبي على القائمة¹ وحسب القانون 07/12 فإن لهذا المجلس تشكيل خاص به وتنظيم لسير أعماله، لكي يقوم بمهامه وخول له قانون الولاية تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهّم الولاية سواء كانت دائمة أو مؤقتة، تتكفل بالمسائل المطروحة على المجلس.

ب.الوالي

يعتبر الوالي عضوا وسلطة من السلطات الإدارية المركزية، فهو يمثل السلطة الإدارية والسياسية المركزية في الولاية، وهو الواسطة بين الولاية والسلطة المركزية، لكونه ممثل الدولة ومندوب الحكومة، والممثل الوحيد المباشر لكل وزير في نطاق الحدود الإدارية للولاية التي يتولاها عدا وزير العدل ووزير الدفاع ووزير الخارجية، لذلك فهو عنصر معين بمرسوم يصدره رئيس الجمهورية في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الداخلية، أسند له دورا هاما طبقا للقانون الولائي الجديد جعل منه الحائز الوحيد للسلطة على مستوى الولاية، سواء بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي أو بصفته ممثل للدولة.² وتتمثل صلاحياته في:

- يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية.
- إعداد الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي وهو الأمر بالصرف.
- الضبط الإداري فالوالي مسؤول عن المحافظة على النظام العام لاسيما الأمن والصحة والسكينة العمومية ويزود بالوسائل اللازمة.
- تنفيذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الشعبي الولائي.
- الضبط القضائي يملك الوالي سلطات في مجال الضبط القضائي محاطة بجملته من الشروط.
- السهر على إقامة وحسن ستّ مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية، ويتولى تنشيط أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به³.

2- البلدية

¹ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص 196 .

² إسماعيل فريجات، ((نظام الولاية في القانون الإداري الجزائري))، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 138.

³ ناصر، لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط3، الجزائر: متيجة للطباعة، 2003، ص 129.

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري المحلي بالجزائر كونها تشكل قاعدة المجتمع حيث حظيت باهتمام السلطات من خلال النصوص القانونية والدساتير التي بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية وقد صدر أول قانون بلدي بموجب أمر 24/67 المؤرخ في 18/01/1967 ثم صدر القانون الحالي المتعلق بالبلدية 08/90 المؤرخ في 07/04/1990 فالبلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولها اسم واقليم وتحدث بموجب قانون يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية تتمثل في رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه.

أ- المجلس الشعبي البلدي

يمثل الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية ويمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وفي إطار ممارسته صلاحياته فوض له القانون حق تشكيل لجان من بين أعضائه، لجان دائمة ولجان خاصة (بصفة ظرفية)¹، ويتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء ويختلف عدد أعضائه من بلدية إلى أخرى تبعاً للإحصاء العام للسكان في كل بلدية، إذ نجد أن المشرع الجزائري اعتمد على معيار التعداد السكاني للبلديات لتحديد عدد أعضائه حسب المادة 80 من القانون العضوي 10 / 16 يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان والإسكان الأخير،² ويمارس المجلس الشعبي البلدي المهام والاختصاصات الموكلة إليه بموجب التداول، أي أن أعماله تكون بموجب مداولات ولا مجال فيها للعمل الفردي.

ومن مجمل صلاحياته نذكر:

- التهيئة والتنمية المحلية عبر مخططات تنمية.
- التعمير والهاكل الأساسية للتجهيز وإنشاء وترقية المسائل المتعلقة بالشؤون الاجتماعية (التعليم، الصحة، السكن، المياه، ونظافة المحيط، والشؤون الثقافية والسياحية، والاستثمارات الاقتصادية....الخ).
- المصالح العمومية للبلدية حيث تسيير المصالح البلدية العمومية من خلال آليات الاستغلال المباشر والمؤسسة العمومية البلدية ومنح الإمتياز والتأجير.

¹ محمد، الصغير، بعلي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 129.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي 10-16 المؤرخ في 25 أوت 2016 يتعلق بنظام الانتخابات، (الجريدة الرسمية، عدد 50، ال 28 مؤرخة في 28 غشت 2016) ص 20.

أما المؤسسات العمومية فتتشأ المؤسسات العمومية البلدية من طرف المجلس الشعبي البلدي من خلال المداولة بعد مصادقة الوالي في أجل شهر وهناك نوعان مؤسسات عمومية بلدية إدارية ومؤسسات عمومية بلدية صناعية تجارية أما فيما يخص عقد الامتياز والايجار فإنه طبقا للمادة 132 للبلدية فإنه بإمكان البلدية أن تعهد بتسيير مرافقها إلى المتعاملين الخواص سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات عن طريق الامتياز إذا عجزت عن تسييرها عن طريق الإستغلال المباشر أو المؤسسات العمومية للبلدية.

ب- رئيس المجلس الشعبي البلدي

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات باعتباره ممثلا للدولة من جهة وباعتباره ممثلا للبلدية من جهة أخرى ويمكن حصر بعض من صلاحياته في:¹

- يتخذ الرئيس قرارات بلدية من أجل تنفيذ مداولات وقرارات الجهاز التنفيذي البلدي.
- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس الشعبي البلدي، حيث يقوم بإستدعائه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه ويحدد تاريخ وجدول أعمال الدورات بعد التشاور مع الهيئة التنفيذية.
- يتولى تعليق المداولات بإستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية في الأماكن المخصصة وتنتشر بكل وسيلة إعلام وتنفيذها وهذا ما نصت عليه المادة 30 من القانون البلدي.
- يقوم رئيس البلدية بإعداد ميزانية البلدية واقتراحها على المجلس لمناقشتها والتصويت عليها ثم القيام بمتابعة تنفيذها، كما يعتبر رئيس البلدية هو الأمر بصرف النفقات.²
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية وإبرام عقود إقتناء الأملاك ومعاملات والصفقات والإيجارات والهبات والوصايا والقيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الحالة المدنية وهذا تحت وصاية النائب العام المختص إقليميا.
- أقر القانون صفة ضابط الشرطة القضائية لرئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يتمتع رؤساء المجالس بكافة اختصاصات الشرطة القضائية.¹

¹ أحمد، محبو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، مرجع سابق، 1986، ص 206.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية، (الجريدة الرسمية، عدد 37، مؤرخة في 3 يوليو 2011) ص 20.

1- أسلوب عدم التركيز الإداري

تمثل الدائرة في الجزائر جهازا من أجهزة عدم التركيز الإداري باعتبارها جهاز وسيط بين الدولة والإدارة المحلية، توسعت صلاحياتها بمرور الزمن رغم غياب نصوص قانونية أو دستورية تنظمها، ولا تُعتبر الدائرة في النظام الإداري الجزائري جماعة محلية، إنما تقسيم إداري فقط باعتبارها جزء من إقليم الولاية.

وتشكل الدائرة في الجزائر قسم إقليمي أو جغرافي تعين حدودها الإدارية وتُعدّل وتُلغى بموجب مرسوم بناء على تقرير وزير الداخلية وتعتبر قسم فرع إداري تابع ومساعد للولاية لا تتمتع بالشخصية المعنوية وليس لها استقلال مالي².

جاء المرسوم التنفيذي رقم 215 / 94 المؤرخ في 23 يوليو 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، وأشار إلى رئيس الدائرة ضمن أجهزة الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي وذلك بموجب المادة 02 التي تنص على أن تشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي هي الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة، ولقد وردت الدائرة في عدة مراسيم تنفيذية محددة للتنظيم الإداري³.

تدار الدائرة في الجزائر من قبل رئيس الدائرة الذي يعتبر الجهاز الأعلى في الدائرة يساعده في أداء مهامه مصالح إدارية وأخرى تقنية.

• رئيس الدائرة

يعتبر رئيس الدائرة المعبر عن الوجود القانوني للدائرة، حيث يشغل وظيفة سامية في الجهاز الإداري الجزائري، وبصدور المرسوم الرئاسي رقم 240 / 99 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة أصبح رئيس الدائرة يعين بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من رئيس الحكومة سابقا (الوزير الأول حاليا)⁴.

¹ أحمد، محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط 7 : ترجمة محمد عرب صاصيلا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص209..

² عمار، عابدي، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، مرجع سابق، ص 275.

³ لحسن، بن أمزال، ((الدائرة وتحولاتها في القانون))، مجلة إدارة، المجلد 28، العدد 02، ديسمبر 2018، ص91.

⁴ نوال، لصلح، ((النظام القانوني للدائرة في الجزائر))، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 07، سبتمبر 2017، ص104.

1- صلاحيات رئيس الدائرة بإعتباره ممثلاً للدولة:¹

- تتمثل صلاحيات رئيس الدائرة بإعتباره ممثلاً للدولة وبالإضافة إلى صلاحية الإعلام في مساعدة الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها، وقرارات الحكومة، وقرارات المجلس الشعبي الولائي، إضافة إلى تنفيذ قرارات مجلس الولاية.
- يسهر رئيس الدائرة على حسن سير عملية الانتخابات المحلية والتشريعية، كما يدخل في مجال تنفيذ القوانين والتنظيمات وبناء على تفويض الوالي كل ما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن كتسليم الوثائق الإدارية الضرورية نيابة عن الوالي.
- السهر على إحترام القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل وتنفيذها وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي ينتمي إليها.
- مسؤول عن الأمن على مستوى الدائرة والحفاظ على النظام العمومي
- ينشط عمل بلدية أو ينسق عمل بلديتين أو عدة بلديات.
- يصادق على مداوالات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط التي يحددها القانون والتي يكون موضوعها (الميزانيات، الحسابات الخاصة بالبلديات والهيئات البلدية المشتركة في البلديات التابعة للدائرة نفسها)، وهذا ما يطلق عليه بالرقابة المالية

2- صلاحياته رئيس الدائرة بإعتباره مساعداً للوالي:²

- يسهر على تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي في البلديات المعنية.
- يعلم الوالي بالوضع العام في البلديات التي ينسق أعمالها.
- يسهر تحت رقابة الوالي على حفظ النظام العام والأمن العمومي
- تنفيذ أوامر وتوجيهات الوالي.
- يسهر على حسن سير العمليات الانتخابية.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة والمواطن في ضوء الإطار القانوني والبعد الاجتماعي

ورثت الجزائر بعد الاستقلال إدارة عكست نظام الاحتلال الذي خلف الكثير من الأساليب والمظاهر السلبية لاسيما في مجال العلاقات مع الإدارة، ومن هذا المنطلق عملت السلطات إلى إصدار قرارات تهدف إلى بناء وضع جديد يجعل الإدارة في خدمة المواطن، وتضمن هذا الإطار جملة من

¹ لحسن، بن أمزال، مرجع سابق، ص93.

² نوال لصلج، نفس المرجع السابق، ص107.

النصوص القانونية، حيث أصبح موضوع علاقة الإدارة والمواطن أحد أبرز محاورها ذلك أن العلاقات المشار إليها تعكس في حقيقتها علاقة الدولة بمواطنيها،¹ فنجاح مساعي الدولة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن مرهون بمدى شعور المواطن بالرضا اتجاه العمل الإداري ودراسة البعد الاجتماعي إضافة إلى تجسيد استراتيجيات تحسين أداء الإدارة العمومية .

المطلب الأول: علاقة الإدارة العمومية والمواطن: النصوص التنظيمية

تعد مرحلة الثمانينات بداية الإصلاحات الإدارية وبرز الاهتمام بمحور علاقة الإدارة بالمواطن في ظل عملية الإصلاح الواسعة التي سلكتها الجزائر، فإن دستوري 1963 و 1976 تميزتا بمظهر التنظيم المنعدم لكل ما له علاقة بالمجال .

1. تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل دستور 1963

بالرجوع إلى أحكام دستور 1963 وتحديدًا تلك المدرجة تحت عنوان " الحقوق الأساسية "، نلاحظ غياب معالجة العلاقات الإدارية وحقوق المواطنين على مستواها كتكريس مبدأ عدم تحيز الإدارة ومبدأ المشاركة الواسعة للمواطن في النشاط الإداري وذلك على الرغم من المعاناة التي عايشها المواطن الجزائري في تعاملاته مع الإدارة الاستعمارية التي تميّزت بالتسلط، وبعدها عن السلوك الخدماتي وهو ما خلق الهوة بين الطرفين، ويعود ذلك أيضا إلى الطابع الايديولوجي الذي غلب على الدستور وتثبيت نظام دستوري للحكم بواسطة الحزب، ما جعل من دستور 1963 يظهر بمظهر دستور برنامج أكثر منه دستور قانون².

2. تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل دستور 1976

وإن لم يختلف دستور 1976 عن دستور 1963 من حيث ارتكازه على مبدأ الحزب الواحد ومن حيث تفوق الطبيعة البرامجية للدستور على الطبيعة القانونية³، إلا أن دستور 1976 عرف بعض المستجدات في مجال تنظيمه للعلاقات الإدارية والمواطن (وإن كانت معظمها أدرجت بطريقة غير مباشرة)، تمثلت في التأكيد على مبدأ المساهمة الشعبية في تسيير الإدارة وإدراج ومعالجة مبدأ اللامركزية

¹ سليمة، غزلان، مرجع سابق، ص 17.

² Ahmed Mahiou , ((Note sur la consyitution algérienne du 28 novembre 1996) , Revue annuelle de l'Afrique du nord , édition C.N.R.S 1996,p479.

³ سعيد، أوصيف، تدهور المعيار التشريعي في النظام القانوني الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية بين عكنون، جامعة الجزائر، 2020/2021)، ص 71.

رغم اعتبارها معالجة محدودة كونها آلية من آليات تقريب الإدارة من المواطن¹ وإحدى قنوات تجسيد المشاركة الفعلية في تسيير الشؤون العمومية، إضافة إلى تحديد مسؤولية الأعوان العموميين في الدولة والزامهم بتحقيق المنفعة العامة ومن بين ما تضمنه دستور 1976 كذلك تكريس مبدأ المساواة في حقوق المواطن وواجباته من دون أي تمييز قد يحول دون المشاركة الفعلية لكل المواطنين، والتأكيد على حرية تأسيس الجمعيات كصورة من صور المشاركة، إلى جانب ذلك أقر الدستور منع الإدارة من ممارسة سلطاتها على نحو مخالف للتشريع شأنها في ذلك مختلف الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تتمتع بامتيازات السلطة العمومية.

نستطيع أن نقول أن دستور 1976 قدم خطوة هامة في مجال تنظيم بعض الحقوق التي تعني علاقة الإدارة بمواطنيها وذلك خلافا لما شهدته دستور 1963، لكن رغم إقراره بمجموعة الحقوق والحريات الأساسية للمواطن اتجاه الإدارة، نجده قيد مجال ممارستها بعدم المساس بمبادئ الثورة وعلى رأسها الاختيار الاشتراكي.

3. تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل دستور 1989

نص محتوى دستور 1989 على أهم الأطر التي تشكل مظهر جديد للعلاقات بين الإدارة والمواطن بالنظر للمبادئ التي جسدها، كمبدأ الفصل بين السلطات، التعددية الحزبية لإعادة الثقة، وإدراج ما يفيد القضاء على الممارسات السلبية التي طالما لازمت الأجهزة الإدارية وعانى منها المواطن. وفي هذا الإطار عملت كتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري، على اتباع نفس المسار الذي اتبعته مديرية الإصلاح الإداري والتكوين سنة 1980 في مجال محاربة البيروقراطية تمثلت في عدة خطوات² هدفت إلى تبسيط وتنشيط وتفعيل الإجراءات والأعمال الإدارية للتأقلم مع تطور متطلبات المواطنين إلا أن ذلك لم يتحقق لعدة أسباب منها تقييد اختصاصات كاتب الدولة، وانتفاء الطابع الإلزامي لأعماله من جهة أخرى (كاستعمال عبارات "يدرس" و"يقدم" أي اقتراح).

بدأ الاهتمام بانشغالات المواطن ببروز بعض المظاهر كالبيروقراطية التي تميزت بها الإدارة الجزائرية والتي تفشت في ظل احتكار الإدارة من طرف تنظيم الحزب الواحد، كانتشار الرشوة وتبديد

¹ خيرة، مقطف، تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر من 1967 إلى يومنا - دراسة نظرية تحليلية، (مذكرة ماجستير، كلية

الحقوق والعلوم الإدارية بن عكنون، جامعة الجزائر، 2001-2002)، ص 14

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 82-42، المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، (الجريدة الرسمية، العدد 04، المؤرخة في 26 جانفي 1982)، ص 180.

الأموال وغيرها من المظاهر كسوء معاملة الجمهور وهو ما وسّع عمق الأزمة بين الإدارة والمواطن¹ بسبب غياب المرونة في المعاملات الإدارية².

وضمن سلسلة الإصلاحات الإدارية التي تمت خلال مرحلة الثمانينات، تم إصدار المرسوم رقم 131-88 الموافق لـ 4 جويلية 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن،³ الذي شكّل منعطفًا جديدًا في مسار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، لما جسّدته من رغبة تشريعية باعتباره (المرسوم) أهم نص في القانون الإداري الجزائري، حيث كرّست نصوصه ما يعرف بـ "تقنين حسن سير الإدارة"، في 42 مادة توزعت حول 4 فصول .

تضمنت أحكام الفصل الثاني منها المعنون بـ "التزامات الإدارة"، قسم خاص بالالتزام بتنظيم إعلام المواطن، وقسم التدابير الخاصة باستقباله، قسم يتعلق بإجراءات الإستدعاء، وقسم خاص بالالتزام بالتحسين الدائم لنوعية الخدمة .

- وبغية تحقيق الحوار بين الإدارة والمواطن عالج الفصل الثالث من المرسوم، واجبات المواطن اتجاه الإدارة كما أقرّ جملة من الآليات غير القضائية في إطار الطعن للتأكيد على ضمان حقوق المواطن اتجاه سلطات الإدارة⁴.

جسد هذا المرسوم الإطار العام للعلاقة القائمة بين الإدارة العامة والمواطن لأول مرة بصورة قانونية، لكن تجدر الإشارة إلى أن مرسوم 131/88 لم يستجب للانشغالات التي تُعبّر عن وضعية العلاقة، ولم يترتب عليه آثارا حقيقية، لضعف تعميم صيغته بالنسبة للإدارة وللمواطن، وعدم دخول نصوصه حيّز التنفيذ، إلى جانب ذلك ورود مجالات تطبيقه بشكل واسع لأنها لم تنحصر في مواجهة مرؤوسي السلطة الإدارية فقط، وإنما أيضا في مواجهة كل ممارسي جزء من السلطة العمومية.

أما على المستوى المحلي ومن خلال قانون الولاية 90-09، وقانون البلدية 90-08، وفق قانون البلدية فبرزت مظاهر تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن على مستوى قانون البلدية المشار إليه أعلاه، في جملة من الحقوق التي كرسها:¹

¹ علي، سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، ص 45.

² ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة منشورات جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2006، ص 153.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 131-88، المؤرخ في 4 جويلية 1988، (الجريدة الرسمية، عدد 27 مؤرخة في 06 جويلية 1988)، ص ص (1013-1017).

⁴ المواد، (من 8 إلى 40)، المرسوم رقم 131-88، نفس المرجع السابق، ص ص (1017، 1014).

- حق الإعلام حسب المادة 19 من نفس القانون (تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية، ويعلق محضر المداولة في المكان المخصص للإعلام).

- حق المواطنين بالإطلاع حسب المادة 22 من نفس القانون (يحق لأي شخص طبيعي أو معنوي أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات وأن يأخذ نسخة منها على نفقته).

- حق المواطن بالمشاركة حسب المادة 84 من نفس القانون.

وقد حافظ القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية على نفس الحقوق في نص المادة 26 منه (جلسات المجلس الشعبي علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بالمداولة)، والمادة 30 تعلق المداولات في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ.²

أما على مستوى قانون الولاية 90-09 وفيما يخص مظاهر تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن فتمثلت في عنصر حق المواطن بالإعلام، ومن حيث إلزامية تعليق جدول أعمال اجتماع المجلس الشعبي الولائي في أماكن الإشهار المخصصة لإعلام الجمهور، إلى جانب الإعلان عن مستخلص مداولة نفس المجلس خلال ثمانية أيام، كما يحق لكل شخص الإطلاع بعين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي وأن يأخذ نسخة منها على نفقته.³

ونجد القانون رقم 12-07 قد حافظ هو الآخر على حق المواطن في المشاركة والاطلاع حيث نصت المادة 18 من نفس القانون على أن يلصق جدول أعمال الدورة فور إستدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عند مدخل قاعة المداولات وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور، ولاسيما الإلكترونية منها، وفي مقر الولاية والبلديات التابعة لها، وجاءت المادة 32 بنص يحق لكل شخص له مصلحة أن يطلع في عين المكان على محاضر المداولات وأن يحصل على نسخة منها على نفقته.⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-08 يتعلق بالبلدية مؤرخ في 07 أفريل 1990 يتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية عدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990)، ص 490.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية، (الجريدة الرسمية، عدد 7، المؤرخة في 03 جويلية 2014)، ص 9.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-09 مؤرخ في 07 أفريل 1990 يتعلق بالولاية، (الجريدة الرسمية، عدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990)، ص ص (505،506).

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، (الجريدة الرسمية، عدد 12، المؤرخة في 29 فيفري 2012)، ص ص (11،12).

4. تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل دستور 1996

في هذا المجال لم تختلف مضامينه عما جاء في دستور 1989 خصوصا ما يمكن أن نستخلص منه ما تعلق بحقوق المواطن اتجاه الإدارة، كالتأكيد على مبدأ اللامركزية كأسلوب للتنظيم والتسيير الإداري، عدم التعسف في استعمال السلطة، بتكريس مبدأ عدم تحيز الإدارة، شأنه في ذلك شأن دستور 1989 فقد جسد فكرة ضمان الحقوق والحريات المتعلقة بالمواطن¹، كما أكد على خضوع تصرف مختلف أجهزة الدولة ومن بينها الإدارة لأحكام القانون كأساس دولة القانون².

وقد دعم فكرة دولة القانون وتعزيز الرقابة الإدارية المتخصصة من خلال إرساء مجلس الدولة كأعلى درجة قضائية إدارية وإحداث محاكم إدارية، وذلك إلى جانب دور القضاء العادي للمساهمة في تعزيز حقوق وحريات الأفراد اتجاه الإدارة إقرارا لمسؤوليتها أمامهم في ظل مبدأ استقلالية القضاء وعدم خضوع الإدارة لغير القانون³، كما نصّ على دور الحكومة في السهر على حسن الأداء والسير في الإدارة العامة⁴.

يلاحظ اهتمام صناع القرار بعلاقة الإدارة بالمواطن من خلال عدة مشاريع إصلاحية منها مشروع إصلاح هياكل الدولة الذي اقترح برامج إصلاحية وفق مقاربة تسمح بتحقيق التغيير الهيكلي للإدارة الجزائرية الذي يضمن بناء علاقة جديدة مع المواطن أساسها الثقة، فجاء المرسوم رقم 372-2000 يتعلق بإصلاح هياكل الدولة في الجزائر⁵، يهدف إلى إعادة تنظيم وهيكلية الإدارة الجزائرية ويسعى إلى تحسين أداء الإدارة وتقريب الإدارة من المواطن، يليه استحداث المديرية العامة للإصلاح الإداري 2003، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المتضمن إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، وهي مديرية تعمل تحت سلطة رئيس الحكومة تكلف باقتراح خطط في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها.

وفي هذا الإطار كذلك تم إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، يحدد حقوق وواجبات الموظف ويحدد مساره المهني وتحديد مسؤولياته.

¹ المادتين (22،23)، من دستور 1996، مرجع سابق، ص10.

² المادة 145، نفس المرجع السابق، ص28.

³ المادة 147، من دستور 1996، نفس المرجع السابق، ص28.

⁴ المادة 85، نفس المرجع، ص18.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 372-2000 مؤرخ في 22 نوفمبر 2000 يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، (الجريدة الرسمية، عدد 71، مؤرخة في 26 نوفمبر 2000)، ص04.

كما تم إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وفق مرسوم رئاسي رقم 06-413 في 22 نوفمبر 2006 تملك سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتلخص مهامها في اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد، ووضع برامج توعية للمواطنين.

المطلب الثاني : مساعي الدولة الجزائرية لإصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن

سعت الدولة الجزائرية إلى إيجاد حلول تخفف من عمق الأزمة بين الإدارة والمواطن وشرعت بتطبيق بعض الآليات الهدف منها تحسين هذه العلاقة، منها تبني مقاربة مؤسساتية (هيئة وسيط الجمهورية) وتطبيق آليات الحكم الراشد ويمكن تلخيصها في:

أولاً: هيئة وسيط الجمهورية:

تنص المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 على أن وسيط الجمهورية هيئة طعن غير قضائية تساهم في حماية حقوق المواطنين وحرياتهم وفي قانونية سير المؤسسات والإدارات العمومية¹ ويُعين وسيط الجمهورية بمرسوم رئاسي، وتنتهي مهامه بنفس الكيفية ومن صلاحياته: يساهم في حماية حقوق المواطنين وحرياتهم، والمحافظة على النظام العام ومؤسسات الدولة، ويشترك في هذه المهمة مع مؤسسات أخرى كالجهاز القضائي، والمرصد الوطني لحقوق الإنسان ورابطات حقوق الإنسان والجمعيات، كما يساهم في تحسين سير المرافق العامة وتنظيمها وعلاقتها مع المواطنين، ويعمل وسيط الجمهورية على ضمان قانونية سير المؤسسات والإدارات العمومية ومراقبة شرعية أعمال الإدارة، كما يمكن لوسيط الجمهورية الإطلاع على كل الوثائق والملفات التي تتصل بمهامه بإستثناء تلك المتعلقة بأمن الدولة²، ويرتبط وسيط الجمهورية وظيفياً برئيس الجمهورية من خلال التقرير الذي يرفعه إليه والمتضمن حصيلة أعماله طيلة السنة.

تم إنشاء وسيط الجمهورية في الجزائر من خلال 4 مراحل وهي:³

تتصيب وسيط محلي سنة 1986 تم تعيينه بمرسوم على مستوى الولاية مدمجا في ديوان الوالي ومسؤولا عن تلقي شكاوى المواطنين المحليين، ثم تلاها جملة من القرارات التنفيذية الصادرة عن وزير

¹ محمد بهلولي أبو الفضل، ((وسيط الجمهورية هيئة مقومة لعلاقة الإدارة بالمواطن وتطوير المجتمع))، مجلة الناصرية، المجلد 13، العدد 01، جوان 2022، ص 22.

² مصطفى كراجي، ((قراءات أولية في هيئة وسيط الجمهورية))، مجلة إدارة، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 1996، ص (54،56)

³ صفاء بورزقة، علاقة الإدارة مع المواطن في الأنظمة الإدارية العربية- دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب - (أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، (2021-2022)، ص 135 .

الداخلية والتي تتعلق أساسا بمجالات التي تربط المواطن بالإدارة، وتمثلت في المراسلات التي تخص الخدمات المقدمة للمواطنين مع التركيز على تحسين ظروف الاستقبال والتوجيه والاعلام، إلى جانب ترشيد الحصول على شهادات الإقامة وغيرها من الوثائق.

ووفقا لذلك أنشأت الدولة عدة هيكل والمؤسسات لمواكبة الحملة التشريعية والتنظيمية المكثفة والتي شملت كل القطاعات، وكان منها هيئة وسيط الجمهورية التي أنشأها رئيس الجمهورية استنادا إلى المواد 67، 74، 116 من دستور الجزائر لسنة 1989، تم إنشاء هيئة وسيط الجمهورية المكلف برقابة سوء تسير الإدارة والدفاع عن حقوق وحريات المواطن وبعد ذلك تم تعديل دستور 89 في سنة 1996 والذي تم من خلاله تأسيس مجلس الدولة المنصوص عليه في المادة 152 من دستور 1996 كهيئة مقومة لعمل المحاكم الإدارية ووسيلة قضائية رقابية تعمل على تقريب العدالة من المواطن.¹

اعتبرت الانتخابات الرئاسية لسنة 1995 بمثابة مرحلة ثانية من مسار إستحداث هذه المؤسسة حيث تضمن برنامج الرئيس ليامين زروال فكرة المؤسسة (الوسيط)، وتجسدت بعد توليه الرئاسة وتم اصدار مرسوم بإنشاء أول وسيط للجمهورية الجزائرية سنة 1996، بمقتضى المرسوم الرئاسي 113/96 المؤرخ في 23 مارس، 1996، تم الإنشاء الرسمي لمؤسسة وسيط الجمهورية الذي تزامن مع الأوضاع غير المستقرة في البلاد ، وانسجامه مع تكريس مبادئ وضمانات حقوق وحريات المواطن والقضاء على المظاهر السلبية للبيروقراطية²، ودامت فترة نشاط هذه المؤسسة ثلاث سنوات، ليتم إلغاؤها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 170/99 المؤرخ في 2 أوت 1999، وتعويضها باللجنة الفرعية للوساطة على مستوى اللجنة الاستشارية لترقية حقوق الإنسان.

ووفق التعديل الدستوري لسنة 2016 تم إلغاء اللجنة الاستشارية لترقية حقوق الإنسان بموجب المادة 33 من القانون 16-13 وتم تأسيس المجلس الوطني لحقوق الإنسان واستحداث لجان دائمة للوساطة مهامها معالجة الشكاوى التي تتلقاها التي موضوعها التعسف الإداري.³

¹ مصطفى كراجي، مرجع سابق، ص 52.

² رضا شلالي، وآخرون، ((مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي الجزائري))، مجلة القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2020)، ص 18.

³ نفس المرجع، ص 19.

تعتبر هيئة وسيط الجمهورية في الجزائر حديثة الوجود، إذا لم تنشأ إلا في سنة 1996 وتم إلغاؤها ثم تعاود الظهور من جديد في سنة 2020 كأداة وساطة بين الحاكم والمحكوم وهي فكرة قديمة، ومر إنشاؤها بظروف ومراحل متعددة ومختلفة.

بعد الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في نهاية سنة 2019، وبداية سنة 2020، وحدث ما يسمى بـ"الحراك الشعبي" سنة 2019، تم إعادة تنصيب هيئة وسيط الجمهورية من جديد، التي جاءت في ظل كثرة المتطلبات العمومية للمواطنين وتكريسا لمبادئ الديمقراطية وتجسيدا لفكرة دولة القانون.¹ كما جاءت في ظل بيئة تميزت بالبيروقراطية الشديدة في الإدارات والمرافق العمومية ومعاونة المواطن من تعطيل مصالحه، مما أثر على حقوقه وحرياته، ونصبت هذه الهيئة في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية مختلفة عن السابق وعزز المرسوم الرئاسي رقم 45-20، مكانة وسيط الجمهورية واعتبره في مرتبة مشرفة لوزير دولة، وقام بإحداث أجهزة مساعدة له على المستويين المركزي والمحلي.²

يمكن القول أن المرسوم الرئاسي رقم 20-45، قد جاء بمركز قانوني هام لهيئة وسيط الجمهورية وتعزيز مكانته التنظيمية، من خلال تزويده بكل الوسائل المادية والبشرية اللازمة لأداء مهامه، إلا أن طبيعة إنشائه عن طريق التنظيم، وعدم النص عليه في الدستور أضعف دوره .
ثانياً: تطبيق مبادئ الحكم الراشد لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن:

عرف البنك الدولي الحكم الراشد على أنه الطريقة التي يمارس بها الحكم في تسيير وإدارة اقتصاد وموارد بلد ما الاقتصادية، وبمناسبة المؤتمر العالمي حول الحكم الراشد والتنمية المستدامة لسنة 1997 وضع برنامج الأمم المتحدة التعريف التالي: ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية بغرض تسيير شؤون الدولة.³

¹ حكيم، طيبون، ((هيئة وسيط الجمهورية كآلية بديلة لحماية الحقوق والحريات))، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، جوان 2022، ص 44.

² نفس المرجع، ص 46.

³ نادية ضريفي، ((الحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر))، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جوان 2019، ص 178.

ورد مصطلح الحكم الراشد في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفت الحكم الراشد بأنه هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بإنشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية¹.

وإذا قمنا بالتركيز على تعريف المشرع الجزائري للحكم الراشد نجد فيه معيارين حيث يتضمن مؤشر السلوك بحيث تكون الإدارة مهتمة بإنشغالات المواطن، ويتضمن مؤشر التسيير كذلك في إشارته للعمل في إطار الشفافية.

إن قيام حكم راشد محلي يتعدى طبيعة العلاقة التقليدية بين الحكومة والمواطنين، كما لا يتوقف على التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع، ولذلك يركز المفهوم على قيم وأدوات التمكين التي تسمح بقيام الحكامة، وفي هذا المقام سنركز على خمسة (5) محاور عملت الدولة الجزائرية على تجسيدها ضمن آلية الحكم الراشد لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن وهي:

1. المساءلة:

يقصد بها تحميل الأفراد والمنظمات مسؤولية الأداء الذي يتم قياسه بمعيّار الموضوعية ويعرّف "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" المساءلة على أنها مطالبة المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتتخذ المساءلة عدة أشكال منها:²

- **المساءلة المالية:** التي تعني إلزام أي موارد أو منصب عام أو أي منصب آخر قائم على الثقة بتقديم تقارير عن الاستخدام الحقيقي والفعلي للموارد، حيث تنص المادة 179 من الدستور تقدم الحكومة لكل غرف من البرلمان عرضاً عن استعمال الاعتمادات المالية التي أقرتها لكل سنة مالية تختتم السنة المالية³، إلى جانب ذلك نص المشرع الجزائري من خلال القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على التصريح بالامتلاكات بالنسبة للأشخاص المعيّنين أو المنتخبين وكذلك الحال بالنسبة

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 06-06 مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، (الجريدة الرسمية عدد 15 المؤرخة في 12 مارس 2006)، ص18.

² سفيان، فوكة، نفس المرجع السابق، ص17.

³ مليكة هنان، علي هنان، ((المساءلة في التشريع الجزائري كآلية للحد من الفساد))، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المجلد 02، عدد 02، ديسمبر 2017، ص22.

للقانون العضوي رقم 16-10 المتعلق بنظام الانتخابات والذي يشترط على المعني بالترشح التصريح العلني بيمتلاكته.¹

- **المساءلة الإدارية:** وتقوم على نظم الرقابة الداخلية على الحكومة وتطبيق الضوابط التي تفرضها الحكومة الدستورية والمواطنون المشاركون معها وتتضمن موانيق الأخلاقيات، والعقوبات الجنائية، والمراجعة الإدارية.

- **المساءلة السياسية:** تتم من خلالها مساءلة المسؤولين المنتخبين والمعينين عن أعمالهم وفي الجزائر نجد المادة 251 من الدستور أنه يعد السؤال إحدى الآليات الرقابية الدستورية وهو وسيلة إعلامية ورقابية للنواب حول التصرفات الحكومية.²

- **المساءلة الاجتماعية:** وهي منهج لمواجهة الاحتياجات يقوم على المشاركة المدنية، ويشرك المواطنين العاديين والجماعات العادية التي تطالب بفرض قدر أكبر من المساءلة على الأعمال العامة ونتائجها.

2. مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية

في الجزائر تعتبر مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية مبدأ دستوري جاءت به كل الدساتير الجزائرية³، وكما رأينا في عنصر سابق من هذه الدراسة أن لهذه المشاركة إطار تشريعي يتمثل في قانون البلدية وإطار تنظيمي يتمثل في المرسوم 131/88، الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطنين، الذي يكمل الإجراءات التي جاء بها قانون البلدية، وتمثلت وسائل المشاركة في عدة مظاهر فحسب المادة 11 من قانون البلدية 2011، وجوب إعلام المواطنين واستشارتهم حول خيارات للتنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية، واللجوء إلى الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة وتقديم عرض النشاطات- يقدمه المجلس الشعبي البلدي- ووضع إطار للمبادرات المحلية.⁴

¹ رضا، هميسي، التصريح بالامتلاكات كوسيلة وقائية لمكافحة الفساد في القانون الجزائري، الملتقى المغاربي: المبادرة الأكاديمية العربية لمكافحة الفساد ونظمه، يومي 26-27 سبتمبر 2018، الرباط: مركز حكم القانون ومكافحة الفساد بالتعاون مع جامعة محمد الخامس، ص02.

² مليكة هنان، علي هنان، مرجع سابق، ص22.

³ محمد، احميداتو، مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية " تكريس لمبدأ سيادة الشعب"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 06، جوان 2016، ص 163.

⁴ نفس المرجع، ص ص، (171،172).

3. المجتمع المدني

يقع المجتمع المدني بين الفرد والدولة، فيضم الأفراد والجماعات (المنظمة وغير المنظمة) التي تتفاعل اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا، فالمجتمع المدني يعد فاعلا أساسيا في النهوض بالأعمال الاجتماعية المحلية، خاصة بعد فشل المبادرات الفوقية والقطاعية من طرف الدولة، إذ تصاغ المخططات والبرامج في المركز وتطبق على المستوى المحلي دون معرفة مسبقة بحاجيات ومتطلبات السكان المحليين، إضافة إلى احتكاك المجتمع المدني بالواقع ومعرفته باحتياجات المواطنين الحقيقية.¹

مع توجه الجزائر إلى تبني مفهوم الحكم الراشد، أولت الدولة أهمية بالغة للمجتمع المدني ودوره التنموي، وانعكس ذلك في مختلف التشريعات نذكر من ذلك القانون التوجيهي للمدينة- تم الإشارة إليه آنفا- والقانون 10/03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، أكد القانون على ضرورة إشراك تنظيمات المجتمع المدني من جمعيات ووسائل الإعلام ومختلف الفاعلين في تدابير حماية البيئة.²

4. مكافحة الفساد

برزت قضية الفساد في الجزائر وأصبحت من القضايا الهامة وتركز عليها اهتمام الحكومات المتعاقبة، وتضمنت إطارا تشريعيا تمثل في إصدار قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته حيث أن هذا أعطى هذا القانون الأولوية للتدابير الاستباقية على الإجراءات الردعية، وأعطى صبغة خاصة لجرائم الفساد من خلال تحديد صفة القائم بها وهو الموظف العمومي، وقد وسع هذا القانون دائرة السلوكات المجرمة ولم يقتصر على الجرائم التقليدية،³ كالرشوة وتبييض الأموال إلى تلقي الهدايا، وتضارب المصالح والرشوة في القطاع الخاص، كما دعم السلطات القضائية، وأعطاه صلاحيات واسعة للبحث والتقصي والتحقيق وأنشأ أقطاب جزائية متخصصة للفصل في جرائم محددة حصرا من بينها جرائم الفساد.

5. إدخال التكنولوجيا الحديثة في عمل الإدارة

توجهت الجزائر مع بداية الألفية الثالثة في إطار الإصلاحات الإدارية إلى إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية والتحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية،

¹ أمينة عثمان، الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة، ملتقى دولي : إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، يومي 12-13 ديسمبر 2010، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ص37.

² وحيدة بورغدة، نفس المرجع السابق، ص180.

³ سيف الإسلام عبادة، ((الإجراءات الردعية للقانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته))، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10 العدد 01، مارس 2023، ص933.

وذلك بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتطبيق هذه الاستراتيجية بهدف تقريب المواطن من الإدارة وسنتناول هذا العنصر بالتفصيل في عناصر الدراسة اللاحقة.

المطلب الثالث: البعد الاجتماعي والثقافي في إشكالية إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن

تشمل البيئة الثقافية قيم المجتمع وتوجهاته ومعتقداته وأعرافه ومن هذا المنطلق سنتناول بالتحليل تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على جهود الدولة في إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن.

أولاً: البيئة الاجتماعية كمتغير مؤثر في أداء الإدارة العمومية وصلتها بالمواطن

يقصد بالعوامل الاجتماعية المسائل المرتبطة بالقيم واللغة والعادات السائدة في المجتمع، في ويعبر عنها بعدة مؤشرات منها (مؤشر التعليم، ومؤشر الأمية، ومستوى الثقافة، العدالة الاجتماعية، القيم الراسخة، البطالة، المستوى المعيشي)، ولتعدد هذه المؤشرات وصعوبة حصرها نركز على أهم العناصر التي لها تأثير مباشر على الإدارة من واقع المجتمع الجزائري المعروف بتنوع بنيته الاجتماعية فركز أولاً على العدالة التوزيعية وتضخم الأزمات وازدياد التفاوت الإقتصادي والطبقي الذي يخلق عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي لعجز الجهاز الحكومي عن احتواء الوضع وتوفير الخدمات الذي ينعكس على رضا المواطن بالسلب .

فالنمو الاقتصادي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار الاجتماعي فتدني الظروف الاجتماعية لأفراد المجتمع هي التي تدفعهم لممارسات فاسدة وغير مشروعة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، كقبول الرشوة من طرف الموظفين على مستوى القطاعات والمؤسسات العمومية حيث تسود القيم الثقافية السلبية، فالوساطة والمحاباة من القيم المشجعة على الفساد¹، حيث تعتبر عملية تقديم الخدمات والتسهيلات بناء على صلة القرابة والعشائرية من القيم الإيجابية لدى المجتمع، في ظل عدم وجود رقابة أو ضوابط قانونية وان وجدت فهي غير فعالة وتطبق على الفئات الأدنى، فالمسؤول الإداري الجزائري يتمتع بحرية واسعة في التصرف، في حين يعد ذلك من القيم الانحرافية، إضافة إلى بروز ظاهرة التفاوت الطبقي واللامساواة، ويعود ذلك إلى انخفاض أجور الموظفين الحكوميين، وهو ما يدفع الموظف إلى القيام بعمل إضافي لتحقيق مكاسب شخصية عن طريق طلب الرشاوى أو امتيازات أو تسهيلات فظاهرة الفساد الإداري تسير بالتوازي مع الوضع الاقتصادي في المجتمع.²

¹ مسعود، البلي، واقع السياسات الاجتماعية في الجزائر، ومدى ارتباطها بالتنمية المستدامة، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة، 2010، 2009)، ص 191.

² نفس المرجع، ص 192.

وبالموازاة مع ذلك وجود معتقدات شعبية فرضت قوالب جاهزة مانعة لكل مبادرة، حيث نتج عن ذلك فقدان الثقة والمصادقية في مؤسسات الدولة وإداراتها والذي ساعد على ذلك ترسيخ قيم فاسدة وتجذرهما بمرور الزمن على العلاقات الوظيفية أهمها الجهوية والمحسوبية، الشيء الذي حال دون تكوين ثقافة تترجم ممارسات رشيدة، كما اعتبر سببا في عدم إنتاج نخب سياسية وفكرية خاضعة لقواعد وضوابط موضوعية وتعمل للمصلحة العامة، ولا تخدم المصالح الفردية أو الفئوية.¹

ونخلص إلى أن النظم الاجتماعية التقليدية تعتبر من أهم المعوقات للتنمية الحضرية، ففرض الأهالي للهيئات الحكومية واستمرار حالة الإغتراب بين المواطن وإدارته من شأنه عرقلة البرامج التنموية التي تمس أحيانا مصالحهم مما ينتج عنه تعطيل أو تأخير برامج التحديث والتطوير وفي بعض الأحيان إلغاء المشاريع المبرمجة يتسبب فيه الجمود والحفاظ على المكتسبات الناتجة عن القيم المنحرفة وذلك يؤدي بالضرورة إلى مقاومة التغيير، كما يؤدي إلى إعاقة عملية التنمية ويساهم في تعطيلها فيصبح لزاما تأطير الوعي الجماعي وضرورة تغيير الذهنيات والمعتقدات الخاطئة في التعامل مع الإدارة أو عند طلب الخدمة التي تؤدي إلى عرقلة تقدم المجتمع المحلي، ونظراً لتفشي هذه الظواهر سارعت الدولة إلى برمجة مشاريع اقتصادية ضمن إطار تدعيم التشغيل أو دعم الإستثمار الخاص من أجل خلق مؤسسات اقتصادية أو متوسطة، فالوضع الاجتماعي والاقتصادي الذي آلت إليه البلاد عمل على خلق قيم جديدة تشبه تلك القيم المرتبط بالنظام الرأسمالي.²

وما نخلص إليه في هذه النقطة أن هناك تأثير بالغ للمعتقدات وأنماط السلوك الاجتماعي والثقافي بحيث تم خلق معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والقيم الثقافية فشكلت حاجزا في تحقيق فاعلية الإدارة وانعكست أثارها على علاقة الإدارة والمواطن نفسه، نتجت عن اعتبارات اجتماعية وذهنيات سائدة بالإضافة إلى ضعف وعي المواطنين وضعف المستويات الثقافية للمجتمع، إضافة إلى التكوين الثقافي للموظف حيث لا يتم الاعتراف بالمشكلات وإخفاء الأخطاء خوفا من فقدان المنصب وغالبا ما يعود ذلك بالسلب على مصالح المواطن.

¹ جهيدة، ركاش، الياس قسايسية، ((التحديات الثقافية والاجتماعية للتنمية السياسية في الجزائر وآليات تفعيلها))، مرجع

سابق، ص 9.

² مراد، مولاي الحاج، مرجع سابق، ص 13.

ثانيًا: الثقافة المجتمعية كعامل مؤثر في فعالية الجهاز الإداري وتفاعله مع المواطن

تلعب الثقافة دورا مزدوجا في التأثير في ظاهرة السلوك الإداري والتنظيمي وتفاعلاته ومن خلال ما تنتجه الثقافة من تصورات وقيم ومفاهيم ، حيث تساهم الثقافة في تشكيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك الإداري والتنظيمي.

ظل البعد الثقافي كمشكل للبراداييم الإداري، ومفسر له مغيبا حتى السبعينات من القرن الماضي، وبدأ توظيف المدخل الثقافي في البحث، لمعرفة سبب اختلاف المنظمات وأصبح مصطلح الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) مصطلحا شائعا في الأبحاث التي ركزت على قيم وسلوك رؤساء منظمات الأعمال كمفسر لهذا الاختلاف، ثم امتد الاهتمام البحثي بعد ذلك إلى المنظمات ككل، وأصبحت الدراسات الثقافية تشمل كل الموظفين، بهدف معرفة مدى تأثير الثقافة الاجتماعية في تباين أساليب الإدارة والتنظيم من بيئة لأخرى، ومن بلد لآخر¹.

لقد شخّصت بعض الدراسات الممارسة الإدارية العربية وأبرزت خصائصها، كما فسرتها من منظور ثقافي وانتقدت بعض الدراسات الممارسة الإدارية العربية، (ديفيد هيكسون وديريك بوف، وحسين دادفر) وبيّنت أنها تتسم بالتقليدية، وبضعف المؤسسة، وبالمحسوبية، وبالمركزية، وغياب الاستشراف المستقبلي، وبالولاء الشخصي وليس المؤسسي، وبتخلف نظم إدارة الموارد البشرية، وضعف وضوح التنظيم وترابطه،² مع اجتماع عدة مظاهر سلبية، من تهميش الكفاءات، واختلال معايير التوظيف، وقلة الحوافز، في حين يمكن تحديد خصائص البراداييم الإداري الغربي المعاصر والمتمثلة بالعقلانية، والنظمية، والمنهجية، والمؤسسية، والاحتراف، والابتكار، والريادة، والتنافس، والمساواة، والمشاركة، والوضوح، والترابط، والتكيف، والتجديد.³

وعند إسقاط هذه المعطيات على أوضاع الإدارة داخل المجتمع الجزائري نصطدم بأهم التحديات وهي أزمة الهوية فقد كانت من أهم أسباب عدم الاستقرار في الجزائر حيث أن أسبابها تاريخية ميزها التنوع الثقافي الكبير، فالإلى جانب الثقافة واللغة الأمازيغية الأصلية للجزائر والثقافة العربية الوافدة مع الفتح الإسلامي، والثقافة المترسخة بسبب التواجد العثماني ، مع طول فترة الإستعمار الفرنسي ترسخت الثقافة

¹ عادل، محمود الرشيد، الإدارة والثقافة المواءمة بين السياق والبراداييم، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 2003، ص47.

² نفس المرجع السابق، ص48.

³ عادل محمود الرشيد، نفس المرجع، ص49.

الفرنسية (الفرنكوفون)، هذا التنوع شكل أزمة للهوية ولعل أهم ما يميز هذا الجانب من الأزمة الثقافية هو اختلال القيم والمعايير التي تحكم وجود المجتمع وسيره.¹

وتم إسقاط ذلك على عمل الإدارة الجزائرية فأصبحت تعاني من صراع التيارات الثقافية ومحاولة فرض ثقافة كل طرف على باقي الأطراف، حسب المواقع والمسؤوليات المسندة، وغياب لغة الحوار والانفتاح على الآخر، كل ذلك كان من شأنه التأثير المباشر على أداء الإدارة العمومية والتأثير على مخرجاتها والذي بدوره يعود بالسلب على مصالح واحتياجات المواطن كل ذلك أدى لزيادة التهميش الاجتماعي وعجز النظام السياسي وأجهزته عن تدارك وإصلاح الأوضاع والتحكم في التطورات الاجتماعية واحتوائها، ومما أدى إلى حدوث الفجوة والتباعد والقطيعة بين المواطن والإدارة وتزايد حركات الرفض الاجتماعي القائمة على أسس مختلفة كل على حسب انتمائته وتوجهاته.

كما أن العشائرية أو القبلية لها تأثير مهم وفي ظل ذلك لا تتبنى الإدارة أسس الجدارة في التعيين والترقية في الوظائف العامة بل على أسس القرابة، وبوجود مثل هذه البيئة التي تتجاوز مبادئ العدالة والكفاءة في التوزيع يبحث الأفراد والجماعات عن آليات دفاعية أخرى لفرض مكانة في المجتمع ، مما يؤدي إلى تذكية الانتماءات الضيقة،² أو اتخاذ الخصوصية الثقافية دافعا للمطالبة بالحقوق ولعل أبرزها الأزمة المتعلقة بمشكلة الهوية الأمازيغية والتي عبرت عن نفسها من خلال تيارات سياسية تطالب بحقوق الأمازيغ الثقافية والسياسية، إنجر عنها أحداث عنف خاصة في منطقة القبائل سنة 2001، والمواجهات الطائفية أو المذهبية التي تشهدها منطقة غرداية منذ نهاية سنة 2013، ورغم مسارعة النظام السياسي إلى إحتواء الأزمة إلا أن أثارها بقيت موجودة يستشعرها المواطن عند دخوله الإدارة لطلب خدمة عمومية.³

وهنا تبرز ضرورة توفر المناخ الديمقراطي ونشر الوعي والقيم الصحيحة وإدماجها في البرامج التعليمية، وإشراك الطبقة المثقفة والنخبة في نشر الوعي الثقافي، واحترام حرية الرأي والفكر الذي يؤثر تأثيرا عميقا على الأداء في الإدارة العمومية وبشكل ظاهر وملمس.

¹ جهيدة ركاش، قسايسية الياس، مرجع سابق، ص8.

² صياد باية، مرجع سابق، ص50.

³ جهيدة ركاش، الياس قسايسية، نفس المرجع السابق، ص9.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل دراسة العلاقة التفاعلية بين النظام البيروقراطي والبيئة التي يعمل ضمنها، مع التركيز على واقع الإدارة العامة في الجزائر. وقد تم تحليل هذه العلاقة من خلال ثلاثة محاور رئيسية شملت البنية السياسية والاقتصادية والإدارية، الجذور التاريخية للنظام البيروقراطي، وأثر البيئة على أداء الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطن.

أظهر المبحث الأول أن طبيعة النظام السياسي الجزائري، بما يتسم به من تركيز للسلطة وغياب فعالية الرقابة الشعبية، بالإضافة إلى السياسات الاقتصادية المتذبذبة، كانت عوامل مؤثرة في تشكيل الإدارة العامة وممارساتها، سواء من حيث بنيتها أو طريقة تسييرها. كما بين أن أسلوب المركزي واللامركزي في التنظيم الإداري لم يُوظف بعد بالشكل الأمثل لتحقيق الفعالية والنجاعة في التسيير العمومي.

أما المبحث الثاني، فقد سلط الضوء على البعد التاريخي للإدارة الجزائرية، موضحاً كيف أسهم الإرث الإداري للحقب العثمانية والفرنسية، وحتى مرحلة ما بعد الاستقلال، في تكريس نمط بيروقراطي تقليدي، قائم في الغالب على التراتبية، والامتثال، وضعف المبادرة، وهو ما انعكس على محدودية الاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة.

وفي المبحث الثالث، تم التركيز على الإطار التنظيمي الذي يحدد العلاقة الإدارة والمواطن في إطارها القانوني وجهود الدولة في إصلاح علاقة الإدارة والمواطن من خلال مقارنة مؤسسية تتمثل في وسيط الجمهورية ومساعيها في تبني أسس ومبادئ الحكم الراشد لإعادة كسب ثقة المواطن في مؤسسات الدولة ثم تم إبراز أهمية البعد الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري ودوره في عرقلة مساعي الإصلاح من خلال تبني قيم واعتقادات سلبية سائدة وقد أبرزت الدراسة أن هذه العلاقة لا تزال تعاني من فجوة كبيرة ناجمة عن ضعف التواصل، وبطء وتيرة الإصلاحات وعدم تجسيد معظمها على أرض الواقع، رغم ما تم إقراره من نصوص تنظيمية .

الفصل الرابع:

دور التحول الرقمي في عصرنة الإدارة العمومية وتقريبها من

المواطن في الجزائر

المبحث الأول: مدخل نظري حول التحول الرقمي

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي

المطلب الثاني : أهداف التحول الرقمي ومجالاته

المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي ووسائل التطبيق

المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية في الجزائر

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي في الجزائر

المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في الجزائر: نماذج قطاعية

الفرع الأول: جهود الجزائر نحو التحول الرقمي

الفرع الثاني: مقارنة قطاعية لدراسة التحول الرقمي في الجزائر

المطلب الثالث: تحديات ورهانات التحول الرقمي في الجزائر

المبحث الثالث: دور الخدمات الرقمية في تحقيق رضا المواطن عن أداء

الإدارة العمومية – دراسة ميدانية–

المطلب الأول: الأساليب المنهجية للبحث و أدواته

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد

في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الممارسات الرقمية أمرا لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف القطاعات في جميع الدول، ويُنظر إلى هذه الممارسات كوسيلة حيوية للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي في السياق الجزائري بدأت ملامح التحول الرقمي تتبلور تدريجياً، حيث تتجه المنظمات نحو تبني نماذج تسيير تعتمد على التقنيات الرقمية بهدف تطوير منتجات وخدمات ذات جودة وقد برز هذا التوجه بشكل ملحوظ خاصة مع تداعيات عام 2019 الذي شهد أزمات صحية واقتصادية واجتماعية غير مسبقة.

ورغم أن الجزائر ظلت لفترة طويلة في مراكز متأخرة ضمن التصنيفات العالمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نتيجة تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية متراكمة، إلا أن هناك جهوداً ملموسة من السلطة لتطوير هذا القطاع وقد بدأت بوادر التحول الرقمي تظهر من خلال تطبيق الرقمنة في كل القطاعات، حيث أدركت الدولة الجزائرية أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت جزءا لا يتجزأ من مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الجزائر، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الإنجازات التي قامت بها الدولة لرقمنة القطاعات العمومية والمبادرات الرقمية الهادفة إلى تحسين الأداء العام، كما تم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لتقييم مدى إسهام الخدمات الرقمية في تحقيق رضا المواطن عن أداء الإدارة العامة ومحاولة تفسير العلاقة بين رقمنة الإدارة والتحسين الإداري ومدى انعكاسه على ثقة ورضا المواطن في الإدارة العمومية .

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول التحول الرقمي

تطمح كل الدول لجعل المؤسسات العامة أوفي القطاع الخاص، سواء كانت إقتصادية أو خدماتية إلى بلوغ الريادة وتسعى لتسخير كل إمكانياتها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، حيث أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التطورات، والتغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا، حتى تتمكن من مجابهة مختلف التحديات التي يطرحها عصر المعرفة ومن أجل ذلك تعمل هذه المؤسسات على صياغة ووضع استراتيجية رقمية واضحة الأهداف لتحقيق أحسن النتائج .

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي مسارا استراتيجيا تتبناه الدول والمؤسسات لمواجهة تحديات العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، ويعتبر آلية من آليات تحقيق عصرنة الإدارة المساعدة على رفع مستوى الأداء، تحقيق أفضل المخرجات، وإحداث نقلة نوعية في العمل الإداري ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التقني فحسب، بل يشمل أبعادا تنظيمية وثقافية تسعى لتحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

انطلاقاً من ذلك تبرز ضرورة تحديد مفهوم التحول الرقمي واستعراض أهدافه ومراحلها، ثم الوقوف على واقع التحول الرقمي في الجزائر .

أولاً: مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير التحول الرقمي إلى عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية.

يعتمد التحول الرقمي على صياغة إستراتيجية رقمية إنطلاقاً من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة.¹

¹ توفيق، حناشي، ((التحولات الرقمية في الدول العربية))، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 145.

يُعرف التحول الرقمي بأنه التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها.

ركّز هذا التعريف على أهمية استخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات، لا مفر منه في إدارة كل مؤسسة أو منظمة ويعتبر جزء مصاحباً للتطورات الرقمية السريعة، فالتحول الرقمي عملية أساسية لبناء مؤسسة قادرة النمو والتطور في العصر الرقمي، كما عرف التحول على أنه التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها.¹

كما يعني التحول الرقمي الانتقال من اتباع الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، من أجهزة، وبرمجيات، ونظم اتصالات للإرتقاء إلى عصر الحوكمة، فهو مشروع كبير تتشارك فيه جميع مؤسسات الدولة كل فيما يخصه، ويتطلب تطويراً في الأهداف، وإعادة ترتيب الأولويات، ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتغيير ثقافات الشعوب وأنماط تفكيرهم والعمل على نشر الوعي في المجتمع بأهمية التحول الرقمي، ويبدأ بإعداد إطار تشريعي يكفل توفير الثقة في البيئة الرقمية الجديدة.²

كما تنشئ كيانات تتولى التخطيط والتنفيذ لمراحل التحول الرقمي وتأسيس البنى التحتية التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لا يوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له، وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي عبر عدة أبعاد:³

- **التعريف الاقتصادي:** التعريف الاقتصادي للتحول الرقمي يشير إلى عملية إنتقال نماذج الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية.

¹ Dennis,furst,Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : AQualitative Analysis ON LINE.)Master Thesis : MSc International Business & Management.Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen,2020(,CONSULTED ON 13-04-2022,p 9. Availabl on :<https://feb.studenttheses.ub.rug>

² محمد حسين محمد، ((إدارة الوثائق الرقمية في أجهزة الدولة في إطار منظومة التحول الرقمي))، المجلة العلمية للمكتبات والمعلومات، المجلد 3، العدد 8، 2021، ص186.

³ فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، ((التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة تحديات-))، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025، ص503.

- **التعريف التقني:** يشير التحول الرقمي من الناحية التقنية إلى إستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة التقنية.

- **التعريف الإداري:** يعرف التحول الرقمي إداريا على أنه عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي.

يمكن تعريف التحول الرقمي بشكل عام على أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.

ثانياً: تعريف الرقمنة (Digitization)

تعني عملية تحويل وسائط الحفظ المادية (لتقليدية) الملموسة إلى عالم افتراضي غير ملموس يتم التعامل معه من خلال التكنولوجيا الرقمية المعتمدة على الإشارات الثنائية النبضات بدلاً من الإشارات التناظرية المستخدمة في حفظ المواد السمع بصرية وتشغيلها.¹

وتعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل العناصر المادية أو التناظرية في العمليات وتدفقات العمل إلى تنسيقات رقمية، الهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من إستخدام هذه البيانات الرقمية، كتحويل النماذج الورقية إلى نماذج رقمية تملأ عبر الإنترنت، مما يسمح بإستخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال في مجال الأعمال.

لقد اختلف الباحثون في مصطلح الرقمنة من ناحيته كفعل ومن ناحية ممارسته كسلوك لكن القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق عرّفها أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.

نستنتج أن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات المتاحة في الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني بحيث تصبح الوثائق والنصوص التقليدية نصوصاً إلكترونية يمكن إسترجاعها أو الإطلاع عليها عن طريق الحواسب الآلية.²

¹ محمد حسين محمد، مرجع سابق، ص188.

² مليكة بوخاري، سليم يحيوي، ((متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية- دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة -))، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2022، ص459.

أما مصطلح الرقمية (digitalization) فتأتي بعد عملية الرقمنة يعني نواتج عملية الرقمنة السابقة من ملفات يتم رفعها على أحد المواقع أو إضافتها إلى قواعد البيانات وإتاحتها.

ثالثاً: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة

إن التحول الرقمي لا يهدف فقط إلى استبدال الأدوات التقليدية بأخرى رقمية، بل هو توجه إستراتيجي شامل يسعى إلى تحسين جودة الخدمات، توسيع نطاق التفاعل، وتعزيز كفاءة الوصول إلى المعلومة والمعرفة، مما يخلق قيمة مضافة على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. أما الرقمنة تعتبر الأساس الذي يبنى عليه التحول الرقمي، وهي منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي¹، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة، بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.

الجدول رقم: 4 الفرق بين الرقمنة، رقمنة العمليات، التحول الرقمي:

أوجه المقارنة	الرقمنة	رقمنة العمليات	التحول الرقمي
التعريف	عملية تحويل المعلومات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي.	دمج التقنيات الرقمية في مختلف أعمال المنظمة، الذي يؤدي إلى طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية	تغيير تدريجي في مجال أو أكثر، في نموذج الأعمال الناتج عن تنفيذ التقنيات والاستراتيجيات الرقمية
متعلق بـ	المعلومات	العمليات التجارية	منظومة شاملة
أمثلة	مسح المستندات المادية ضوئياً، وإنشاء نسخ رقمية وتحويل الوسائط التناظرية إلى تنسيقات رقمية.	اعتماد الأدوات الرقمية مثل منصات البيع عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة السحابية.	إعادة تصميم العمليات وتطوير خدمات رقمية جديدة، وتنفيذ الإعلام الإلي وأدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الإدارية.

¹ علي حميدوش، ((اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات والعوائد" تجارب دولية - دروس وعبر -))، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 08، العدد 01، ص 44.

فوائد	تحسين الكفاءة وإمكانية الوصول والحفاظ على المعلومات.	تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والوصول إلى أسواق جديدة.	السرعة والمرونة في أداء الخدمات وتحسين تجربة المستخدمين.

المصدر: محمد أحمد، عبد الغني، ((تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي - دراسة

ميدانية))، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 03، العدد 04، ديسمبر 2023.

رابعاً: تعريف استراتيجيات التحول الرقمي:

تعرف استراتيجيات التحول الرقمي على أنها مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات حيث تعمل على تحديد الأولويات والأهداف عند تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة أي أنها تعد خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.

ومع ذلك على الرغم من أن صياغة استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها هي مصدر قلق رئيسي للعديد من المنظمات التي كانت موجودة قبل التحول الرقمي¹، إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً فيجب عليها وضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها.

ويمكن تلخيص الخطوات الرئيسية لاستراتيجية التحول الرقمي في :²

. **تحديد الرؤية:** تقوم المؤسسة بتحديد رؤيتها وأهدافها، وتركز على الهدف النهائي وما تسعى لتحقيقه من خلال وضع أهداف طويلة الأجل والتركيز على تجربة المستخدمين والموظفين وهنا تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية تعتمد على مواردها .

2. تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات: يتم تقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، حيث تقوم المنظمة بتحليل بنيتها التحتية ومدى فعاليتها نظمها وتطبيقاتها البرمجية في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويساعد هذا التقييم في تحديد الخدمات التي تحتاج إلى تحديث، والعمليات التي تتطلب

¹ Chnias, Simon, Myers, Michael D, & Hess, Thomas, Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider, The Journal of Strategic Information Systems, 2019, <https://doi.org/https://doi.org>.

² صبرينة، بن عطاء الله، أحمد تيميزار، ((استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العملي))، مجلة البصائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2024، ص 29.

الأتمتة أو التحسين، ما يمكّن المنظمة من اختيار المهام والاستثمارات الضرورية لإستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

3. تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف: بعد وضع الرؤية وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة، يجب دعم القيادة والعناصر البشرية القادرة على إنجاح التحول، وإقناع الآخرين بالمشاركة فيه من خلال توضيح فوائد التغيير ونتائجه الإيجابية¹.

4. تقييم الوضع الحالي: يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

5. إنشاء خارطة طريق للتنفيذ: تشمل هذه الخطوة توفير الموارد اللازمة لضمان أداء ناجح للعمل وتجنب الأخطاء خلال التنفيذ.

6. ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية: تبدأ بتحضير البنية التحتية للمؤسسة، من خلال تكوين فريق من الخبراء الرقميين، لضمان نجاح التحول، وفي حال عدم توفر الكفاءات الداخلية، يمكن الاستعانة بشريك خارجي موثوق، وبناء ثقافة رقمية تتماشى مع العمليات الجديدة المحولة رقمياً.

المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي ومجالاته

تتطلب دراسة التحول الرقمي مقارنة منهجية تبدأ بتحديد أهدافه الرئيسية باعتبارها الغاية المرجوة من اعتماده، ثم الانتقال إلى إبراز مجالاته التطبيقية التي تجسد هذه الأهداف في الواقع العملي.

أولاً: أهداف التحول الرقمي:

تحديد الأهداف يُعد الخطوة الأولى نحو فهم طبيعة التحول الرقمي، وتبيان الجدوى المرجوة منه، لا سيما في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الحادة، كما أن هذه الأهداف لا تنحصر في بعد تقني فحسب، بل تمتد إلى أبعاد معرفية، تنظيمية، خدمتية، واستراتيجية، تتقاطع جميعها لتحقيق الغاية الكبرى من التحول، وهي خلق قيمة مضافة وتحقيق التنمية المستدامة في السياق الرقمي². وتتمثل الأهداف الأساسية لهذا التحول في إحداث تغييرات نوعية في كيفية تقديم الخدمات، والوصول إلى المعلومات، وتحسين كفاءة الأداء، وفيما يلي أبرز هذه الأهداف³:

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² سناء، عبد الغني، ((انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر))، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022، ص ص(44،79).

³ فاطمة الزهراء بن احمد، نادية بن أحمد، مرجع سابق، ص 505-506.

1. إتاحة المعلومات وتوسيع نطاق المشاركة

يُسهم التحول الرقمي في إتاحة كم هائل من المعلومات عبر المنصات الرقمية، مما يُسهّل على الأفراد والمؤسسات الوصول إليها، والإطلاع على محتواها، والتفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان، وتعد هذه الإتاحة عنصراً جوهرياً في دعم القرارات، وتعزيز المعرفة، وفتح آفاق المشاركة المجتمعية والعلمية.

2. الحفاظ على الموارد الأصلية وحمايتها من الضياع

يساهم التحول الرقمي في حفظ المعلومات الأصلية والمصادر النادرة من التلف أو الضياع، من خلال تحويلها إلى نسخ رقمية قابلة للتخزين والاسترجاع بسهولة، ما يضمن استدامتها عبر الزمن، كما يوفر بيئة آمنة للأرشفة طويلة المدى بعيداً عن مخاطر التخزين الورقي.

3. تسهيل البحث واسترجاع البيانات بدقة وكفاءة

من خلال تطبيق تقنيات الفهرسة والتصنيف الرقمية، أصبح من الممكن البحث داخل المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بسرعة ودقة، مما يوفر الوقت والجهد ويُحسن من كفاءة استخدام الموارد المعرفية، سواء في التعليم، أو الإدارة، أو البحث العلمي.¹

4. تطوير جودة الخدمات واستحداث أخرى جديدة

يتيح التحول الرقمي إمكانية تحسين الخدمات القائمة من حيث السرعة، الجودة، والكفاءة، إلى جانب استحداث خدمات رقمية جديدة تواكب التطورات التكنولوجية، وتشمل هذه الخدمات مثلاً: النماذج الذكية، التفاعلية، وخدمات الدعم الفوري، بما يُعزز تجربة المستخدم.

5. تقديم خدمات معلوماتية مبتكرة

من بين الأهداف المحورية للتحول الرقمي تطوير أدوات رقمية ذكية مثل: الخدمة المرجعية الرقمية، الترجمة الآلية، أدوات تحليل البيانات الضخمة، ومحركات التوصية، وتساهم هذه الأدوات في تحسين نوعية المعلومات المقدّمة، وتيسير سبل استخدامها بطرق أكثر مرونة .

6. تعميم الوصول إلى المعلومات لفئات واسعة من المستخدمين

عبر المنصات الرقمية والأنظمة السحابية، أصبح بالإمكان الوصول إلى المحتوى الرقمي من مناطق متعددة ومن قبل جمهور أوسع، بما في ذلك ذوو الإحتياجات الخاصة، وسكان المناطق النائية، مما يحقق عدالة أفضل في توزيع المعرفة.

¹ نفس المرجع، ص 505.

7. تقليل الزمن

بفضل النظم الرقمية المؤتمتة، يمكن تقليص الوقت الذي تستغرقه المعلومة للانتقال من مصدرها إلى المستخدم النهائي، حيث يتم ذلك بشكل لحظي في كثير من التطبيقات الرقمية، مما يسهم في رفع سرعة الأداء وفعالية التواصل.¹

8. ضمان تحديث مستمر للمعلومات

يمكن عبر الأنظمة الرقمية تحديث المحتوى بشكل دوري ومنهجي، بما يُتيح الإستجابة الفورية للمتغيرات والمستجدات، وضمان مواءمة المعلومات المنشورة مع الواقع المتطور، وهو ما يُعزز مصداقية المصادر الرقمية واعتماديتها.²

ثانياً: مجالات التحول الرقمي

إنّ التحول الرقمي لا يمكن حصره في مجرد رقمنة بعض العمليات أو إدخال أدوات تقنية حديثة، بل هو عملية شاملة تستهدف وجود رؤية إستراتيجية متعددة الأبعاد تُمسّ جوهر المؤسسة، وهيكلها، وعلاقاتها مع البيئة الخارجية، وبحسب روجرز، فإن بناء إستراتيجية رقمية فعالة يستوجب الإنطلاق من خمسة مجالات رئيسية تمثل جوهر التحول الحقيقي، وهي:

1. العميل كمركز للتحول الرقمي

ومن خلاله لم يعد الزبون مجرد مُتلقي سلبي، بل أصبح شريكاً فاعلاً ومؤثراً في تشكيل سمعة المؤسسة وصورة علامتها التجارية، كما أن إعتدال الزبائن على الأدوات الرقمية غير من سلوكهم في البحث عن أحسن الخدمات وتقييمها، ما يستوجب من المؤسسات تقديم تجربة رقمية شاملة تدمج القنوات المختلفة وتوفر قيمة مضافة.³

2. البيانات كمورد استراتيجي

لم تعد البيانات مجرد ناتج ثانوي للنشاط، بل أصبحت أصلاً استراتيجياً يُستخدم في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، ومع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل، أصبح بالإمكان إستخلاص

¹ أمنية، بودراع، ((التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات))، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18، العدد 01، 2025، ص 69.

² فاطمة الزهراء بن احمد، نادية بن أحمد، ((التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات))، نفس المرجع السابق، ص 506.

³ جمال، زمورة، دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية -دراسة حالة : قطاع الصحة بولاية باتنة، (أطروحة مقدمة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2023/2024)، ص 13.

رؤى دقيقة من كميات ضخمة من البيانات التي يتم توليدها يوميًا من المعاملات الرقمية، والتفاعلات على الشبكات الاجتماعية، وأجهزة الاستشعار الذكية.

هذا التغيير يفرض على المؤسسات تطوير قدرات جديدة في إدارة البيانات الضخمة (Big Data)، مع توفير بنية تحتية رقمية آمنة قادرة على معالجة هذه البيانات واستغلالها في دعم القرارات الاستراتيجية، وتخصيص العروض، وتحسين تجربة المستخدم.

3. الابتكار القائم على التجربة السريعة والتعلم المتكرر

الابتكار في السياق الرقمي لم يعد قائمًا على مراحل طويلة ومعقدة، بل تحول إلى عملية تكرارية تعتمد على التجربة، النماذج الأولية، وتغذية راجعة فورية، فالمنظمات أصبحت تجد وتطور أساليبها عبر دورات سريعة من الاختبار، مما يضمن تقليل تكلفة الفشل وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات.

هذا النمط من الابتكار يعتمد على تصميم حلول أولية قابلة للتعديل بسرعة، مع الاستفادة من ملاحظات المستخدمين لتطوير المنتج قبل طرحه النهائي، وفي هذا الإطار يصبح الابتكار أكثر ارتباطًا بمفهوم التحسين المستمر والتكيف الديناميكي، بدلا من الابتكار الكبير المفاجئ.¹

5- عرض القيمة والتجديد المستمر

من هذا المنطلق، يجب على المؤسسات إعادة النظر دوريا في عرض القيمة الذي تقدمه، مع التركيز على الاستفادة من الفرص التكنولوجية الجديدة والتخلص من مصادر القوة القديمة التي لم تعد فعالة، دون مواكبة التغيرات المتسارعة في تفضيلات العملاء وتطورات التكنولوجيا، فالعرض التقليدي قد لا يبقى ملائمًا لفترة طويلة، فالمؤسسات التي لا تُبادر إلى تجديد عرضها القيمي، تصبح أكثر عرضة للزوال، كما أثبتت تجارب العديد من المؤسسات التي لم تواكب التغيرات الرقمية.²

نستنتج أن، المجالات الخمسة المذكورة أعلاه تمثل الركائز الأساسية لإستراتيجية تحول رقمي ناجحة ويكمن سر النجاح في التكامل بين هذه الأبعاد، فالتحول الرقمي ليس هدفًا بحد ذاته، بل هو وسيلة إستراتيجية لإعادة بناء المؤسسة على أسس أكثر مرونة، وتفاعلية، وقدرة على الصمود في وجه التقلبات المستقبلية.

المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي ووسائل التطبيق

¹ جمال زمورة، نفس المرجع السابق، ص ص(13،14).

² نفس المرجع، ص 14.

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في أساليب إدارة الأعمال وتقديم الخدمات، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا في مجال التسيير الإداري ضرورة ملحة، هذه العملية تتضمن مراحل متنوعة تبدأ من تقييم الوضع الحالي والتعرف على الفرص المتاحة، مروراً بتطوير استراتيجيات رقمية مبتكرة، وصولاً إلى تنفيذ الحلول التكنولوجية المتقدمة، كما يتطلب التحول الرقمي تكامل تقنيات جديدة مع العمليات القائمة، لتحقيق النجاح في هذا المسار.

أولاً: مراحل التحول الرقمي

وضعت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UN DESA) نموذجاً تحليلياً يتكوّن من أربع مراحل أساسية، يُعتمد عليه بشكل واسع لفهم درجة تطور التحول الرقمي داخل الهياكل الحكومية، هذا النموذج لا يُمثل فقط تسلسلاً زمنياً، بل يعكس تدرّجاً في مستوى النضج الرقمي للمؤسسات من البسيط إلى المعقّد، ومن الأحادي إلى التفاعلي والتشاركي.

• المرحلة الأولى: الخدمات الناشئة (Emerging Presence)

تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق نحو التحول الرقمي، حيث تكتفي المؤسسات الحكومية بتوفير وجود إلكتروني أساسي على شبكة الإنترنت، ويتمثل هذا الوجود غالباً في مواقع إلكترونية ساكنة (Static Websites) تقدّم معلومات عامة عن الوزارات، الهيئات، أو الإدارات الرسمية، مثل الأهداف، الهيكل التنظيمية، عناوين، ونبذة عن الخدمات.

وتتميز هذه المرحلة بعدم التفاعل مع المستخدمين، فهي تعتمد على النشر أحادي الاتجاه (Top-Down)، دون تمكين المواطن من إبداء رأيه أو التفاعل مع المحتوى، رغم بساطتها، فإنها تؤدي وظيفة تمهيدية هامة في بناء البنية التحتية للمراحل القادمة، مثل: مواقع الوزارات التي تكتفي بنشر الأخبار، ومعلومات التواصل، والوثائق الرسمية دون أي أدوات تفاعلية.¹

• المرحلة الثانية: الخدمات المعززة (Presence Enhanced)

¹ عبد العزيز، ضيافي؛ نور الدين حاروش، ((التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة 2006-2019))، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، 2023، ص73.

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسات بتحسين تجربتها الرقمية من خلال تقديم محتوى أكثر تخصصًا مع إدخال أدوات تتيح نوعًا من التفاعل الأولي، يتجلى ذلك في تقديم نماذج إلكترونية قابلة للتحميل، ومجموعة من التطبيقات البسيطة التي يمكن استخدامها لتقديم طلبات أو الاستفسارات¹.

ورغم أن التواصل قد يبقى أحادي الاتجاه في بعض الحالات، فإن هذه المرحلة تتيح فرصًا للتفاعل الثنائي عبر البريد الإلكتروني أو أدوات الاتصال المباشر، وتُعدّ هذه النقلة بمثابة انتقال من مجرد تقديم معلومات إلى تقديم خدمات موجهة، مثل: إمكانية تحميل إستمارات طلب جواز سفر أو ترخيص، أو إرسال شكوى إلكترونية إلى هيئة حكومية.

• المرحلة الثالثة: الخدمات التفاعلية أو التفاعلية (Presence Transactional)

تشكل هذه المرحلة نقلة نوعية في مسار التحول الرقمي، إذ تنتقل المؤسسات إلى تقديم خدمات إلكترونية متكاملة تسمح بإنجاز معاملات كاملة عبر الإنترنت، دون الحاجة إلى التنقل الفعلي إلى مقرات الإدارات، في هذا السياق تقوم المؤسسات بتوفير منصات إلكترونية تمكّن المواطن من إجراء معاملات مالية، طلب وثائق، تسديد مستحقات، أو المشاركة في عمليات تصويت إلكترونية².

• المرحلة الرابعة: الخدمات المترابطة (Connected or Seamless Presence)

تمثل هذه المرحلة قمة النضج الرقمي في نموذج الأمم المتحدة، حيث تنتقل المؤسسات من تقديم خدمات رقمية إلى بناء شراكة تفاعلية ومباشرة مع المواطنين، وفي هذه المرحلة لا تنتظر الإدارة الطلب من المواطن، بل تبادر بالتواصل، الاستباق، والتفاعل الذكي مع احتياجاته من خلال تحليل البيانات والسلوك الرقمي، يتم استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، ومنصات التواصل المفتوح، لتقديم خدمات مخصصة وفردية حسب خصائص المستخدم، كما تتميز هذه المرحلة بتمكين المواطنين من المشاركة الفعلية في صنع القرار، عبر آليات تشاركية مثل الاستبيانات التفاعلية، التصويت الإلكتروني، والمشاورات العامة الرقمية³.

الغاية هنا هي التحول نحو حوكمة إلكترونية رشيدة، يتم فيها إشراك المواطن في تقييم السياسات، واقتراح التعديلات، ومتابعة تنفيذها في بيئة رقمية شفافة وشاملة.

¹ نفس المرجع، ص 73.

² عبد العزيز، ضيافي، نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 73.

³ عبد العزيز، ضيافي، نور الدين حاروش، نفس المرجع، ص 73.

مثل: منصة وطنية تتيح للمواطن التصويت على مشاريع القوانين المقترحة، أو إبداء الرأي في السياسات الحكومية المستقبلية.

ثانياً: وسائل تطبيق التحول الرقمي

لا يكفي تبني التحول الرقمي بوصفه هدفاً استراتيجياً ما لم يُترجم إلى ممارسات عملية تعتمد على بنية مؤسسية قادرة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة، ولذلك فإن نجاح هذا التحول يتوقف بدرجة كبيرة على حزمة من الوسائل التطبيقية، سواء على المستوى الفني أو البشري أو القانوني أو الثقافي.

1. البنية التحتية التكنولوجية

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس لأي عملية تحول رقمي، وتشمل هذه البنية تحديث أنظمة المعلومات، وربط المؤسسات عبر شبكات اتصال عالية الكفاءة، وضمان الأمن السيبراني وأنظمة تشفير البيانات، كما أن اعتماد الحوسبة السحابية يُعد خياراً إستراتيجياً لما توفره من مرونة في تخزين البيانات، وتقليل تكاليف التشغيل والصيانة، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى الموارد التقنية من أي مكان وفي أي وقت.¹ وتعتبر البنية التحتية الجيدة أحد أهم محددات النجاح في بيئة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، إذ لا يمكن تشغيل هذه التقنيات بكفاءة دون أساس تكنولوجي متين يضمن التكامل بين المكونات الرقمية كافة.

2. الموارد البشرية المؤهلة

لا يتحقق التحول الرقمي دون رأس مال بشري يتصف بالكفاءة، ويشمل ذلك تكوين الموظفين بشكل مستمر في مجالات مثل إدارة قواعد البيانات، الأمن المعلوماتي، التحليل الرقمي، البرمجة، وصيانة النظم، إلى جانب مهارات التفكير التصميمي (Design Thinking) والعمل المرن WorkAgile.² كما تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات الرقمية عبر حوافز مهنية وتوفير بيئة عمل رقمية محفزة، كما يساهم اعتماد برامج تدريب رقمية أو الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث في تكوين العنصر البشري وتحديث مهارته بما يتماشى مع متطلبات المرحلة.³

¹ أحمد محمود، درويش؛ أحمد محمد السبكي، التحول الرقمي الفرص والتحديات، ورقة اكتشافية، ص ص (13،14) متاح على الرابط: <http://www.amdarwish.com>، الاطلاع: 2025 /04/26.

² UNESCO. Framework for Digital SkillsDevelopment. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019, p. 37.

³ نادية، الشرقاوي، ((رأس المال البشري والتحول الرقمي في الوطن العربي))، مركز دراسات التنمية الرقمية، الدار البيضاء، 2021، ص 89.

3. تكييف الإطار القانوني والتنظيمي

يشكل الإطار القانوني الركيزة التي تضبط التحول الرقمي وتؤمن استقراره، ويُعد وجود تشريعات واضحة أمرًا ضروريًا لتسريع وتيرة التحول الرقمي، فغياب التشريعات المناسبة قد يُعرض المؤسسات لمخاطر قانونية وأمنية، خاصة ما يتعلق بمعالجة البيانات الشخصية والملكية الفكرية والتوقيع الإلكتروني، ومن بين التشريعات الأساسية المطلوبة: قوانين تنظيم التجارة الإلكترونية، والتعاملات الرقمية، وحماية الخصوصية الإلكترونية، ومكافحة الجريمة المعلوماتية.¹

4. الثقافة الرقمية والتحسيس المجتمعي

تشكل الثقافة الرقمية عنصرا جوهريا في إنجاح التحول الرقمي، إذ لا يكفي إدخال التكنولوجيا دون ضمان قابلية استخدامها من طرف المستخدمين، فرفض التكنولوجيا سواء من طرف العاملين داخل المؤسسة أو من قبل المواطنين، تعد من أكبر معوقات نجاح الرقمنة.²

وما تغفل عنه بعض الحكومات وهو تفعيل حملات التوعية والتثقيف الرقمي التي تعرف الجمهور بالتحول الرقمي وأهميته، وتعزيز الثقة في الوسائط الرقمية، وتحفز على الاستخدام الآمن للتكنولوجيا، كما أن إدماج مفاهيم الثقافة الرقمية في التعليم العام، وإنشاء قنوات تواصل تفاعلية مع المستخدمين، يسهم في بناء مجتمع رقمي.

5. منصات رقمية متكاملة

إن إنشاء منصات إلكترونية موحدة من أهم وسائل تطبيق التحول الرقمي، إذ تتيح هذه المنصات للمستخدمين الولوج إلى خدمات متعددة من خلال نقطة دخول واحدة، كما توفر قاعدة بيانات مركزية، وتُسهم في توحيد الإجراءات، وتقليل الزمن والتكاليف المرتبطة بالحصول على الخدمة.³

تعد هذه المنصات واجهة المؤسسة الرقمية، إذ تُمكن المواطن من القيام بجميع معاملاته، كطلب الوثائق، الدفع الإلكتروني، أو متابعة الملفات، بطريقة مؤمنة وسريعة، كما تسمح للجهات الإدارية بتحليل البيانات.

المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية في الجزائر

¹ عبد الحكيم، شرفي، استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك الجزائرية : دراسة ميدانية ،(أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020)، ص72.

² أمينة موسى، الثقافة الرقمية وإدارة التغيير، الأردن: دار صفاء للنشر، 2021، ص103.

³ OECD. roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy, 2020. Available at: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>

إن واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية لا يزال يطرح العديد من التساؤلات حول مدى تقدم هذا المسار، وفعالية السياسات المتبعة، ومدى تكيف المنظومة الإدارية مع متطلبات الرقمنة، فبين طموح الإصلاح وتحديات التطبيق، تتجاذب الإدارة الجزائرية عوامل مختلفة تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، والقدرات البشرية، والتمويل، والثقافة التنظيمية، فضلاً عن المعوقات التقنية والتشريعية.

وعليه، يروم هذا المبحث تقديم قراءة تحليلية لواقع التحول الرقمي في الجزائر، من خلال الوقوف على الجهود المبذولة على صعيد تطوير البنية التحتية الرقمية، والاطلاع على المبادرات الحكومية ذات الصلة، إلى جانب تشخيص التحديات التي تعيق التحول الفعلي نحو إدارة عمومية رقمية، كما يُسلط الضوء على مدى جاهزية المؤسسات العمومية للانتقال إلى نماذج حديثة في تقديم الخدمة العمومية، بما يعكس تطلعات المواطن الجزائري نحو خدمات نوعية، وسهولة، ومصداقية في الأداء.

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي في الجزائر

سننتظر في هذا المطلب أولاً إلى البيئة التكنولوجية في الجزائر وظروف تشكل البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ثم تحديد دوافع الجزائر نحو تبني استراتيجية التحول الرقمي ومتطلبات تجسيد هذه العملية.

أولاً: البيئة التكنولوجية في الجزائر

أدركت الجزائر منذ استقلالها أهمية التطور التكنولوجي، خاصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC) وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وتجسدت إرادتها في مواكبة العصرنة، من خلال إنشاء مراكز للتكوين والبحث، متخصصة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، على غرار مركز الدراسات والبحث في الإعلام الآلي (SURI)، الذي أنشأ عام 1969، الذي أصبح فيما بعد يسمى المعهد الوطني للإعلام الآلي، ثم المدرسة العليا للإعلام الآلي (ESI)، كما تم في نفس السنة إنشاء المحافظة الوطنية للإعلام الآلي (CNI)، التي تعد أول هيئة في المجال، بأفريقيا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط وشمال أفريقيا MENA أعدت المحافظة الوطنية للإعلام الآلي أول مشروع لمخطط الإعلام الآلي في الجزائر، بعنوان «الإعلام الآلي في الجزائر إستراتيجية تطويره، مرفقا بمشروع لتصنيع 1000 حاسوب.¹

¹ عبد الكريم زهيو، ((تطور الإعلام الآلي في الجزائر))، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 28، ديسمبر 2007، ص 68، 69.

وتم عقب ذلك، إنشاء عدة مؤسسات متخصصة في التطوير التكنولوجي، على غرار جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجزائر العاصمة US والتي أنشئت عام 1974 وأصبحت تسمى فيما بعد جامعة (العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين)، (USTHB) هذه الإجراءات أفضت إلى إستثمارات معتبرة في تكوين رأس مال متخصص، وهو الأمر الذي تم الشروع فيه سنوات بعد الإستقلال، وخلال ثمانينيات القرن الماضي، شهدت الجزائر ظهور أولى المؤسسات المتخصصة في خدمات الإعلام الآلي على غرار المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي (ENSI) المختصة في تقديم خدمات الإعلام الآلي وهندستها، والمكلفة بمراقبة حوسبة المؤسسات العمومية، لتُطلق الجزائر بالتزامن مع ذلك أولى مبادراتها لتطوير صناعتها الحاسوبية، لا سيما مشاريع تصميم البرمجيات وتصنيع حواسيب مصغرة.¹

تعتمد الإدارة الرقمية بشكل مباشر على شبكة الإنترنت، وفي هذا السياق؛ فتم ربط الجزائر بالإنترنت لأول مرة عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس عام 1994 وذلك في إطار التعاون مع منظمة اليونسكو، بهدف إقامة ما يُعرف بالشبكة الإفريقية للمعلومات (RINAF)، حيث تم ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية "بيزا"، وقد كان التدفق ضعيف (96 كيلوبايت/ثا)، ليتم رفعها إلى (256 كيلوبايت/ثا) سنة 1997، من خلال الارتباط بباريس عبر الألياف البصرية، ثم في سنة 1998 تم ربط الجزائر بواشنطن ليصل تدفق الإنترنت إلى (2 ميغا بيت /ثا) سنة 1999، بعد أن تم الربط مع القمر الصناعي (MAA).

يلاحظ أن استخدام مفهوم التحول الرقمي في الجزائر يعود إلى بدايات العشرية الثانية من الألفية الثالثة، لكن البداية بدأت مع أول ظهور للإنترنت في البلاد في منتصف التسعينات، لكن الحكومة الجزائرية لم تعمل على جعله من الأولويات بتجسيده في الواقع وذلك بسبب التزامن مع غياب الاستقرار السياسي، حاولت الجزائر بعد ذلك التأخر الكبير في إحلال المفهوم العمل على رقمنة قطاعية شاملة ابتداءً من محاولة نقل أساليب التسيير من الطريقة التقليدية إلى الطرق الرقمية.²

¹ نفس المرجع، ص 71.

² يوسف، بن يزة، ((تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر 2020 - 2023))، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 03، ماي 2024، ص 48.

وقد تَمَثَّل التحدي الأكبر في القدرة على التكيف السريع مع هذا التحول، من خلال تهيئة المناخ المؤسسي والتنظيمي والبشري والتقني، مما يستوجب تحديد دقيق لمتطلبات التحول الرقمي، لاسيما في الإدارات العمومية التي تُعدّ الواجهة الأولى في علاقة الدولة بالمواطن.¹

ثانياً: متطلبات التحول الرقمي في الجزائر

تُعدّ متطلبات التحول الرقمي في السياق الجزائري متعددة الأبعاد، ويمكن تصنيفها كالتالي:

1. بناء إستراتيجية وطنية ومؤسسية للتحول الرقمي

يشكل وجود استراتيجية رقمية متكاملة الخطوة الأولى نحو تحول رقمي شامل، إذ يتعين على الإدارات العمومية تجاوز الرؤية التقنية الضيقة إلى تبني رؤية مؤسسية شمولية تُراعي خصوصيات السياق الوطني.²

وقد أبرزت الدراسات أن غياب استراتيجية واضحة أو ضعف التنسيق بين الإدارات يُعدّ من العوائق الجوهرية في الجزائر ولهذا، يجب أن تشمل الاستراتيجية الوطنية:

- صياغة رؤية رقمية ترتبط بتحسين نوعية الخدمة العمومية، والرفع من الكفاءة الوظيفية.
- إجراء تحليل بيئي دقيق لتحديد مواطن القوة ومكامن الضعف الرقمية داخليا وخارجيا.
- وضع خطط تنفيذية تفصيلية تشمل الحدود الزمنية، وتوزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات.
- التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الهياكل الإدارية لتفادي وجود الثغرات.
- إشراك الأطراف الفاعلة (القطاع الخاص، المجتمع المدني، المواطنون) في صياغة السياسات، واعتماد نهج الابتكار التنظيمي القائم على المرونة والبيانات المفتوحة في اتخاذ القرار.³

2. المتطلبات التقنية

يُعدّ توفر بنية تحتية رقمية قوية من الشروط الأساسية لتحقيق تحول رقمي فعّال داخل الإدارات العمومية، فالتقنيات الحديثة تعتمد عليها مختلف العمليات الإدارية والخدمات الموجهة للمواطنين، وتمثل البنية التحتية الرقمية المكون التكنولوجي الذي يربط جميع الفاعلين، والعمليات، والبيانات ضمن منظومة

¹ علي قندوز، ((التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية))، مجلة الدراسات الإدارية والقانونية، العدد 14، 2022، ص 80.

² المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، متاح على الرابط: <http://hcn.dz> ، الاطلاع: 2025/04/28.

³ أحمد بن عبو، الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: من الواقع إلى الآفاق، الجزائر: دار الخلدونية، 2020، ص 88.

رقمية متكاملة، وهو ما يقتضي استثمارات مستمرة لتطوير المعدات، وتوسيع الشبكات، وضمان الأمن السيبراني.

وتتجسد أبرز المتطلبات التقنية في العناصر التالية:

- تحديث أنظمة التشغيل والشبكات والبرمجيات الإدارية، فالإدارات العمومية مطالبة بتجاوز الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المعالجة اليدوية نحو أنظمة ذكية ومتربطة قادرة على دعم التشغيل الآلي للمهام، وتبادل البيانات في الزمن الحقيقي.¹

- تأمين مراكز البيانات وربطها بمنصات رقمية مركزية لإنشاء مراكز بيانات وطنية موحدة آمنة أحد الأسس لتخزين وإدارة، واسترجاع المعلومات ذات الطابع العمومي، ويتطلب ذلك توفير شبكات اتصال مؤمنة وربط هذه المراكز بمستودعات بيانات مشتركة بين الإدارات، لضمان التكامل والتنسيق بين مختلف الهياكل العمومية.

- توفير خدمات الحوسبة السحابية (Cloud Computing) وتقنيات المعالجة الذكية للبيانات (Big Data & AI) تتيح الحوسبة السحابية مرونة في الوصول إلى الخدمات الرقمية وتحسين الكفاءة الوظيفية من خلال تقليل كلفة البنية التحتية المادية، كما تُمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي من دعم اتخاذ القرار الإداري وتوقع الاحتياجات الوطنية بناءً على تحليل البيانات الكبرى.²

- ضمان توفر موارد كافية من الأجهزة، ونظم الأمن الإلكتروني، ووسائط التخزين ويشمل ذلك توفير حواسيب حديثة، تجهيزات رقمية تفاعلية، وحلول حماية متقدمة تضمن سرية المعلومات، تكامل البيانات، واستمرارية الخدمة.

ثالثاً: المتطلبات الإجرائية والتشريعية

يُعد الجانب الإجرائي والتشريعي أحد المرتكزات الجوهرية لتحقيق التحول الرقمي في أي قطاع، خاصة في ظل تسارع التغيرات التكنولوجية وتزايد التحديات المرتبطة بأمن المعلومات والسيادة الرقمية.

¹ أسماء زينات؛ محمد، زيبوش، ((دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية))، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، ص 271.

² ليلي، بوزيدي، ((تحليل واقع البنية التحتية التكنولوجية للإدارات العمومية الجزائرية في ظل التحول الرقمي))، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 30، 2022، ص. 145.

فالرقمنة لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري، بل تستلزم وجود إطار قانوني وتنظيمي مرن ومتكامل يواكب هذه التحولات ويؤطرها بشكل فعال.¹

ومن أبرز المتطلبات التي تفرضها الرقمنة في هذا السياق:

أ. تشريعات واضحة لحماية المعطيات الشخصية وأمن المعلومات :

يُمثل الأمن السببراني ضماناً لثقة المواطنين والمؤسسات على حد سواء، وبالتالي فإن إصدار قوانين حديثة تُنظّم كيفية جمع البيانات، تخزينها، ومعالجتها، مع ضمان سرية المعلومات انسجاماً مع المبادئ الدولية كالنظام الأوروبي لحماية البيانات الشخصية (GDPR).²

ب. تطوير سياسات الحوكمة الرقمية :

يجب أن يواكب التحول الرقمي تحديث في منظومة الحوكمة، من خلال اعتماد نماذج واضحة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان مشاركة فعالة لمختلف الفاعلين في صناعة القرار الرقمي، بما يكرّس الشفافية ويُعزز الثقة في الأداء الإداري الرقمي.³

ج. اعتماد بروتوكولات رقمية معيارية:

يؤدي غياب المعايير الرقمية الموحدة بين الإدارات إلى تشتت وتضارب في البيانات، مما يُعيق فعالية الرقمنة، فتبني بروتوكولات معيارية في تبادل البيانات والربط البيئي بين الأنظمة يُعد أساساً لضمان التناسق في العمل الحكومي الرقمي.

د. إدماج آليات التتبع والتقييم الإلكتروني في العمليات الإدارية:

يجب أن تُصاحب الرقمنة أدوات رقمية للتقييم المستمر لأداء الإدارات والخدمات، من خلال مؤشرات رقمية، ولوحات قيادة رقمية (boards dash)، وتقارير آلية تساعد في الكشف عن الإختلالات، وتصحيح المسارات في الزمن الحقيقي.

رابعاً: المتطلبات البشرية

لا يمكن لأي إستراتيجية رقمية – مهما بلغت قوتها من حيث البنية التقنية والتخطيط – أن تُحدث أثراً فعلياً دون وجود موارد بشرية مؤهلة، مرنة، وذات وعي رقمي متقدم معه.¹

¹ عبد الغني، بوشنافة، التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية: الأطر القانونية والرهانات المعاصرة، الجزائر: دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2021، ص ص(102،103).

² ناصر، مرسل، الحوكمة الرقمية والتحديات القانونية في الجزائر، الجزائر: دار الهدى، 2020، ص (67،70).

³ ناصر الدين، حمّاش، التحول الرقمي للإدارة العمومية في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2021، 3)، ص ص (186،192)

و في هذا السياق يتم العمل على تحقيق مجموعة من المتطلبات البشرية التي تُمثل حجر الزاوية في نجاح أو فشل عملية الرقمنة، من بينها:²

أ. تأهيل الكوادر الإدارية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال :

يتطلب الأمر تجاوز التكوين التقليدي نحو برامج تدريبية تطبيقية تُركز على رفع كفاءة الموظف في التعامل مع الأنظمة الرقمية، ومعالجة الملفات الإدارية عبر المنصات الرقمية، حيث تُشير العديد من الدراسات إلى أن ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين يُعد من أبرز العوائق التي تُبطئ التحول الرقمي في الإدارات العمومية.³

ب. نشر ثقافة الابتكار والتحفيز:

يتطلب التحول الرقمي إدارة تعتمد على المبادرة والابتكار، مما يحتم بناء بيئة عمل تُشجع الموظف على إقتراح حلول تقنية، وتحفّز التفاعل الجماعي نحو تحديث العمليات الإدارية، ويُعد هذا الانتقال من ثقافة العمل الروتيني إلى ثقافة الابتكار أحد التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارات العمومية في السياق الجزائري.

ج. إدماج الرقمنة كمكوّن أساسي في التكوين المستمر:

يعد إدراج الرقمنة في برامج التكوين والتدريب المستمر عنصرا أساسيا، مع مراعاة خصوصية كل قطاع إداري، من خلال وضع سياسة وطنية للتكوين الرقمي للموظف العمومي، تُغطي جميع المستويات، من الموظف التقني إلى الإطارات العليا.

وبالرغم من المبادرات المتعددة التي أُطلقت في إطار إصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر، إلا أنه لا يزال الاستثمار في الموارد البشرية أقل من المستوى المطلوب، إذ يُلاحظ أن أغلب عمليات التكوين الرقمي لا تزال تقليدية، وتفتقر إلى التأطير العلمي والمنهجي، كما أن التكوينات غالبًا ما تكون مناسباتية وغير مرتبطة بحاجيات فعلية محددة للإدارة.

¹ عبد المجيد، بوتلجة، ((الحوكمة الرقمية ومتطلبات التكوين في الإدارة الجزائرية))، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2021، ص ص (112، 113).

² عبد الغني، بوعزيز، الإدارة العامة وتحديات التحول الرقمي في الجزائر، الجزائر: مؤسسة خليف للنشر والتوزيع، 2020، ص (140، 145).

³ شيماء، تبناني، إلهام، صخري، شيماء، عقون، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية- دراسة ميدانية- (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قالمه، 2021/2021، ص34.

إن بناء رأسمال بشري رقمي لا يقتصر فقط على إكتساب المهارات، بل يتطلب كذلك تغيير الذهنيات السائدة داخل الجهاز الإداري، والتوجه نحو ثقافة رقمية مؤسسية تشجع على التعلّم، التكيف، والانفتاح على الممارسات الحديثة.¹

خامساً: الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من المتطلبات غير الملموسة لكنها أساسية في مسار التحول الرقمي، فهي تشكّل الإطار المرجعي الذي يُوجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر في تقبّل التغيير أو مقاومته إذ لا يكفي تزويد الإدارات العمومية بالبنية التحتية التكنولوجية، بل يجب دعمها بمجموعة من القيم الضرورية لإنجاح التحول الرقمي كالمرونة، والانفتاح، والمشاركة والرغبة في التغيير.²

الجدول رقم: 5 متطلبات التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية:

المجال	الوصف الأكاديمي	التحديات في السياق الجزائري
التخطيط الاستراتيجي	تبني رؤية رقمية واضحة، وأهداف قابلة للقياس، وخطط تنفيذية منسجمة مع التغييرات التقنية والتنظيمية.	غياب التنسيق المركزي، وتفاوت مستوى الجاهزية الرقمية بين الإدارات.
البنية التحتية التقنية	تحديث الأنظمة، الشبكات، وتأمين البيانات، خدمات رقمية عبر منصات موحدة، واستخدام الحوسبة السحابية.	ضعف البنية الشبكية، نقص الاستثمارات في مراكز البيانات، غياب منصات موحدة وطنية.
الإطار الإجرائي والقانوني	صياغة سياسات لحوكمة البيانات، حماية الخصوصية، وأمن المعلومات، مع وجود تشريعات رقمية فعالة.	قصور في التشريعات الرقمية، غياب معايير موحدة لأمن المعلومات في الإدارات العمومية.
الكفاءات البشرية	تطوير وتكوين الموارد البشرية وتعزيز المهارات الرقمية والتحليلية واتخاذ القرار المبني على البيانات.	ضعف في التكوين المتخصص، نقص الحوافز، غياب ثقافة التطوير المهني.

¹ مريم، نعموي، ((تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة))، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2022، 569.

² نفس المرجع السابق، ص 573.

الثقافة التنظيمية	نشر قيم الابتكار، قبول التغيير، وتبني تقنيات العمل الجديدة ضمن ثقافة مؤسسية مرنة.	مقاومة التغيير، سلوكيات بيروقراطية، غياب ثقافة رقمية متجذرة، التمسك بحرفية القوانين المركزية.
التعاون والشاركة	إشراك المجتمع المدني، القطاع الخاص، والجامعات في تصميم السياسات الرقمية وتنفيذها.	قلة المبادرات التشاركية، وعدم وجود التكامل بين الفاعلين، ضعف أدوار الجامعات في تصدير المشاريع الرقمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

يلاحظ أن متطلبات التحول الرقمي في الجزائر لا تقتصر على اقتناء الأجهزة أو إنشاء منصات إلكترونية، بل تتجاوز ذلك لتشمل أبعاداً مؤسسية واستراتيجية وبشرية وتنظيمية عميقة. يشترط لنجاح هذا التحول توفر إرادة سياسية واضحة تُترجم إلى التزام فعلي على مختلف المستويات وبناء رؤية استراتيجية وطنية شاملة تتسجم مع التوجهات العالمية وتستجيب للخصوصيات المحلية.

المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في الجزائر: نماذج قطاعية

سعت الجزائر إلى إدماج الرقمنة ضمن أولوياتها الوطنية، وتجلّت هذه الإرادة في العديد من المبادرات الرسمية، سواء من خلال إنشاء مؤسسات وهيئات متخصصة تُعنى بالرقمنة، أو عبر اعتماد أطر تشريعية وتنظيمية تستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية.¹

الفرع الأول: جهود الجزائر نحو التحول الرقمي

وعليه، يُعدّ تحليل جهود الجزائر في مجال الرقمنة أمراً ضرورياً لفهم طبيعة التحول الجاري، وقياس مدى نجاعة السياسات المعتمدة، واستشراف الآفاق المستقبلية لهذا المسار الإستراتيجي. أولاً: السياسات والإستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي.

شرعت الجزائر في السنوات الأخيرة إلى إرساء أسس سياسة رقمية وطنية، بهدف تعزيز الاقتصاد الرقمي وتحسين جودة الخدمات العمومية، وقد تمثلت أولى الخطوات الجادة في اعتماد مقاربة شاملة تتضمن إنشاء مؤسسات وهيئات تُعنى بالرقمنة، وفي مقدمتها:

¹ يوسف، بن يزة، تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر (2020-2023)، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 16، العدد 3، ماي 2024، ص ص (44،58).

- وزارة الرقمنة والإحصائيات، التي أنشئت بهدف الإشراف المباشر على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للرقمنة، وتنسيق الجهود بين مختلف القطاعات الوزارية.
- الوكالة الوطنية لترقية الرقمنة، المكلفة بمرافقة المؤسسات والإدارات في تبني الأنظمة الرقمية وتطوير حلول تكنولوجية وطنية.
- اللجنة الوطنية لحوكمة الإنترنت، التي تُعنى بمتابعة التوجهات العالمية وتكييفها مع السياق الوطني، بما يحمي السيادة الرقمية للجزائر.
- المحافظة السامية للرقمنة

كما تتجسد أهم الخطوات في إنشاء المحافظة السامية للرقمنة هيئة سامية موضوعة تحت وصاية رئاسة الجمهورية، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23 - 314 المؤرخ في 06 سبتمبر 2023، مكلفة بقيادة مشاريع الرقمنة القطاعية والمشاريع الإستراتيجية في مجال التحول الرقمي في الجزائر والحرص على متابعتها وتقييمها.

وعلى الصعيد التشريعي، مثّل صدور القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 يونيو 2018، والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، نقلة نوعية في ترسيخ مبادئ الخصوصية الرقمية، ومطابقة النظام الوطني مع المعايير الدولية، كالنظام الأوروبي لحماية البيانات¹.(GDPR).

تعززت هذه الجهود باعتماد الحكومة لعدة برامج رقمية أولية موجهة- ستتناولها بالتفصيل في الجزء اللاحق من الدراسة- نذكر من بينها:

- برنامج رقمنة قطاع العدالة، وبرنامج رقمنة المصالح الإدارية للجماعات المحلية، وتحقيق اللامركزية الرقمية، ومشروع الفوترة الإلكترونية والإدارة الجبائية الرقمية، ضمن توجه رقمنة قطاع المالية.

كما أعلنت السلطات الجزائرية عن إطلاق ما يُعرف بـ "الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي" سنة 2021، والتي تركز على أربع محاور رئيسية:²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، (الجريدة الرسمية العدد 34، المؤرخة في 10/06/2018)، ص11.

² الموقع الرسمي للهيئة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، "تنصيب الهيئة رسمياً ومهامها التنظيمية"، تاريخ الاطلاع: 12 جوان 2025، متاح على الرابط <https://www.anpdp.dz>، الاطلاع : 25/04/2025.

- توسيع البنية التحتية الرقمية: وضمان النفاذ الشامل والعادل.
- دعم الابتكار والمقاولاتية التكنولوجية: وذلك من خلال الحاضنات ومسرّعات الأعمال.
- تحسين الحوكمة الرقمية: عبر تطوير نظم معلومات موحدة وآمنة.
- تطوير الكفاءات البشرية: من خلال التكوين في التكنولوجيات الحديثة.

ثانياً: تطوير البنية التحتية الرقمية

تُمكن البنية التحتية الرقمية من توفير شبكات الاتصال ذات السرعة العالية، وربط الأقاليم المختلفة بمنصات المعلومات، وتسهيل تفاعل الأفراد والإدارات عبر الوسائط الإلكترونية، وقد أولت الجزائر أهمية متزايدة لهذا الجانب الحيوي، من خلال إستثمارات ضخمة في المنشآت الأرضية، البحرية، والفضائية، بهدف تقليص الفجوة الرقمية، وتحقيق السيادة التقنية الوطنية.

1. المنشآت الأرضية: ربط وطني وقاري

تُعدّ شبكة الألياف البصرية عنصراً أساسياً في استراتيجية تطوير البنية التحتية الرقمية الجزائرية، حيث تم توسيعها داخل التراب الوطني، مع التركيز على ربط الولايات الجنوبية بالمراكز الكبرى، ومن أبرز المشاريع في هذا السياق:

- الوصلة بالألياف البصرية الجزائر - عين قزام، التي تُشكّل جزءاً من مشروع إقليمي لربط الجزائر بدول الساحل، في إطار مبادرة النيباد (NEPAD).¹
- دعم هذه الوصلة بخطتين إضافيتين لضمان الاستمرارية في حال الأعطال، بما يعزز أمن الشبكة الوطنية واستقلاليتها عن المحاور الأوروبية.

1- المنشآت البحرية:

من حيث الانفتاح على المحيط الرقمي العالمي، في ظل الاعتماد المتزايد على الربط الدولي عبر الكوابل البحرية، قامت الجزائر بتدعيم شبكتها البحرية الرقمية من خلال مشاريع استراتيجية، أبرزها:

- الوصلة البحرية وهران - فالنسيا (إسبانيا) ذات قدرة 100 جيجابايت/ثانية، التي أنجزت لتدعيم الكوابل البحرية السابقة:

- كابل SMW4 الرابط بين عنابة (الجزائر) ومارسيليا (فرنسا).
- كابل ALPAL2 الرابط بين العاصمة الجزائر وبالما (إسبانيا).

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "ربط الجزائر بالألياف البصرية: مشاريع كبرى لتقليص الفجوة الرقمية"، ماي 2023، متاح على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz>، الاطلاع 2025/04/25.

يساهم هذا التنوع في مصادر الربط الدولي في تقليص التبعية التكنولوجية.

ويسعى لتحسين سرعة وإستقرار الإنترنت الوطني.¹

2- تطوير شبكات الاتصال اللاسلكي: من الجيل الثالث إلى الجيل الخامس

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تحولات تدريجية نحو استخدام أحدث التقنيات، حيث:²

- تم إطلاق الجيل الثالث للهاتف النقّال سنة 2014، مع تغطية تدريجية لكافة ولايات الوطن.
- تحويل الشبكة إلى الجيل الرابع منذ سنة 2016، مع بلوغ تغطية شملت أكثر من 70% من المساحة الوطنية.
- وتعمل الجهات المختصة حاليًا على تحضير إدماج الجيل الخامس (5G)، إلى جانب توسيع نطاق استخدام إنترنت الأشياء (IoT) في الخدمات والصناعات.

3- بنية فضائية: نحو السيادة الرقمية

يشكل إطلاق القمر الصناعي الجزائري ALCOMSAT³ سنة 2017 محطة مفصلية في تعزيز

البنية الرقمية الوطنية، وقد مكّن هذا القمر الجزائر من:

- ربط كافة المناطق الوطنية بشبكة الإنترنت، بما في ذلك المناطق النائية والمعزولة
- توفير خدمات الاتصال الفضائي مثل VSAT، الهاتف عبر بروتوكول الإنترنت (IP Phone)، المحاضرات المرئية، وتحديد الموقع الجغرافي.
- توسيع التغطية خارج الحدود لتشمل بعض الدول الإفريقية كليبيا، مالي، موريتانيا، والنيجر، مما يعزز تموقع الجزائر الرقمي على المستوى القاري.
- ضمان استمرارية الشبكة بأسعار منخفضة في حال تعطل الشبكات الأرضية أو البحرية.

ثالثًا: المؤشرات الرقمية والتقدم المحرز

إن تتبع المؤشرات الرقمية يُعد أداة أساسية لقياس مدى فعالية جهود التحول الرقمي وتقييم أثر السياسات العمومية في هذا المجال، وتبرز أهمية هذه المؤشرات في قدرتها على تحديد مستوى جاهزية الدولة للرقمنة، ومدى استفادة المواطنين والمؤسسات من البنى التحتية والخدمات الرقمية.

¹ نفس المرجع السابق، نفس المكان.

² سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، "تقرير حول الكوابل البحرية الدولية ومصادر الربط الرقمي"، 2023، ص 8، على الموقع: <https://www.arpce.dz>، الاطلاع: 2025/04/25.

³ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الاتصالات الفضائية، ص 5، متاح على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz>، الاطلاع: 2025/04/25.

وبالنسبة للجزائر، فقد شهدت السنوات الأخيرة تسجيل تقدم ملحوظ على مستوى بعض المؤشرات الرقمية، رغم استمرار عدد من التحديات البنيوية.

1. نسبة الولوج إلى الإنترنت

وفقاً لتقرير الاتحاد الدولي للاتصالات لسنة 2023، بلغت نسبة الأفراد المستخدمين للإنترنت في الجزائر حوالي 62.5 %، مقارنة بحوالي 43 % سنة 2016، ما يعكس تطوراً معتبراً في النفاذ إلى الشبكة، خاصة بعد تعميم الجيل الرابع ورفع قدرات الشبكات الأرضية¹.

كما يشير تقرير "Digital 2024 Algeria" الصادر عن منصة DataReportal إلى ما يلي:

- بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر حوالي 30.6 مليون مستخدم مطلع سنة 2024.
- متوسط سرعة الاتصال بالإنترنت عبر النطاق العريض الثابت بلغ حوالي 11 ميغابت/ثانية، بينما وصل متوسط السرعة عبر الهاتف النقال إلى 25.3 ميغابت/ثانية.

2. اشتراكات الهاتف النقال

يمثل قطاع الهاتف النقال ركيزة مهمة للرقمنة بالنظر إلى سهولة انتشاره مقارنة بالشبكات الأرضية، وتشير الإحصائيات الرسمية إلى:

- تسجيل أكثر من 47 مليون اشتراك في الهاتف النقال بحلول 2023.
- استفادة ما يزيد عن 30 مليون مشترك من خدمات الإنترنت عبر الهاتف النقال، وهو ما يعادل أكثر من ثلثي السكان.

3. تغطية شبكات الجيل الرابع

بحسب بيانات سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، فإن²:

- تغطية شبكة الجيل الرابع (4G) بلغت حوالي 75 % من المناطق السكنية في البلاد.
- لا تزال هناك فوارق جغرافية بين الشمال والجنوب، وبين المدن الكبرى والمناطق الريفية، رغم الجهود المبذولة لتوسيع التغطية في الهضاب العليا والجنوب.

4. رقمنة الخدمات العمومية

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، أرقام مؤشرات، على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz>، الاطلاع: 2025/04/14.

² سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، مؤشرات تغطية الجيل الرابع والتوزيع الجغرافي، التقرير السنوي 2023، ص22، على الموقع: <https://www.arpce.dz> تاريخ الزيارة: 2025/04/15.

في إطار ترشيد عمل المرافق العمومية وضعت الدولة الجزائرية استراتيجية تهدف إلى تحسين مجال الخدمات والاستفادة من التقنية الحديثة، خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي من بينها رقمنة الخدمة العمومية التي أصبحت ضرورة وحتمية فُرضت على العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات العامة.¹

5. الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، "برؤية جزائر رقمية 2030":

تُعتبر الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، برؤية "جزائر رقمية 2030" من بين المشاريع الإستراتيجية التي إلتزمت بها المحافظة السامية للرقمنة منذ إنشائها، حيث تعد هذه الاستراتيجية أول مرجعية وطنية تنظم وتؤطر وتقود مسار تجسيد التحول الرقمي في الجزائر، وفق مقاربة تشاركية وتشاورية شاملة مع جميع القطاعات الوزارية والخبراء والفاعلين والمتعاملين الاقتصاديين في مجال الرقمنة، ويرتكز مضمون الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على تحسين رفاهية المواطن والمؤسسة، من خلال تسهيل وتسريع المعاملات وتحقيق اتصال عالي الجودة للجميع وتوفير خدمات عمومية مرقمنة وسهلة الولوج إضافة إلى تطوير اقتصاد رقمي وطني خالق للثروة.

إن الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي تقوم على خمس (5) محاور إستراتيجية، محوران منها يعدان القاعدة الأساسية لإنجاح التحول الرقمي في بلادنا، متعلقان "بالبنية التحتية الأساسية" والمتمثلة أساسا في شبكات الاتصال عالي الجودة ومراكز البيانات، وكذا "الموارد البشرية والتكوين والبحث والتطوير"، أما المحاور الثلاثة الأخرى فتستهدف مكونات الدولة، المتمثلة في السلطات العمومية التي تحكم وتسير من خلال محور "الحكومة الرقمية"، والاقتصاد الذي يخلق الثروة من خلال محور "الاقتصاد الرقمي"، والمجتمع المدني لبلوغ الشمول الرقمي من خلال محور "المجتمع الرقمي"، ويشمل كل محور مجموعة من الأهداف، بمجموع خمسة وعشرين 25 هدفا إستراتيجيا، لكل هدف منها غاية تعمل الدولة على بلوغها في الفترة الممتدة من 2025 إلى 2030.

تم وضع أهداف رئيسية من طرف المحافظة السامية للرقمنة عبر وثيقة تضمنت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر أهمها ²:

¹ هشام، بن دادي؛ عبد القادر معمر، سعيدات، رقمنة الخدمات العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2022/2021)، ص 64.

² المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، نسخة أوت 2024، ص17، على الموقع: [http:// hcn.dz](http://hcn.dz)، الاطلاع:

الفصل الرابع: دور التحول الرقمي في عصرنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن في الجزائر

- إعداد برامج للتكوين المتواصل لضمان فعالية المهارات في بيئة تكنولوجية سريعة التطور، ورقمنة مجمل إجراءات التسيير الإداري في مختلف هياكل القطاع العمومي، وتخفيض ظاهرة هجرة الكفاءات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو الخارج بنسبة 20 %.
- رقمنة الإجراءات الإدارية الموجهة للمواطنين والمؤسسات عن طريق الوصول إلى خدمات عمومية مرقمنة بنسبة 100 %.

الجدول رقم: 6 المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر:

التركيز على المواطن والمؤسسة	تضع الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي المواطن والمؤسسات أولوية، حيث تضمن جعل كل مبادرة يتم اتخاذها ذات فائدة للمواطن والمؤسسة.
شاملة وتشاركية	جميع الأطراف الفاعلة المشاركة في عملية التحول الرقمي مدعوة إلى المساهمة في إعداد الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي وتنفيذها.
الحفاظ على السيادة الرقمية	تعد السيادة الرقمية مبدأ توجيهيا لهذه الاستراتيجية، وعليه من الضروري تعزيز البنى التحتية الرقمية الأساسية، والاستقلال الرقمي وضمان أمن أنظمة البيانات.
حماية الخصوصية والبيانات الشخصية	يعتبر مبدأ أساسي لبناء الثقة مع المواطن من خلال ضمان حماية المعلومات وإدارتها بطريقة آمنة ومتوافقة مع التشريعات والقواعد الأخلاقية.
تشجيع الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص	يهدف هذا المبدأ إلى تشجيع التعاون والشراكة بين القطاعين العمومي والخاص، للاستفادة من خبراتهما ودمج نقاط قوتهما، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التحول الرقمي.

المصدر: المحافظة السامية للرقمنة، لإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، نسخة أوت

2024، ص12، مرجع سابق.

تقوم الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على ركيزتين اثنتين إحداهما: تتمثل في الجانب القانوني والتنظيمي الشامل الذي ينظم ويضبط مجال الرقمنة في الجزائر وهو ما تعمل عليه المحافظة السامية للرقمنة من خلال إعداد قانون الرقمنة بإشراك كل المعنيين بمجال الرقمنة في البلاد أما الركيزة الثانية لهذه الاستراتيجية فتتمثل في الأمن الرقمي الذي يعد دعامة أساسية وبالغة الأهمية يرتكز عليها أمن هذه

الفصل الرابع: دور التحول الرقمي في عصرنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن في الجزائر

المحاور، لحماية البيانات والأنظمة وهذا الجانب تكفلت به الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية التي إعتمدها المجلس الوطني لأمن الأنظمة المعلوماتية.

الجدول رقم: 7 مسار تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في الجزائر:

الفترة الزمنية	المرحلة	المراجع	الإنجازات الرقمية الرئيسية
2000-2005	التأسيس والتحصير	وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، 2005.	- رقمنة الحالة المدنية - إدراج الإعلام الآلي في بعض الإدارات - بدايات البنية التحتية للاتصالات
2006-2010	إطلاق استراتيجية وطنية	برنامج e-Algérie، تقارير الحكومة الجزائرية.	- إطلاق مشروع "2013 e-Algérie" - ربط المدارس الثانوية بالإنترنت (2008) - توسعة شبكات الألياف البصرية الوطنية
2010-2016	التوسع في الخدمات الرقمية	تقرير البنك الدولي حول رقمنة الإدارة، 2015.	- تغطية شبكات الجيل الثالث (2014) - إدماج الخدمات الإلكترونية في الضرائب والضمان الاجتماعي - رقمنة بعض مصالح العدالة والتعليم
2016-2020	النضج الرقمي المؤسسي	وزارة الرقمنة، الوكالة الفضائية الجزائرية، 2017-2020.	- إطلاق القمر الصناعي 1ALCOMSAT (2017) - توسيع تغطية الجيل الرابع - اعتماد الدفع الإلكتروني في مؤسسات الدولة
2021-2024	تكامل الأنظمة وتعزيز الحوكمة	وزارة الرقمنة والإحصائيات، ملتقى Connected.Algeria 2025	- إطلاق البوابة الوطنية للخدمات (433 خدمة سنة 2023) - تدشين منصة تبادل البيانات الحكومية (UXP) في 2023 - مشاريع رقمنة شاملة في العدالة والتعليم والصحة
2025-2030	استراتيجية "Digital مرتقب"	مسودة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي	- أكثر من 500 مشروع رقمي مرتقب - التوجه نحو الذكاء الاصطناعي

Algeria	2030-2025.	وانترنت الأشياء
" 2030		- تعزيز الأمن السيبراني والبنية السحابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

تكشف المؤشرات الرقمية عن تقدم نسبي في مسار الرقمنة بالجزائر، خاصة على مستوى إنتشار الإنترنت وتغطية شبكات الهاتف النقال، إلا أن هذا التقدم لا يزال غير متكافئ بين جغرافيا وقطاعيا كما أن رقمنة القطاعات العمومية بقيت متفاوتة في العمق والفعالية، حيث تعاني بعض القطاعات من بطء في التحول الرقمي بسبب نقص العنصر البشري المؤهل، أو غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية أو نقشي مظاهر الفساد خاصة القطاعات الاقتصادية.

يتضح من خلال عرض الجهود التي بذلتها الجزائر في مسار الرقمنة أن الدولة قد اتخذت خطوات فعلية لبناء بيئة رقمية واعدة، سواء على مستوى تطوير البنية التحتية للاتصالات، أو من خلال اعتماد سياسات واستراتيجيات وطنية للتحول الرقمي، إضافة إلى تعزيز قدراتها في مجال الخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين، نتج عن ذلك تحقيق تقدم نسبي على مستوى المؤشرات الرقمية، تجلّى في انتشار شبكات الإنترنت ذات التدفق العالي، وتوسيع خدمات الهاتف النقال، وربط العديد من المناطق النائية بشبكات الاتصالات.¹

غير أن هذا التقدم لا يخلو من تحديات هيكلية وتنظيمية، ما يجعل من الضروري تبني مقاربة شاملة ومتكاملة، فنجاح التحول الرقمي في الجزائر مرهون بإرادة سياسية قوية، وتنسيق مؤسساتي فعال، وانخراط مجتمعي واسع، لتحقيق رقمنة شاملة تُسهم في تحسين الأداء الإداري، وتحسين نوعية الخدمات العمومية، ودعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.²

الفرع الثاني: مقارنة قطاعية لدراسة التحول الرقمي في الجزائر

يُشكّل التحول الرقمي عملية محورية لعصرنة الإدارة، وأحد المسارات الجوهرية لتحديث الإدارة العامة وتجويد الخدمات العمومية في مختلف دول العالم، إذ لم تعد الرقمنة خيارًا بل ضرورة تملّوها

¹ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، الجزائر: 2021، متاح على الرابط: <https://www.mpt.gov.dz>، الإطلاع: 2025/04/30.

² سهام أقران، سليمة، بوقصة، متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم - الإدارات المحلية - البنوك - المستشفيات في الجزائر، مقالات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023، ص ص (11،12).

متطلبات العصر، وتتنوع درجات التطبيق ومستويات النضج الرقمي من قطاع حكومي إلى آخر، بحسب الأولويات، الموارد، والجاهزية التقنية والتنظيمية لكل قطاع.¹

وبهذا الصدد سنقوم بدراسة عصرنة بعض القطاعات العمومية في الدولة الجزائرية باعتبار تصنيفها إلى: قطاعات اقتصادية وقطاعات اجتماعية، وهما مفهومان مختلفان، حيث يركز الأول على الأنشطة الإنتاجية والتجارية التي تعمل على تقديم سلع وخدمات مقابل عائد مادي رمزي، بينما يركز الثاني على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التماسك الاجتماعي والرفاهية العامة للمجتمع.

ونشير إلى أن هناك تداخل بينهما، فالقطاعات الاجتماعية قد تتطلب أيضاً موارد اقتصادية لتحقيق أهدافها، والقطاعات الاقتصادية قد تساهم في تحقيق أهداف اجتماعية من خلال توفير فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة.

وسنركز بداية على ثلاث قطاعات اجتماعية أساسية وهي:

أولاً: عصرنة قطاع العدالة

يعد قطاع العدالة من القطاعات السيادية، لما له من ارتباط وثيق بحماية الحقوق والحريات وضمان العدل والمساواة أمام القانون، وقد ساهم التحول الرقمي في هذا السياق في إعادة هيكلة طرق تقديم العدالة، وتيسير الإجراءات، وضمان مزيد من الشفافية والنجاعة في معالجة الملفات القضائية.² قام المشرع الجزائري في إطار عصرنة أساليب تسيير قطاع العدالة بإنشاء منظومة معلوماتية مركزية على مستوى موقع وزارة العدل، وذلك من أجل مباشرة الإجراءات القضائية إلكترونياً على مستوى الجهات القضائية، وفي المجال التشريعي تم صدور عدة قوانين متعلقة بمجال إستغلال تكنولوجيا المعلومات في سبيل عصرنة قطاع العدالة نذكر منها:³

- القانون رقم 09-04 المتعلق بقواعد الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها.

¹ أمين، بن يوسف، ((الإدارة الرقمية والتحول الرقمي في القطاع العام: المفهوم والمجالات والتحديات))، المركز الديمقراطي العربي، 2021، ص. 33.

² سامية طارق، التحول الرقمي في قطاع العدالة: بين النظرية والتطبيق، مجلة القانون والمجتمع، العدد 18، 2021، ص. 76.

³ عبد القادر مرزق، ((مجهودات رقمنة قطاع لعدالة بين مقتضيات العصرنة وتحديات الواقع))، مجلة القانون، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2023، ص. 50.

- القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة، مما فتح المجال أمام إستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال القضاء، لهدف إرساء منظومة معلوماتية تسمح بتقديم الخدمات القضائية في وقت وجيز ومعالجة المعطيات الشخصية إلكترونيا.

- القانون رقم 15-04 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. وفي المجال التنظيمي: ¹

قامت وزارة العدل في المجال التنظيمي الهادف إلى عصرنة الإدارة في قطاع العدالة بإستحداث هيئة تقع على عاتقها مسؤولية عصرنة القطاع وهي المديرية العامة لعصرنة العدالة ، ويتمثل الجانب التقني لعصرنة قطاع العدالة في:

1. الشبكة القطاعية لوزارة العدل:

تشكل الشبكة القطاعية لوزارة العدل التي تمت برمجتها سنة 2004 وشرع العمل بها سنة 2006 كقاعدة تحتية لإستعاب التطبيقات المعلوماتية التي يتم تحديثها بإستمرار، إلى جانب الضمانات الضرورية للأمن المعلوماتي، خاصة فيما يتعلق بالشبكة الداخلية الإنترنت لقطاع العدالة، والتي هي موجهة أساسا إلى الاتصال لتسهيل العمل المشترك بين مختلف مصالح الجهات القضائية.²

في سنة 2006 تم إنجاز الشبكة القطاعية، وهي مشكلة من شبكات داخلية على مستوى كل المحاكم والمجالس القضائية والمحكمة العليا، والمؤسسات العقابية، وربطها ببعضها البعض، وتعمل بمستوى عال من التحكم والدقة، والسرعة في عملية إدخال واسترجاع المعلومة والخدمة معا.

2. إنجاز أرضية خدمات إنترنت:

تم تزويد قطاع العدالة منذ سنة 2003 بممول ذو نوعية رفيعة للدخول إلى الإنترنت من أجل تلبية الأهداف الخاصة بالإدارة، والهيئات القضائية، وكل المؤسسات المعنية وهو ما يسمح بالوصول للمعلومة لكل مواطني الدولة، كما تلبي الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية وكل مؤسسة معنية، وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة وتضم:

¹ نفس المرجع، ص52.

² اسمهان، بوضياف، ((عصرنة قطاع العدالة في الجزائر))، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 06، العدد02، نوفمبر 2022، 274.

3. استحداث موقع الكتروني لوزارة العدل:

والذي تم إنشائه في نوفمبر 2003 والذي يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس أما محتوى الموقع فهو يتضمن معلومات حول تنظيم القطاع ومهامه وبرامجه ونشاطاته كما يحتوي على معلومات قانونية عامة .

وبعد ذلك تحول موقع وزارة العدل إلى موقع لتقديم كل الخدمات في مجال العدالة وتطبيق القوانين وذلك من خلال تخصيص فضاء لكل خدمة عن بعد أو مستجدة جديدة خاصة بقطاع العدالة، ومع استحداث تقنية التوقيع والتصديق الإلكترونيين أصبح بإمكان المواطن الحصول على العديد من الخدمات عن بعد انطلاقا من الموقع الإلكتروني المركزي (<http://www.mjjustice.dz>) وذلك من خلال البوابة الالكترونية لوزارة العدل.

4. إنشاء بوابة القانون الجزائري

وقد تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003، وهي تضع تحت تصرفهم كل الوثائق المتعلقة بالتشريع والتنظيم، الإجتهااد القضائي، الاتفاقيات والمعاهدات الدولية وتتخلص العديد من الإجراءات وأساليب تطوير الإدارة القضائية في:¹

- اعتماد تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي.
- اعتماد خدمتي الشباك الإلكتروني والسوار الإلكتروني ونظام المحاكمات عن بعد يديرها قاض تساعده خلية تقنية.
- رقمنة الملف القضائي مع إمكانية تتبع سير ملفات القضايا.
- استحداث نظام معلوماتي موحد ومؤمن خاص بالقطاع.
- إمكانية سحب نسخ من الأحكام والقرارات القضائية موقعة إلكترونيا بالنسبة للمحامين.
- توفير خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية.
- اعتماد تقنية المحادثة المرئية عن بعد في تنظيم المحاكمات على الصعيدين الوطني والدولي.
- استحداث نظام معلوماتي موحد ومؤمن خاص بالقطاع.
- اعتماد خدمتي الشباك الإلكتروني والسوار الإلكتروني ونظام المحاكمات عن بعد يديرها قاض تساعده خلية تقنية.¹

¹ عبد القادر، مرزق، مجهودات رقمنة قطاع لعدالة بين مقتضيات العصرنة ووتحديات الواقع، مرجع سابق، ص53.

- تمكين المواطن من إستخراج القسيمة رقم 03 لصحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية مضافتين إلكترونياً من خلال الإنترنت.

- استحداث مصلحة مركزية للبصمات الوراثية وفقاً لأحكام القانون 03-16 المتعلق بالبصمة الوراثية وإستعمالها في الإجراءات القضائية لضمان الحماية القانونية للمعطيات الوراثية المحفوظة على مستواها . نلاحظ أن قطاع العدالة في الجزائر سجل أعلى مستوى من مستويات التحول الرقمي، حيث هيأت الوزارة الأرضية المناسبة لعصرنة القطاع، سواء من خلال الجانب التشريعي أو التقني وتكوين الكوادر البشرية وتوفير الغطاء المالي لإتمام كل مراحل التحول في هذا القطاع وأكثر قدرة على الإستجابة لما يطمح إليه المواطن، وتُعيد الثقة في المرفق القضائي كركيزة من ركائز الدولة الحديثة.

ثانياً: عصرنة وزارة الداخلية

تعد وزارة الداخلية، في معظم الدول، من أكثر الوزارات إلتماصاً بالمواطن، نظراً لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها، إذ تشمل اختصاصاتها الجوانب المرتبطة بالحالة المدنية فقد أصبح من الضروري العمل على عصرنتها عبر آليات التحول الرقمي، لضمان السرعة، الشفافية، وتقليص التكاليف الزمنية والإدارية.²

عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على وضع برنامج عمل يسمح بتطبيق وتجسيد الرقمنة على مستوى الإدارة المحلية، حيث يعتبر هذا المشروع كأحد أهم الآليات التي اعتمدتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية للقضاء على عوائق الأداء الفعال في أجهزتها الإدارية وهو ما سمح بايجاد نظام الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى الولايات الدوائر والبلديات.³

تمثلت سياسة عصرنة قطاع الداخلية في عدة استراتيجيات تمت تنفيذها عبر مراحل نوجزها في

ما يلي:

1. النصوص القانونية

¹ سامية، غراب، ((رقمنة قطاع العدالة بين النظري والتطبيقي))، مجلة الإجتهد القضائي، المجلد 17، العدد 01، مارس 2015، ص ص (132 إلى 139)

² منى خليف، ((التحول الرقمي للخدمات الإدارية: التجربة الجزائرية والمقارنة مع دول المغرب العربي))، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 23، 2020، ص 57.

³ العيد المير، سميرة، بن خليفة، ((رقمنة الإدارة المحلية: مقاربة جديدة لتبسيط الإجراءات ومكافحة الفساد الإداري))، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2022، 464.

- قبل شروع الدولة في رقمنة الحالة المدنية، تمت تهيئة الظروف لتجسيدها ابتداءً من خلق إطار تشريعي وقانوني لها، عبر إصدار مجموعة من القوانين بمختلف تدرجاتها نذكر منها:¹
- تعديل الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فيفري 1970 يتعلق بالحالة المدنية، بموجب القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 أوت 2014 ومن أبرز ما جاء في هذا التعديل ما يلي:
 - إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.
 - منح مهام صفة ضابط الحالة المدنية للأمين العام للبلدية بصفة مؤقتة؛ وفي حالات محددة حصراً.
 - حصر مهام ضابط الحالة المدنية في شخص رئيس المجلس الشعبي البلدي فقط، بعدما كانت تشمل نواب الرئيس، غير أنه يمكنه تفويض مهامه إلى نوابه والمندوبين وإلى أي موظف بلدي مؤهل للقيام بواجبات ضابط الحالة المدنية.
 - المرسوم التنفيذي رقم 10-2010 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010 يتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، ليصبح بموجبه لكل مواطن رقم وطني تعريفي يميزه عن غيره من المواطنين، ويستخدم هذا الرقم عند لجوء المواطن إلى طلب خدمة إدارية عن بعد بواسطة الإنترنت وذلك لتمكينه من الحصول على الوثائق المطلوبة.²
 - القرار المؤرخ في 17 أكتوبر 2010 يحدد المواصفات التقنية المستخرج عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر (12S).
 - القرارين المؤرخين في نفس اليوم 26 ديسمبر 2011 الأول يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني والثاني يحدد تاريخ بداية تداوله.
 - القرار المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 يحدد المواصفات التقنية لوثائق الحالة المدنية.
 - التعليم الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم 1435 المؤرخة في 13 فيفري 2014، الخاص بالشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.³
 - المرسوم التنفيذي 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، يتعلق بإصدار نسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.¹

¹ ميلود، حفيظي؛ محمد لعامرة، رقمنة الحالة المدنية في البلدية - بلدية المسيلة نموذجاً - (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2020/2021)، ص 29.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مرسوم تنفيذي رقم 10-210 مؤرخ في 16 سبتمبر 2010 يتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، (الجريدة الرسمية، العدد 54، المؤرخة في 19 سبتمبر 2010) ص 4.

³ ميلود، حفيظي؛ محمد، لعامرة، مرجع سابق، ص 30.

- القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015 الذي يحدد القواعد العامة والمتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.²
- المرسوم رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، حيث أعفى القانون المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية التي يتوفر عليها السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.³
- المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أفريل 2017 يحدد كيفية إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها.
- التعليم الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم 93 المؤرخة في 02 أوت 2017، تتعلق بالتعميم التدريجي لإصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.

2. السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

تم إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، بإصدار وزير الداخلية والجماعات المحلية تعليمات وزارية رقم 1435/2014 تتضمن الشروع في العمل بالسجل الوطني الآلي بالحالة المدنية، وحُدّد 15 فيفري 2014 تاريخ الشروع في استخراج شهادات الميلاد بالاعتماد فقط على السجل الآلي، ليأتي بعدها تعديل قانون الحالة المدنية 20-70 بالقانون 08-14 وينص صراحة وفي ستة (6) مواد كاملة على هذا السجل، ضمن القسم الرابع، السجل الوطني الآلي للحالة المدنية من المواد 25 مكرر، حيث جاء في نص المادة 25 مكرر: "يحدث لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، سجل الوطني الآلي للحالة المدنية يرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، كما يربط هذا السجل بالمؤسسات العمومية الأخرى لاسيما المصالح المركزية لوزارة العدل".⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 15-315- المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 يتعلق بإصدار نسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية، (الجريدة الرسمية، عدد 68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015)، ص 6

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، (الجريدة الرسمية، عدد 06، مؤرخة في 19 فيفري 2015)، ص 7.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مرسوم تنفيذي رقم 15-204 مؤرخ في 27 جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، (الجريدة الرسمية، العدد 41، المؤرخة في 29 جويلية 2015)، ص 16.

⁴ عبد الرؤوف، عز الدين، فضيلة تواتي، ((مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر))، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص ص (60،61).

يعتبر السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إنجازا ذو مهما في مسار تحسين الخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية، التي تشكل قاعدة معطيات ذات أهمية كبرى في المنظومة الوطنية للمعلومات للبيانات كما تمثل مرجعا أساسيا للدولة ومؤسساتها الحكومية وغير الحكومية، حيث عاد ذلك بالإيجاب على المواطن من جانب القضاء على معاناة التنقل لإستخراج بعض الوثائق من بلديات ميلادهم الأصلية وتمكينهم من الحصول على وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية دون التقيد ببلدية الإقامة أو بلدية الميلاد.¹

3. رقمنة سجلات الحالة المدنية

جدير بالذكر أنه لم تقتصر عصنة البلدية على رقمنة الحالة المدنية، بل أكثر من ذلك من خلال إنشاء مصالح جديدة تختص بإصدار الوثائق البيومترية، بطاقة التعريف وجواز السفر وكذا رخصة السياقة البيومتري وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تنفيذ مشروع البلدية:

4. المنصة الإلكترونية شبك عن بعد:

تم استحداث منصة إلكترونية، تابعة للموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حيث تقدم هذه المنصة خمسون (50) خدمة الكترونية، حيث تمكن المواطنين من إيداع مختلف ملفاتهم الإدارية تشمل كافة القطر الوطني، وتتم معالجة هذه الملفات في ظرف لا يتعدى 24 ساعة، ويمكن المواطنين من الولوج لهذه البوابة بسبل مبسطة مع توفر عامل التأمين والتشفير لوثائقهم وملفاتهم.²

5. رقمنة الخدمات المقدمة عبر الشبائك :

وتتضمن عدة محاور تشمل:

أ. رقمنة وثائق الحالة المدنية وتبسيط الإجراءات:³

يتم استصدار وثائق الحالة المدنية والمقدر عددها ب 12 وثيقة حسب المرسوم التنفيذي رقم 14-75 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية، عبر الشبائك الإلكتروني الموحد من خلال وضع 03

¹ ميلود حفيظي، محمد لعامرة ، رقمنة الحالة المدنية في البلدية - بلدية المسيلة نموذجا، مرجع سابق، ص27.

² قسم التحرير، وزارة الداخلية..إطلاق خدمة "الشبائك عن بعد " لإيداع الملفات، جريدة الوسط، يومية وطنية شاملة، صادرة في 22 جوان 2021، متاح على الرابط: <http://elwassat.dz/>، الاطلاع: 2025/04/29.

³ الحاج، مطاي، محمد، خثير، ((تطور الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية عين الدفلى خلال الفترة 2015-2020))، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022، ص 116.

برمجيات على مستوى كل بلدية متعلقة بتسليم الشهادات ونقلها وتعديل الأخطاء المحتملة أثناء الحجز، بالإضافة إلى إعفاء المواطنين من تقديم هذه الوثائق عند التوجه للإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية التي ترتبط بالسجل الآلي للحالة¹، وذلك لتخفيف الضغط على الموظفين والأعوان من خلال التخلص من التدوين اليدوي للوثائق وإهدار الوقت والتقليل من الأخطاء وتبسيط عمليات التصحيح في حالة وجودها، وتم وضع قواعد حول إجراءات جديدة على غرار: ²

- تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري من 05 سنوات إلى 10 سنوات.
- تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة عن مصالح الحالة المدنية من 29 وثيقة إلى 14 وثيقة.
- إلغاء شروط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية.
- تمديد أجل صلاحية عقد الميلاد إلى عشر سنوات بعدما كان سنة واحدة من قبل.
- إلغاء تحديد أجل صلاحية شهادة الوفاة بعدما كانت سنة واحدة من قبل.
- تتكفل البلديات بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم.
- تمديد أجل التصريح بالولادات والوفيات بالنسبة لمواطني الجنوب إلى 20 يوما بدلا من يوم واحد.
- إزالة شهادة الميلاد العادية الخاصة من ملف بطاقة التعريف الوطنية واستبدالها بشهادة الميلاد رقم 12.
- التقليل من مدة دراسة ملفات الحيازة على البطاقة الرمادية إلى يوم واحد في الحالات العادية وإلى 21 يوم في حالات بيع السيارات بين الولايات.
- حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف وجواز السفر.
- التسجيل الإلكتروني للحج.

ب. التحويل البيومتري للوثائق الوطنية الرسمية:

حققت وزارة الداخلية قفزة نوعية من جانب التحويل البيومتري للوثائق الرسمية، حيث تم تجهيز الإمكانيات التقنية وتوفير التأطير وتكوين الموظفين في الجانب التكنولوجي ومرافقة الوحدات الإدارية عبر البلديات، ومراقبة نتائج العملية، وتم ذلك عبر خطوات مدروسة من خلال ربط جميع البلديات بقاعدة بيانات مركزية من بينها سجل الحالة المدنية وقاعدة البيانات البيومترية للوثائق البيومترية للقضاء على

¹ الحاج، مطاي، محمد، خثير، نفس المرجع السابق، ص 116.

² نوال بلحربي، ((دور البلدية الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر 2010-2022 بلدية ترعي باينان بولاية ميله أنموذجا))، المجلة النقدية للقانون والعلم السياسية، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 255.

التعقيدات الإدارية، وإعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية ورقيا المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.¹

- جواز السفر البيومتري

يعد أهم مظاهر تكريس الرقمنة على مستوى الإدارة المحلية والوثيقة الأكثر طلبا واستخداما من طرف المواطنين، حيث تم تحويل هذه الوثيقة من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل البيومتري الإلكتروني، بمعنى أنه تم إدراج شريحة الكترونية على جواز السفر تتضمن معلومات بيومترية مخزنة وطنيا تتعلق بالمواطن صاحب الجواز، وعرفه القانون 14/03 بأنه سند السفر من النوع البيومتري الإلكتروني القابل للقراءة آليا، يجب على كل مواطن أن يكون حاملا له.²

تمت عملية التحويل البيومتري للوثائق الرسمية على مراحل، وبعد إعداد أرضية بيومترية تم الانطلاق الرسمي في إصدار جواز السفر البيومتري بتاريخ 14 جانفي 2016 على مستوى البلديات، وتم تحويل أجهزة التشخيص والإصدار من مقار الدوائر إلى البلديات.³

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

تعتبر من أهم مظاهر تطبيق التحول الرقمي على مستوى الجماعات الإقليمية، في إطار عصرنة الوثائق الرسمية، عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تطبيق نظام بطاقة التعريف البيومترية الإلكتروني بالبلدية⁴، بإصدار تعليمية وزارية بتاريخ 14 سبتمبر 2015 تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات حيث حددت تاريخ إنطلاق إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية في 01 أكتوبر 2015،⁵ ولتسهيل الخدمة، أقرت وزارة الداخلية وبغرض تسهيل حصول المواطن على بطاقة تعريف وطنية بيومترية، لاسيما منهم المتحصلين على جواز سفر بيومتري، وضعت

¹ برنامج نقاش، بطاقة التعريف أو جواز السفر لاستخراج الوثائق، قناة النهار الاخبارية الجزائرية، 2018/01/18، متاح على الرابط : <http://goo.gl/as3vly>، الاطلاع : 2025/04/26.

² العيد، المير، سميرة، بن خليفة، ((رقمنة الإدارة المحلية: مقاربة جديدة لتبسيط الإجراءات ومكافحة الفساد الإداري))، مرجع سابق، ص 466.

³ نوال، بلحري، مرجع سابق، ص 256.

⁴ عبد الرؤوف، عز الدين، فضيلة، تواتي، مرجع سابق، ص 62.

⁵ قرار وزاري مؤرخ 19 جوان 2010، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين والإلكترونيين وكيفية معالجتهما، (جريدة رسمية، عدد 45 المؤرخة في 08 أوت 2010)، ص

الوزارة تحت تصرفهم الموقع الخاص بالوزارة بوابة إلكترونية، تمكن المواطن من طلبها آليا مباشرة دون التنقل إلى البلدية.

- رخص السياقة وبطاقة ترقيم المركبات

أنجرت رخصة السياقة البيومترية وفق معيار المنظمة الدولية للتقييم رقم 18013 المتعلق بوثائق الهوية، كما أنها من النوع البيومتري الإلكتروني المقروءة آليا بواسطة شريحة إلكترونية ومنطقة للقراءة الآلية وتحتوي على عناصر مؤمنة لضمان الإستعمال الأمثل لها تحتوي الرخصة على المعلومات الخاصة لهوية السائق ومعطياته البيومترية المرقمنة بما فيها صورته وامضاءه وزمرة الدم، وبصمات أصابعه، إضافة إلى المعلومات الإدارية الخاصة برخصة السياقة.¹

إلا أن نموذج رخصة السياقة الصادر في المرسوم التنفيذي 11-376 لم يدخل حيز التطبيق إلا سنة 2015 وذلك بعد صدور القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية ووزارة النقل في 03 جانفي 2013، يهدف وضع هذه الوثيقة حيز التداول إلى تمكين سائقي المركبات من وثيقة أكثر أمنا من الغش في الوثائق وضمان حماية المعطيات الشخصية وسلامتها.

وفيما يخص السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات تم إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي ساهم وبقدر كبير في تجنيب المواطنين عناء التنقل إلى ولاية تسجيل المركبة، فبناء على التعليمات الوزارية رقم 1614 المؤرخة في 08 ديسمبر 2015 ثم ربط جميع البلديات بالتطبيقات الوطنية لتسجيل المركبات الخاصة بتأكيد المواصفات التقنية للمركبات عن طريق الألياف البصرية، كما تم حذف فاتورة شراء المركبة من الوثائق المكونة لملفات بيع المركبات عن طريق الإمتياز والمركبات المستوردة، وإلغاء التصديق على استمارة المعلومات الخاصة بالمركبة.²

وبناء على ذلك أقرت الدولة عبر مختلف سلطاتها الحكومية بمختلف مستوياتها أنها تهدف بالأساس إلى تخفيف العبء على المواطن وكلها إجراءات تصب في وعاء إصلاح الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

- الرقمنة في المجال الانتخابي

¹ الزهرة، صافي، خالد، حروز، رخصة السياقة بالتتقيط البيومترية في ظل عصنة الإدارة الجزائرية، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2019-2020)، ص46.

² نوال، بلحري، نفس مرجع سابق، ص258.

في الجزائر وكمرحلة أولية نحو التحول الرقمي وتهيئة البنية التحتية ولنفس الدوافع المذكورة آنفا إضافة إلى تسهيل العملية الانتخابية لدفع المواطن للممارسة حقوقه وواجباته، عملت السلطات على رقمنة قوائم التسجيل في سبتمبر 2020 قبل الانتخابات التشريعية، وتطهير القوائم الانتخابية (وفيات - تغيير سكن)، التي من شأنها ضمان نزاهة ومصداقية الانتخابات، بالتنسيق مع سجل الحالة المدنية الآلي الوطني، الذي يجري بموجبه على نوع من التقاطع مع القوائم الانتخابية، وتقوم بعملية مراجعة القوائم لجنة بلدية، يرأسها قاضي، تحت مسؤولية السلطة الوطنية للانتخابات.¹

ولعلّ من أهم المبادرات التي قامت بها الوزارة في هذا الصدد هي رقمنة خدمات الحالة المدنية، حيث أطلقت بوابات إلكترونية تتيح للمواطن استخراج وثائق مثل مضمون الولادة، شهادة الوفاة، عقد الزواج، وشهادة الإقامة، وذلك دون الحاجة للتنقل إلى مراكز الحالة المدنية، وهو ما ساعد في تقريب الإدارة من المواطن، وخفّف الضغط على المكاتب الإدارية.²

ثالثاً: عصرنة قطاع التعليم العالي

تتبنى الجامعة الجزائرية اليوم نظاماً لعصرنة وظائفها، وتبذل كل جهودها من أجل رقمنة قطاعها في سبيل جعل الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة والمنظومة الوظيفية ككل ذات جودة عالية، العملية التي تتم بدمج مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع العملية التعليمية الذي ينعكس إيجاباً على المخرجات.³

إن رقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، يعزز عملية التواصل بينها وبين مدخلات العملية التعليمية، وفي هذا السياق أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي القرار رقم 50 المؤرخ في 21 جانفي 2018 المتضمن إنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تعمل اللجنة على تكريس الرقمنة في الإدارة المركزية والمؤسسات تحت وصايتها واقترح تدابير لتعميم الإدارة الإلكترونية، ووضع برنامج تكويني لفائدة المستخدمين المكلفين بالرقمنة.

إن التوجه نحو تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي ومضاعفة أوجه استخدام التكنولوجيات الرقمية في التسيير والبحث، وإرساء منظومة التعليم الإلكتروني، يقتضي

¹ العيد، المير، سميرة، بن خليفة، مرجع سابق، ص 466.

² وزارة الداخلية التونسية، دليل تبسيطي لرقمنة خدمات الحالة المدنية، منشورات مركز الإعلامية، 2022، ص 7.

³ بريزة بوزعيب، ((الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر))، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 01.

إنجاز عدة تطبيقات رقمية خاصة بالتعليم العالي، وقد عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تأطير عملية الرقمنة بصورة تغطي جميع المجالات التي يتضمنها القطاع سواء الإدارية أو البيداغوجية وتمثلت تلك الخطوات في التالي:

أولاً: على مستوى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال

ركزت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال كشعبة، حيث تم فتح مجال التكوين فيها في كليات العلوم في أغلب الجامعات في الجزائر، كما تم وضعها كمادة في أطوار التعليم خاصة في طوري الماستر والدكتوراه، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمخصصة لرقمنة التعليم العالي من مهندسين وتقنيين المكلفين بإدارة وتسيير أنظمة المعلومات والبرامج المختلفة وصيانتها.

1. إنشاء المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة:

استحدثت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مديريات جديدة في إطار رقمنتها قطاعها وهي المديرية العامة للشبكات وتطوير الرقمنة، وأحد هياكلها حسب المرسوم التنفيذي رقم 21-134 المؤرخ في 07 أبريل 2021، حيث تهدف إلى وضع برامج تكوينية لفائدة الموظفين المكلفين بتكنولوجيا الإعلام والاتصال للتعليم والبحث في القطاع، من أهدافها العمل على مسايرة المستجدات المفاهيمية في مجال البحث والتعليم والتكنولوجيات الإعلامية والاتصالية.¹

2. المديرية الفرعية للهياكل القاعدية والشبكات:²

تسهر على ضمان إدماج الهياكل القاعدية والأنظمة والشبكات المعلوماتية وضمان الاستغلال الأمثل للموارد المعلوماتية في إطار ميثاق، وإجراء الدراسات من أجل إعداد دفاتر الموصفات التقنية للشبكات المحلية والتجهيزات المعلوماتية للمؤسسات.

3. المديرية الفرعية لأنظمة دعم المعرفة والرقمنة:

وتتكلف بتعزيز إنشاء المحتويات البيداغوجية لدعم التكوين الحضوري في إطار ميثاق بيداغوجي وطني، ومرافقة إقامة التعليم عن بعد، والإشراف على حوسبة المكتبات الجامعية وربطها فيما بينها، وقيادة

¹ سهام، سبتي، بوعبد الله بن عجامية، ((آليات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر منصة sndl نموذجاً))، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2024، ص 777.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 21-134 المؤرخ في 07 أبريل 2021 بـتتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 11 أبريل 2021)، ص 13.

أعمال إنشاء المكتبات الافتراضية وتعزيز ربطها بالشبكة.¹

4. المديرية الفرعية للأمن المعلوماتي:

حيث تتكلف بضمان الأمن المعلوماتي للقطاع طبقا للقواعد المطبقة، من خلال وضع مخططات الأمن المادي لمواقع الإعلام، وضمان تطبيقها، ثم وضع سياسة لحماية النظام المعلوماتي المدمج للقطاع وتنفيذها، ووضع آليات تصفية المحتويات، وتطوير طرق ووسائل الوقائية والعلاجية والتنبيهات الهجمات والأنظمة المعلوماتية للقطاع لضمان حماية الأنظمة المعلوماتية للقطاع.²

5. افتتاح المدرسة الوطنية العليا في علوم وتكنولوجيا الإعلام الآلي:

فتحت هذه المدرسة أبوابها للطلاب الجامعيين في الموسم الجامعي 2021/2020 بولاية بجاية وكان من أهم أهدافها تقديم تكوين عالي للطلبة في مجال تحليل واستغلال البيانات والرقمنة لغرض دعم التقييم، التحسين وكذا التدريب، بالإضافة إلى تكوينهم في التقنيات الحديثة والأمن السيبراني ومن التطلعات المستقبلية للمدرسة، وفتح تكوين دكتورالي في الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات والأمن الذكي وفتح تخصصات جديدة منها نظم المعلومات الذكية وإنترنت الأشياء وكذا فتح معمل بحث في الذكاء الاصطناعي.

6. افتتاح المدرسة الوطنية للذكاء الاصطناعي:

تتبع هذه المدرسة مؤسسات التعليم العالي، وتهدف لتدريس وتكوين المهندسين في مجال الذكاء الاصطناعي للاستفادة من خبراتهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض مختلف القطاعات لدعم التنمية في الجزائر، وتوفير الاحتياجات الحقيقية في التعليم العالي والبحث العلمي والإسهام في التنمية الرقمية للجزائر.³

تُفصل الباحثة "فهيمة بلول"؛ في مجال رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر حسب مجالين هما: رقمنة القطاع في مجال الإعلام العلمي والتقني ورقمنة القطاع في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

أ. رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر في مجال الإعلام العلمي والتقني

- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST):

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

³ سهام، سبتي، بوعبد الله، بن عجايمية، مرجع سابق، ص 777.

يعتبر أهم هيئة توفر مختلف الخدمات المتعلقة بالبحث العلمي والعمل الأكاديمي، ويهتم المركز بكل ما يخص شؤون الطلبة وتسجيلاتهم، إضافة إلى احتوائه على 12 بوابة متوفرة على الموقع:

<https://www.cerist.dz/index.php/a>، وتختص مختلف مجالات البحث وهي:¹

- **شبكة البحث الجزائرية (ARN):** وهي شبكة ربط وطنية ودولية وتقدم مختلف الخدمات المتوفرة في المركز لاسيما ما يتعلق بدعم الاحتياجات المتعلقة بالبنية التحتية لشبكة الإعلام، ومتوفرة على الموقع <http://www.arn.dz>.

- **البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST)**

تعتبر أهم وسيلة لمتابعة كل مراحل إعداد الأطروحات بداية من التسجيل إلى غاية المناقشة ونشر نسخة من الأطروحة، وهذا بهدف الإعلام والإتاحة للباحثين، وتلزم كل طالب أن يسجل في المنصة ويكون له حساب خاص من أجل المتابعة، مع الإشارة إلى أن هذه البوابة كانت تهتم فقط بتسجيل عدد الأطروحات ولم تكن مفعلة، مما جعل المسؤول الأول عن القطاع يقرر مؤخرا ضرورة تسجيل كل الطلبة الذين في طور إنجاز الأطروحات ومتابعهم بشكل أدق على المنصة، وتتوفر البوابة على الموقع <https://www.pnst.cerist.dz>

- **النظام الوطني للتوثيق عبر الإنترنت (SNDL):**

يسمح هذا الفضاء بتصفح الوثائق الإلكترونية الوطنية والدولية في مجال البحث العلمي، بهدف نشر الثقافة العلمية في مختلف المجالات وإتاحة الفرصة للطلبة الولوج إلى المادة العلمية على مستوى الجامعات الجزائرية أو حتى في الخارج، وهو متوفر على الموقع <https://www.sndl.cerist.dz>

- **مركز أسماء النطاقات (NIC-DZ):**

عبارة عن ترخيص من الهيئة العالمية للأسماء والأرقام للإنترنت من أجل إدارة أسماء النطاقات المخصصة لدولة الجزائر، ومتوفر على الموقع <http://www.nic.dz/>

- **بوابة خدمات الإنترنت (Wissal):**

تسمح هذه البوابة بالاطلاع على مختلف الخدمات التي لها علاقة بالقطاع سواء على مستوى الجامعة أو خارج محيط الجامعة، وهو متوفر على الموقع <http://www.wissal.dz>.

- **بوابة البرمجيات الحرة (Freesoft)**

¹ فهيمة، بلول، ((رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيتحقق شعار الصفر ورق في الجامعة الجزائرية؟))، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، جوان 2023، ص 493.

يسمح هذا البرنامج إلى تشجيع تطوير البرمجيات الحرة في الجزائر وتسمح بتحميل عدة برمجيات، وهي متوفرة على الموقع <http://freesoft.cerist.dz/>

- الموقع الموحد للمجلات العلمية (webreview):

تختص هذه البوابة بنشر البحوث والمجلات وذلك عن طريق الولوج إلى الموقع

<http://www.webreview.dz/>

- المكتبة الرقمية للمركز (dl):

هي عبارة عن مستودع مؤسساتي يضمن الوصول إلى مختلف إنتاجات البحث في الإعلام

العلمي والتقني من أطروحات، مقالات، مداخلات، الدروس... إلخ، وهو متوفر <http://dl.cerist.dz/htf>

- بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية: (Bibliouniv)¹

فضاء مفتوح لممثلي الجامعات للمساهمة في تعزيز المناهج العصرية لتسيير المكتبات الجامعية،

وهي متوفرة على الموقع <https://www.bibliouniv.cerist.dz>

- الفهرس المشترك الجزائري (CCDZ)

فهرس يضم الرصيد الوثائقي للمكتبات الوطنية لمساعدة المكتبات على تطوير خدماتها، عبر

الموقع https://www.ccdz.cerist.dz/ccdz_ar

ب/ رقمنة قطاع التعليم العالي في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي :

تم إنشاء بعض المنصات وتفعيل بعض التقنيات بهذا الخصوص وهي:

- إنشاء البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP):

تم توحيد عملية النشر العلمي من خلال هذه الأرضية الرقمية خاصة بالمجلات العلمية، تنشر

فيها الأبحاث العلمية في جميع المجالات، أنشأها مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية

(CERIST)، تدار تقنيا من المركز المذكور وعلميا من قبل رؤساء تحرير المجلات.

- تفعيل الأرضية الرقمية البيداغوجية: (E-learning)

هي أرضية رقمية بيداغوجية تفاعلية، توضع فيها ملخصات الدروس بمختلف أشكالها، فهي

وسيلة تواصل رقمية بين الأساتذة والطلبة.²

¹ فهيمة، بهلول، نفس المرجع السابق، ص 494.

² بريزة بوزعيب، مرجع سابق، ص 76.

- إنشاء منصة الرقمية بروغرس: (PROGRES)

منصة رقمية تم إنشاؤها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تسمح بتسيير شؤون الجامعة وتسهيل التواصل بين الإدارة الجامعية والطلاب وتحتوي على فضاء خاص بالإدارة وفضاء خاص بالأساتذة وفضاء خاص بالطلبة.¹

- تفعيل منصة "موديل Moodle" لتدريس الوحدات الأفقية عن بُعد:

تعتبر منصة موديل المنصة الأكثر استعمالا في الجامعة بالجزائر، وقد جاء مشروع تصميم وبناء الدرس على منصة موديل للاستجابة للحاجات المهنية للأساتذة، كون نظام موديل هو نظام تعليمي وتتم عملية التقييم فيه افتراضيا، وتقديم الإستشارات سواء للطلبة أو لزوار، حيث يعتبر منصة مساهمة في مواكبة التطورات المسجلة في التعليم،² وتسهيل عملية التواصل بين الأساتذة والطلبة.

يلاحظ أن قطاع التعليم العالي في الجزائر عرف الكثير من التطور والتحديث سواء على مستوى الهياكل أو أساليب التسيير القطاع وطرق تأطير البحث العلمي ما انعكس إيجابيا على واقع البحث العلمي.

أما من جانب عصرنة القطاعات العمومية الاقتصادية التي تشمل الأنشطة العامة التي تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وبيعها، في هذا الشق سيتم التركيز على عصرنة قطاع البريد والمواصلات وإدارة الحباية في قطاع المالية.

أولاً: عصرنة قطاع البريد والمواصلات

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة كبيرة في اقتصاديات كافة الدول، ما جعل الحكومة توليه أهمية كبرى، وتركز على إعادة هيكلته، وتحسين بنيته التحتية ورفع من جودة خدماته .

يحدد القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لتطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة، وتحويل نشاطات استغلال البريد والمواصلات

¹ محمد، تيشوش، صباح، غربي، ((استخدام منصة بروغرس Progres بين الواقع والمأمول - دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين المستخدمين للمنصة))، مجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2022، ص 88.

² نور الهدى، بوقاعة، رانيا، عمي، رقمنة التعليم العالي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ابن خلدون - تيارت - الجزائر، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت، 2020/2021)، ص 73.

التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.¹

وتقدم مؤسسة بريد الجزائر الخدمات الرقمية التالية:

- **الخدمات المالية:** تعد هذه الخدمات من أهم مصادر الدخل لشركة بريد الجزائر وذلك بسبب المنافسة الكبيرة التي تتعرض لها من طرف البنوك، حيث تطورت الخدمات المالية بشكل كبير جدا متعددة، جوانب؛ وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي: الصكوك البريدية الخدمات المرتبطة بصندوق التوفير والإحتياط التعامل بالحوالات خدمات مالية متعددة لفائدة الخزينة.

- **الخدمات البريدية:** وهي نوعان الخدمات الأساسية مثل بريد الرسائل وخدمات إضافية مثل الخدمات، الاعلام بالإستلام التوزيع السريع، التسليم من خلال الصناديق التجارية وغيرها.

- **الخدمات التجارية الأخرى:** وتتضمن الطرود البريدية خدمات البريد السريع، الموزع الآلي للأوراق النقدية، الإعلان البريدي.²

في إطار التحولات التي شهدتها الجزائر تمت سنة 2000 إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات بإعتباره من الأقطاب الكبرى في تقديم الخدمات العامة في الجزائر حيث تمت عصرنته الكترونيا من خلال التعاقد مع المزود الأمريكي Lucent لوضع قاعدة موجهة للمؤسسات للنفاذ إلى الأنترنت، ومن أهم التطبيقات العملية التي عرفها هذا القطاع ما يلي:

- **إرساء نظام خاص بالنقد الآلي:** من خلال إبرام اتفاقية مع شركة النقد الآلي والعلاقات بين البنوك، لتزويد جميع مكاتبها بالشبائيك الآلية للبنوك وأجهزة ولواحق الدفع الإلكتروني، وتنصيب الموزعات الآلية للنقد (DAB)، والشبائيك البنكية الآلية (GAB)، للقيام بمختلف العمليات المالية.³

- **بطاقة السحب الإلكترونية:** وتم الإنطلاق في توزيع هذه البطاقات في جانفي 2007 على مستوى العاصمة ليتم تعميمها في مراحل لاحقة عبر كل الولايات وتمكين المواطن من القيام بعملية السحب في أي شباك بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر الوطن وتوفر هذه البطاقة ثلاث ميزات رئيسية: الأمن، التوفر، السرعة.

¹ فتيحة، كبير، محمد، سماحي، ((تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي))، مجلة les cahier du mecas، المجلد 13، العدد 01، جوان 2017، ص 189.

² وهبية، مقدم، ((سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها))، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 16، العدد 01، ماي 2025، ص 1210.

³ فتيحة، كبير، محمد سماحي، مرجع سابق، ص 192.

- توفير نفس هذه الخدمات على شبكة الإنترنت: وهو ما أدى الى تخفيض الضغط على الشبائيك البريدية وتقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمة فورية ونوعية.

- إنشاء وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال للبوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية التي تم إطلاقها رسميا في أوت 2010 تحت إسم بوابة المواطن www.elmotuwatin.dz وهي عبارة عن شباك يضم العديد من الأقسام.¹

ومن أجل تقديم خدمات فعالة وذات جودة استحدثت مجموعة من الخدمات الرقمية نوجزها فيما يلي:²

- خدمة E-CCP:

وتسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت الاستفادة من عدة خدمات مالية منها: الإطلاع على كشف الرصيد في الحساب الجاري، وطلب الصكوك البريدية، ويحوز المستخدم على رقم حساب جاري ورمز سري خاص بالخدمة.

- خدمة E-CNEP :

وهي خدمة موجهة الزبائن أصحاب حسابات التوفير والاحتياط، وتسمح لهم بالقيام بعدة عمليات منها: تغيير الرمز السري الإطلاع على رصيد الحساب، والإطلاع على كشف الحساب مع إمكانية تحميله، للاشتراك في هذه الخدمة، يكفي أن يحوز الزبون على رمز سري يحصل عليه على مستوى المؤسسة البريدية التي فتح بها حسابه المحلي للتوفير والإحتياط.

- خدمة الإشعار عن طريق الرسائل القصيرة:

تقوم هذه الخدمة بإعلام الزبون بكل العمليات التي تخص حسابه الجاري (تزويد، سحب) وإبلاغه بتوفر دفتر الصكوك الخاص به، أو البطاقة النقدية، أو عن طريق خدمة رسيدي التي تتيح للأفراد الذين يملكون حسابا بريديا جاريا وخطا هاتفيا لدى خدمة الهاتف للمتعامل موبيليس، حيث توفر خدمة الكشف عن الرصيد، عن طريق رسالة قصيرة تتضمن رقم الحساب البريدي الجاري دون المفتاح والرمز السري الخاص بالخدمة.

¹ مريم، زان، ((دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها - نماذج قطاعية من مشروع الجزائر الإلكترونية : الإنجازات والتحديات))، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، أكتوبر 2018، ص58.

² عديلة، ضياء الدين، مسعود، عوام، دور الرقمنة في تحسين خدمات البريد دراسة ميدانية ببريد الجزائر زكالة ورقلة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2023/2023)، ص ص (33-34).

بالإضافة إلى عدة خدمات رقمية على غرار (خدمة برقيتك، خدمة بريدي موب، خدمة تتبع البعائث، خدمة حوالتك)

- إطلاق نظام الدفع عبر رمز (QR Code):

وهو خطوة تكنولوجية متقدمة تتيح للمستخدمين من خلال دفع ثمن المشتريات والخدمات باستخدام الهواتف المحمولة عبر تطبيق BARIDIPAY.

- تفعيل نظام إدارة الطوابير إلكترونيا مما يساهم في تحسين تنظيم تدفق المواطنين داخل المكاتب، وتوفير الخدمات في بيئة أكثر راحة، كما يشكل هذا النظام أداة هامة لمراقبة أداء المكاتب الشبائيك.

- إنشاء ملف الكتروني للعناوين ووضعه على الخط حتى يطلع عليه الجمهور والإدارات والهيئات المهمة.

- توسيع مشاركة القطاع الخاص في وظائف النقل والتوزيع.

- اعتماد تقنيات حديثة لتتبع المراسلات واسترجاع وثائق إثبات التسليم¹

ووفق الخطوات المجسدة نستنتج أن استراتيجية رقمنة قطاع البريد والمواصلات عبر مؤسسة بريد الجزائر تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال:

- الوفاء بالتزام الدولة بضمان وصول جميع المواطنين إلى الخدمة البريدية الشاملة من خلال:

- توفير خدمات أساسية بجودة عالية وتكاليف مناسبة.

- إعادة تقييم الخدمة العمومية من أجل التقرب من المواطن وذلك بتحقيق استمرارية الخدمة وتكافؤ فرص الوصول، وتحقيق الشفافية.

- تيسير الوصول إلى الخدمات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تنفيذ برنامج رقمنة، تعميم أجهزة صراف آلي متعددة الوظائف في الأماكن التجارية والعامة الآمنة، تعمل بنظام الخدمة الذاتية طوال أيام الأسبوع إضافة إلى تطوير برمجيات تقديم الخدمات عن بعد وعبر الهواتف المحمولة.²

- الإهتمام بتوفير الخدمات للمناطق النائية من خلال إنشاء مكاتب بريدية في المناطق النائية، إلى جانب تحسين الربط بشبكة الاتصالات وتوفير التغطية الكاملة لدعم استقرار السكان.

- تحسين جودة الخدمة من خلال تقليص فترات الانتظار وضمان أمان المعاملات البريدية والمالية.

¹ وهئية مقدم، ((سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها))، مرجع سابق، ص1207.

² نفس المرجع، ص1208.

ثانيًا: عصرنة الإدارة الجبائية:

تُعرّف عصرنة الإدارة الجبائية هي عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسير حديثة ونمط ثقافة تنظيمية جديد قائم على إدخال التكنولوجيا في النظام العام للإدارة الجبائية وتحديث هيكل تنظيمها وتشريعاتها، لمواكبة التطور، ولرفع المردودية والجبائية العادية وفعالية الأداء.¹ تقوم عصرنة الإدارة الجبائية على خمسة أبعاد وهي كالتالي:

- **البعد الهيكلي:** وينعكس على عملية تنظيم مصالح الجبائية داخلية وخارجية.
 - **البعد التشريعي:** من خلال تبسيط التشريعات الجبائية والتخلص من التعقيدات في الإجراءات.
 - **البعد المالي:** الذي يركز على مبدأ خفض تكاليف التسيير.
 - **البعد التقني:** الذي يهدف إلى إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورقمنة الإدارة القائمة بالتسيير.
 - **البعد الوظيفي:** من خلال ترقية الموارد البشرية مثل تكوين وتأطير الموظفين وتأهيلهم.²
- ويتلخص مضمون وخطوات عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر في:

أ. عصرنة هياكل الإدارة الجبائية:

اتبعت المديرية العامة للضرائب في الجزائر برنامج خاص بالعصرنة لهياكلها ابتداءً من سنة 2002 من خلال إنشاء مؤسسات متخصصة جديدة على مستوى المصالح الخارجية، هدفها تجميع المفتشيات والقباضات في هيكل واحد، وذلك قصد تحسين علاقة الإدارة بالمكلف بالضريبة ومن ثم تحسين نوعية الخدمة، ورفع مستوى الوعي الجبائي للتخفيف من ظاهرة التهرب الضريبي، والرفع من مردودية التحصيل الضريبي، وتتمثل هذه الهياكل في: مديرية الإعلام والوثائق الجبائية، مديرية كبريات المؤسسات (DGE)، مركز الضرائب (CDI)، والمركز الجوّاري للضرائب (CPI).³

يعد تقليل عدد الهياكل الإدارية من أهم أهداف برنامج عصرنة إدارة الجبائية؛ وتجميع المتماثل منها في إدارات عصرية تجمع مختلف الوظائف الجبائية، مما سمح بتخفيض عددها الإجمالي من

¹ محمد، الطيب قويدر، ((عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي))، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 552.

² محمد، لعربية؛ فاروق، سحنون، ((دور العصرنة في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الإلتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة - دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف))، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 15، العدد 03، 2021، ص 513.

³ نورية، غازي؛ نورة، قدوري، ((استراتيجية عصرنة إدارة الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر))، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 06، العدد 02، نوفمبر 2020، ص ص (311،312).

1.288 إلى 406 فقط، ومع ذلك يبقى هناك تعدد في مستويات الرقابة والتسلسل الإداري بحيث يوجد حاليا أربعة (04) مستويات.¹

ب. عصنة الجانب المعلوماتي في إدارة الجباية

قامت المديرية العامة للضرائب بتحديث النظام المعلوماتي عن طريق وضع نظام تسيير الجباية (SGF)، حيث صمم هذا البرنامج في إطار MARA وتم وضعه حيز التشغيل في جميع مراكز الضرائب، تسمح هذه الأداة بالتسيير الرقمي للملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة² بما يضمن الاستجابة السريعة لاحتياجات المستخدمين، والتحكم أكثر في فئة المكلفين بالضريبة.

انطلقت رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر من فكرة دمج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في أساليب العمل الإداري، حيث سعت السلطات العمومية للبلاد إلى إحداث جملة من التغيرات، وهذا بإدخال بعض الخدمات الإلكترونية وتحديث أساليب المعاملات، والمتمثلة في:³

1. إنشاء موقع إلكتروني لإدارة الجبائية:

يسمح هذا الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من قوانين جبائية، قوانين المالية، الدلائل التطبيقية للمكلفين بالضريبة، نصوص ومناشير جبائية وتعليمات مختلفة، حيث تهدف الإدارة الجبائية من خلال هذا الموقع الإلكتروني إلى نشر المعلومة الجبائية والتكفل بإنشغالات وتطلعات المكلفين بالضريبة من خلال إحداث فضاء تشاوري عبر الإنترنت.⁴

- بريد الاتصال متاح للجمهور عبر الرابط الإلكتروني contact_dgi@mf.gov.dz ، يمكن من خلاله طرح أسئلة ذات طابع جبائي من أجل الحصول على معلومات وبيانات حول مخاوفهم الضريبية في غضون فترة أقصاها ثلاثة (03) أيام.

- بريد التظلم الذي يهدف إلى توفير أداة حوار واستماع، والسماح للمكلف بالضريبة بإرسال شكاوهم واقتراحاتهم وتظلماتهم عبر doléances@mf.gov.dz.

¹ إبراهيم، حراش، عصنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير - دراسة تقييمية للتجربة الجزائرية للفترة 2002-2010 (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012)، 223.

² نورية، غازي، نورة قدوري، نفس المرجع، ص 311.

³ محمد، لعربية؛ فاروق، سحنون، مرجع سابق، ص 517.

⁴ أمل، جبلاحي، أهمية عصنة الإدارة الجبائية في عملية التحصيل الضريبي - دراسة حالة بمركز الضرائب لقسنطينة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023/2024)، ص 17.

2. الإشتراك في النشرة الإخبارية للمديرية العامة للضرائب (newslette)

يتم فيها إعلام المكلفين بالضريبة من خلال الموقع الرسمي بشكل دوري الرسائل الخاصة بالمديرية العامة للضرائب وعن كل مستجدات مثل: قوانين المالية، القوانين المالية، ... الخ.

- إنشاء رزنامة جبائية لتذكير دافعي الضرائب بالتزاماتهم الضريبية.
- تحميل الوثائق الجبائية القابلة للتعبئة، حيث توفر هذه الخدمة للمكلفين سلسلة من المطبوعات والوثائق الجبائية قابلة لتعبئة البيانات مع إمكانية تنزيلها وطباعتها.
- إنشاء المديرية العامة للضرائب الموقع الرسمي بهدف إجراء التحقيقات وإستطلاعات الرأي عبر الإنترنت حول جودة الخدمة النوعية المقدمة على مستوى الهياكل الجديدة مديرية كبريات المؤسسات، ومراكز الضرائب، من أجل تصحيح الإختلالات.

3. نظام للتصريح عن بعد جبايتك:

تجسيدا لإستراتيجية عصنة الإدارة الجبائية قامت المديرية العامة للضرائب بإنشاء نظام بتسمية جبايتك (jibayatic)، وهو عبارة عن نظام يسمح بالتصريح والدفع عن بعد عبر الرابط، وهو عبارة عن فضاء خاص ومؤمن مرتبط بنظام المعلومات <https://jibayatic.mfdgi.gov.dz>، حيث يدعم هذا النظام فعالية إدارة الضرائب ويساهم في تحسين تحصيل عائدات الضرائب العادية¹.

كما أصبح بإمكان المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب والمسجلين في قاعدة النظام المعلوماتي جبايتك أن يحصلوا على طلب التوظيف البنكي عبر الإنترنت من خلال بوابة التصريح الإلكتروني حيث وتعتبر هذه خدمة جديدة تم إضافتها إلى البوابة².

4. إطلاق بوابة إلكترونية مساهمتك للتصريح والدفع الإلكتروني:

تم توقيع اتفاقية بين المديرية العامة للضرائب وبنك الجزائر الخارجي من أجل تنويع وسائل دفع الضرائب والرسوم إلى غاية تعميم نظام جبايتك على كل مصالح الإدارة الجبائية، تختص هذه البوابة

¹ محمد، بن رابع؛ قتال عبد العزيز، ((واقع التحصيل في ظل تطبيق برنامج العصنة الجبائية - مديرية الضرائب برج بوعريش أنموذجا للفترة 2013-2021))، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 753.

² عبد الله سفيان، رمادية؛ كمال، قويدري، تفعيل خدمة إدارة الإلكترونية في الجزائر - عصنة الإدارة الضريبية نموذجا))، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، جوان 2020، ص 479.

بتقديم خدمات التصريح والتسديد عن بعد للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب للمناطق التي لا تتوفر على مراكز الضرائب أو مراكز تحصيل جوارية.¹

1- البطاقة المغناطيسية للتعريف الجبائية:

عملت مصالح الإدارة الضريبية على رقمنة التعريف الجبائية عن طريق بطاقة مغناطيسية، التي تعتبر إجراء إلكتروني مساعد على إحصاء ومتابعة التجار وإنشاء شبكة تنسيقية بين إدارة الضرائب ومصالح الجمارك، ومصالح السجل التجاري، التي تم تعميم العمل بها سنة 2015، وتعتبر البطاقة المغناطيسية الجبائية بمثابة بطاقة هوية للمكلف بالضرائب، وأداة تسيير فعالة للدليل الوطني الجبائي وسجلات الضرائب للمكلفين بالضريبة²، كما أنها تحتوي على عدة مزايا كإصدار شهادة الترخيم الجبائي، والمصادقة على رقم التعريف الجبائي.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق التحول الرقمي.

رغم الجهود المبذولة لتحديث الإدارة العمومية والولوج إلى العصر الرقمي، لا تزال الجزائر تواجه جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية والبشرية، يمكن تصنيفها كما يلي:

1. المعوقات المالية:

تُعد العوائق المالية من بين أبرز العقبات التي تواجه الجزائر في مسارها نحو التحول الرقمي الشامل، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تمرّ بها البلاد. كما أن الميزانيات المرسودة للتحول الرقمي في الجزائر لا تزال محدودة، وهو ما ينعكس سلباً على قدرة الوزارات والمؤسسات العمومية على اقتناء المعدات الرقمية الحديثة، أو إنشاء البنى التحتية الأساسية كقواعد البيانات الكبرى ومراكز المعالجة، فعلى سبيل المثال، بناء مراكز بيانات (Data Centers) بمعايير أمنية متقدمة، يُعد أمراً مكلفاً ويتطلب تجهيزات عالية الجودة، وكفاءات متخصصة في إدارة الخوادم والاتصال الشبكي.³

¹ فضيلة، خير، إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر - مركز الضرائب لروبية (نموذجاً)، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022، ص ص (625،626).

² نورالدين، بربار؛ فتيحة، بلجلالي، ((أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب في الجزائر))، مجلة دراسات جبائية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2019، ص 45.

³ نصيرة، بوطرفاية، التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع، التحديات والآفاق، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر 3، 2022)، ص ص (105،101).

جانب آخر بالغ الأهمية هو الأمن السيبراني، في ظل تنامي التهديدات الإلكترونية ضد الإدارات العمومية، سواء من خلال هجمات القرصنة، أو تسريب المعطيات، أو تخريب النظم المعلوماتية، فتأمين هذه الأنظمة يتطلب ميزانيات ضخمة في التجهيزات والبرمجيات، كما يحتاج إلى تكوين موارد بشرية متخصصة، قادرة على التدخل السريع والاستباقي، وهو ما يؤثر على ميزانية الدولة، التي تعاني من هشاشة التوازنات المالية، نتيجة اعتمادها الكبير على مداخيل المحروقات،¹ كما أن الواقع المالي في الجزائر يفرض سياسة ترشيد النفقات ما يؤدي إلى تأجيل أو تقليص حجم العديد من المبادرات الرقمية.

2. المعوقات البشرية

تعاني الإدارات الجزائرية من نقص حاد في الكفاءات المتخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء من حيث العدد أو من حيث التأهيل النوعي، ويرجع ذلك إلى ضعف سياسات تكوين الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى محدودية التكوين الجامعي والتقني المتخصص في هذا المجال بما يتماشى مع حاجيات الإدارة الرقمية الحديثة.

كما يُلاحظ ضعف التكوين المستمر للموظفين العموميين، ما يجعل فئة واسعة من العاملين في القطاع العام لاتمتلك المهارات الأساسية لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية، ويؤدي غياب برامج التأهيل إلى اتساع الفجوة الرقمية داخل الهياكل الإدارية، ويحدّ من قدرة الموظفين على مواكبة التحولات الرقمية الجارية.²

ولا يمكن إغفال مقاومة التغيير التي تُبديها فئة معتبرة من الموظفين، ممن اعتادوا على الأساليب التقليدية في تسيير العمل الإداري. وتتجلى هذه المقاومة في مظاهر عدة، منها التردد في استخدام الأنظمة الرقمية، والتشكيك في فعاليتها، واعتبارها تهديداً لمواقعهم الوظيفية، ويُعزى هذا الرفض جزئياً إلى غياب التحسيس والتوعية حول مزايا الرقمنة³، كما يسود منطق التسيير التقليدي القائم على البيروقراطية والتكرار، بدلاً من منطق التحديث والتجريب .

¹ عبد الرحمن، مبتول، (التحول الرقمي في الجزائر بين الطموح والعوائق المالية)، مجلة السياسة العامة والتنمية، العدد 17، 2021، ص ص (44،45).

² رابحي، خديجة، ((العوائق البشرية للتحول الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية))، مجلة البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2021، ص. 132-137.

³ المدرسة العليا للإدارة، تقرير حول تقييم الكفاءات الرقمية في الوظيفة العمومية الجزائرية، الجزائر: 2022، ص7.

إن معالجة هذه المعوقات البشرية تمثل أساسا لإنجاح التحول الرقمي في الجزائر، ويتطلب الأمر وضع سياسة وطنية لتأهيل الموارد البشرية، تشمل التكوين، وتغيير الثقافة الإدارية، بما يعزز من كفاءة الأداء في مجال تحديث الإدارة العمومية.

3. المعوقات التقنية

تُعدّ المعوقات التقنية من أبرز التحديات التي تعترض طريق التحول الرقمي في الجزائر، حيث تعاني البلاد من هشاشة واضحة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة في المناطق الداخلية والريفية التي ما تزال تفتقر إلى شبكات الاتصالات الحديثة، وتسجل الجزائر تفاوتًا كبيرًا في التغطية، إذ تبقى تغطية الإنترنت محدودة وضعيفة في العديد من المناطق النائية، ما يعوق إمكانية تقديم خدمات رقمية موثوقة وفعالة.¹

ويضاف إلى ذلك النقص المسجل في التجهيزات التقنية الأساسية، مثل الخوادم المتطورة، وأجهزة الحوسبة السحابية، ونظم المعلومات الذكية، التي تشكل الأساس لتسيير المعطيات وتقديم الخدمات الإدارية الرقمية بجودة عالية، كما أن غياب منصات رقمية موحدة وتكاملية بين مختلف الهيئات والإدارات العمومية، يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب التنسيق المؤسسي، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات ويُضعف ثقة المواطن في فعالية الحلول الرقمية.²

إن تجاوز هذه المعوقات يتطلب سياسة واضحة لتحديث البنية التحتية، وتجهيز المؤسسات بأنظمة متطورة ذلك أن نجاح التحول الرقمي لا يركز فقط على الإرادة السياسية، بل يقوم على توفير بيئة تقنية متكاملة.³

4. المعوقات التنظيمية والإدارية

تمثل المعوقات التنظيمية والإدارية إحدى أبرز العقبات البنيوية التي تعرقل مسار التحول الرقمي في الجزائر، حيث ما تزال الإدارة الجزائرية تعاني من بيروقراطية متجذرة تحول دون تفعيل آليات الإصلاح والتحديث، فالثقافة الإدارية السائدة ما تزال تُقاوم التغيير، وتعتمد على إجراءات تقليدية تفتقر

¹ فارس، قريني، ((واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر))، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 56.

² سامية، عماري، التحول الرقمي في الجزائر بين واقع البنية التحتية وتحديات التنفيذ، مجلة دراسات المستقبل، جامعة الجزائر 3، العدد 7، 2023، ص 41.

³ ريماء، خنقاوي ؛ إكرام ميهوبي، الرقمنة وتكريس الشفافية، في الجزائر، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2022/2023)، ص 46.

إلى المرونة المطلوبة في التعامل مع متطلبات العصر الرقمي، وهو ما يؤدي إلى بطء في تنفيذ المشاريع الرقمية، ويجعلها تفتقر إلى الإستمرارية والفعالية.¹

كما أن ضعف التنسيق بين مختلف الوزارات والمؤسسات العمومية يُنتج بيئة عمل مجزأة وغير متكاملة، تتنازع فيها المسؤوليات وتتكرر المهام، دون وجود منظومة مركزية تضمن التكامل والتنسيق الرقمي الفعال.²

وفي ذات السياق، يُعد قصور آليات الحوكمة الرقمية من التحديات الرئيسية، إذ لا تزال الجزائر تفتقر إلى أطر مؤسسية ورقابية قوية تتولى متابعة تنفيذ برامج الرقمنة وتقييمها بصفة دورية، الأمر الذي يفتح المجال أمام تذبذب في التطبيق، ويفرض الحاجة إلى بناء مؤسسات رقمية رشيدة قائمة على الشفافية، والكفاءة، والمساءلة.³

5. المعايير القانونية والتشريعية

رغم وجود محاولات تشريعية جزئية، لا تزال الجزائر تفتقر إلى قانون موحد وضابط يتماشى والمعايير الدولية في هذا المجال، كاللائحة الأوروبية لحماية البيانات GDPR، ما يجعل المعطيات السيادية والأفراد عرضة للاختراق أو سوء الاستخدام دون غطاء قانوني كافٍ.⁴

ومن جهة أخرى، يُلاحظ تأخر في إصدار قوانين تنظيمية أساسية لتفعيل الحوكمة الرقمية واعتماد أدوات رقمية رسمية مثل التوقيع الإلكتروني والتعاملات الرقمية الموثوقة، فلا تزال العديد من المؤسسات تعتمد الإجراءات الورقية التقليدية، حتى في ظل توفر الإمكانيات التقنية، بسبب غياب الإطار القانوني الذي يُضفي الصبغة الرسمية للوثائق والمعاملات الرقمية.⁵

6. المعايير العلمية والتقنية الحديثة

¹ نعمة الله، مهماه ((الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر))، مجلة إدارة، المجلد 31 العدد 61، 2024، ص 67.

² كريمة، زروقي، ((التحول الرقمي في الجزائر: تقييم السياسات العمومية))، مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2023، ص. 67-72.

³ وزارة الرقمنة والإحصائيات، تقرير رسمي حول مدى تقدم مشاريع الرقمنة في القطاع العام، الجزائر: 2023، ص. 14-19.

⁴ مراد بن خليل، الإطار القانوني للتحول الرقمي في الجزائر: بين الضرورة التشريعية والواقع التنظيمي، مجلة الدراسات القانونية المعاصرة، جامعة الجزائر 1، العدد 15، 2022، ص. 55-60.

⁵ وزارة الرقمنة والإحصائيات، تقرير رسمي حول التحول الرقمي في الجزائر، الجزائر، 2023، ص 22.

وتتمثل هذه المعوقات في ضعف الاستثمار في مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالتقنيات الرقمية الناشئة، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، ما يضعف إمكانية تطوير حلول رقمية محلية تتلاءم مع خصوصية الإدارة الجزائرية، كما يُضعف من مساهمة الجامعات ومراكز البحث في دعم التحول الرقمي من خلال ابتكارات علمية ذات قيمة مضافة.¹

كما يُسجل تأخر كبير في التكوين الجامعي والمهني في الاختصاصات الرقمية الحديثة، مثل علوم البيانات، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، وهندسة البرمجيات، ولا تزال البرامج التعليمية في هذا المجال في بعض الأحيان تقليدية، ولا تواكب التطورات التي يشهدها المجال الرقمي على عالميا، مما يؤدي إلى تخريج موارد بشرية غير قادرة على مواجهة تحديات التحول الرقمي أو قيادة مشاريعه المستقبلية.

بناءً على ما سبق يمكن تحديد الأهداف والمحاور التي تراهن عليها الجزائر مستقبلا حول استراتيجية التحول الرقمي في عدة عناصر نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 8 الرهانات الإستراتيجية للتحول الرقمي في الجزائر:

الرهان	التفسير العلمي والأبعاد الاستراتيجية
تحسين جودة الخدمة العمومية	يمكن التحول الرقمي من تقديم خدمات أكثر سرعة وفعالية وتخصيصًا، القضاء على الطوابير، وتقليل الأخطاء البشرية، ويُعزز الثقة بين المواطن والإدارة.
تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد	تساهم الرقمنة في تقليل تدخل العنصر البشري في الإجراءات، مما يقلل فرص الفساد الإداري، ويُعزز من نظام تتبّع المعاملات والإفصاح عن المعلومات، وفقًا لمبادئ الحوكمة الإلكترونية.
دعم الحوكمة الرشيدة	الرقمنة تعزز من آليات المساءلة، وتُيسر عملية التقييم الدوري لأداء المرافق العمومية من خلال مؤشرات رقمية، ما يساهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات (Data-driven governance).

¹ إيمان، عامر، عتيق، شيخ، ((الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة))، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025، ص 153.

تسريع التحول الاقتصادي نحو الاقتصاد الرقمي	يمثل التحول الرقمي ركيزة اقتصادية قوية لتطوير بيئة أعمال رقمية، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، كما يُعزز من قدرات الجزائر على جذب الاستثمارات الأجنبية في مجالات التقنية الحديثة.
تقليص الفجوة الرقمية والتنموية	يساهم في تعميم الخدمات الرقمية في مختلف مناطق الوطن (بما فيها المناطق النائية)، وضمان العدالة في الحصول على الخدمات العمومية، وتقليص الهجرة نحو المدن.
تأهيل الرأس المال البشري	يعد الاستثمار في التكوين الرقمي للموارد البشرية حجر الزاوية لأي تحول رقمي ناجح، من خلال تطوير مهارات موظفي القطاع العام في مجالات الأمن السيبراني، تحليل البيانات، والخدمات الرقمية.
تعزيز الأمن السيبراني الوطني	تفرض بيئة الرقمنة ضرورة تبني استراتيجيات أمن رقمي فعّالة لحماية البيانات السيادية، وضمان استمرارية الخدمات الحكومية، والتصدي للهجمات الإلكترونية المتزايدة.
تحقيق التكامل المؤسسي والإداري	يُسهم التحول الرقمي في ربط قواعد البيانات بين الإدارات، وتكامل النظم والخدمات، ما يحد من الازدواجية ويُبسّط الإجراءات، ويخلق بيئة رقمية حكومية مترابطة ومتجانسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

المبحث الثالث: دور الخدمات الرقمية في تحقيق رضا المواطن عن أداء الإدارة العمومية

- دراسة ميدانية -

تعتبر الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الإدارات العمومية من الركائز الأساسية لتحسين كفاءة العمليات الحكومي، في العصر الرقمي الحالي، التي تهدف إلى تقديم خدمات تتميز بالنوعية والكفاءة تلبي احتياجات المواطنين بطرق سهلة وسريعة، حيث توفر هذه الخدمات مجموعة واسعة من التطبيقات تسهل الحياة اليومية .

رغم التقدم الذي أحرز في مجال عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر والمضي في خطوات الرقمنة وتجسيد مشاريعها إلا العلاقة بين المواطن الجزائري وإدارته لم تتجلى فيها مظاهر الانسجام و الثقة المتبادلة وهنا نجد أنفسنا أمام طرح الإشكالية التالية:

➤ إلى أي مدى تسهم جودة البنية التحتية، والمهارات، الثقة الرقمية، والعوامل الديمغرافية في قياس رضا المواطنين عن الخدمات العمومية الرقمية في الجزائر؟ وهل تتوسط نوعية الخدمة المدركة العلاقة بين الرقمنة والرضا، بما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن؟ باعتبار الرضا مؤشر رئيسي يدل على

مدى قرب الإدارة من المواطن فذلك يتطلب فهمًا عميقًا لتجربتهم مع هذه الخدمات وتحديد العقبات التي قد تواجههم.

- المتغير المستقل: هو نوعية الخدمات الرقمية.
- المتغير التابع: رضا المواطن عن الخدمات الرقمية الحكومية المقدمة.

➤ الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي أنماط وخصائص استخدام المواطن الجزائري للخدمات الرقمية العمومية من حيث التكرار والتنوع والمدة؟
- 2- ما طبيعة التحديات والعوائق التقنية والإجرائية والثقافية التي تواجه المواطن عند استخدام الخدمات الرقمية؟
- 3- كيف تختلف مستويات الرضا عن الخدمات الرقمية باختلاف الخصائص الديموغرافية للمواطنين (العمر، المستوى التعليمي، منطقة السكن، المهنة، ونوع الخدمات الرقمية الأكثر استخداما)؟
- 4- ما مدى تأثير جودة البنية التحتية الرقمية ومستوى المهارات الرقمية والثقة في الأمان الإلكتروني على رضا المواطن؟
- 5- ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من البيروقراطية في الإدارة العمومية؟

➤ الفرضيات:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الخدمات الرقمية المدركة ورضا المواطن مما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن.
- الفرضية الأولى:
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكرار استخدام الخدمات الرقمية (التكرار، التنوع، المدة، إلزامية الاستخدام) ومستوى رضا المواطن عن هذه الخدمات.
- الفرضية الثانية:
- تؤثر جودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، إتاحة، وضوح التصميم) تأثيراً موجباً على مستوى رضا المواطن.
- الفرضية الثالثة:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، منطقة السكن، المهنة، ونوعية الخدمات الرقمية الأكثر استخداما).

- الفرضية الرابعة:

يؤثر مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات تأثيراً إيجابياً على رضا المواطن، بينما تؤثر المخاوف الأمنية تأثيراً سلبياً.

- الفرضية الخامسة:

تساهم الرقمنة في تعزيز الشفافية والتخلص من التعقيدات للبيروقراطية من خلال تطبيق الخدمات الرقمية وتوفير نظم معلومات مفتوحة للمواطنين ومراقبة الأداء وتقليل فرص الفساد وسوء الاستخدام. وفي محاولة منا للإجابة على هذا الطرح تم القيام بدراسة ميدانية باستخدام الأساليب المنهجية والأدوات المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج واقتراحات من شأنها دعم استراتيجية عصرنة الإدارة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن في الجزائر، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بالمنهجية والإجراءات المتبعة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات. وقبل التطرق إلى الخطوات المنهجية وأدواتها من الضروري تقديم مفهوم لعملية قياس رضا المواطنين وتوضيح اختلافها عن قياس رضا الزبون أو العميل في الجانب الاقتصادي.

1. مفهوم قياس رضا المواطنين

يندرج قياس رضا مستهدف في المرافق العمومية في صلب الفعل العمومي (l'action publique) ويعتبر المواطنين والمواطنات حلقة أساسية في هذا القياس، الذي يشكل عنصراً أساسياً في تدبير الكفاءة والنوعية في إطار استراتيجيات الأداء، التي تسعى إلى التحسين المستمر للخدمات العمومية، وعندما كان قياس الرضا في السابق مقتصر على الزبون في القطاع الخاص، انتقل العمل به في القطاع العام خصوصاً في الدول الديمقراطية الصاعدة، نظراً للدور الذي أصبحت تضطلع به المؤسسات العمومية، من حيث إعداد وبلورة السياسات العمومية وفق حاجيات ومتطلبات المواطنين، حيث أصبح بإمكانهم المشاركة في صنع هذه السياسات وكذلك في اتخاذ القرار.

تعرف الباحثة رشيدة حازم رضا المواطن بأنه حالة القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص عند تحقيق هدف معين.¹

يمكننا تعريف قياس رضا المواطنين أنه عملية تقييم مدى تلبية الخدمات أو السياسات المقدمة من طرف الإدارات العمومية لإحتياجات وتوقعات المواطنين، بهدف تحديد مواطن القوة ومكامن الضعف وتحسين نوعية الخدمات وتقليل الفجوة بين توقعات المواطنين والأداء الفعلي للإدارات العمومية.

¹ رشيدة، حازم، ((الخدمات الإلكترونية الحكومية ورضا المواطن الجزائري - وزارتي العدل والداخلية أنموذجاً))، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 02، جوان 2023، ص 326.

2. الفرق بين رضا المواطنين ورضا الزبائن/ العملاء

إن رضا المواطنين ورضا الزبائن/العملاء، مفهومين يتقاطعان في كونهما يعكسان مستوى الإشباع الناتج عن الحصول على خدمة أو منتج، لكن الاختلاف يكمن في طبيعة العلاقة والسياق.

الجدول رقم: 9 أوجه الاختلاف بين مفهوم رضا المواطنين ورضا الزبائن والعملاء:

رضا المواطنين (Citizen Satisfaction)	رضا الزبائن/ العملاء (Customer/Client Satisfaction)
- من حيث السياق: يتعلق بالعلاقة بين المواطن والدولة أو الإدارة العمومية.	من حيث السياق: يتعلق بالعلاقة بين المستهلك ومؤسسة تجارية أو خاصة.
- اعتبار المواطنين أصحاب حق وليسوا مستهلكين عاديين.	- اعتبار طالبي المنتج أو الخدمة مستهلكين يدفعون مقابل مالي جراء طلب الخدمة أو شراء المنتج.
- العلاقة بين المواطن والمسؤول عن الخدمة العمومية ذات بعد اجتماعي وسياسي، يرتبط بالثقة في الحكومة، بالشفافية، وبجودة الحوكمة.	- العلاقة بين مقدم الخدمة/ المنتج علاقة اقتصادية وتجارية، تركز على جودة المنتج، السعر، خدمة ما بعد البيع، تجربة الاستخدام.
- من حيث المعيار: المواطن لا يدفع مقابل الخدمة أو يدفع بشكل غير مباشر الضرائب.	- من حيث المعيار: يختار الزبون بين البدائل بحرية، ورضاه يعتبر ضرورة لاستمرارية المؤسسة وربحياتها.
- من حيث الأثر: رضا المواطنين يساهم في تعزيز الشرعية السياسية، تقوية المشاركة، والرفع من مستوى الثقة بين الدولة والمجتمع	- من حيث الأثر: ينعكس رضا الزبائن/العملاء فقط على حجم المبيعات، وميزة المؤسسة التنافسية في السوق

- المصدر: من إعداد الباحثة بناء على عدة مصادر.

من خلال المقارنة نجد أن كلا المفهومين يقيس مستوى الإشباع من خدمة/منتج، وكلاهما يعتمد على مؤشرات مثل: الكفاءة، السرعة، التفاعل مع الاحتياجات، لكن من حيث المفهوم رضا الزبائن والعملاء فهو مفهوم اقتصادي-تسويقي يرتبط بالربحية والتنافسية، أما رضا المواطنين فهو مفهوم إداري-سياسي يرتبط بالشرعية والحوكمة.

المطلب الأول: الأساليب المنهجية للدراسة وأدواتها

في هذا المطلب سنحاول في دراستنا توضيح مدى مساهمة رقمنة الخدمات العمومية في تقريب الإدارة من المواطن، من خلال متغيرين يتمحوران في إشكالية تأثير نوعية الخدمات الرقمية على رضا المواطن في الجزائر وانعكاس ذلك على العلاقة بينهما.

1. منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة البحث وأهداف الدراسة المراد القيام بها، وجدنا أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويساعدنا استخدام هذا المنهج في الكشف عن الروابط بين الرقمنة وبين تحسين الخدمات العمومية ويسمح عبر التحليل بابرار التحولات الجوهرية التي تسهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ونرى أن اعتماد هذا المنهج مناسباً وضرورياً لاستنتاج دلالات معينة من خلال تحليل البيانات الرقمية والمؤشرات المتعلقة بالرضا ونوعية الخدمات .

تختلف الطرق التي يتبعها الباحث لتحقيق الهدف الذي يريد الوصول إليه كالوصف أو الاختبار وهنا نجد أن الدراسة التي نتناولها لها هدف وصفي وتحليلي، كما أنها تتضمن ظاهرة أو مشكلة لم يتم تناولها أو دراستها بشكل أوسع، ولأننا نحاول وصف وفهم ظاهرة عصرنة الإدارة العمومية من خلال ترقية الخدمات العمومية برقميتها وتطبيق خطوات التحول الرقمي عبر مراحل، بهدف تقريب الإدارة العمومية من المواطن، تم اعتماد طريقة الاستنباط لاختبار الفرضيات، لإيجاد تفسيرات تزيل الغموض حول الموضوع، حيث تتضمن الطريقة الاستنباطية صياغة مجموعة من الفرضيات التي تضع تنبؤات محددة حول العلاقة بين نوعية الخدمات العمومية الرقمية ومستوى رضا المواطن لتحديد مدى مساهمة العصرنة في تقريب الإدارة العمومية من المواطن الجزائري، من خلال جمع البيانات وتحليلها لتأكيد هذه الفرضيات أو دحضها، وتتضمن كذلك تصميم طرق البحث، كالاستبيانات أو المقابلات لجمع البيانات التي يمكن تحليلها لاختبار صحة الفرضيات، ثم استخدام نتائج التحليل في استخلاص النتائج العامة وتقديم أدلة حول تأثير نوعية وكفاءة الخدمات الرقمية على مستوى رضا المواطن عن أداء الإدارات العمومية وتقليل الفجوة الحاصلة بينهما.

ولأن مفهوم رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية يعد مؤشراً أساسياً لقياس نجاح الحكومات والمؤسسات في تقديم خدماتها باعتماد الوسائل والأدوات الرقمية، وبعد تحديد منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي والتحليلي لفهم العلاقة بين نوعية الخدمات الرقمية ورضا المواطن¹، كان لابد من

¹ أحمد، عبد البديع عبدالله كامل، ((العينات الإحصائية في البحوث التجريبية))، المجلة الدولية للتصاميم والبحوث التطبيقية، المجلد 01، العدد 01، أبريل 2011، ص52.

الاعتماد على المنهج الإحصائي، حتى تكتمل جوانب الدراسة المنهجية بالشكل الصحيح وبوتيرة دقيقة، حيث يعتبر هذا المنهج من الأساليب الكمية التي تعتمد على البيانات الكمية في التحليل للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

وتم استخدام المنهج الإحصائي في الدراسة من خلال القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها وفق الإستمارة، لنتمكن من اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو نفيها وفق مقاييس إحصائية تُستخدم في الدراسات.

يقوم المنهج الإحصائي على تحليل المعطيات كمياً من خلال جملة من التقنيات الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي spss من خلال التكامل بين التحليل الكمي والكيفي ويقوم باختبارات معالجة الصدق الظاهري ومعدل الردود على الأداة البحثية.

2. أهداف الدراسة

- تحديد مستوى رضا المواطنين الجزائريين عن الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الإدارات العمومية لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في تجربتهم، التي تعتبر مؤشراً حاسماً في تحديد علاقة الإدارة العمومية بالمواطن ويساهم في تحديد مدى مساهمة عصرنة الإدارة العمومية في تقريب الإدارة من المواطن.

- تحليل التحديات والصعوبات لفهم المشاكل التي يواجهها المواطن عند استخدام الخدمات الرقمية وتقديم توصيات لتحسينها.

- استخدام أدوات تقييم فعالة ومنهجيات تحليل لقياس رضا المواطنين من خلال بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها.

- تحليل رضا المواطنين يساعد في تحديد الفجوات الحاصلة في الميدان؛ ويسهم في وضع استراتيجيات لتوحيد معايير الخدمات الرقمية بين مختلف الإدارات العمومية، وتحقيق التكافؤ في تقديم الخدمات مما يضمن تقديم تجربة متساوية للجميع.

3. حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية:

يقتصر المحتوى على قياس الرضا عن الخدمات العمومية الرقمية دون التعرّض لرضا المواطنين عن خدمات أخرى.

- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع المواطنين الجزائريين الذين يمثلون مجتمع البحث، حيث أن موضوع الدراسة يرتبط أساساً بقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الرقمية المقدمة من قبل الإدارات العمومية باعتبار أن هذه الفئة المستفيد المباشر من عمليات الرقمنة ومخرجاتها وهي الأقر على تقديم تقييم لمدى فعالية هذه الخدمات وتقريب الإدارة منهم، وتشتمل الدراسة على عينة عشوائية استهدفت شريحة واسعة من المواطنين الجزائريين بمختلف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية ومناطق إقامتهم وأوضاعهم المهنية، وذلك قصد التعرف على آرائهم وتجاربهم مع الخدمات العمومية الرقمية. وقد تم توزيع ما مجموعه 539 استبانة (339 رقمية + 200 ورقية)، وبعد عملية التدقيق والفرز بلغ العدد النهائي الصالح للتحليل 469 استبانة.

- البعد المكاني:

تتخصر الدراسة داخل الاطار المكاني لتواجد الظاهرة والتي تمثل المجال السكاني المستهدف، تم إجراء الدراسة الميدانية في عدة ولايات جزائرية، عبر توزيع الاستبيانات رقمياً وورقياً على المواطنين وتغطي الدراسة التجمعات الحضرية وشبه الحضرية والريفية بحسب إمكانات الوصول للمستجيبين عبر قنوات التوزيع المعتمدة، مع استبعاد أي مشاركات صادرة من خارج الجزائر وعليه فإن النتائج تعكس تصوّرات المواطنين المقيمين داخل الجزائر خلال فترة الجمع فقط.

- البعد الزمني:

تم تنفيذ جمع البيانات خلال فترة زمنية امتدت من شهر جوان إلى شهر أوت 2025 وبذلك فإن الاستجابات تعبر عن مستوى الرضا والآراء السائدة في تلك المدة الزمنية حصراً، مع الإقرار بإمكان تأثرها بعوامل موسمية (فترة العطل الصيفية وبداية الموسم الدراسي) وظرفية قد تطرأ خلال نفس المدة.

4. مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويواجه الباحث صعوبة في تحديد المجتمع، تعتمد على نوع المشكلة والهدف من دراستها بمعنى أن المجتمع يمثل كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضع البحث. يمثل مجتمع الدراسة جميع المواطنين الجزائريين الذين يستفيدون من الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الإدارات العمومية، باعتبارهم الفئة المستهدفة الرئيسة لعملية قياس الرضا، نظراً لأن الخدمات الرقمية موجهة إلى كافة شرائح المجتمع دون استثناء، ويكتسي تحديد هذا المجتمع أهمية بالغة، لأنه يتيح للباحث إمكانية الحصول على بيانات شاملة وموضوعية تعكس تصورات المواطنين وتجاربهم الفعلية مع

المنصات والخدمات الرقمية، بما يسمح بتقدير مستوى الرضا العام بشكل موضوعي وقياس مدى فعالية هذه الخدمات في تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم.

ونظرا لصعوبة شمول المجتمع ككل، فقد تم اللجوء إلى العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مختلف الشرائح بشكل متوازن.

5. وصف عينة الدراسة

هي عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطرق معينة وإجراء الدراسة عليها، فالعينة التي تمثل المجتمع هي تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بالنسب نفسها الواردة في المجتمع، وفي دراستنا ونظرا لكبر حجم المجتمع المدروس وصعوبة الحصول على عينة عشوائية ممثلة، اعتمدنا العينة العشوائية البسيطة، التي تستخدم كثيرا في البحوث الميدانية التي لا تتطلب إجراءات معقدة أو تقسيمات دقيقة للمجتمع، بل تعتمد على اختيار الأفراد المتاحين أو الذين يمكن الوصول إليهم والسرعة في جمع البيانات مقارنة بطرق أخرى أكثر تعقيدا، وملاءمتها في الدراسات الاستكشافية عند صعوبة الوصول للمجتمع الكلي ويصعب حصره.

وقد تم جمع البيانات عبر وسيلتين:

- استمارات رقمية عبر Google Form بلغ عددها 339 استمارة صالحة للتحليل.
 - استمارات ورقية بلغ عددها الموزع 200، استرجع منها 131، بينها واحدة غير صالحة للتحليل.
- وبالتالي بلغ الحجم الكلي للعينة الصالحة 469 استبانة، وهو حجم كاف لإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، بما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

6. أدوات جمع البيانات:

حسب طبيعة موضوعنا تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويعرف الاستبيان بأنه أداة تجميع البيانات، ويعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها، وتتمثل طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيان وهي الاستبيان الإلكتروني حيث يعتبر أداة لجمع البيانات من السياقات الافتراضية والذي يصمم الباحث استمارته وتنشر على مواقع الشبكات الاجتماعية، ويرسل الباحث الرابط إلى الأفراد عبر الشبكة أو يريدهم الإلكتروني ثم يتولى المبحوث ردها إلى نفس الموقع أو البريد الإلكتروني، أما

الاستبيان الورقي فهو يتلاءم مع المعاينة بشقيها، وهذا من ناحية الملاحظة بالعين المجردة للمستجوب، يوزع هذا الاستبيان باليد على الأفراد للإجابة عليه وإعادته ثانية.

وفي دراستنا تم استخدام الاستبيان الإلكتروني والاستبيان الورقي في تجميع البيانات، فتتوزع الأساليب يفيدنا في الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين، والجمع بين الأسلوبين يضمن مرونة في التعامل مع الظروف التي يمكن أن تعيق جمع البيانات، وبالتالي ضمان الوصول إلى جمهور أكبر وزيادة جودة البيانات وتعزيز النتائج النهائية للبحث.

7. محاور الاستبيان والأبعاد التي يتضمنها كل محور:

تتمثل محاور الاستبيان في محور البيانات الديمغرافية ومحورين يتضمن كل محور أبعاد تفصيلية إضافة إلى سؤال مفتوح على الرغم من أنه يستحسن أن تكون أسئلة استبيان قياس الرضا مغلقة، فإنه يمكن إضافة سؤال مفتوح، قصد السماح للمستجوبين لتقديم أسباب أو اقتراحات، ووفقا لذلك تم وضع سؤال مفتوح في آخر الاستبيان فالسؤال المفتوح يساعد الباحث على معرفة تطلعات المواطن انطلاقا من الواقع عبر اقتراحات لتحسين الخدمة الرقمية التي استخدمها.

الجدول رقم: 10 المحاور الرئيسية للاستبيان:

المحاور	الأبعاد	الأسئلة
المحور الأول	البيانات الديمغرافية	العمر - الجنس - المستوى التعليمي - منطقة السكن - الوضعية المهنية - نوعية الخدمات الأكثر استخداما.
المحور الثاني	تكرار استخدام الخدمات الرقمية	1. استخدمت خدمة رقمية حكومية خلال الثلاث (03) أشهر الأخيرة. 2. أتعامل مع أكثر من نوع من الخدمات الرقمية الحكومية (دفع، استخراج وثائق، طلبات...). 3. أستخدم الخدمات العمومية الرقمية بشكل متكرر لإنجاز معاملات. 4. أقضي وقتاً معتبراً في إنجاز المعاملات عبر المنصات الرقمية.
	جودة البنية التحتية الرقمية	1. سرعة الإنترنت المتاحة تسمح بإنجاز المعاملات الرقمية بسهولة.

2. يمكنني الوصول إلى المنصات الرقمية الحكومية بسهولة من أي مكان. 3. الخدمات الرقمية متاحة ومستقرة ونادرا ما تتوقف عن العمل. 4. واجهات المنصات سهلة الفهم والتعليمات واضحة وتسهل علي استخدام المنصات الرقمية الحكومية.		
1. أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الخدمات الرقمية. 2. تلقيت معلومات وشروحات كافية (فيديوهات، برامج تليفزيونية توعوية) لاستخدام الخدمة الرقمية. 3. أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية. 4. أقلق من احتمال تسريب البيانات عند استخدام الخدمات الرقمية (عبارة معكوسة).	المهارات الرقمية والثقة والأمان	
1. تمكنني الخدمات العمومية الرقمية من تتبع معاملاتي من خلال النظام الإلكتروني. 2. تساهم المنصات الإلكترونية في نشر التقارير والبيانات بانتظام بوضوح. 3. أشعر بزيادة الثقة في لإدارة نتيجة للرقمنة والشفافية المصاحبة لها. 4. الخدمات الرقمية حسّنت إمكانية تواصل المواطنين مع الإدارة دون وسيط.	دور الخدمات الرقمية تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية	المحور الثالث
1. الخدمات العمومية الرقمية ساهمت في تقليل الوقت والجهد والتكاليف لإنجاز المعاملات. 2. الإجراءات الحالية أكثر وضوحًا وتنظيمًا بفضل التحول الرقمي وقنوات الدعم والإبلاغ عن الشكاوى فعّالة. 3. الخدمات العمومية الرقمية قرّبت الإدارة من المواطن وسهلت التواصل معه. 4. أشعر بالرضا العام عن نوعية الخدمات العمومية الرقمية	مساهمة نوعية الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.	التي استخدمتها سأوصي الآخرين باستخدامها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

وقد استخدم سلم Likert الخماسي لقياس آراء عينة الدراسة المستجوبة حول مدة تواجد متغيرات الدراسة بإعطاء كل تقدير الدرجة المناسبة له كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 11 درجة مقياس سلم Likert الخماسي:

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

إلى جانب أداة الاستبيان، تم الاعتماد على أسلوب المقابلات المباشرة كأداة مساندة في العمل الميداني حيث أجريت مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين والفاعلين في مجال تسيير وتطوير الخدمات الرقمية العمومية، على مستوى بلدية ورقلة، والمديرية الجهوية للضرائب بذات الولاية، ومحكمة ورقلة، وذلك بهدف تعميق الفهم حول بعض الجوانب العملية التي قد لا تعكسها الاستجابات المغلقة في الاستبيان، مثل الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، وإجراءات تسيير المنصات الإلكترونية، ومدى جاهزية الموظفين والمواطنين للتكيف مع هذه الخدمات.

8. العينة التجريبية

يُعدّ استخدام العينة الاستطلاعية خطوة أساسية في إعداد الاستبيان الموجه لقياس رضا المواطن عن الخدمات الرقمية، حيث تساهم في اختبار صلاحية الأسئلة ووضوحها ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. كما تمكّن الباحث من الكشف عن أي غموض أو صعوبات قد تواجه المبحوثين أثناء الإجابة، مما يسمح بإجراء التعديلات الضرورية قبل توزيع الاستبيان على العينة الأساسية، وبذلك تُعزز من صدق الأداة البحثية ودقتها.

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من بينهم (18) ذكور و(12) إناث بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات البحثية ومن خلال هذا الجدول نقدم التوزيع النسبي وفق معيار الجنس والمهنة.

الجدول رقم: 12 يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمهنة:

الجنس	ذكور	إناث	المجموع

المهنة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
عامل/ موظف	12	%40	9	%30	21	%70
بدون عمل	6	%20	3	%10	9	%30
المجموع	18	%60	12	%40	30	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الاستبيان الخاص بالعينة الاستطلاعية.

9. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة واقتراح التوصيات المناسبة، لابد من تحويل المعطيات الخام إلى بيانات قابلة للتحليل والاستنتاج، ولتحقيق هذا الهدف تم إعادة الترميز لبيانات الاستبيان ثم إدخالها في برنامج spss v 27 كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم: 13 إعادة الترميز لبيانات الاستبيان:

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ترميز فقرات متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة باللغة الأجنبية
تكرار استخدام الخدمات الرقمية	4	ع 1 الى ع 4	Repeated use of digital services
جودة البنية التحتية	4	ع 5 الى ع 8	Infrastructure quality
المهارات الرقمية والثقة والأمان	4	ع 9 الى ع 12	Digital skills, trust, and security
دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية	4	س 1 الى س 4	The role of digital public services in promoting transparency and reducing bureaucracy
مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة	4	س 5 الى س 9	The contribution of efficient digital public services to bringing the administration closer to citizens

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على spss.

أ- الأدوات الإحصائية الوصفية

- اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية بغرض تحليل خصائص العينة المدروسة والكشف عن اتجاهات إجاباتها بخصوص محاور الاستبيان، وقد تم توزيعها على النحو الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لعرض وتوصيف البيانات الديموغرافية للمبحوثين (العمر، المستوى التعليمي، المنطقة السكنية، الوضعية المهنية، ونوعية الخدمات الرقمية الأكثر استخداما)، إضافة إلى إظهار توزيع استجاباتهم المتعلقة بمحاور الدراسة الأساسية.
 - المتوسط الحسابي: استعمل لحساب متوسط إجابات الأفراد حول فقرات الاستبيان، مما مكن من تحديد مستوى اتفاق أو اختلاف العينة بشأن أهمية عصرنة الإدارة العمومية في تعزيز جودة الخدمات وتقريبها من المواطن.
 - الانحراف المعياري: باعتباره من أبرز مقاييس التشتت، فقد استخدم لمعرفة مدى تباين استجابات المبحوثين واختلافها عن المتوسط الحسابي العام.

ب- الأدوات الإحصائية الاستدلالية

- إلى جانب التحليل الوصفي، جرى الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية الاستدلالية من أجل التحقق من صدق وثبات أداة البحث واختبار فرضيات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:
- اختبار الثبات: للتحقق من استقرار أداة الاستبيان في قياس المتغيرات موضوع الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تعتبر القيمة (0.70) فما فوق مقبولة علميا للدلالة على ثبات الأداة.
 - اختبار الارتباط: استخدم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، كما استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، المهارات الرقمية والثقة والأمان) والمتغير التابع (تقريب الإدارة من المواطن).
 - اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من طبيعة توزيع بيانات الدراسة، استخدم كل من اختبار Shapiro-Wilk واختبار Kolmogorov-Smirnov، وذلك لتحديد مدى صلاحية البيانات لتطبيق الاختبارات المعلمية المناسبة.

- اختبار تعدد الخطية (Multicollinearity) تم الاستعانة بقيم معاملات تضخم التباين (VIF) ومعاملات الانحدار الجزئي، للتأكد من عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة، باعتبار أن ضعف الارتباط شرط أساسي لتطبيق الانحدار المتعدد.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد: استخدم هذا الأسلوب لقياس أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة (تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، المهارات الرقمية والثقة والأمان) على المتغير التابع (تقريب الإدارة من المواطن)، كما تم التحقق من معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار F، إضافة إلى استخدام اختبار t لمعرفة دلالة كل متغير على حدة.

10. اختبارات قابلية أداة القياس

أولاً: صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري:

بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بعد الانتهاء من إعدادها، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 2) للتأكد من صحة العبارات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، وقد تم الأخذ بأرائهم بشأن قدرته على قياس متغيرات الدراسة، وتم مناقشة الملاحظات وإجراء التعديل اللازم عليه (حذف/إضافة) وبهذا فقد حصل الاستبيان على رأي الأغلبية من المحكمين وتوصلنا إلى تصميم الشكل النهائي الذي سيكون عليه الاستبيان.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أبرز مؤشرات الصدق في البحوث الكمية، إذ يقصد به مدى تجانس وترابط فقرات الأداة في قياس المتغير نفسه أو أحد أبعاده، فكلما كانت الفقرات متقاربة في مضمونها ومرتبطة بالمفهوم ذاته، دل ذلك على قوة الاتساق الداخلي، مما يعكس قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لأجله.

للتحقق من هذا النوع من الصدق، تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف التأكد من قوة العلاقة بينها، وقد ساعد ذلك في التحقق من صلاحية الأداة وملاءمتها لقياس الأبعاد المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في: العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية ومدى مساهمة هذه الخدمات في تقريب الإدارة من المواطن.

الجدول رقم: 14 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الاول تكرار استخدام الخدمات الرقمية:

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.628**	0.000
2	0.782**	0.000
3	0.808**	0.000
4	0.749**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS27 V.

يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد تكرار استخدام الخدمات الرقمية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.628 و 0.808 وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباطات قوية وموجبة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات البعد، ويؤكد أن كل فقرة تساهم بفعالية في قياس البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم: 15 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثاني جودة البنية التحتية:

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
5	0.781**	0.000
6	0.844**	0.000
7	0.820**	0.000
8	0.698**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد جودة البنية التحتية والدرجة الكلية له جاءت جميعها موجبة وقوية، حيث تراوحت بين 0.698 و 0.844. كما أن جميع معاملات الارتباط دالة

الفصل الرابع: دور التحول الرقمي في عصرنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن في الجزائر

إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات، بما يؤكد صلاحيتها في قياس البعد الذي تنتمي إليه، ويعزز من الصدق البنائي للاستبيان.

الجدول رقم: 16 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثالث المهارات الرقمية والثقة والأمان:

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
9	0.766**	0.000
10	0.739**	0.000
11	0.744**	0.000
12	0.696**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 27 V.

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد المهارات الرقمية والثقة والأمان والدرجة الكلية للبعد جاءت كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)، حيث تراوحت بين 0.696 و0.766، وتشير هذه القيم إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، بما يعكس تجانس الفقرات وقدرتها على قياس البعد بشكل صحيح، وهو ما يعزز من صدق أداة البحث وصلاحيتها لقياس الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم: 17 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الاول (المحور الثاني) دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية:

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.741**	0.000
2	0.750**	0.000
3	0.741**	0.000
4	0.761**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V27.

تظهر نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين الفقرات الأربع والدرجة الكلية للبعد دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية جاءت جميعها موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.741 و0.761، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$).

ويشير ذلك إلى أن الفقرات متجانسة وتمثل بدرجة عالية المفهوم الذي صممت لقياسه، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي ويعزز من الصدق البنائي للاستبيان، ويؤكد صلاحيته في قياس هذا البعد الهام من أبعاد الدراسة.

الجدول رقم: 18 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثاني (المحور الثاني) مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن:

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
05	0.789**	0.000
06	0.768**	0.000
07	0.756**	0.000
08	0.792**	0.000
09	0.817**	0.000

من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V27.

يتبين من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تحقيق رضا المواطن جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.756 و0.817. كما أن جميع القيم دالة إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

وهذا يدل على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يؤكد أنها تقيس بفعالية البعد الذي تنتمي إليه ويعزز من الصدق البنائي لأداة البحث وصلاحيتها في تمثيل هذا المحور الهام من الدراسة.

3. الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، فإذا جاءت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا، فإن ذلك يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم: 19 اختبار الصدق البنائي لمتغير العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية:

المتغير الاول (المستقل)	الابعاد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية	تكرار استخدام الخدمات الرقمية	0.791**	0.000
	جودة البنية التحتية	0.841**	0.000

0.000	0.851**	المهارات الرقمية والثقة والأمان	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V27.

تشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية والدرجة الكلية له جاءت جميعها موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.791 و 0.851، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

وهذا يعكس وجود اتساق قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية، مما يؤكد أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تمثل بشكل فعال المتغير المستقل في الدراسة. الجدول رقم: 20 اختبار الصدق البنائي لمتغير القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن:

المتغير (التابع)	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن	دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص بيروقراطية	0.913**	0.000
	مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة المواطن	0.920**	0.000

- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V27.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن والدرجة الكلية له جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغت 0.913 و 0.920، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الأبعاد والدرجة الكلية، بما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن الأداة البحثية صالحة لقياس المتغير التابع في هذه الدراسة بدقة وموضوعية.

ثانياً: ثبات الاستبيان

يعد الثبات من الخصائص الجوهرية التي ينبغي أن تتوفر في أدوات جمع البيانات، إذ يقصد به مدى اتساق أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متشابهة أو متقاربة عند إعادة استخدامها في ظروف متماثلة. فالأداة البحثية تعتبر ذات ثبات مرتفع إذا ما أظهرت نتائج مستقرة عند التطبيق المتكرر. وفي

هذه الدراسة، تم الاستناد إلى معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بوصفه الأسلوب الإحصائي المناسب لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، باعتباره أحد أكثر الاختبارات شيوعا في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويسمح هذا المؤشر بالكشف عن مدى تجانس الفقرات التي تندرج ضمن كل محور من محاور الاستبيان. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح (1)، دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات، بينما تعد القيم التي تفوق (0.60) مقبولة في الدراسات الأكاديمية وتشير إلى تجانس ملائم بين الفقرات.

الجدول رقم: 21 قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ:

عدد البنود	الأبعاد	قيمة الفا كرونباخ
المحور الاول: العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية		
4	تكرار استخدام الخدمات الرقمية	0.709
4	جودة البنية التحتية	0.794
4	المهارات الرقمية والثقة والأمان	0.715
المحور الثاني: القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن		
4	دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص بيروقراطية	0.690
5	مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة المواطن	0.843
أداة الدراسة		
		0.909

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ الخاصة بمحاور وأبعاد الاستبيان جاءت جميعها في مستويات مقبولة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية (0.856)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانس الفقرات التي تقيس هذا المحور، كما تراوحت معاملات الثبات لأبعاده الفرعية بين (0.709) و(0.794) بالنسبة لكل من تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، والمهارات الرقمية والثقة والأمان، أما المحور الثاني القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن فقد حقق معامل ثبات كلي قدره (0.857)، حيث بلغت قيمة الثبات لبعد مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن (0.843)، بينما كانت قيمة بعد دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية (0.690)، وهي قريبة من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية، وبصورة عامة، أظهرت النتائج أن أداة الاستبيان ككل قد حققت معامل ثبات مرتفع بلغ (0.909)، وهو ما يؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الإحصائية الأساسية قبل تطبيق الاختبارات المعلمية الخاصة باختبار الفرضيات ويتطلب هذا الاختبار التأكد من أن بيانات العينة تتبع توزيعا طبيعيا، ففي حالة تحقق هذا الشرط، يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، أما إذا لم يتحقق عندها نستعين بالاختبارات غير المعلمية.

تعد نظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem) من أهم الأسس التي يركز عليها التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية والإدارية، وتنص هذه النظرية على أنه عند سحب عينات عشوائية مستقلة من أي مجتمع إحصائي ذي حجم كبير، فإن توزيع متوسطات هذه العينات يقترب تدريجيا من التوزيع الطبيعي، بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي للبيانات، وتبرز أهمية هذه النظرية في كونها تسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) حتى في حالة عدم التوزيع الطبيعي للبيانات الأصلية، شرط أن يكون حجم العينة كافيا (عادة أكبر من 30 عينة) وبناء عليه، فإن حجم العينة الكبير (469 استبانة) في هذه الدراسة يبرر اعتماد الاختبارات المعلمية مثل اختبار T، تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي المتعدد، حتى وإن أظهرت اختبارات التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) و (Kolmogorov-Smirnov) دلالات على انحراف البيانات عن الطبيعي.

2. فحص القيم المتطرفة قيم (Outliers) باختبار Z-scores

أظهر فحص القيم المتطرفة باستخدام **Z-scores** وجود عدد محدود من الحالات التي تجاوزت الحدود الإحصائية المقبولة ($3\pm$)، حيث سجلت ثلاث حالات في المتغير الأول، وأربع حالات في المتغير الثالث، وخمس حالات في المتغير الخامس، إضافة إلى حالة واحدة شاذة جدا في المتغير الرابع بلغت قيمتها (9.68) وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات هؤلاء الأفراد كانت بعيدة بشكل ملحوظ عن المتوسط العام لبقية العينة، سواء في اتجاه موجب أو سالب، مما قد يعكس مواقف أو تجارب استثنائية مرتبطة بالخدمات الرقمية العمومية، ونظرا إلى أن عدد هذه الحالات يبقى محدودا جدا مقارنة بحجم العينة الكلي (469 استبانة)، فإنها لا تؤثر بصورة جوهرية على النتائج العامة للتحليل، بل يمكن اعتبارها انعكاسا طبيعيا لتباين خصائص المستجيبين لاسيما أن وجود قيم شديدة التطرف قد يكون له دلالة عملية ترتبط بواقع بعض الفئات المستهدفة.

نظرا لأن العينة التي استندت إليها الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مختلف شرائح المجتمع، فإنه من الطبيعي أن تظهر بعض القيم المتطرفة ضمن البيانات، فالعشوائية تضمن تمثيل الفئات المختلفة بخصائصها وتجاربها المتباينة، وهو ما قد يؤدي إلى بروز استجابات بعيدة عن المتوسط العام سواء في اتجاه موجب أو سالب، وبالتالي فإن وجود هذه القيم لا يعد خلافا في البيانات بقدر ما يعكس التنوع الواقعي في آراء وتجارب الأفراد المستجوبين، الأمر الذي يثري التحليل ويعطي صورة أكثر شمولية عن الظاهرة محل الدراسة.

ثالثا: التعددية الخطية

يعد تعدد الخطية (Multicollinearity) من المشكلات الإحصائية التي قد تواجه الباحث عند استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ويقصد به وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة داخل النموذج، ويترتب على ذلك صعوبة في تقدير الأثر الحقيقي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، إذ تصبح الحدود الفاصلة بين تأثيرات هذه المتغيرات غير واضحة، وتؤدي هذه المشكلة عادة إلى تضخيم قيمة الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار، مما يقلل من دقة النتائج ويضعف القدرة التفسيرية للنموذج.

وللتأكد من عدم وجود تعدد خطية يتم فحص كل من معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance)، حيث يشير انخفاض قيمة (Tolerance) عن (0.10) أو ارتفاع قيمة VIF عن (10) إلى وجود مشكلة خطية متعددة تستدعي المعالجة.

الجدول رقم: 22 اختبار التبيان المسموح (Tolerance) وتضخم التباين (VIF):

المتغيرات المستقلة	التبيان المسموح (Tolerance)	تضخم التباين (VIF)
تكرار استخدام الخدمات الرقمية	0.690	1.450
جودة البنية التحتية	0.613	1.632
المهارات الرقمية والثقة والأمان	0.563	1.777

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع معاملات (Tolerance) أكبر من (0.10)، كما أن قيم VIF أقل بكثير من الحد الحرج (10)، بل حتى أقل من (2)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطية بين المتغيرات المستقلة، ويعني ذلك أن المتغيرات الثلاثة (تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، المهارات الرقمية والثقة والأمان) مستقلة نسبياً عن بعضها البعض، وأن إدراجها في نموذج الانحدار لا يؤدي إلى تداخل في تفسير أثر كل متغير، مما يعزز من قوة النموذج وصحة نتائجه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف التحليل الوصفي إلى تنظيم البيانات وتلخيصها بطريقة مبسطة تساعد على قراءتها وفهمها، وذلك من خلال استخدام مقاييس النزعة المركزية، والتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية ومؤشرات التشتت، وفي سياق هذه الدراسة، سيتم التركيز على تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة المواطنين المشاركين، والتي تشمل متغيرات مثل العمر، المستوى التعليمي، المنطقة الجغرافية، الوضعية المهنية، ونوعية الخدمات الرقمية الأكثر استخداماً، كما سيتم تحليل المحاور الأساسية للاستبيان المتعلقة بدور عصرنة الإدارة العمومية والخدمات الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم تقديم وتحليل توزيع أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المنطقة السكنية، الوضعية المهنية، الخدمات الرقمية الأكثر استعمالاً)، بالاستناد إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية. ويسمح هذا التحليل بتوضيح تركيب العينة ومدى تنوعها، بما يساهم في إثراء النتائج وإعطائها قدراً أكبر من التفسير والموضوعية.

1. الخصائص حسب متغير الفئة العمرية

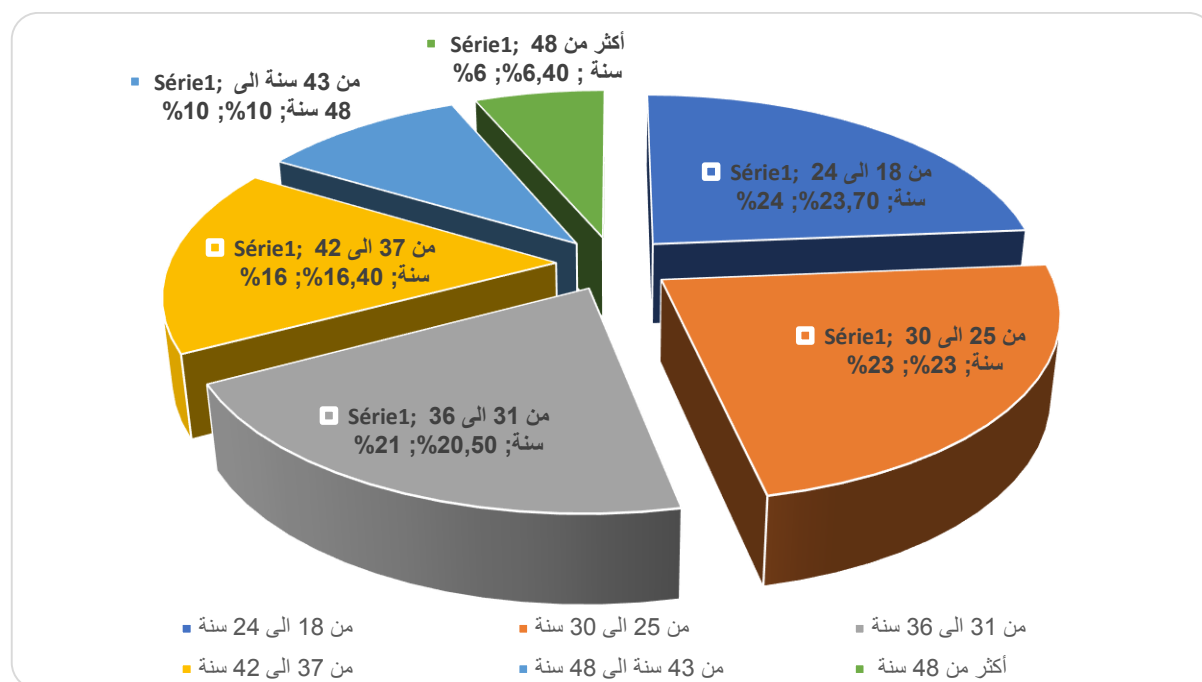
ستتم وصف توزيع أفراد العينة انطلاقاً من حساب التكرارات والنسب المئوية، يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.

الجدول رقم: 23 اختبار التباين المسموح (Tolerance) وتضخم التباين (VIF):

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الفئة العمرية	من 18 الى 24 سنة	111	23,7%
	من 25 الى 30 سنة	108	23%
	من 31 الى 36 سنة	96	20,5%
	من 37 الى 42 سنة	77	16,4%
	من 43 سنة الى 48 سنة	47	10%
	أكثر من 48 سنة	30	6,4%
	المجموع الكلي	469	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (24) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 18 إلى 24 سنة سجلت 111 مبحوثاً أي ما نسبته 23.7% من مجموع العينة، بينما بلغت نسبة الفئة من 25 إلى 30 سنة حوالي 23% بعدد قدره 108 مبحوثين، أما الفئة من 31 إلى 36 سنة فقد مثلت 20.5% بما يعادل 96 مبحوثاً، في حين أن الفئة من 37 إلى 42 سنة بلغت 16.4% بواقع 77 فرداً. وأظهرت النتائج أن الفئة من 43 إلى 48 سنة مثلت 10% أي 47 مبحوثاً، أما الفئة أكثر من 48 سنة فقد شكلت 6.4% بما يعادل 30 مبحوثاً، وبذلك يكون العدد الإجمالي للمبحوثين 469 فرداً بنسبة 10%.



الشكل رقم 2: الفئة العمرية لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL 2021.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الشابة (من 18 إلى 36 سنة) التي تمثل مجتمعة ما يقارب ثلثي أفراد العينة، وهذا يعكس الطابع الشبابي للمستجوبين، وهو أمر منطقي بالنظر إلى ارتباط هذه الفئة أكثر بالتكنولوجيا الحديثة وإقبالها على استخدام الخدمات الرقمية العمومية، كما أن تمثيل الفئات العمرية الأكبر سنا بنسبة معتبرة (من 37 سنة فما فوق) يعزز من شمولية العينة، ويؤكد أن الاهتمام بالخدمات الرقمية لم يعد مقتصرًا على الشباب فقط، بل أصبح يهم مختلف الشرائح العمرية، مما يساهم في توفير رؤية شاملة ومتنوعة حول موضوع عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن.

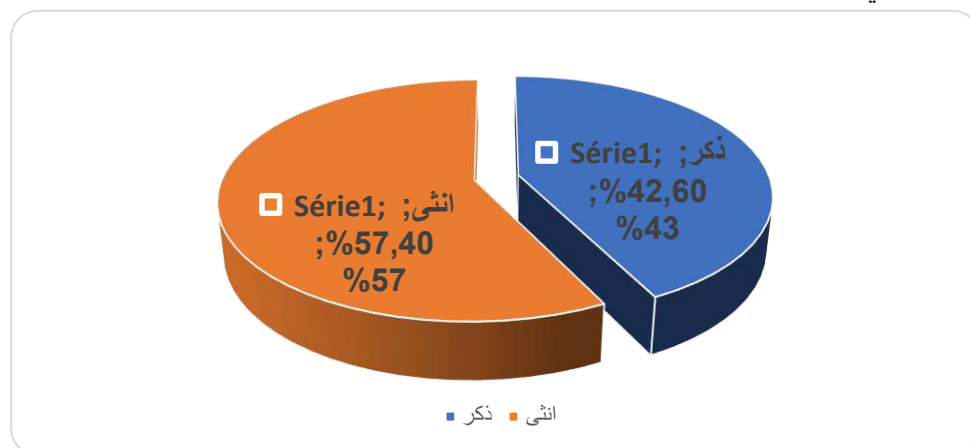
2. الخصائص حسب متغير الجنس

الجدول رقم: 24 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	200	42.6%
	انثى	269	57.4%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (25) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تبين أن عدد الذكور بلغ 200 مبحوث بنسبة 42.6% من مجموع العينة، في حين بلغ عدد الإناث 269 مبحوثة بنسبة 57.4% من إجمالي المستجوبين.



الشكل رقم 3: توزيع الجنس لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL 2021.

تشير هذه النتائج إلى أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر ضمن العينة، وهو ما قد يعكس مشاركة واسعة للمرأة في استخدام الخدمات الرقمية العمومية والتجاوب مع أدوات البحث، كما أن تمثيل الذكور بنسبة معتبرة يعزز من توازن العينة وبتيح إجراء مقارنات موضوعية بين الجنسين فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو عصرنة الإدارة العمومية، هذا التوزيع يساهم في توفير بيانات أكثر شمولية تساعد على فهم الفوارق أو أوجه التشابه بين الجنسين في إدراكهم لجودة وكفاءة الخدمات الرقمية.

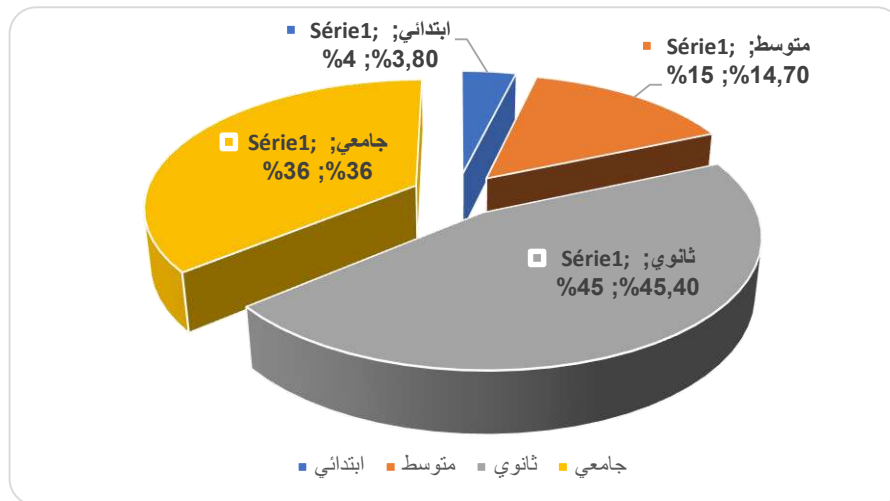
3. الخصائص حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم: 25 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	18	3,8%
	متوسط	69	14,7%
	ثانوي	213	45,4%
	جامعي	169	36%
	المجموع الكلي	469	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (26) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يظهر أن فئة ذوي المستوى الابتدائي بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 3.8% من مجموع العينة، في حين أن فئة المتوسط سجلت 69 فردا بنسبة 14.7%، أما الفئة ذات المستوى الثانوي فقد مثلت النسبة الأكبر بواقع 213 فردا أي 45.4%، تلتها فئة المستوى الجامعي بعدد 169 فردا أي ما يعادل 36%، ليصل بذلك العدد الإجمالي للمبحوثين إلى 469 فردا بنسبة 100%.



الشكل رقم 4: توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL 2021.

تعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى المستويين الثانوي والجامعي، وهو ما يعكس طبيعة المجتمع المستهدف الذي يضم فئة واسعة من الشباب المتعلمين أو في طور التعليم، ويشير ذلك إلى أن شريحة معتبرة من المستجوبين تمتلك خلفية معرفية تمكنها من التفاعل مع الخدمات الرقمية العمومية وتقييمها بوعي، كما أن تمثيل الفئات الأقل تعليما (ابتدائي ومتوسط) بنسبة لا بأس بها يعزز من شمولية العينة، ويمكن من الوقوف على الفوارق المحتملة في إدراك الخدمات الرقمية بين مختلف المستويات التعليمية، مما يمنح نتائج الدراسة بعدا أعمق وأكثر شمولية.

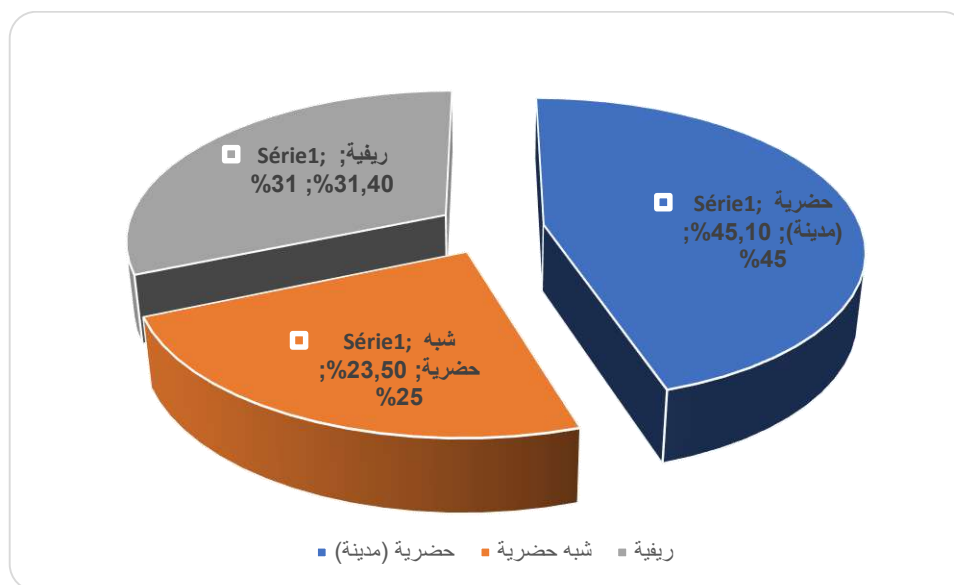
4. الخصائص حسب متغير منطقة السكن

الجدول رقم: 26 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب منطقة السكن:

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
منطقة السكن	حضرية (مدينة)	212	45,1%
	شبه حضرية	110	23,5%
	ريفية	147	31,4%
	المجموع الكلي	469	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (27) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منطقة السكن، حيث أظهرت النتائج أن الفئة الحضرية (المدينة) مثلت النسبة الأكبر بواقع 212 فرداً أي 45.1% من مجموع العينة، تلتها الفئة الريفية بعدد قدره 147 فرداً بنسبة 31.4%، ثم الفئة شبه الحضرية التي بلغ عددها 110 أفراد بنسبة 23.5%، ليصل بذلك العدد الإجمالي لأفراد العينة إلى 469 فرداً بنسبة 100%.



الشكل رقم 5: توزيع منطقة السكن لعينة الدراسة

تشير هذه النتائج إلى أن ما يقارب نصف العينة ينتمون إلى المناطق الحضرية، وهو ما يعكس تركيزاً أكبر للسكان في المدن حيث تتوفر عادة الخدمات الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية بشكل أفضل، في المقابل، يمثل سكان المناطق الريفية نسبة معتبرة من العينة 31.4%، وهو ما يسمح بتقييم مدى وصول الخدمات الرقمية إلى هذه المناطق، أما الفئة شبه الحضرية، فقد شكلت حوالي ربع العينة تقريباً، ما يعكس تنوعاً جغرافياً يثري الدراسة ويجعلها أكثر تمثيلاً لمختلف شرائح المجتمع، وبوجه عام،

يبرز هذا التوزيع الجغرافي أن الاستفادة من الخدمات الرقمية ليست حكرًا على المدن فقط، بل تشمل أيضًا الريف والمناطق شبه الحضرية، مما يعزز من شمولية نتائج الدراسة وقابليتها للتعميم.

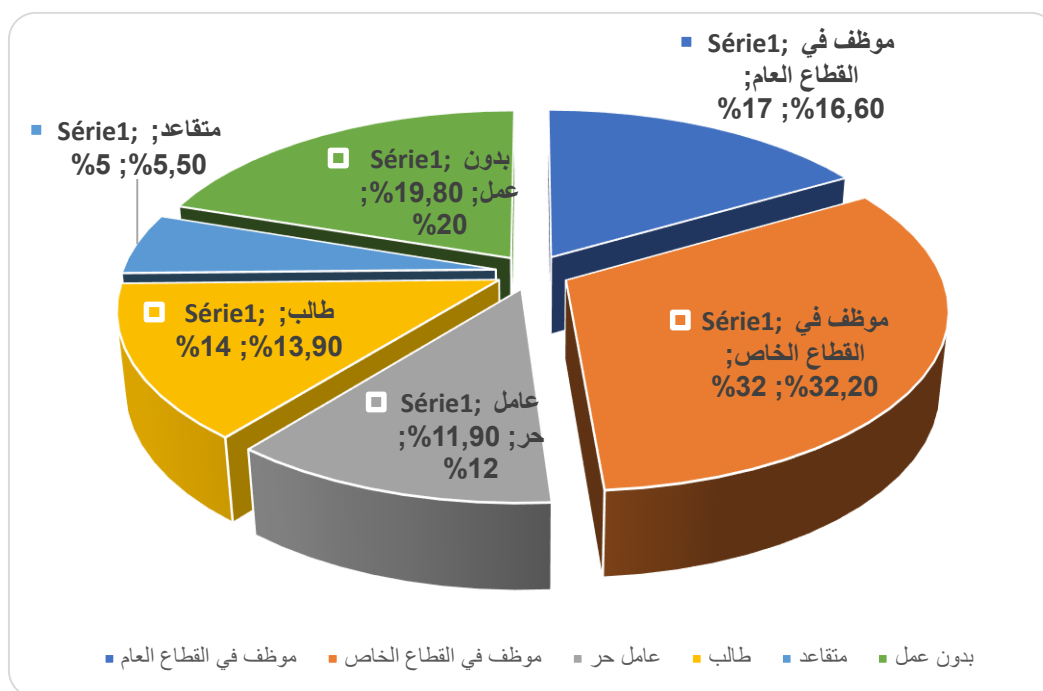
5. الخصائص حسب متغير الوضعية المهنية

الجدول رقم: 27 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المهنية:

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الوضعية المهنية	موظف في القطاع العام	78	16,6%
	موظف في القطاع الخاص	151	32,2%
	عامل حر	56	11,9%
	طالب	65	13,9%
	متقاعد	26	5,5%
	بدون عمل	93	19,8%
	المجموع الكلي	469	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (28) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المهنية، حيث أظهرت النتائج أن فئة الموظفين في القطاع العام بلغ عددها 78 فردا بنسبة 16.6%، في حين بلغ عدد الموظفين في القطاع الخاص 151 فردا أي بنسبة 32.2% من مجموع العينة، أما فئة العمال الأحرار فقد سجلت 56 فردا بنسبة 11.9%، تلتها فئة الطلبة بعدد 65 فردا أي ما يعادل 13.9%. كما بينت النتائج أن عدد المتقاعدين بلغ 26 فردا بنسبة 5.5%، في حين أن فئة غير العاملين مثلت 93 فردا بنسبة 19.8%. وبذلك يكون العدد الإجمالي للمبحوثين 469 فردا بنسبة 100%.



الشكل رقم 6: توزيع الوضعية المهنية لعينة الدراسة:

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL 2021.

توضح هذه النتائج أن العينة المدروسة متنوعة من حيث الوضعية المهنية، حيث تبرز فئة الموظفين في القطاعين العام والخاص كأكثر الفئات تمثيلا، وهو ما يعكس ارتباطا مباشرا بموضوع عصرنة الإدارة العمومية باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالخدمات الإدارية، كما أن نسبة معتبرة من العينة تمثل فئة غير العاملين والطلبة، وهو ما يضيف بعدا مهما للدراسة لكون هذه الفئات تعد من المستفيدين الرئيسيين من الخدمات الرقمية العمومية، أما وجود شريحة من المتقاعدين والعمال الأحرار فيساهم في إثراء العينة وإبراز مدى شمولية الدراسة لجميع الشرائح المجتمعية، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

6. الخصائص حسب متغير الخدمات المستخدمة

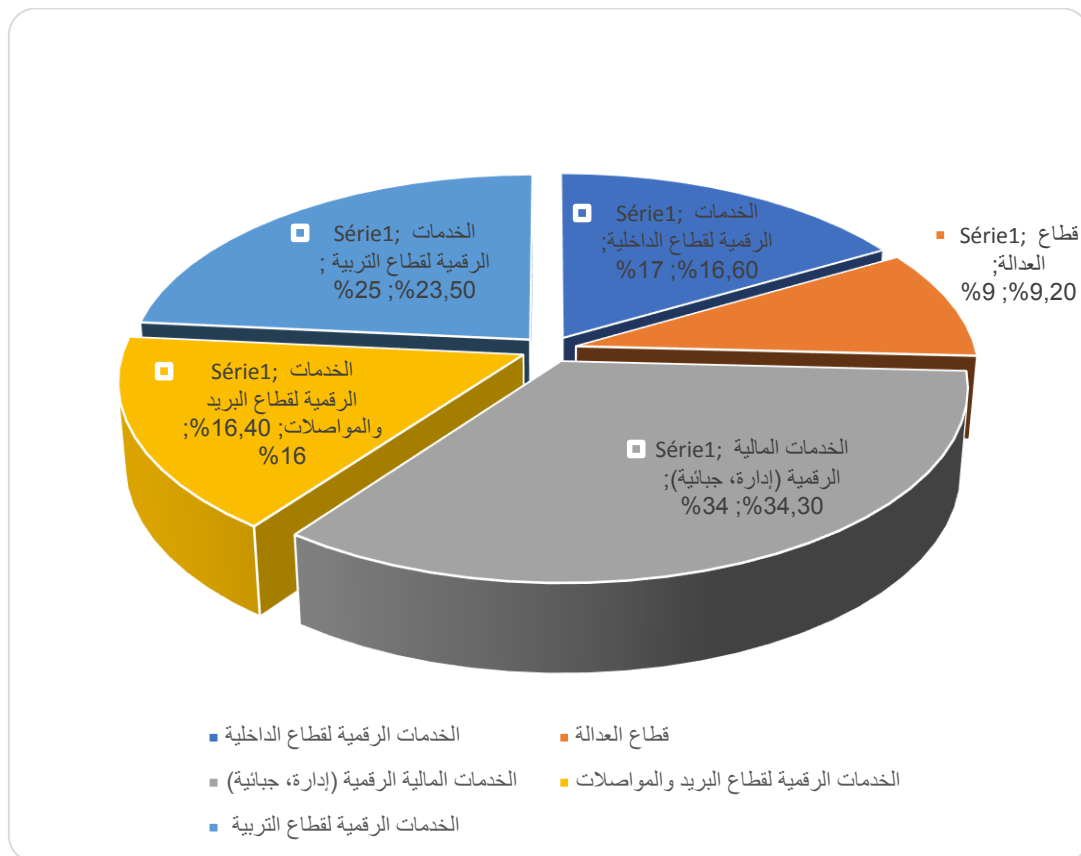
الجدول رقم: 28 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير نوعية الخدمات المستخدمة:

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
نوعية الخدمة	الخدمات المالية الرقمية (إدارة، جبائية)	161	34.3%
	الخدمات الرقمية لقطاع التربية	110	23.5%
	الخدمات الرقمية لقطاع الداخلية	78	16.6%
	الخدمات الرقمية لقطاع البريد والمواصلات	77	16.4%
	قطاع العدالة	43	9.2%
	المجموع الكلي	469	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم (29) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوعية الخدمات الرقمية الأكثر استخداما حيث تبين أن فئة المستفيدين من الخدمات الرقمية لقطاع الداخلية بلغ عددها 78 فردا بنسبة 16.6% من مجموع العينة، بينما بلغ عدد مستخدمي الخدمات الرقمية لقطاع العدالة 43 فردا بنسبة 9.2%، أما فئة المستفيدين من الخدمات المالية الرقمية (إدارة، جبائية) فقد مثلت النسبة الأكبر بواقع 161 فردا أي ما يعادل 34.3%، في حين بلغ عدد المستفيدين من الخدمات الرقمية لقطاع البريد والمواصلات 77 فردا بنسبة 16.4%، كما أظهرت النتائج أن عدد المستفيدين من الخدمات الرقمية لقطاع التربية بلغ 110 أفراد بنسبة 23.5%، وبذلك يكون العدد الإجمالي للمبحوثين 469 فردا بنسبة 100%.

الشكل رقم 7: توزيع نوع الخدمات المستخدمة من طرف عينة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL 2021.

تشير هذه النتائج إلى أن الخدمات المالية الرقمية (الإدارة والجبائية) تحتل المرتبة الأولى من حيث الاستخدام، وهو ما يعكس الأهمية العملية لهذه الخدمات بالنسبة للمواطنين بحكم صلتها المباشرة بالمعاملات الإدارية والمالية اليومية، كما وأن الدراسة الميدانية تزامنت مع ازدياد الطلب على وصل

استخراج جواز السفر في فترة العطلة الموسمية، ويظهر أيضا أن خدمات الداخلية والبريد والمواصلات تحظى بتمثيل نسبي متقارب، مما يدل على انتشار هذه الخدمات لدى فئات واسعة من المواطنين كما أن نسبة معتبرة من العينة تتعامل مع الخدمات الرقمية لقطاع التربية، وهو ما يعكس توجه الأسر نحو الاستفادة من هذه المنصات الرقمية بعد تعميم وزارة التربية لكل العمليات المتعلقة بالمسائل الإدارية التربوية عن طريق الفضاءات المخصصة عن بعد، مما يدل على استخدام هذه الخدمات لدى فئات واسعة من المواطنين، أما الخدمات الرقمية لقطاع العدالة فجاءت بنسبة أقل، وهو ما قد يدل على اقتصار استخدامها على فئات معينة من المجتمع، وبوجه عام، فإن هذا التوزيع يعكس تنوع أنماط استخدام الخدمات الرقمية بين المواطنين، ويبرز المجالات التي حققت انتشارا أوسع مقارنة بغيرها.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

يركز هذا الجزء على عرض آراء الباحثين بخصوص المحاور الرئيسة للاستبيان المتعلقة بعصنة الإدارة العمومية ودور الخدمات الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن، ويتناول التحليل الأبعاد الأساسية التي تمثل المتغيرات المدروسة، مثل تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، المهارات الرقمية والثقة والأمان، تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية، وكفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن.

ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض وصف اتجاهات الباحثين وتحديد مستوى موافقتهم على الفقرات المدرجة ضمن كل بعد من هذه الأبعاد، وتعرض النتائج في الجداول الإحصائية اللاحقة التي تبين بوضوح درجة إدراك المستجوبين لأهمية كل محور من محاور الدراسة.

وقد تم حساب طول خلايا المقياس المعتمد باستخدام المعادلة:

المدى = $5 - 1 = 4$ ، ومنه طول الخلية = $0.80 = 4 \div 5$ وهو ما يسمح بتحديد الفواصل الرقمية بدقة لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، وبالتالي تصنيف اتجاهات الإجابة بين مستويات منخفضة، متوسطة، ومرتفعة، بما يسهل عملية التحليل والاستنتاج.

الجدول رقم: 29 يبين المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي:

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافقة بشدة	من 1.00 وحتى 1.80
غير موافقة	من 1.81 وحتى 2.60
محايدة	من 2.61 وحتى 3.40
موافقة	من 3.41 وحتى 4.20
موافقة بشدة	من 4.21 وحتى 5.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معادلة حساب المتوسط المرجح.

أولاً: مدى الموافقة حول العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية

ويحدد البعد الأول المتعلق بتكرار استخدام الخدمات الرقمية اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة موافقتهم على تكرار استخدام الخدمات الرقمية في تعاملاتهم مع الإدارة العمومية الجزائرية، كما يهدف هذا البعد إلى قياس مدى اعتياد المواطنين على اللجوء إلى المنصات والخدمات الرقمية كخيار بديل أو مكمل للإجراءات التقليدية، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم: 30 مدى الموافقة حول بعد تكرار استخدام الخدمات الرقمية:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابات
01	استخدمت خدمة رقمية حكومية خلال الثلاث (03) أشهر الأخيرة.	3.54	1.325	3	موافقة
02	أتعامل مع أكثر من نوع من الخدمات الرقمية الحكومية (دفع، استخراج وثائق، طلبات...).	3.71	1.052	1	موافقة
03	أستخدم الخدمات العمومية الرقمية بشكل متكرر لإنجاز معاملاتي.	3.70	1.041	2	موافقة
04	أقضي وقتاً معتبراً في إنجاز المعاملات عبر المنصات الرقمية.	3.48	1.051	4	موافقة
	متوسط بعد تكرار استخدام الخدمات الرقمية	3.60	1.117	-	موافقة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن العبارة رقم (02) "أتعامل مع أكثر من نوع من الخدمات الرقمية الحكومية (دفع، استخراج وثائق، طلبات...)" قد احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدره 1.05، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة نسبياً بين المبحوثين على تنوع تعاملاتهم مع الخدمات

الرقمية، تلتها في المركز الثاني العبارة رقم (03) "أستخدم الخدمات العمومية الرقمية بشكل متكرر لإنجاز معاملاتي" بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 1.04، مما يشير إلى أن شريحة واسعة من الأفراد تعتمد بانتظام على هذه الخدمات في تعاملاتهم اليومية، أما العبارة رقم (01) "استخدمت خدمة رقمية حكومية خلال الثلاثة أشهر الأخيرة" فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري 1.32، وهو ما يدل على إقبال معتبر على استخدام الخدمات الرقمية خلال الفترة الأخيرة.

أخيرا، جاءت العبارة رقم (04) "أقضي وقتا معتبرا في إنجاز المعاملات عبر المنصات الرقمية" في المركز الرابع والأخير بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري 1.05، وهو ما يعكس مستوى موافقة أقل نسبيا مقارنة ببقية العبارات.

بصفة عامة أظهرت نتائج التحليل أن البعد الأول تكرر استخدام الخدمات الرقمية قد سجل متوسطا حسابيا بلغ 3.60 بانحراف معياري قدره 1.117، وهو ما يضعه في مستوى الموافقة، مما يعكس ميلا إيجابيا لدى المستجوبين نحو تكرر اللجوء إلى الخدمات الرقمية في معاملاتهم.

الجدول رقم: 31 يبين مدى الموافقة حول بعد تقييم جودة البنية التحتية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
05	سرعة الإنترنت المتاحة تسمح بإنجاز المعاملات الرقمية بسهولة	3.39	1.163	2	محايدة
06	يمكنني الوصول إلى المنصات الرقمية الحكومية بسهولة من أي مكان.	3.39	1.140	1	محايدة
07	الخدمات الرقمية متاحة ومستقرة ونادرا ما تتوقف عن العمل.	3.31	1.197	4	محايدة
08	واجهات المنصات سهلة الفهم والتعليمات واضحة وتسهل علي استخدام المنصات الرقمية الحكومية.	3.37	1.124	3	محايدة
	متوسط بعد تكرر استخدام جودة البنية التحتية	3.36	1.156		محايدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V 27.

يبين الجدول أن العبارة رقم (02) "يمكنني الوصول إلى المنصات الرقمية الحكومية بسهولة من أي مكان" قد احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري قدره 1.14، وهو ما يعكس درجة حياد لدى أفراد العينة حول سهولة الوصول إلى هذه المنصات. تلتها في المركز الثاني العبارة رقم (03) "الخدمات الرقمية متاحة ومستقرة ونادرا ما تتوقف عن العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري 1.19، مما يشير إلى أن المستجوبين أبدوا مواقف محايدة بخصوص استقرار الخدمات الرقمية. أما العبارة رقم (01) "سرعة الإنترنت المتاحة تسمح بإنجاز المعاملات الرقمية بسهولة" فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.16، مع تسجيل مستوى حياد مشابه. وأخيرا، احتلت العبارة رقم (04) "واجهات المنصات سهلة الفهم والتعليمات واضحة وتسهل علي استخدام المنصات الرقمية الحكومية" المركز الرابع بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.12، وهو ما يؤكد أن اتجاهات الإجابة ظلت في مستوى الحياد.

بصفة عامة أظهرت نتائج بعد جودة البنية التحتية متوسطا حسابيا قدره 3.36 بانحراف معياري 1.156، وهو ما يشير إلى أن اتجاهات الإجابة ظلت في مستوى الحياد، بما يدل على أن تقييم الأفراد لجاهزية البنية التحتية الرقمية لم يصل إلى مستوى الموافقة القوية، بل ظل في منطقة متوسطة.

الجدول رقم: 32 يبين مدى الموافقة حول بعد المهارات الرقمية والثقة والأمان:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
09	أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الخدمات الرقمية.	3.60	1.040	1	موافقة
10	تلقيت معلومات وشروحات كافية (فيديوهات، برامج تلفيزيونية توعوية) لاستخدام الخدمة الرقمية.	3.50	1.091	3	موافقة
11	أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية.	3.24	1.245	4	محايدة
12	أقلق من احتمال تسريب البيانات عند استخدام الخدمات الرقمية	3.59	1.103	2	موافقة
	متوسط بعد المهارات الرقمية والثقة والأمان	3.48	1.119	-	موافقة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن العبارة رقم (01) "أمتاك المهارات اللازمة لاستخدام الخدمات الرقمية" احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 1.04، وهو ما يعكس مستوى موافقة معتبرة من طرف أفراد العينة بخصوص توفر المهارات الرقمية لديهم، تلتها في المركز الثاني العبارة رقم (04) "أقلق من احتمال تسريب البيانات عند استخدام الخدمات الرقمية" بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري 1.10، مما يشير إلى وجود موافقة مرتفعة نسبيا على هذا القلق، ما يبرز جانب التخوف لدى المستجوبين، أما العبارة رقم (02) "تلقيت معلومات وشروحات كافية (فيديوهات، برامج تلفزيونية توعوية) لاستخدام الخدمة الرقمية" فجاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.09، وهو ما يدل على موافقة أقل نسبيا، في حين سجلت العبارة رقم (03) "أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية" أدنى متوسط حسابي بلغ 3.24 مع انحراف معياري 1.24، حيث عكست استجابات حيادية اتجاه مسألة الأمان الرقمي.

وبالنظر إلى المتوسط العام لبعد المهارات الرقمية والثقة والأمان، والذي بلغ 3.48 بانحراف معياري 1.11، يتضح أن اتجاهات المستجوبين جاءت في مستوى الموافقة، وهو ما يعكس امتلاك الأفراد لمهارات رقمية معتبرة، مع بروز بعض المخاوف المرتبطة بأمن البيانات الشخصية.

ثانيا: مدى الموافقة حول المحور الثاني القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن

الجدول رقم: 33 نتائج المتوسطات الحسابية حول بعد دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز

الشفافية وتقليص البيروقراطية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	تمكنني الخدمات العمومية الرقمية من تتبع معاملاتي من خلال النظام الإلكتروني	3.37	1.83	4	محايدة
02	تساهم المنصات الإلكترونية في نشر التقارير والبيانات بانتظام بوضوح	3.50	1.069	3	موافقة
03	أشعر بزيادة الثقة في الإدارة نتيجة للرقمنة والشفافية المصاحبة لها	3.52	1.042	2	محايدة
04	الخدمات الرقمية حسّنت إمكانية تواصل المواطنين مع الإدارة دون وسيط.	3.66	1.015	1	موافقة
	متوسط دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية	3.51	0.925	-	موافقة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن العبارة رقم (04) "الخدمات الرقمية حسنت إمكانية تواصل المواطنين مع الإدارة دون وسيط" قد جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري 1.01، وهو ما يشير إلى درجة موافقة معتبرة من طرف أفراد العينة، تلتها العبارة رقم (02) "تساهم المنصات الإلكترونية في نشر التقارير والبيانات بانتظام وبوضوح" بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري 1.06، حيث سجلت مستوى موافقة متوسط نسبيا، أما العبارة رقم (03) "أشعر بزيادة الثقة في الإدارة نتيجة للرقمنة والشفافية المصاحبة لها" فقد جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري 1.04، حيث أظهرت الإجابات اتجاها محايدا، وأخيرا احتلت العبارة رقم (01) "تمكيني الخدمات العمومية الرقمية من تتبع معاملاتي من خلال النظام الإلكتروني" المركز الرابع بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.83، وهو ما يعكس أيضا موقفا محايدا لدى المستجوبين.

وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد، فقد بلغ 3.51 بانحراف معياري 0.92، وهو ما يضعه في مستوى الموافقة، مما يدل على أن المستجوبين يعترفون بدور الخدمات العمومية الرقمية في تحسين الشفافية والحد من البيروقراطية، ولو أن بعض العبارات ما تزال محل تقييم محايد، خصوصا ما يتعلق بمتابعة المعاملات إلكترونيا.

الجدول رقم: 34 نتائج المتوسطات الحسابية حول بعد مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في

تقريب الإدارة المواطن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
05	الخدمات العمومية الرقمية ساهمت في تقليل الوقت والجهد والتكاليف لإنجاز المعاملات.	3.92	0.940	1	موافقة
06	الإجراءات الحالية أكثر وضوحا وتنظيما بفضل التحول الرقمي وقنوات الدعم والإبلاغ عن الشكاوى فعالة.	3.65	1.012	4	موافقة
07	الخدمات العمومية الرقمية قربت الإدارة من المواطن وسهلت التواصل معه.	3.67	0.954	2	موافقة
08	أنا راضٍ بشكل عام عن الخدمات الرقمية الحكومية وأنوي الاستمرار في استخدامها مستقبلا.	3.67	1.002	3	موافقة

09	أشعر بالرضا العام عن نوعية الخدمات العمومية الرقمية التي استخدمتها سأوصي الآخرين باستخدامها.	3.58	1.013	5	موافقة
	متوسط مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة المواطن	3.70	0.772	-	موافقة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن العبارة رقم (05) "الخدمات العمومية الرقمية ساهمت في تقليل الوقت والجهد والتكاليف لإنجاز المعاملات" قد جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري قدره 0.94، وهو ما يعكس موافقة قوية من طرف المبحوثين حول القيمة المضافة لهذه الخدمات في تسهيل الإجراءات، تلتها العبارة رقم (07) "الخدمات العمومية الرقمية قربت الإدارة من المواطن وسهلت التواصل معه" بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.95، محتلة بذلك المركز الثاني، مما يشير إلى إدراك معتبر لمدى تأثير الرقمنة على تحسين علاقة المواطن بالإدارة، أما العبارة رقم (08) "أنا راض بشكل عام عن الخدمات الرقمية الحكومية وأنوي الاستمرار في استخدامها مستقبلا" فقد جاءت في المركز الثالث بنفس المتوسط تقريبا 3.67 لكن بانحراف معياري أعلى قليلا 1.00، مما يعكس تباينا في آراء الأفراد، كما سجلت العبارة رقم (06) "الإجراءات الحالية أكثر وضوحا وتنظيما بفضل التحول الرقمي وقنوات الدعم والإبلاغ عن الشكاوى فعالة" متوسطا حسابيا قدره 3.65 وانحراف معياري 1.01 محتلة المركز الرابع، في حين جاءت العبارة رقم (09) "أشعر بالرضا العام عن نوعية الخدمات العمومية الرقمية التي استخدمتها وسأوصي الآخرين باستخدامها" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.01 ما يدل على تردد بعض المبحوثين في التشجيع على استخدام الخدمات الرقمية. وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد، فقد بلغ 3.70 بانحراف معياري 0.77، وهو ما يضعه في مستوى الموافقة، بما يدل على أن المستجوبين يبدون رضا عاما عن كفاءة الخدمات العمومية الرقمية، ويعتبرونها عاملا أساسيا في تقريب الإدارة من المواطن وتطوير علاقتها به.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والارتباطات وتحليل النتائج

تبنى الفرضيات في البحث العلمي باعتبارها تصورات أو حلول مبدئية للمشكلة محل الدراسة، حيث يتم صياغتها استنادا إلى الأسس النظرية والمعطيات العلمية المستقاة من الدراسات السابقة. وبما أن الفرضية تظل احتمالية قابلة للصواب أو الخطأ، فإن اختبارها يتطلب الاستناد إلى الأدلة الإحصائية المستمدة من البيانات الميدانية للتحقق من صحتها أو رفضها، وفي هذا الإطار سيتم في هذا

المطلوب اختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة التي تكفل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

أولاً: اختبار طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

كخطوة تمهيدية لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، من الضروري التحقق من طبيعة العلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في استخدام الخدمات الرقمية بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع المتعلق بتقريب الإدارة من المواطن بأبعاده الفرعية.

لتحقيق ذلك تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون من أجل الكشف عن قوة العلاقة بين المتغيرات في اتجاهيها الموجب أو السالب، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 كعتبة أساسية للحكم على معنوية العلاقة، بحيث إذا كانت قيمة الدلالة أقل من هذا المستوى فإن العلاقة تعتبر معنوية، أما إذا بلغت 0.01 فإنها تُعد أكثر دلالة وقوة، وبناء على ذلك، تم تفسير معاملات الارتباط وتحديد درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغيرات المدروسة مع بقية الأبعاد، كما سيعرض في الجداول اللاحقة.

الجدول رقم: 35 يمثل مصفوفة الارتباط بين أبعاد كل محور:

0.480**	0.421**	قيمة الارتباط بيرسون	تكرار استخدام الخدمات الرقمية
0.000	0.000	مستوى الدلالة	
469	469	حجم العينة	
0.557**	0.511**	قيمة الارتباط بيرسون	جودة البنية التحتية
0.000	0.000	مستوى الدلالة	
469	469	حجم العينة	
0.560**	0.569**	قيمة الارتباط بيرسون	المهارات الرقمية والثقة والأمان
0.000	0.000	مستوى الدلالة	
469	469	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (تكرار استخدام الخدمات الرقمية، جودة البنية التحتية، المهارات الرقمية والثقة والأمان) وأبعاد المتغير التابع (دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية، مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن) جاءت موجبة ومعنوية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعكس وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية.

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.421 و 0.569 بالنسبة لبعد "دور الخدمات العمومية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية"، وبين 0.480 و 0.560 بالنسبة لبعد "مساهمة كفاءة الخدمات العمومية في تقريب الإدارة من المواطن"، وهذه القيم تشير إلى أن طبيعة العلاقات تتراوح بين متوسطة وقوية، وهو ما يدل على أن تعزيز استخدام الخدمات الرقمية، وتطوير البنية التحتية، وتحسين المهارات الرقمية والثقة والأمان كلها عوامل تسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف عصرنة الإدارة العمومية.

- تبرز هذه النتائج أيضا أن بعد المهارات الرقمية والثقة والأمان قد سجل أعلى معاملات ارتباط مع أبعاد المتغير التابع (0.560 و 0.569 على التوالي)، مما يعكس الدور المحوري للثقة والقدرات الرقمية في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي وتقريب الإدارة من المواطن.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

يعتمد الإحصاء الاستدلالي على اختبار الفرضية الصفرية H^0 في مقابل الفرضية البديلة H^1 ، وذلك بغرض اتخاذ القرار إما بقبول أو برفض الفرضية البديلة المرتبطة بمشكلة البحث. ويتم هذا الاختبار استنادا إلى معيارين أساسيين:

أولهما مستوى الدلالة الإحصائية α ، والذي يمثل الحد الفاصل لقبول أو رفض الفرضية الصفرية؛ وثانيهما المقارنة بين القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig) والقيمة الجدولية. فإذا كانت $Sig > \alpha$ يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أما إذا كانت $Sig \leq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية لصالح قبول الفرضية البديلة.

ويهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية المشتقة منها، بالاعتماد على مستوى دلالة قدره 5% وبدرجة ثقة تبلغ 95%.

- اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية القائلة بوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكرار استخدام الخدمات الرقمية (من حيث التكرار، التنوع، المدة، إلزامية الاستخدام) ومستوى رضا المواطن عن هذه الخدمات، سيتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

يعد هذا الاختبار الأنسب للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكمية، حيث يمكن من تحديد اتجاه العلاقة (موجبة أو سالبة) وقوتها (ضعيفة، متوسطة، قوية). كما سيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 كحد أقصى لقبول معنوية العلاقة، مع الإشارة إلى أن القيم الأقل من 0.01 تعكس دلالة إحصائية أقوى. وبناء على ذلك، سيتم تفسير نتائج معاملات الارتباط لتحديد ما إذا كان الاستخدام المتكرر والمتنوع للخدمات الرقمية يرتبط بشكل معنوي بارتفاع مستوى رضا المواطنين عنها.

الجدول رقم: 36 اختبار العلاقة بين تكرار استخدام الخدمات الرقمية ومستوى رضا المواطن:

مستوى الدلالة	مستوى رضا المواطن	
0.000	0.492**	تكرار استخدام الخدمات الرقمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تكرار استخدام الخدمات الرقمية ومستوى رضا المواطن بلغت 0.492، وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة وإيجابية بين المتغيرين، ويعني ذلك أنه كلما ازداد تكرار المواطن في التعامل مع الخدمات الرقمية (من حيث التكرار، التنوع، المدة)، كل ما دل ذلك على ارتفاع مستوى رضاه عن هذه الخدمات، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 تعزز موثوقية هذه النتيجة، وتؤكد أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة وإنما تعكس ارتباطا حقيقيا.

هذه النتيجة تبرز أن الاستخدام المستمر والمتكرر للخدمات الرقمية يسهم في تحسين تجربة المواطن، ويؤثر بشكل مباشر في رفع مستوى رضاه، وهو ما يعكس أهمية تعزيز انتشار هذه الخدمات وتوسيع نطاقها لتحقيق أهداف عصرنة الإدارة العمومية.

- اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية القائلة بأن جودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، الإتاحة، وضوح التصميم) تؤثر بشكل موجب على مستوى رضا المواطن، سيتم الاعتماد على تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم معامل ارتباط بيرسون من

قياس قوة واتجاه العلاقة بين جودة البنية التحتية ومستوى الرضا، بينما يسمح اختبار الانحدار الخطي بالكشف عن حجم الأثر المباشر للمتغير المستقل (جودة البنية التحتية الرقمية) على المتغير التابع (رضا المواطن).

تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) كحد أدنى لقبول معنوية العلاقة، على أن تعكس القيم الأقل من (0.01) دلالة إحصائية أقوى، وبذلك يمكن الحكم على صحة الفرضية بمدى دلالة معاملات الارتباط والانحدار، وما إذا كانت العلاقة الموجبة بين جودة البنية التحتية ورضا المواطن مثبتة إحصائياً.

الجدول رقم: 37 : نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لجودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، إتاحة، وضوح التصميم) على مستوى رضا المواطن.

المتغير: جودة البنية التحتية الرقمية				المتغير: مستوى رضا المواطن
معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	
0.583	0.340	0.339	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

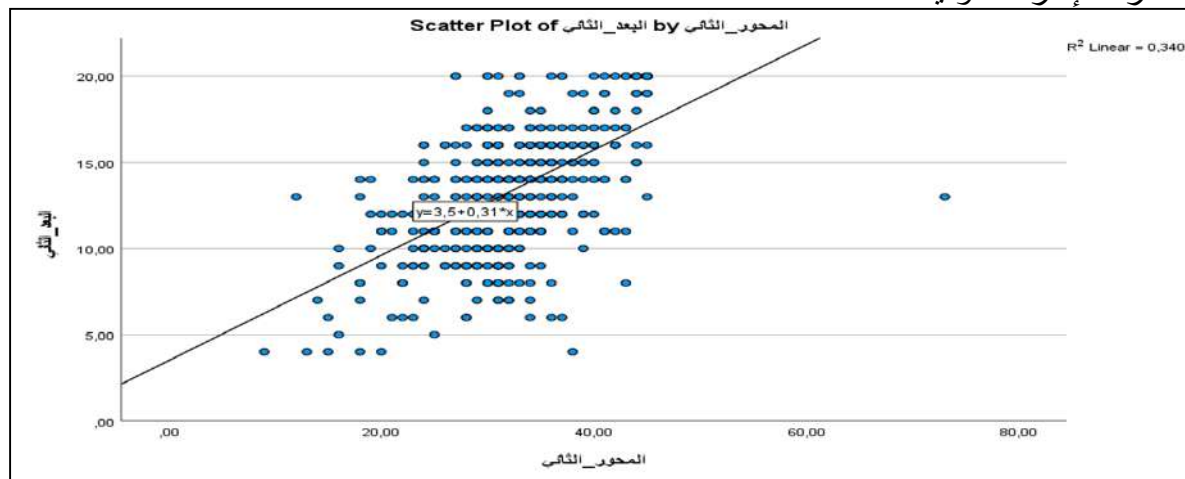
الجدول رقم: 38 تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لجودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، إتاحة، وضوح التصميم) على مستوى رضا المواطن:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	7676.052	1	7676.052	240.873	0.000
داخل المجموعات	14882.200	467			
المجموع	22558.252	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بأثر جودة البنية التحتية الرقمية على مستوى رضا المواطن إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية إحصائيا بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.583، وهو ما يعكس ارتباطا متوسطا إلى قويا.

كما أوضح معامل التحديد قيمة 0.339 أي أن جودة البنية التحتية الرقمية تفسر ما نسبته 33.9% من التباين في رضا المواطنين، وهو ما يعد نسبة معتبرة في البحوث الاجتماعية، وقد جاءت نتائج تحليل التباين لتدعم هذه المعطيات، إذ بلغت قيمة F 240.873 عند مستوى دلالة 0.001 مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل، وبذلك يمكن القول إن عناصر البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك سرعة الإنترنت، سهولة الوصول إلى المنصات، استقرار الخدمة، الإتاحة ووضوح التصميم، تسهم بشكل نسبي في تحقيق رضا المواطنين عن الخدمات العمومية الرقمية، مما يبرز دورها المحوري في إنجاح مبادرات عصرنة الإدارة العمومية.



الشكل رقم 8: منحى الانحدار الخطي البسيط يمثل العلاقة لجودة بين البنية التحتية الرقمية ورضا

المواطن

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الشكل وجود علاقة خطية موجبة بين جودة البنية التحتية الرقمية ومستوى رضا المواطن، حيث توضح معادلة الانحدار $y = 3.5 + 0.31x$ أن زيادة وحدة واحدة في مؤشر جودة البنية التحتية يقابلها ارتفاع بمقدار 0.31 وحدة في رضا المواطن، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.340$ يشير إلى أن جودة البنية التحتية الرقمية تفسر حوالي 34% من التباين في مستويات رضا المواطنين، وهي نسبة متوسطة القوة في البحوث الاجتماعية، وتظهر البيانات أن غالبية النقاط البيانية تتجمع حول خط الانحدار مع بعض التشتت، وهو ما يعكس وجود علاقة حقيقية لكنها ليست مطلقة.

وتدل هذه النتائج على أن البنية التحتية الرقمية تمثل عاملا مؤثرا في تحسين رضا المواطنين، لكن في الوقت ذاته فإن نسبة معتبرة من التباين (حوالي 66%) تعود لعوامل أخرى مثل جودة الخدمات المقدمة، فعالية الدعم، أو مستوى الثقة والأمان في المعاملات الرقمية.

- اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، منطقة السكن، المهنة).

سيتم تقسيم الفرضية الى 4 فرضيات كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير العمر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير منطقة السكن.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المهنة.

لاختبار الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، منطقة السكن، المهنة)، سيتم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وذلك من أجل تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في المتوسطات بين فئات كل متغير ديموغرافي. وفي حالة ثبوت الفروق، سيتم استخدام اختبارات لاحقة (Post Hoc Tests) مثل اختبار Scheffé أو Tukey لتحديد مصدر هذه الفروق بدقة بين الفئات.

كما سيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) كشرط أساسي للحكم على معنوية النتائج، حيث تشير قيمة ($Sig > 0.05$) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعات، بينما القيم الأعلى من ذلك تدل على غياب فروق ذات دلالة معتبرة.

الجدول رقم: 39 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير العمر:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	428.830	1	85.766	1.794	0.113
داخل المجموعات	22129.422	467	47.796		
المجموع	22558.252	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية تُعزى لمتغير العمر. أظهرت النتائج أن قيمة $F = 1.794$ مع مستوى معنوية $Sig = 0.113$ ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في تقديرها لمستوى الرضا عن الخدمات الرقمية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية يبدو متقاربا بغض النظر عن اختلاف أعمارهم، ما يعكس أن استخدام هذه الخدمات لم يعد حكرا على فئة عمرية معينة، بل أصبح شاملا لمختلف الشرائح العمرية، ويعزز ذلك فرضية أن التحول الرقمي قد مس حياة جميع الفئات بشكل متوازن، بفضل الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية وسهولة الوصول إلى المنصات الحكومية عبر مختلف الوسائط.

الجدول رقم: 40 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	38.325	1	12.75	0.264	0.851
داخل المجموعات	22519.927	467	48.430		
المجموع	22558.252	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أظهرت النتائج أن قيمة $F = 0.264$ عند مستوى معنوية $\text{Sig} = 0.851$ ، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية المختلفة في مستوى رضاها عن الخدمات الرقمية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن إدراك جودة الخدمات الرقمية ودرجة الرضا عنها يكاد يكون متشابهاً بين الأفراد بغض النظر عن مستواهم التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي أو جامعي).

ويفسر ذلك بأن الخدمات الرقمية الحكومية أصبحت متاحة وسهلة الاستخدام لشرائح واسعة من المواطنين، مما قلل من تأثير الفروق التعليمية على مستوى التفاعل معها، كما أن تبسيط الواجهات الرقمية وتعميم أدوات الدعم والمرافقة الرقمية ساعد في تقريب الاستفادة من هذه الخدمات لجميع المستويات التعليمية على حد سواء.

الجدول رقم: 41 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير منطقة السكن:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	68.693	1	34.347	0.720	0.487
داخل المجموعات	22179.846	467	47.699	47.699	
المجموع	22248.536	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير منطقة السكن. وقد أظهرت النتائج أن قيمة $F = 0.720$ مع مستوى معنوية $\text{Sig} = 0.487$ ، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبناءً على ذلك، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية تبعاً لاختلاف مناطق السكن.

وتشير هذه النتيجة إلى أن رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية متقارب نسبياً بغض النظر عن الموقع الجغرافي، وهو ما يعكس انتشاراً واسعاً لهذه الخدمات وتعميم الاستفادة منها على مختلف المناطق.

ويبدو أن الجهود المبذولة في تعميم المنصات الرقمية قد ساهمت في تقليص الفجوة بين المناطق، بحيث أصبح النفاذ إلى هذه الخدمات متاحا بشكل شبه متساو للمواطنين سواء في المدن أو في المناطق الأخرى.

الجدول رقم: 42 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المهنة:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	903.354	1	180.671	3.863	0.002
داخل المجموعات	21654.897	467	46.771	46.771	
المجموع	22558.252	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطن عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المهنة. أظهرت النتائج أن قيمة $F = 3.863$ عند مستوى معنوية $Sig = 0.002$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين فئات المهنة المختلفة في مستوى رضاها عن الخدمات الرقمية.

وتعني هذه النتيجة أن الوضعية المهنية للمواطنين تؤثر بشكل واضح في تقييمهم لمستوى الخدمات الرقمية، إذ تختلف درجة الرضا بين الموظفين في القطاعين العام والخاص، والطلبة، وأصحاب المهن الحرة، وغيرهم، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الاحتياجات الإدارية والخدمية تختلف من فئة مهنية إلى أخرى؛ فالموظفون مثلا قد يكونون أكثر احتكاكا بالمعاملات الرسمية اليومية مما يجعل رضاهم أكثر ارتباطا بجودة وسرعة هذه الخدمات، في حين أن الطلبة أو غير العاملين قد ينظرون إلى الخدمات الرقمية من زاوية أخرى مرتبطة بسهولة الاستفادة والوصول.

بعد أن أظهرت نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الوضعية المهنية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية، كان من الضروري إجراء اختبار مقارنات بعدية (Post Hoc Tests) للتعرف بدقة على مصدر هذه الفروق وتحديد الفئات التي يظهر بينها الاختلاف.

وقد تم اختيار اختبار Scheffé لعدة اعتبارات منهجية؛ فهو يعد من أكثر الاختبارات تحفظا في التعامل مع العينات غير المتساوية في الحجم، كما يقلل من احتمالية الوقوع في الخطأ من النوع الأول

(Type I Error) مقارنة ببعض الاختبارات الأخرى. وبذلك يتيح لنا هذا الاختبار الحصول على نتائج أكثر موثوقية عند تحديد الفروق الحقيقية بين مختلف الفئات المهنية لعينة الدراسة.

الجدول رقم: 43 اختبار Scheffé لتبيان فروق ذات دلالة إحصائية:

مستوى الثقة عند 95%						
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الوضعية المهنية (J)	الوضعية المهنية (I)
5,4727	-0,9008	0,333	,953610	2,28596	موظف قطاع خاص	موظف قطاع عام
6,1920	-1,8138	,6480	1,19784	2,18910	عامل حر	موظف قطاع عام
4,2331	-3,4433	1,000	1,14855	0,39487	طالب	موظف قطاع عام
7,8165	-2,5344	,7140	1,54871	2,64103	متقاعد	موظف قطاع عام
2,4279	-4,5900	,9570	1,05002	-1,08106	بدون عمل	موظف قطاع عام
,90080	-5,4727	,3330	0 ,95361	-2,28596	موظف قطاع عام	موظف قطاع خاص
3,4789	-3,6726	1,000	1,07002	-,09685	عامل حر	موظف قطاع خاص
1,4993	-5,2814	,6280	1,01454	-1,89109	طالب	موظف قطاع خاص
5,2077	-4,4975	1,000	1,45211	,355070	متقاعد	موظف قطاع خاص
-0,3545	-6,3795	,0170	0,90147	-3,367	بدون عمل	موظف قطاع خاص
1,8138	-6,1920	,6480	1,19784	-2,18910	موظف قطاع عام	عامل حر
3,6726	-3,4789	1,000	1,07002	0,09685	موظف قطاع خاص	عامل حر
2,3726	-5,9611	,8390	1,24689	-1,79423	طالب	عامل حر
5,8756	-4,9717	1,000	1,62298	0,45192	متقاعد	عامل حر
0,5955	-7,1358	,1590	1,15677	-3,27016	بدون عمل	عامل حر
3,4433	-4,2331	1,000	1,14855	-,39487	موظف قطاع عام	طالب
5,2814	-1,4993	,6280	1,01454	1,89109	موظف قطاع خاص	طالب

طالب	عامل حر	1,79423	1,24689	,8390	-2,3726	5,9611
طالب	متقاعد	2,24615	1,58696	,8480	-3,0571	7,5494
طالب	بدون عمل	-1,47593	1,10565	,8780	-5,1708	2,2189
متقاعد	موظف قطاع عام	-2,64103	1,54871	,7140	-7,8165	2,5344
متقاعد	موظف قطاع خاص	-0,35507	1,45211	1,000	-5,2077	4,4975
متقاعد	عامل حر	-0,45192	1,62298	1,000	-5,8756	4,9717
متقاعد	طالب	-2,24615	1,58696	,8480	-7,5494	3,0571
متقاعد	بدون عمل	-3,72208	1,51717	,3060	-8,7921	1,3479
بدون عمل	موظف قطاع عام	1,08106	1,05002	,9570	-2,4279	4,5900
بدون عمل	موظف قطاع خاص	3,36702*	0,90147	0,017	0,3545	6,3795
بدون عمل	عامل حر	3,27016	1,15677	0,159	-0,5955	7,1358
بدون عمل	طالب	1,47593	1,10565	0,878	-2,2189	5,1708
بدون عمل	متقاعد	3,72208	1,51717	0,306	-1,3479	8,7921

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول رقم نتائج المقارنات البعدية (Scheffé) بين مختلف الفئات المهنية لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية. ومن خلال تحليل قيم الدلالة (Sig) عند مستوى ثقة 95%، يتضح أن معظم الفروق بين المتوسطات ليست معنوية، إذ تجاوزت قيم الدلالة الحد المعتمد (0.05) مما يدل على أن رضا الأفراد عن الخدمات الرقمية متقارب بين أغلب الفئات المهنية، مثل الموظفين في القطاع العام، العاملين الأحرار، الطلبة والمتقاعدين.

غير أن النتيجة الأبرز تمثلت في وجود فرق معنوي بين فئة موظفي القطاع الخاص وفئة بدون عمل، حيث بلغت قيمة الفرق في المتوسطات نحو 3.367 - لصالح موظفي القطاع الخاص، مع دلالة إحصائية بلغت $Sig = 0.017$ وتشير هذه النتيجة إلى أن الأفراد المنتمين إلى فئة "موظفي القطاع الخاص" يعبرون عن مستوى رضا أعلى مقارنة بنظرائهم من فئة "بدون عمل".

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في القطاع الخاص يتعاملون بشكل أكبر مع المنصات الرقمية لأغراض إدارية ومهنية، ما يجعلهم أكثر استفادة من هذه الخدمات ويؤدي بالتالي إلى ارتفاع مستوى رضاهم.

أما بالنسبة لبقية المقارنات، فإن عدم وجود فروق معنوية يعكس تقارب تقييمات باقي الفئات لمستوى الخدمات الرقمية، وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا على شمولية هذه الخدمات وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات شرائح اجتماعية مختلفة نسبيا.

- اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية يؤثر مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات تأثيرا إيجابيا على رضا المواطن.

الجدول رقم: 44 نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لمستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات على رضا المواطن:

المتغير التابع: رضا المواطن				المتغير المستقل: مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات
معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	
0.615	0.379	0.377	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

الجدول رقم: 45 تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لمستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات على رضا المواطن:

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	8544.299	1	8544.299	284.730	0.000
داخل المجموعات	14013.953	467	30.008		
المجموع	22558.252	468			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

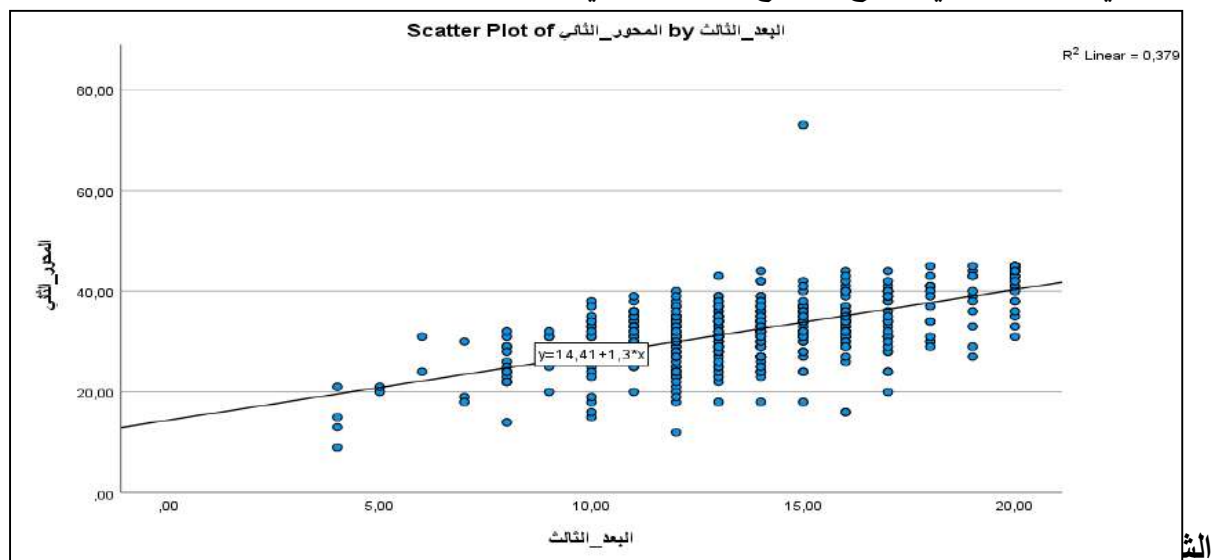
يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية القائلة بأن مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات يؤثر إيجابيا على رضا المواطن.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.615، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغير المستقل (المهارات الرقمية، التدريب، الثقة في الأمان) والمتغير التابع (رضا المواطن)، كما بلغ معامل الانحدار 0.379، وهو ما يشير إلى أن تحسين مستوى المهارات الرقمية والثقة في أمان المعلومات يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية.

من جهة أخرى، أظهر معامل التحديد $R^2 = 0.377$ أن نحو 37.7% من التباين في رضا المواطن يمكن تفسيره من خلال مستوى المهارات الرقمية والتدريب والثقة في الأمان، فيما تبقى النسبة المتبقية مرتبطة بعوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) الواردة في الجدول رقم (45)، فقد بينت أن قيمة $F = 284.730$ عند مستوى معنوية $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل ويدعم صحة الفرضية.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن تعزيز كفاءات المواطنين الرقمية وتوفير التدريب المناسب، إلى جانب ضمان معايير الثقة والأمان في التعاملات الرقمية، تمثل عوامل جوهرية في رفع مستوى رضاهم عن الخدمات العمومية الرقمية، وهذا يعكس أهمية الاستثمار في التأهيل الرقمي والأمن المعلوماتي كشرط أساسي لنجاح مشاريع التحول الرقمي.



والثقة في أمان المعلومات على رضا المواطن:

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 27.

يمثل الشكل رقم (9) منحنى الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح طبيعة العلاقة بين مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات باعتبارها متغيرا مستقلا، وبين رضا المواطن عن الخدمات الرقمية باعتباره المتغير التابع، ويبين المخطط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية،

حيث يظهر أن زيادة مستوى الكفاءات الرقمية والثقة في الأمان يرافقها ارتفاع في مستوى رضا المواطن. كما يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.379$) أن ما نسبته 37.9% من التباين في رضا المواطن يمكن تفسيره من خلال هذا المتغير، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في تعزيز القدرات الرقمية والتدريب وضمان معايير الأمان المعلوماتي كشرط أساسي لرفع مستوى رضا المواطنين ودعم نجاح التحول الرقمي.

- اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل التعقيدات البيروقراطية من خلال تطبيق الخدمات الرقمية وتوفير نظم معلومات مفتوحة للمواطنين ومراقبة الأداء وتحليل البيانات.

سيتم اختبار هذه الفرضية باختبار t للعينة الواحدة (One-Sample t-test) كإحدى الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس الفروق بين متوسط درجات البعد الأول "دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية" والقيمة المرجعية المحددة على مقياس ليكرت الخماسي (3.00) التي تمثل مستوى الحياد، حيث تكمن أهمية هذا الاختبار في قدرته على تحديد ما إذا كان متوسط استجابات عينة الدراسة يختلف معنويًا عن القيمة المحايدة، مما يسمح بالكشف عن اتجاهات المواطنين نحو هذا البعد بدقة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لحالات اختبار فرضية متعلقة بمقارنة متوسط وحيد مع قيمة معيارية، فضلاً عن اعتباره من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية عند تحليل استجابات مبنية على مقاييس كمية مثل مقاييس الاتجاهات والرضا.

الجدول رقم: 46 اختبار T للعينة الواحدة من أجل قياس مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية

وتقليل التعقيدات البيروقراطية:

المتغير	قيمة ت المحسوبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى المعنوية	حجم العينة	درجة الحرية
التحول الرقمي	12.075	14.068	12	0.000	469	458

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

الجدول رقم: 47 أحجام التأثير لاختبار t لعينة واحدة:

البعد	نوع الاختبار	القاسم المستخدم (Standardizer)	التقدير النقطي (Point Estimate)	فاصل الثقة 95% (الحد الأدنى)	فاصل الثقة 95% (الحد الأعلى)

0.655	0.460	0.558	3.70949	Cohen's d	البعد 1 المحور 2
0.655	0.459	0.557	3.71544	تصحیح Hedges	البعد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

يبين الجدول نتائج اختبار t للعينة الواحدة لقياس مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل التعقيدات البيروقراطية. حيث بلغت قيمة t المحسوبة = 12.075 عند متوسط حسابي مقداره 14.068، مقارنة بالمتوسط الفرضي 12، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، مما يشير إلى وجود فرق معنوي بين المتوسط الفعلي للعينة والمتوسط الفرضي.

وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي يساهم بشكل واضح وذو دلالة إحصائية في تعزيز الشفافية وتقليل التعقيدات البيروقراطية من خلال تطبيق الخدمات الرقمية وتوفير نظم معلومات مفتوحة للمواطنين وتعزيز قدرة الجهات الحكومية على مراقبة الأداء وتحليل البيانات.

أما فيما يخص حجم التأثير، فقد أظهر الجدول رقم (47) أن قيمة $Cohen's d = 0.558$ ، بينما بلغ تصحيح Hedges = 0.557، وكلاهما يقع ضمن مجال الحجم المتوسط وفق المعايير الإحصائية (Cohen, 1988)، ويعني ذلك أن الأثر ليس معنويا فقط من الناحية الإحصائية، بل يتمتع أيضا بدلالة عملية، إذ يعكس تأثيرا ملموسا للتحول الرقمي على تحسين الشفافية وتقليص البيروقراطية داخل الإدارة العمومية من خلال تطبيق الخدمات الرقمية وتوفير نظم معلومات مفتوحة للمواطنين وتعزيز قدرة الجهات الحكومية على مراقبة الأداء وتحليل البيانات.

ثالثاً: تحليل النتائج :

من خلال هذه الدراسة الميدانية ووفق النتائج المتحصل عليها من خلال اتباع الخطوات المنهجية في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات يمكننا تلخيص نتائج الدراسة في :

-تأثير العوامل الديمغرافية يمثل جانب مهم في مشكلة البحث، بما يتعلق بتفاوت مستوى الخدمات الرقمية بين مختلف المناطق (الحضرية، الريفية)، يلاحظ من خلال النتائج أن المدنو النواحي المركزية أكثر تقدماً في تقديم خدمات رقمية متكاملة، في حين تتأخر مناطق أخرى في هذا المجال، مما أدى إلى تفاوت

في مستوى رضا المواطنين، هذا التفاوت يعكس الحاجة إلى توحيد المعايير بين الجهات لضمان توفير خدمات رقمية متساوية الكفاءة لجميع المواطنين كما يلعب المستوى التعليمي والعمر والوضعية المهنية، دورا مهما في تمكين المواطن من استخدام الخدمات الرقمية بسهولة وأمان.

وتوصلت الدراسة إلى من أهم العوامل التي تساهم في رضا المواطن عن الخدمات الرقمية وتجعله أكثر استمرارا في طلب الخدمات، سرعة الإنترنت ونوعية هذه الخدمات ومدى سهولة الوصول إلى المنصات الرقمية، كما أن سرعة استجابة الخدمة الرقمية تلعب دورا مهما في رضا المستخدمين فكلما كانت الخدمات أسرع وأقل تعقيدا زادت نسبة الرضا عنها.

كما تعد جودة البنية التحتية للخدمات الرقمية ركيزة أساسية لضمان أداء فعال للخدمة، فالبنية التحتية الرقمية تشمل الشبكات السلكية واللاسلكية، ومراكز البيانات، ونظم التخزين، وسرعة الإنترنت، وسهولة الوصول عبر النطاقات الجغرافية، وتصميم واجهات المنصات، حيث تؤثر جودة البنية التحتية الرقمية بشكل مباشر على سرعة الخدمات وكفاءتها وموثوقيتها، تساهم في تقليل الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية، وتعزز الشمولية وتتيح فرصا متساوية لجميع الأفراد، وتعزيز الوصول إلى المعلومات، وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال تيسير قنوات التواصل بين الإدارة والمواطنين وخلق تفاعل إيجابي يزيد ويقوي الانتماء لدى المواطنين ويرفع مستوى رضاهم عن الخدمات.

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن قلة التوعية والتدريب على استخدام الخدمات الرقمية يشكل عقبة رئيسية أمام تحقيق رضا المواطنين، قد لا يكون لدى بعض المواطنين المهارات اللازمة للتعامل مع هذه الخدمات، أو قد يفتقرون إلى المعلومات الكافية حول كيفية استخدامها بشكل صحيح، مما يلزم الحكومة بإعداد مشاريع تهدف إلى تطوير برامج تدريبية وتوعوية، تهدف إلى رفع مستوى المعرفة التقنية بين المواطنين وتعريفهم بالفوائد التي يمكنهم الحصول عليها من خلال استخدام الخدمات الرقمية، هذه الجهود يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين رضا المواطنين وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الخدمات المقدمة.

ومن أبرز العوامل التي تؤثر على رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية التي اهتمت إليها نتائج الدراسة عنصر الأمان والخصوصية إذ يسعى المواطنون إلى ضمان حماية معلوماتهم الشخصية عند استخدامهم لهذه الخدمات، وفقا لذلك تكون الجهات المسؤولة ملزمة بتطوير أنظمة أمنية تضمن الحفاظ على سرية البيانات .

وفيما يخص دور الخدمات الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص التعقيدات البيروقراطية وفق دراستنا الميدانية فتدل المؤشرات على أن الشفافية والتواصل المستمر مع المواطنين من العناصر الحيوية في

تعزيز رضاهم عن الخدمات الرقمية، فالمواطن بحاجة إلى معلومات واضحة ودقيقة حول كيفية استخدام هذه الخدمات وأي تغييرات أو تحديثات قد تحدث عليها لذلك يكون لزاما على الإدارات العمومية تقديم دورات تدريبية وتوجيهات؛ وإرشادات شاملة لتوعية المستخدمين ومساعدتهم على فهم واستعمال الخدمات الرقمية بشكل أفضل، الأمر الذي يساعد في بناء ثقة المستخدمين بالإدارة.

كما تساهم نوعية الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن من خلال تقليل الوقت والجهد والتكاليف الذي يشكل عاملا أساسيا في تحليل رضا المواطن عن الخدمات الرقمية، من خلال دراسة مدى تمكين المواطن من الوصول إلى المعلومات والخدمات بتبسيط الإجراءات الإدارية وإتاحتها عبر المنصات الرقمية مما يقلص الحاجة إلى التنقل المتكرر إلى المرافق العمومية، وتجنب الانتظار في الطوابير، فمعالجة وتبادل المعلومات بشكل فوري يعمل على رفع الكفاءة في تقديم الخدمة وتقليص التكاليف المرتبطة بالمعاملات، إضافة إلى عامل السرعة والفعالية في معالجة الطلبات والشكاوى الذي يشكل عامل مهم في تحليل رضا المواطنين، فالمواطنون يتوقعون استجابة سريعة ومهنية عندما يستخدمون الخدمات الرقمية، أي تأخير أو تعقيد في الإجراءات يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم ويقلل من ثقتهم في فعالية النظام الرقمي، لذلك من الضروري أن تضمن الإدارات العمومية أن الأنظمة والعمليات التقنية تعمل بكفاءة عالية وتتمتع بقدرة على التعامل مع عدد كبير من الطلبات بشكل مرن ومتواصل.

خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل موضوع التحول الرقمي كآلية استراتيجية تهدف إلى عصنة الإدارة العمومية في الجزائر وتقريبها من المواطن، من خلال مقارنة مفاهيمية أولاً، ثم تشخيص واقعي للتجربة الجزائرية، وأخيراً تحليل مدى تأثير هذا التحول على جودة الخدمات العمومية ورضا المواطن.

انطلقنا في المبحث الأول من تحديد الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، باعتباره عملية شاملة تتجاوز مجرد رقمنة الإجراءات الإدارية، نحو إحداث تغيير جذري في نمط تقديم الخدمات العمومية، بما يعزز الشفافية، النجاعة، وتقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن. كما تم التطرق إلى أهداف هذا التحول، مجالاته، ومراحله، وكذا الوسائل الكفيلة بتجسيده ميدانياً.

أما في المبحث الثاني، فقد تم تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال تحليل الدوافع والمتطلبات، وعرض الجهود المبذولة على المستويين الوطني والقطاعي، مع إبراز النماذج العملية التي تعكس المساعي الرسمية لتحقيق تحول رقمي فعلي. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي تعيق هذا المسار، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات، ومقاومة التغيير داخل الإدارات.

في المبحث الثالث، حاولنا استقراء أثر التحول الرقمي على تحسين نوعية الخدمات العمومية ورضا المواطن، من خلال دراسة ميدانية استعانت بأدوات منهجية كمية وكيفية، أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين نجاعة الخدمات العمومية الرقمية وارتفاع مستوى رضا المواطن، رغم وجود بعض الاختلالات المرتبطة بجودة المنصات، ضعف التفاعل، أو محدودية التغطية الرقمية.

وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي في الجزائر يشكل مساراً ضرورياً وحتمياً لعصنة الإدارة العمومية وتحقيق الحوكمة الجيدة، إلا أن نجاحه يظل رهينا بتوفر الإرادة السياسية، وتوحيد الجهود، وتجاوز العراقيل التقنية والتنظيمية، بما يضمن خدمات عمومية رقمية فعالة، منصفة وموجهة نحو تلبية حاجيات المواطن الجزائري بفعالية واستباقية وتكون في مستوى تطلعاته.

خاتمة

إنّ موضوع عصرنة الإدارة العمومية يكتسي أهمية إستراتيجية بالغة في سياق التحولات العالمية المتسارعة، خاصة ما تعلق منها بتطور مفاهيم الحوكمة، الرقمنة، والديمقراطية التشاركية، وقد جاءت هذه الأطروحة لتسلط الضوء على أحد أبرز رهانات الإدارة الحديثة، والمتمثل في عصرنة الإدارة العمومية بهدف تقريب الإدارة من المواطن، من خلال دراسة من منظور بيئي مقارن، باعتبار النماذج المتناولة بالبحث منها ما ينتمي إلى نفس الفضاء الجغرافي ومنها ما ينتمي إلى المكون القومي والثقافي، التي تواجه في مجملها تحديات مماثلة على صعيد التطوير الإداري وتحديث منظومة التسيير العمومي باعتبارها دول تنتمي إلى العالم النامي.

لقد انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية مفادها: إلى أي مدى أسهمت سياسات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر في تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق نجاعة الخدمة العمومية؟ وقد تم تناول هذا التساؤل من خلال تحليل السياقات القانونية والتنظيمية والسياسات العمومية المعتمدة في الدولة، والوقوف على مواطن القوة ومكامن القصور في التجارب الوطنية بالمقارنة مع نماذج عربية متقاربة. وقد بيّنت الدراسة أنّ مجرد اعتماد تقنيات رقمية أو تبني إصلاحات إدارية جزئية لا يكفيان لتحقيق الغاية الأسمى من العصرنة، والمتمثلة في بناء إدارة مواطنة، خادمة، فعالة، وشفافة، بل إن الأمر يتطلب تحولا هيكليا وشموليا يمس القوانين، الممارسات، الثقافة الإدارية، التمويل وأنماط التسيير. وخلصت الدراسة إلى أنه:

عندما نكون أمام مجتمعات أقل تقدما، فإن الحكومات في هذه الدول يصعب عليها الإدارة كونها مطالبة بمهام تنموية تحتاج للكثير من الموارد وامكانات كبيرة بالموازاة مع وجود تخلف اقتصادي يعيق المجتمع من إمكانية توفير هذه الموارد، وما يشكل عقبة أمام تقدم اقتصادياتها أنها ترتبط بالسوق الرأسمالية العالمية إلا أنه في الواقع تم تدارك الأوضاع من قبل الحكومات على مستوى الجزائر، تونس، ومصر إذ تمكن اقتصاد هذه الدول خلال العشرية الأخيرة من تحقيق نتائج اقتصادية مرضية وتراجع احتكار الدولة والانخراط في المنظومة الاقتصادية العالمية، لكن وبالرغم من كل ذلك لم تستطع هذه الدول أن تحقق جل أهدافها في التنمية بسبب سوء تسيير الإدارة للموارد البشرية والمادية.

وفقا لرؤى البحث تتمثل النتائج الايجابية فيما يخص عصرنة الإدارة العمومية في الدول العربية (الجزائر، الإمارات، مصر، تونس) في تحسين الخدمات المقدمة من السلطات الحكومية للمواطنين، وتسهيل طرق الاتصال بين المواطنين والمؤسسات والإدارات العمومية والخاصة في المجتمع، إلى جانب الحصول على الخدمات العمومية بأقل التكاليف.

أما التحديات التي تعرقل عملية العصرية في هذه الدول التي تطرقنا إليها بالدراسة ونخص بالذكر:

- تحديات التقنية في الدول (الجزائر، تونس ومصر)، وتتمثل في عدم توافر بنية تحتية رقمية تشمل المنازل وجميع المؤسسات الإدارية العامة في الدولة والخاصة إضافة إلى تعطل أنظمة الرقمنة المتاحة في الدولة من أجهزة وشبكات، وفيما يخص التحديات التنظيمية تتمثل في ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع التحول الرقمي على مستوى الدول الجزائر و تونس ومصر، نظرا لهشاشة البنية الاقتصادية تحديدا دولتي تونس، مصر، وضعف وغياب الحنكة في التسيير خاصة دولة الجزائر، ومشكلة ضعف النظام الأمني والقانوني لحماية الأنظمة الرقمية من الإختراقات والقرصنة.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية المتمثلة في ارتفاع معدلات الأمية التكنولوجية في المجتمع ومقاومة ثقافة التحديث والتحول الرقمي خوفا على خصوصية البيانات والمعلومات، ووفق المعطيات السابقة فإننا نجد أن أهم الخطوات التي ينبغي التركيز على تنفيذها لإنجاح مشروعات التحول الرقمي في الدول (الجزائر، تونس ومصر) تحديدا تتمثل في تحول البنية التحتية التقليدية إلى بنية رقمية.

أما واقع التحول الرقمي في دولة الامارات نجدها قد قطعت أشواط كبيرة وكانت السباق في تحديث الادارات العامة وتطوير الخدمة العمومية وتحسين مستوى الأداء لتلبية احتياجات المواطنين الإماراتيين والسمو إلى مقاييس يطلق عليها مستويات السعادة للمواطن الإماراتي واستحداث وزارة خاصة تسهر على تحقيق الرفاهية للمواطن ومن جانب آخر تسهر الدولة على بناء بنية تحتية رقمية منطلقة من أهم الخطوات وهي نشر الثقافة الرقمية وتهيئة الوعي الاجتماعي للاندماج في هذه العملية لتسريع المراحل اللاحقة لتوفير الأدوات والوسائل اللازمة لتنفيذ المشاريع المتعلقة بتطوير أداء المنظمات العامة.

إن اتساع الفجوة الرقمية بين البلدان العربية والعالم المتقدم حسب رؤى البحث، تعود بشكل رئيسي إلى أن تقنية المعلومات والاتصالات بحكم طبيعتها ذات قابلية عالية للإحتكار وإلى ارتفاع كلفة إنشاء البنية التحتية لقنوات المعلومات فائقة السرعة.

ونستخلص أن هناك عدة عوامل تساعد على اتساع الفجوة الرقمية بين البلدان العربية:

- الفجوة الاقتصادية، إذ هناك دولا غنية يمكنها اقتناء أحدث نظم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وهناك دول محدودة الموارد تنتظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها رفاهية وليست أولوية أمام توفير الغذاء وتحسين القدرة المعيشية لشعبها.

- الإختلاف الشديد في الكثافة السكانية للدول العربية، فهناك دول مكتظة تصدر فائضا من القوى العاملة وأخرى لا تتوافر لديها الأطر الفنية القادرة على تغطية هذا المجال.
 - الاختلاف الكبير في مستويات العلوم والتكنولوجيا والمعرفة بشكل عام بين الدول العربية.
 - ضعف دور المنظمات العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات، بل إن بعضها لم يظهر على الساحة بعد، مثل خلق مؤسسة عربية لإعداد حاسبات عربية تستخدم شفرة عربية ولغات برمجة عربية وبرامج عربية.
 - الاعتماد على الخبرة الأجنبية في كثير من مشاريع نظم المعلومات العربية سواء في التصميم أو التطوير أو التشغيل، واستمرار ظاهرة الأمية المعلوماتية.
- كما أن هناك عوائق أخرى تعمل على توسيع هذه الفجوة الرقمية داخل كل دولة عربية مثل الجزائر وتونس ومصر تجعلها بعيدة عن تحقيق مراتب متقدمة في تحقيق استراتيجية العصرية لأسباب أهمها تأثير البيئات السياسية والاقتصادية على السياسات التنموية لهذه البلدان مثل الاستقرار السياسي والرغبة الحقيقية في التطوير من طرف صناع القرار، وتوفير الميزانية، وافتقارها إلى الموارد البشرية المؤهلة لاستغلال تلك التكنولوجيا والمساهمة في اقتصاد المعرفة وتشهد ضعف في توفير التقنية كما أشرنا آنفا وبالتالي لا تزال الفجوة عميقة بين البلدان العربية فيما بينها، وبينها وبين الدول المتقدمة.
- أولاً: النتائج المتوصل إليها على مستوى عصرية الإدارة العمومية بالجزائر**
- ✓ **الإنجازات والايجابيات في مسار عصرية الإدارة العمومية في الجزائر:**
- تبنت الجزائر استراتيجية وطنية للرقمنة كمحور أساسي في مسار الإصلاح الإداري وأسهمت مختلف البرامج والمشروعات الرقمية في تحسين نوعية الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية ومحاربة البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن.
 - مكنت الرقمنة في الجزائر من تطوير قطاعات حيوية إلى جانب القطاعات الاقتصادية وجذب الاستثمار .
 - قطعت الجزائر أشواطاً معتبرة في بناء إدارة رقمية وحديثة تسعى لتحقيق مبادئ الفعالية والشفافية في إطار استراتيجية وطنية شاملة للتحويل الرقمي.

✓ التحديات ومواطن القصور في مسار عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر:

- غياب تصور استراتيجي شامل في الجزائر مقابل توجه أكثر وضوحاً في تونس ومصر والإمارات العربية المتحدة نحو عصرنة الإدارة عبر قوانين إصلاحية ونشر الوعي الرقمي واستخدام تقنية المعلومات والاتصال.
- تبني الرقمنة كمقاربة تقنية دون دعم تشريعي وتنظيمي منسجم مع الموجود في الواقع في الجزائر مقارنة بمحاولة تونس -وهو أقرب نموذج- تأسيسها قانونياً.
- استمرار البيروقراطية التقليدية وضعف ثقافة الخدمة العمومية في الدولة الجزائرية بما يتطابق مع مثيلتيها تونس ومصر، بإستثناء دولة الامارات العربية المتحدة التي شهدت التخلص التام من مظاهر البيروقراطية التقليدية وأنماط التسيير التقليدية وحقت مراتب متقدمة عالمياً في اتخاذها نموذج بيروقراطي حديث أساسه السهر على التطوير المستمر للإدارة العامة للوقوف على مطالب واحتياجات المواطن والسهر على تحقيق سعادته ورفاهيته عن طريق تقديم خدمات متطورة وسريعة وذات جودة.
- عدم التركيز على العوامل البيئية للإدارة العمومية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والجغرافية عند إعدادا مشروعات وبرامج تطوير الإدارة العمومية كونها تعمل وسط محيطها وتتأثر به وتؤثر فيه.
- عدم إشراك المواطن في صياغة السياسات وتقييم الخدمات العمومية عبر فتح المجال للمواطن للتعبير عن احتياجاته من الخدمات.
- نقص الحوافز وضعف التكوين الإداري، مما جعل الموظف الإداري عائقاً أمام التغيير.
- ضعف التنسيق بين الهياكل والمؤسسات العمومية وغياب آليات التكامل البيني.

ثانياً: التوصيات:

- إرساء إستراتيجية وطنية شاملة ومندمجة لعصرنة الإدارة العمومية.
- إعادة النظر في الإطار التشريعي والتنظيمي للإدارة العمومية بما يتماشى ومتطلبات التحول الرقمي والحوكمة الرقمية.
- الإنتقال من منطق الإصلاح القطاعي إلى الإصلاح الهيكلي الشامل.
- تعزيز كفاءات المورد البشري الإداري عبر التكوين المستمر والتحفيز.

- ترسيخ ثقافة الخدمة العمومية لدى الموظفين، والتركيز على البيئة الاجتماعية للإدارة لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على أدائها.
- إشراك المواطن في مراحل التخطيط والتقييم للخدمات الإدارية وإعداد مشروعات وبرامج التحديث يجب أن تطلق بناء على المتغيرات الحاصلة والتي تطرحها بيئة الإدارة.
- تفعيل الرقابة المؤسسية والمجتمعية على أداء الإدارة العمومية
- عصرنة الإدارة العمومية ليست خياراً ظرفياً، بل هي رؤية شاملة لإعادة بناء أجهزة وهياكل الدولة على أسس حديثة ولن يكون بإمكان الدولة الجزائرية، كسب رهان التنمية والعدالة الاجتماعية دون إصلاح عميق وجذري للإدارة العمومية، يضع المواطن في صلب السياسات العمومية، ويجعل من الإدارة أداة في خدمته لا عبئاً عليه، كما أن نجاح مشروع العصرنة مرهون بالرغبة السياسية الحقيقية في الاهتمام بإنشغالات المواطن، وجعل الإدارة مفتوحة على محيطها، وبيئتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات العصر ومتطلبات الحوكمة الرشيدة.
- إن الأهداف المنشودة من تنفيذ هذه الاستراتيجية الوطنية، تحققت نسبياً لكنها لازالت تصبو إلى تحقيق جملة من القيم تتمثل في الشفافية والفعالية في التسيير، العدالة والمساواة لتحفيز الاقتصاد الوطني وضمان تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة.

الاقتراحات:

- التركيز على تحسين إطار حماية البيانات الشخصية للمواطن عند استخدام الخدمات الرقمية الذي يتطلب من المؤسسات تطبيق معايير عالية من الأمن السيبراني، وتطبيق تشريعات فعالة لتعزيز مبدأ الثقة وذلك بالتعاون بين الحكومات والشركات والمجتمع المدني، لضمان بيئة رقمية آمنة ومستدامة.
- إبراز الدور المحوري للخدمات الرقمية في تعزيز الشفافية في أداء الإدارة العمومية، بتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات الحيوية بشأن الأعمال الحكومية، حيث تساعد التقنيات الرقمية على تحسين تدفق المعلومات وشفافية العمليات، الذي يساهم في تقليل الفساد ويقضي على التعقيدات البيروقراطية ويعمل على تحسين عملية التواصل بين المواطنين والإدارة.
- توحيد معايير تقديم الخدمات الرقمية - تصميم واجهة مستخدم تتسم بالوضوح والبساطة- يجب أن تكون الخدمات الإلكترونية متاحة وسهلة الاستخدام للجميع، بصرف النظر عن مستوى مهاراتهم التقنية.

- تصميم تجربة مستخدم جيدة يمكن أن يزيد من رضا المواطنين ويشجع على استخدام الخدمات الرقمية بشكل أكبر، فالإدارات العمومية التي تستثمر في تجارب المواطنين وتحليل تفاعلاتهم مع النظام تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم الفعلية.
- توحيد مستوى الخدمات الإلكترونية بين مختلف المناطق والبلديات يمثل تحدياً آخر، يمكن أن تختلف جودة الخدمات بناءً على القدرات التقنية والموارد المتاحة لكل بلدية أو إقليم، مما يؤدي إلى تفاوت في تجربة المواطنين.
- التدريب والتوعية يلعب دوراً أساسياً في تحسين رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية، فوجود نقص في المعرفة التقنية لدى بعض الفئات من المواطنين يعيق استفادتهم الكاملة من الخدمات المقدمة، وبناءً على ذلك ينبغي على الإدارات العمومية تطوير برامج توعوية وتدريبية تهدف إلى تعليم المواطنين كيفية استخدام هذه الخدمات بشكل فعال، مما سيسهم في رفع مستوى الرضا وزيادة التفاعل مع الخدمات الرقمية، مما يعزز النجاح العام لعصرنة الإدارة العمومية.
- الحرص على التقييم المستمر للخدمات الرقمية له أهمية بالغة في تحسينها وضمان رضا المواطنين عنها إذ يمكن للحكومات والمؤسسات الاعتماد على ردود فعل المستخدمين واقتراحاتهم لتطوير الخدمات وتعديلها بما يتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم المتغيرة لذا يعد الاستماع إلى المواطنين ومشاركتهم في عملية تحسين الخدمات الرقمية خطوة مهمة نحو تحقيق رضا أكبر ومساهمة فعالة في تحسين نوعية الحياة الرقمية.
- إدراج عملية قياس رضا المواطنين الجزائريين ضمن أولويات السلطة الحكومية، في القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات المحلية، كونها جزء لا يتجزأ من المقاربة التشاركية، المنصوص عليها في الدستور، لأنه ببساطة لا يمكن أن نشرك المواطنين في بلورة وتنفيذ وتتبع السياسات العمومية دون معرفة رأيهم ورضاهم حول كيفية إعدادها وتجسيدها على أرض الواقع وحول الخدمات التي تنتج عن هذه السياسات.
- لذا، فإن قياس الرضا يساعد صناع القرار والقائمين على تدبير الشؤون العامة على معرفة واقع الأداء وطبيعة إدراك المواطن لهذا الأداء، كما يعتبر وسيلة تسمح لهم بفهم المنظومة الاجتماعية التي يتم التعامل معها، مما يساعد على ضبط الخدمات المقدمة حسب احتياجات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، كما يساعد قياس الرضا على معرفة الفجوات بين التوقعات وإدراك المواطنين للأداء الفعلي

بناءً على الخدمة المقدمة أو المنجزة، مما يمكن من تحديد طبيعة العمل الذي يتعين القيام به من أجل تحسين نوعية هذه الخدمة وتطويرها لتقليل الفجوة بين التوقع والإدراك.

قائمة المصادر والمراجع

Les Références

أولاً: الوثائق الرسمية

أ/ الدساتير:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976، (الجريدة الرسمية، العدد 94، المؤرخة في 24 / 11 / 1976).
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996، (الجريدة الرسمية، العدد 76، المؤرخة في 08 / 12 / 1996).
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 2020، (الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في 30 ديسمبر 2020).
4. الجمهورية التونسية، دستور الجمهورية التونسية (الرائد الرسمي، عدد خاص، مؤرخ في 10 فيفري 2014).
5. الجمهورية التونسية، دستور الجمهورية التونسية (الرائد الرسمي، عدد خاص، مؤرخ 18 أوت 2022).
6. جمهورية مصر العربية، دستور 2019، الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، متاح على الرابط: <http://www.presidency.eg>.
7. دولة الإمارات العربية المتحدة، الدستور الاتحادي، بوابة تشريعات الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط: <http://uaelegislation.gov.ae>.

ب/ القوانين:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية، (الجريدة الرسمية، عدد 37، مؤرخة في 3 يوليو 2011).
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون عضوي رقم 12-03 المؤرخ في 12 يناير 2012 يتعلق بالأحزاب السياسية للدستور (الجريدة الرسمية، عدد 02، المؤرخة في 14 يناير 2012).
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي 10-16 المؤرخ في 25 أوت 2016 يتعلق بنظام الانتخابات، (الجريدة الرسمية، عدد 50، المؤرخة في 28 غشت 2016).
4. الجمهورية التونسية، الأمر 1476-93 المؤرخ في 9 جويلية 1993 الذي يتعلق بتنظيم مصالح الولايات والمعتمديات، (الرائد التونسي، عدد 53، المؤرخ في 20 جويلية 1993).

5. الجمهورية التونسية، قانون عدد 35 لسنة 1989 المؤرخ في 28 ماي 1980 الذي يتعلق بتنقيح الأمر 21 جوان 1956 المتعلق بالتنظيم الإداري لتراب الجمهورية، (الرائد التونسي، عدد 32، المؤرخ في 27-30 ماي 1980).
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 06-06 مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، (الجريدة الرسمية، عدد 15 المؤرخة في 12 مارس 2006).
8. الجمهورية التونسية، القانون الأساسي عدد 11 المؤرخ في 04 فيفري 1989 يتعلق بالمجالس الجهوية، (الرائد الرسمي، عدد، المؤرخ في 10 فيفري 1989).
9. الجمهورية التونسية، القانون الأساسي عدد 29، المتعلق بمجلة الجماعات المحلية، لسنة 2018، المؤرخ في 9 ماي، (الرائد الرسمي عدد 39 الصادر في 15 ماي 2018).
7. الجمهورية التونسية، القانون عدد 10، المتعلق بقواعد واجراءات الترشح للانتخابات البلدية والجهوية، المؤرخ في 20 جويلية 2017، قرار الهيئة العليا المستقلة للانتخابات.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، (الجريدة الرسمية، عدد 06، مؤرخة في 19 فيفري 2015).
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، (الجريدة الرسمية العدد 34، المؤرخة في 10/06/2018).
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية، (الجريدة الرسمية، عدد 7، المؤرخة في 03 جويلية 2014).
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 المؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري (الجريدة الرسمية، عدد 14 المؤرخة في 7 مارس 2016).
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية (الجريدة الرسمية، عدد 02، المؤرخة في 13 يناير 1988).
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-08 يتعلق بالبلدية مؤرخ في 07 أفريل 1990 يتعلق بالبلدية، (الجريدة الرسمية عدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990).

14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-09 مؤرخ في 07 أفريل 1990 يتعلق بالولاية، (الجريدة الرسمية، عدد15، المؤرخة في 11أفريل 1990).
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90/02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب (الجريدة الرسمية، العدد 6، المؤرخة في 6 فيفري 1990).
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، (الجريدة الرسمية، عدد12، المؤرخة في 29 فيفري 2012)
- ج/ المراسيم التنظيمية والأوامر الحكومية
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 2000-372 مؤرخ في 22 نوفمبر 2000 يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، (الجريدة الرسمية، عدد71، مؤرخة في 26 نوفمبر 2000).
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 15-204 مؤرخ في 27 جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، (الجريدة الرسمية، العدد41، المؤرخة في 29 جويلية 2015).
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 82-42، المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (الجريدة الرسمية، العدد 04، المؤرخة في 26 جانفي 1982).
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-210 مؤرخ في 16 سبتمبر 2010 يتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، (الجريدة الرسمية، العدد54، المؤرخة في 19 سبتمبر 2010)
16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 15-315- المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 يتعلق باصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية، (الجريدة الرسمية، عدد68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015).
17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 21-134 المؤرخ في 07 أفريل 2021 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (الجريدة الرسمية، العدد27، المؤرخة في 11 أفريل 2021).
18. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 88-131، المؤرخ في 4 جويلية 1988، (الجريدة الرسمية، عدد 27 مؤرخة في 06 جويلية 1988).

19. قرار وزاري مؤرخ 19 جوان 2010، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين والإلكترونيين وكيفية معالجتهم) جريدة رسمية، عدد 45 المؤرخة في 08 أوت 2010).
- ثانيا: الكتب**
- أ- باللغة العربية**
1. إدريس، ثابت، عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001.
2. إدريس، ثابت، عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
3. أحمد، صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، بيروت: دار النهضة العربية، 1997.
4. أبو الليل، عبد الفتاح، الوجيز في القانون الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- بدر، فاطمة، والصياغ، معاذ، أساسيات الإدارة، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
5. البصام، ناجي، إدارة التنمية في العراق ومصر وبيروت، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975.
6. البلبل، علي أحمد وآخرون، التطور والهيكل المالي والنمو الاقتصادي حالة مصر 1974-2002، (د، ن) صندوق النقد العربي، 2004.
7. بلقاسم، محمد؛ وبهلول، حسن، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج 1 الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
8. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الأردن: دار الميسرة، 2009.
9. بن شهرة، مدني، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (تجربة الجزائر)، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
10. بن شهرة، مدني، سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
11. بن عبو، أحمد، الحكومة الإلكترونية في الجزائر: من الواقع إلى الآفاق، الجزائر: دار الخلدونية، 2020.
12. بن هويدن، محمد، الفدرالية في الإمارات، النظرية الواقع والمستقبل، الإمارات العربية المتحدة: مركز الامارات للدراسات الاستراتيجية، 2010.
13. بوحوش، عمار، التاريخ السياسي للجزائر منذ 1962 إلى يومنا هذا، الجزائر: جامعة الجزائر، 2014.
14. بوحوش، عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الاسلامي للنشر والتوزيع، 2006.
15. بوشعير، سعيد، النظام السياسي الجزائري، ط2، الجزائر: دار الهدى للطباعة، 1993.

16. بوشناقة، عبد الغني، التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية: الأطر القانونية والرهانات المعاصرة، الجزائر : دار الخلدونية للنشر، 2021.
17. بوضياف، عمار، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع، 2007.
18. بوضياف، عمار، شرح قانون الولاية الجزائري، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع، 2012.
19. بوعزيز، عبد الغني، الإدارة العامة وتحديات التحول الرقمي في الجزائر، الجزائر : مؤسسة خليف للنشر والتوزيع، 2020.
20. بوقفة، عبد الله، أساليب ممارسة السلطة في النظام السياسي الجزائري، الجزائر : دار هومة، 2002.
21. جابي، عبد الناصر، مأزق الانتقال السياسي في الجزائر ثلاثة أجيال وسيناريوان، الدوحة :المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2012.
22. جديد، موفق محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الأردن :دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
23. حريم، حسين، وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 1998.
24. الحلو، ماجد راغب، علم الإدارة العامة، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2009.
25. حلوش، عبد القادر، سياسة فرنسا التعليمية في الجزائر، الجزائر : دار الأمة، 2010.
26. خشيم، مصطفى عبد الله أبو القاسم، مبادئ علم الادارة العامة، ط2، بنغازي : دار الكتب الوطنية، 2001.
27. داداي عدون، ناصر، إقتصاد المؤسسة، ج2، الجزائر :دار المحمدية العامة، 1998.
28. درويش، إبراهيم، الإدارة العامة نحو اتجاه مقارن، القاهرة : دار النهضة العربية، 1984.
29. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة انجلو المصرية، 1995.
30. دوطوكفيل، ألكسي، نصوص عن الجزائر وفلسفة الاحتلال والاستيطان، ترجمة إبراهيم صحراوي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
31. ديدان، مولود، مباحث في القانون الدستوري والنظم السياسية، الجزائر : دار بلقيس للنشر، 2009.
32. رشوان، حسن، أهمية الادارة ودورها في المجتمع، الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة، 2017.
33. سعد الله، أبو قاسم، الحركة الوطنية 1930- 1900، ط 1، بيروت :دار الغرب الإسلامي.
34. السعيد، توفيق، مدخل لدراسة القانون الإداري، ط1، دمشق : (د م ن)، 2006.
35. سعيدان، علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر :الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
36. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.

37. السليمانى، أحمد، النظام السياسى الجزائرى فى العهد العثمانى، الجزائر : مطبعة حلب، 1994.
38. شاهين، عبد الرحيم عبد اللطيف، نظام الحكم وإدارة فى الامارات العربية المتحدة، ط 1، الإمارات العربية المتحدة : جلفار للنشر، 1997.
39. شحات، محمود، مدخل لعلم الإدارة العامة، الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
40. شريف، علي، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000.
41. الشريف، محمد الهادي، تاريخ تونس: من عصور ما قبل التاريخ إلى الاستقلال، ط 3، تونس : دار سراس للنشر، (د ت ن).
42. شوقي، أحمد، حوار الثقافات ضرورة مستقبلية أم رفاهية، سلسلة كراسات مستقبلية، القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 2001.
43. صبرى، إسماعيل، مقلد، دراسات فى الإدارة العامة، القاهرة : دار المعارف، 1973.
44. عبد العليم، محمد بكري، مبادئ إدارة الأعمال مركز التعليم المفتوح، مصر : كلية التجارة جامعة بنها، 2007.
45. عبد الفتاح، حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة : دار النهضة العربية للنشر، 1972.
46. عبد الفتاح، محمد السعيد؛ والصحن، محمد فريد، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003.
47. عبد النور، ناجي، النظام السياسى الجزائرى من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالمة منشورات جامعة 8 ماي 1945، 2006.
48. عبد الوهاب، محمد رفعت، الإدارة العامة، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2008.
49. عبده، حافظ محمد، الهندرة الإدارية، عمان : السحاب للنشر والتوزيع، 2010.
50. العزوي، محمد، سليم، نظرات حول الديمقراطية، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
51. العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1999.
52. العلي، محمد، مهنا، الوجيز فى الإدارة العامة، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع (د ت ن).
53. عوابدي، عمار، القانون الإدارى (النظام الإدارى)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
54. عوابدي، عمار، القانون الإدارى، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
55. عودة، محمد، أمين، إدارة المشروعات العامة القضايا والاستراتيجيات، الكويت : منشورات جامعة الكويت، 1996.
56. القريوتي، محمد قاسم، الإدارة العامة منظور مقارن، المكتبة الشرقية، بيروت : د م ن، 2011.

57. القريوتي، محمد، قاسم، الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق، عمان : دار وائل للنشر والطباعة، 2001.
58. القوني، مصطفى، تطور مصر الاقتصادي في العصر الحديث، القاهرة : المطبعة الأميرية، 1944.
59. كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط3، الأردن : دار الثقافة، 2007.
60. كنعان، نواف، مبادئ القانون الإداري وتطبيقاته في دولة الامارات العربية المتحدة، ط1، الأردن، 2008.
61. لباد، ناصر، الوجيز في القانون الإداري، ط3، الجزائر : متيجة للطباعة، 2003.
62. لبيض، سالم، الهوية، الاسلام، العروبة، التونسية، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، 2009.
63. لعشب، محفوظ، التجربة الدستورية في الجزائر، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر : 2001.
64. ليلة، محمد كامل، النظم السياسية (الدولة والحكومة)، لبنان : دار النهضة العربية، 1969.
65. محيو، أحمد، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
66. مدحت، محمد، الحكومة الإلكترونية، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
67. المرزوقي، سالم كير، التنظيم السياسي والإداري التونسي في جمهورية الغد، تونس : مكتبة المنار، 2010.
68. مرسل، ناصر، الحكومة الرقمية والتحديات القانونية في الجزائر، لجزائر : دار الهدى، 2020.
69. مريزيق، عثمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، الجزائر : جسر للنشر والتوزيع، 2015.
70. مزياني، فريدة قصير، القانون الإداري، عنابة : مطبعة صخري، 2011.
71. موسى، أمينة، الثقافة الرقمية وإدارة التغيير، الأردن : دار صفاء للنشر، 2021.
72. مولود، الطيب، أحكام السلطة السياسية، الجزائر : دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2006.
73. مياشي، إكرام، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
74. ناجي، عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر : مديرية النشر الجامعي، 2006.
75. النهري، مجدي، مدحت، بين الإدارة المحلية المركزية واللامركزية، القاهرة : مكتبة الجلاء الحديثة، 2001.

76. هاشم، هيثم، مبادئ الإدارة، سوريا: مطبعة طربين، 1978.
77. هميسي، مصطفى، من بربروس إلى بوتفليقة كيف تحكم الجزائر، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- ب- باللغة الأجنبية:
1. Jablonski, Joseph R, Implementing Total Quality Management: An Overview. San Diego, California: Pfeiffer and Company, 1991, p 04.
- رابعاً: المقالات العلمية:
1. أبا سفيان، كمال الدين؛ وهجريس سهيلة، وابن البار، امحمد، ((محاولات الإقلاع الإقتصادي في الجزائر خلال الألفية الثالثة 2001-2021 (دراسة تحليلية))، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 02.
2. احميداتو، محمد، ((مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية ' تكريس لمبدأ سيادة الشعب))، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 06، جوان 2016.
3. باشا، نادية، حمدي، ومحاجيبة، نصيرة، ((عرض تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في إرساء حكومة إلكترونية إتحادية))، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 01.
4. بربار، نورالدين، وبلجياي، فتيحة، ((أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب في الجزائر))، مجلة دراسات جبائية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2019.
5. بركات، محمد، (أسباب وأهداف التعديل الدستوري في الجزائر دراسة في ظل التحولات العربية الراهنة))، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 01، جانفي 2016.
6. بشاينية، سعد، ((المؤسسات العمومية نهاية الاسطورة: التشغيل السييء المتعلق بسلوك المسييرين))، مجلة العلوم الانسانية، المجلد، العدد 20، 2003.
7. بقة، الشريف لخضر عبد الله، ومشري، محمد الناصر، ((تقييم حصيلة برامج ومخططات التنمية في الجزائر دراسة اقتصادية خلال الفترة 2005-2015))، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 57، 2017.
8. بلحري، نوال، ((دور البلدية الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر 2010-2022 بلدية ترعي باينان بولاية ميلة أنموذجاً))، المجلة النقدية للقانون والعلم السياسية، المجلد 17، العدد 01، 2022.
9. بلعور، مصطفى، ((الانتخابات الرئاسية والتشريعية في الجزائر 1999-2007 استمرارية أم حل للأزمة))، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص، 2011.
10. بلقاسم، أمحمد، وطهرات، عمار، ((تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، ديسمبر 2018.

11. بلول، فهيمة، رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيتحقق شعار الصفر ورق في الجامعة الجزائرية؟))، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، جوان 2023.
12. بن أحمد، عبد المنعم، ((الادارة المركزية في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد 12.
13. بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد، نادية، ((لتحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة تحديات))، مجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025.
14. بن الحاج، جلول، وشريط، عابد، ((تقييم برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، وانعكاساته على أداء الاقتصاد الجزائري))، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 04، العدد 4، 2016.
15. بن أمزال، لحسن، ((الدائرة وتحولاتها في القانون))، مجلة إدارة، المجلد 28، العدد 02، ديسمبر 2018.
16. بن خليل، مراد، ((الإطار القانوني للتحويل الرقمي في الجزائر: بين الضرورة التشريعية والواقع التنظيمي))، مجلة الدراسات القانونية المعاصرة، جامعة الجزائر 1، العدد 15، 2022.
17. بن رابح، محمد، وقتال، عبد العزيز، ((واقع التحصيل في ظل تطبيق برنامج العصرية الجبائية- مديرية الضرائب برج بوعريرج أنموذجا للفترة 2013-2021))، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2022.
18. بن شيخة، نوال؛ وبن الشيخ، توفيق، ((تجربة الامارات العربية المتحدة كنموذج رائد في التنوع الاقتصادي))، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2022.
19. بن عبد الله، نسرين، ((الثقافة الرقمية كرافد أساسي للتحويل الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية))، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 22، 2022.
20. بن عثمان، فوزية، ((عصرنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان.. قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ))، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جانفي 2020.
21. بن عطاء الله، صبرينة؛ تيميزار، أحمد، ((استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العملي))، مجلة البصائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2024.
22. بن مالك، محمد الحسن، ((مسار الإصلاحات السياسية في ظل الإصلاحات الدستورية بالجزائر))، مجلة القانون والتنمية المحلية، المجلد 05، العدد 02، سبتمبر 2023.
23. بن موسى، حمادي، ((النظم الادارية الفرنسية في الجزائر خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر))، مجلة رفوف، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2015.
24. بن يزة، يوسف، ((تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر (2020-2023))، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 16، العدد 3، ماي 2024.

25. بهلولي، محمد، أبو الفضل، ((وسيط الجمهورية هيئة مقومة لعلاقة الإدارة بالمواطن وتطوير المجتمع))، مجلة الناصرية، المجلد 13، العدد 01، جوان 2022.
26. بوخاري، مليكة، ويحياوي، سليم، ((متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية- دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة))، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2022.
27. بودانة، كمال، ودبله، عبد العالي، ((الرقابة الإدارية "مجلة العلوم الاجتماعية"))، المجلد 14، العدد 02 (مكرر 01)، سبتمبر 2020.
28. بوداوي، فاطنة، وبوشنافة، أحمد، ((حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر))، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10.
29. بوزعيب، بريزة، ((الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر))، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022.
30. بوزيدي، ليلي، ((تحليل واقع البنية التحتية التكنولوجية للإدارات العمومية الجزائرية في ظل التحول الرقمي))، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 30، 2022.
31. بوزينة، نسيم؛ بن عبد العزيز، فاطمة، ((الحكومة الالكترونية: تجربة الامارات العربية المتحدة (تجربة دبي) والدروس المستخلصة لتطبيق مشروع الجزائر الالكترونية))، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، 2019.
32. بوشارب، حياة؛ حميدشة، نبيل، ((واقع الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن -دراسة نظرية-))، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، جوان 2022.
33. بوضياف، اسمهان، ((عصرنة قطاع العدالة في الجزائر))، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 06، العدد 02، نوفمبر 2022.
34. بوفليح، نبيل، ((دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010))، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 06، العدد 12، 2012.
35. تيشات، سلوى، ((المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية - دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية))، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد ، العدد .
36. تيشوش، محمد ؛ غربي، صباح، ((استخدام منصة بروغرس Progres بين الواقع والمأمول - دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين المستخدمين للمنصة))، مجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2022.
37. جابي، ناصر، ((التعديل الدستوري في الجزائر وسؤال المشاركة))، مركز الجزيرة للدراسات، 2014.

38. جحيش، يوسف، ((لتطور المؤسسات للنظام السياسي الجزائري دراسة للسلطتين التنفيذية والتشريعية))، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 02، العدد 1، مارس 2015.
39. جمال، اسلام، وابراهيم، صابر، ((التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية))، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5، العدد 13، 2023.
40. حاروش، نور الدين، ((الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات))، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 02، أوت 2018.
41. حامد، نجلاء محمد، ومراد، أسماء مراد صالح، ((أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي))، مجلة العلوم التربوية، المجلد 01، العدد 03، يوليو 2020.
42. حدوش، وردة؛ وفريدة، جدي ((أداء المؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول))، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 02، ديسمبر 2022.
43. حسن، سحر أحمد، ((عوامل نهوض الاقتصاد المصري- دراسة حالة الجمهورية البرازيلية الفترة من 2004-2014-))، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 13، 2015.
44. حسين محمد، محمد، ((إدارة الوثائق الرقمية في أجهزة الدولة في إطار منظومة التحول الرقمي))، المجلة العلمية للمكتبات والمعلومات، المجلد 3، العدد 8، 2021.
45. حماني، لامية، ((متطلبات تحقيق التعليم في البلدان المغاربية وفق برنامج الأمم المتحدة))، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2022.
46. حمدي، نوال، ((التحديات البشرية في عصر الرقمنة: تأهيل الموارد البشرية كأولوية وطنية))، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، العدد 11، 2022.
47. حميدوش، علي، ((اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروس وعبر))، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01.
48. حناشي، توفيق، ((التحولات الرقمية في الدول العربية))، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 2، 2022.
49. حناشي، توفيق، ((التحولات الرقمية في الدول العربية))، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2022.
50. خديجة، رابحي، ((العوائق البشرية للتحول الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية))، مجلة البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2021.
51. خزعل ناشور؛ هيام، وأقبال، جاسم جعفر ((مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية الاقتصادية في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 202.

52. الخفاجي، عثمان؛ ابراهيم أحمد، ((تقنيات المعلومات الادارية ومتطلبات النجاح في ادارة منظمات الخدمة العامة))، مجلة بغداد، كلية العلوم الاقتصادية، 2015.
53. خليف، منى، ((التحول الرقمي للخدمات الإدارية: التجربة الجزائرية والمقارنة مع دول المغرب العربي))، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 23، 2020.
54. خليف، سميرة، ((حماية البيانات الشخصية في البيئة الرقمية الجزائرية))، مجلة البحوث والدراسات القانونية، جامعة قسنطينة، العدد 09، 2023.
55. خير، فضيلة، ((إصلاح الإدارة الضريبية وانعكاسها على التحصيل الضريبي في الجزائر - مركز الضرائب لروبية نموذجاً))، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022.
56. لدول، جمال، ((القيادة الإدارية المفهوم والمكونات))، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 04، العدد 1، جوان 2016.
57. دندوقي، سميرة؛ ميلود، قاسم، ((أثر البيئة الاقتصادية والثقافية - الاجتماعية على أداء الادارة العامة، دراسة مقارنة بين المغرب وتونس))، مجلة دفاتر المتوسط، المجلد 7، العدد 1، 2023.
58. زان، مريم، ((دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها - نماذج قطاعية من مشروع الجزائر الإلكترونية: الإنجازات والتحديات))، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، أكتوبر 2018.
59. زرمان، كريم، ((التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الانعاش الاقتصادي 2001-2009))، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، 2010.
60. زروقي، كريمة، ((التحول الرقمي في الجزائر: تقييم السياسات العمومية))، مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2023.
61. زقب، عثمان، ((نظام البلديات خلال القرن 19))، مجلة قبس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2.
62. زنبط، فريحة، وبن قسمية، أحمد، ((قراءة في تعديلات الدستور الجزائري 1996))، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02، العدد 02.
63. زهيو، عبد الكريم، ((تطور الإعلام الألي في الجزائر))، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 28، ديسمبر 2007.
64. زياني، صالح، ((الانفتاح السياسي في الجزائر ومعضلة بناء آليات الممارسة الديمقراطية))، مجلة دفاتر القانون والسياسة، عدد خاص، جامعة ورقلة، 2011.

65. زيتوني، عائشة، بية ((الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية- بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً))، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، العدد 53، جوان 2018.
66. الزيدي، مفيد كاصد، ((التاريخ الثقافي لدولة الامارات العربية المتحدة 1971-2004))، مجلة الأدب، العدد 112، جوان 2015.
67. زيرمي، نعيمة، ((تجربة الاقتصاد الاماراتي في التنافسية العالمية))، مجلة دفاتر mecas، المجلد 18، العدد 2، 2022.
68. زينات، أسماء، وزيبوش، محمد، ((دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية))، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01.
69. سعد، محمد، وعميرة، ((اقتصاد دولة الامارات العربية المتحدة: الانجازات المحققة والتطلعات المستقبلية))، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الاسلامية، 2002.
70. سعود، وسيلة؛ فرحات، عباس، ((تجربة الامارات العربية المتحدة في الانتقال على الاقتصاد المتنوع))، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 12، العدد 01، ديسمبر 2017.
71. سعيود، إبراهيم، ((تأثيرات الوجود العثماني في بعض مناحي الحياة الاجتماعية والثقافية في الجزائر))، مجلة الدراسات التاريخية، المجلد 16، العدد 19، ديسمبر 2015.
72. سلاماني، عبد القادر، ((دور المكاتب الجزائرية في توطيد أركان الاحتلال الفرنسي))، مجلة البدر، المجلد 3، العدد 3.
73. سويقات، أحمد، ((التجربة الحزبية في الجزائر 1962-2004))، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، جامعة ورقلة.
74. سبتي، سهام، وبن عجائمة، بوعبد الله، ((آليات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر منصة sndl نموذجاً))، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2024.
75. الشرقاوي، نادية، ((رأس المال البشري والتحول الرقمي في الوطن العربي))، مركز دراسات التنمية الرقمية، الدار البيضاء، 2021.
76. الشريف، دعاء؛ حمدي محمود مصطفى، ((صور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية))، مجلة التربية، المجلد 8، العدد 91.
77. شلالي، رضا، وآخرون، ((مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي الجزائري))، مجلة القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2020.

78. شليغم، سعاد، ((سياسة الانعاش الإقتصادي ودعم النمو ضرورة الإستمرارية وحتمية التراجع))، مجلة دراسات استراتيجية، المجلد 12 العدد 23.
79. الشوابكة، سحر عبد الحفيظ موسى، ((تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات))، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 50، فبراير 2022.
80. شويتام، أرزقي، ((طبيعة الحكم العثماني في الجزائر 1519-1830))، مجلة التاريخ المتوسطي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2022.
81. الشيخ، الداوي، ((الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة))، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، 2009.
82. صالح، عبد الحكيم، ((الفجوة الرقمية بين الجهات وتأثيرها على العدالة الإدارية في الجزائر))، مجلة الفكر المعاصر، جامعة تلمسان، العدد 18، 2023.
83. الصايغ، فاطمة، ((المرأة الاماراتية في ظل الاتحاد الانجازات والتطلعات))، مركز المسبار للدراسات والبحوث، دبي، 2017.
84. الصباغ، فؤاد، ((الأوضاع الاقتصادية التونسية بعد ثورة الربيع العربي 2011))، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 7، 2019.
85. صديقي، بلقاسم، وبن يطو، عبلة، ((الادارة المركزية والاقليمية، بالجزائر العثمانية 1519-1830))، مجلة المفكر، المجلد 07، العدد 01، 2023.
86. ضاوي، إباد، ((كفاءة الأنظمة الصحية ومحدداتها))، المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية، سبتمبر 2020.
87. ضريفي، نادية، ((لحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر))، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جوان 2019.
88. ضيافي، عبد العزيز؛ وحاروش، نور الدين، ((التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة 2019-2006))، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، 2023.
89. طارق، سامية، ((التحول الرقمي في قطاع العدالة: بين النظرية والتطبيق))، مجلة القانون والمجتمع، العدد 18، 2021.
90. طاشمة، بومدين، ((التنظيم السياسي والاداري في الجزائر، منذ الاحتلال إلى غاية إرساء أسس الدولة الوطنية 1962))، الحوار المتوسطي، المجلد 01، العدد 01.
91. طواهر، عبد الجليل، ((أهمية التحول الإلكتروني للخدمات في تحسين أداء الادارة العمومية، التجربة التونسية نموذجا))، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد 1، 2018.

92. الطيب، علي، ((التحديات القانونية للتحويل الرقمي في المحاكم))، المجلة التونسية للقانون والقضاء، العدد 9، 2022.
93. طيبون، حكيم، ((هيئة وسيط الجمهورية كآلية بديلة لحماية الحقوق والحريات))، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، جوان 2022.
94. طيبي، سمير، ((التحويل الرقمي ومتطلبات تحقيق السيادة الرقمية في الجزائر))، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة قسنطينة، العدد 15، 2023.
95. طيبي، عيسى، ((العلاقة بين التعديلات الدستورية والأزمات في الجزائر))، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 05، العدد 01.
96. عبادة، سيف الإسلام، ((الإجراءات الردعية للقانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته))، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 01، مارس 2023.
97. عباس، عمار ((قراءة تحليلية للتعديل الدستوري لسنة 2008))، مجلة إدارة، المجلد 18، العدد 02، ديسمبر 2008.
98. عبد الحميد، رباب محروس، ((مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية))، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، يناير 2022.
99. عبد العاطي، سماح، السيد، ((نظام اللامركزية الادارية في الادارة المحلية))، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، 2021.
100. عبد الغني، سناء، ((انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر))، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022.
101. العجيلي، محمد صالح، ((دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة في الجغرافيا السياسية))، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أبو ظبي، العدد 45، 2000.
102. عرقوب، نبيلة، ((مسيرة التنمية في الإقتصاد الجزائري، آليات نجاحها))، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2011.
103. عماري، سامية، ((التحويل الرقمي في الجزائر بين واقع البنية التحتية وتحديات التنفيذ))، مجلة دراسات المستقبل، جامعة الجزائر 3، العدد 7، 2023.
104. عمران، محمد مصطفى، ((أداء ومصادر النمو الاقتصادي: دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري))، إصدارات صندوق النقد العربي، 2002.
105. عمراوي، خديجة؛ ياسين، غافقية، ((الاصلاحات السياسية في النظم الانتخابية بين الأحادية والتعددية الحزبية))، مجلة المستقبل للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01.
106. علي، زينب؛ السيد محمود، ((دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر))، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، 2022.

107. العياري، محمد العربي، ((الاقتصاد السياسي للتنمية في تونس: هشاشة السياسات الاقتصادية الكلية ودورة الأزمات))، مركز الدراسات المتوسطة والدولية، 2023.
108. غازي، نورية؛ وقديري، نورة، ((استراتيجية عصرنة إدارة الضرائب لمكافحة التهرب الضريبي في الجزائر))، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، نوفمبر 2020.
109. غراب، سامية، ((رقمنة قطاع العدالة بين النظري والتطبيقي))، مجلة الإجتهد القضائي، المجلد 17، العدد 01، مارس 2015.
110. فاضل، نادية؛ فضلي، عباس، ((النظام السياسي لدولة الامارات العربية المتحدة، دراسات دولية))، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد.
111. فراح، رشيد، وفرحي، كريمة، ((الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الاستثمارات العمومية- نماذج من التجارب الدولية-))، مجلة معارف، السنة الثانية عشرة، العدد 22، جوان 2017.
112. فرطاس، فتيحة، ((عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين))، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
113. فريجات، إسماعيل، ((نظام الولاية في القانون الإداري الجزائري))، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019.
114. فوزي، سميحة، ((سياسات الاستثمار ومشكلة البطالة في مصر، مؤتمر التشغيل والبطالة في مصر))، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2002.
115. قرين، ربيع، ((نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة))، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 1، 2022.
116. قندوز، علي، ((التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية))، مجلة الدراسات الإدارية والقانونية، العدد 14، 2022.
117. قويدر، محمد الطيب، ((عصرنة الإدارة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي))، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021.
118. كبيري، فتيحة؛ سماحي، محمد، ((تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي))، مجلة les cahier du mecas، المجلد 13، العدد 01، جوان 2017.
119. كراجي، مصطفى، ((قراءات أولية في هيئة وسيط الجمهورية))، مجلة إدارة، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 1996.
120. لصلج، نوال، ((النظام القانوني للدائرة في الجزائر))، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 07، سبتمبر 2017.

121. لعربية، محمد؛ سحنون، فاروق، ((دور العصرية في تفعيل أداء الإدارة الضريبية وتحسين الإلتزام الضريبي لدى المكلفين بالضريبة - دراسة حالة مركز الضرائب لولاية سطيف))، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 15، العدد 03، 2021.
122. ماهود محمد، سحر، ((الأجهزة الإدارية العثمانية في إيالة الجزائر))، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 01، جامعة بغداد، 2017.
123. متوكيل، نبيل؛ بن طالب، مولود ((مفهوم التنمية، أبعادها واستراتيجياتها - المغرب أنموذجاً -))، . مجلة حمورابي للدراسات، العدد 50، السنة الثالثة عشرة، 2024.
124. مرزق، عبد القادر ((مجهودات رقمنة قطاع عدالة بين مقتضيات العصرية وتحديات الواقع))، مجلة القانون، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2023.
125. مرزوق، إسماعيل، ((مسيرة التجربة البرلمانية في الجزائر))، مجلة الفكر البرلماني، العدد 09، 2005.
126. مسعي، محمد، ((سياسة الانعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو))، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة ورقلة.
127. مطاي، الحاج خثير محمد، ((تطور الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية عين الدفلى خلال الفترة 2015-2020))، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022.
128. مقدم، وهيبة، ((سياسات شركة بريد الجزائر في رقمنة خدماتها))، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، ماي 2025.
129. منصوري، الزين، ((دور الدولة تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في ظل اقتصاد السوق - حالة الجزائر -))، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 11، 2012.
130. مهماء، نعمة الله، ((الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر))، مجلة إدارة، المجلد 31، العدد 61، 2024.
131. المير، العيد، وبن خليفة، سميرة، ((رقمنة الإدارة المحلية: مقارنة جديدة لتبسيط الإجراءات ومكافحة الفساد الإداري))، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
132. نزلي، غنية، ((دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية))، مجلة العلوم القانونية والسياسة، 2016، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2016.

133. نشوان، محمد عبد العالي، ((الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى))، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 118.
134. نعومي، مريم، ((تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة))، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2022.
135. هنان، مليكة؛ هنان، علي، ((المساءلة في التشريع الجزائري كآلية للحد من الفساد))، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المجلد 02، عدد 02، ديسمبر 2017.
136. ولد أحمد، عبد القادر، ((التشريعات القمعية الفرنسية في الجزائر خلال فترة الإحتلال - المحاكم الردعية نموذجا))، مجلة المفكر للدراسات القانونية للدراسات القانونية والسياسية، العدد 06، جوان 2019.
137. يخلف، رفيقة، ((جودة التعليم الرقمي))، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، العدد 02، جويلية، 2019.
138. Abdou, Doaa S, & Zaazou, Zeinab,((The Egyptian Revolution And Post Socio- Economic Impact)) Topics in Middle Eastern and African Economies, Vol.15, no.1, May 2013.
139. Ahmed Mahiou,((Note sur la consyitution algérienne du 28 novembre 1996)), Revue Annuaire de l'Afrique du Nord, édition C.N.R.S 1996.
140. Chanias, Simon, Myers, Michael D, & Hess, Thomas,((Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider)), The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 17-33. <https://doi.org/https://doi.org>.
141. Taleb Tahar,((Du monocéphalisme de d'exécutif dans le régime politique Algérien)) R.A.N 03, septembre 1990.
142. Salah, Mouhoubi,((Les vulnérabilités cas de Algerie)), Alger: Enag, 2009,
143. Tahar Ben Houria,((L'économie de L'Algérie)) , François Maspero, Paris, 1980.
144. Mohieldin, M, ((Globalization and Governance: An Egyptian Perspective, in Globalization and Management of National Economies)), Abu Dhabi: Arab Monetary Fund. 2001.
145. Benissad, Hocine,((Algérie De la planification socialiste à l'économie de marché)), Alger: Enag éditions, 2004..
146. Benissad, Hocine, ((Algérie Restructuration et reformes économiques, (1979-1993). Alger: opu, 1994.
147. Benyoub, Rachid,((Annuaire économique et social Algérie)), édition Kalima communication, 2004.

148. Boussoumah, Mohamed, ((L'établissement publics)), Alger: Opu, 2012.

رابعاً: الرسائل والأطروحات

1. أبو شقلم، عزة، وآخرون ، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. (مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، 2010/2011).
2. أوصيف، سعيد، تدهور المعيار التشريعي في النظام القانوني الجزائري، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية بين عكنون، جامعة الجزائر، 2002/2021).
3. أوكيل، حميدة، دور الموارد المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية- دراسة حالة الجزائر - (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015).
4. براهيم، علاء الدين، دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمشآت الرياضية - دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بولاية بسكرة، (مذكرة ماستر، كلية معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة، 2016/2017).
5. بلوناس، عبد الله، أزمة الديون الخارجية في الدول النامية وخيار إعادة الجدولة (دراسة حالة الجزائر). (مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996).
6. البلي، مسعود، واقع السياسات الاجتماعية في الجزائر ومدى ارتباطها بالتنمية المستدامة، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة، 2009/2010).
7. بن حدة، باديس، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، 2011، 2012).
8. بن دادي، هشام، وسعيدات، عبد القادر معمر، رقمنة الخدمات العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2021/2022).
9. بن سليمان، نجيب، ورضا الزبون كمدخل لقياس جودة الخدمة في الإدارة العمومية الجديدة: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015).
10. بورزقة، صفاء، علاقة الإدارة مع المواطن في الأنظمة الإدارية العربية- دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب-، (أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2021-2022).
11. بوطرفاية، نصيرة، التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع، التحديات والآفاق، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2022).

12. بوقاعة، نور الهدى، وعمي، رانيا، رقمنة التعليم العالي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ابن خلدون - تيارت - الجزائر. (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت، 2020/2021).
13. بونشمة، رميسة، وجوامع، نور جيهان. القصاء الفرنسي في الجزائر 1830-1914. (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، 2022/2023).
14. تبارني، شيماء، وصخري، إلهام، وعقون، شيماء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية - دراسة ميدانية -، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالم، 2021/2021).
15. ثنية الريح، أسامة، ومعيطي، عبد الحق، دور التجارة الإلكترونية في تعزيز حرية التجارة الدولية - دراسة حالة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022).
16. جبلاحي، أمل، أهمية عصنة الإدارة الجبائية في عملية التحصيل الضريبي - دراسة حالة بمركز الضرائب لقسنطينة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023/2024).
17. حراش، إبراهيم، عصنة الإدارة الضريبية كمتغير من متغيرات الإصلاح الضريبي لزيادة فعالية التسيير - دراسة تقييمية للتجربة الجزائرية للفترة 2002-2010، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012).
18. حرفوش، عمر، الادارة الجزائرية في العهد العثماني: الادارة المركزية نموذجاً، (مذكرة ماجستير في التاريخ الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009).
19. حفيظي، ميلود، ولعمارة، محمد، رقمنة الحالة المدنية في البلدية - بلدية المسيلة نموذجاً - (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2020/2021).
20. حماد، مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية. (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر، 2007).
21. حماش، ناصر، الدين، التحول الرقمي للإدارة العمومية في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات. (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2021).
22. خنقاوي، ريماء، وميهوبي، إكرام. الرقمنة وتكريس الشفافية، في الجزائر، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2022/2023).
23. خنيش، سنوسي، الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق، (رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997).

24. دلال، بن سميحة، تحليل أثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية.، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013)، ص 204.
25. رانيا، هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية. (أطروحة الدكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة، 2017/2018).
26. رفاع، شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية" نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008).
27. زرقين، عبود، صناعة الحديد والصلب في استراتيجية التنمية الصناعية بالجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000).
28. زمورة، جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، (أطروحة مقدمة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2023/2024).
29. زوامية، عبد النور، التكامل والتداخل بين السلطة التنفيذية والتشريعية في الجزائر 1989-2004، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007).
30. سرار، محمد، وابركان، صبرينة، أساليب التنظيم الإداري في القانون الجزائري، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2020/2021).
31. شرفي، عبد الحكيم، استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020).
32. صافي، الزهرة، وحرور، خالد، رخصة السياقة بالتنقيط البيومترية في ظل عصنة الإدارة الجزائرية، (مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2019-2020).
33. صياد، باية، الإصلاح الإداري في الجزائر، 199-2007، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2008).
34. ضياء الدين، عديلة، وعوام، مسعود، دور الرقمنة في تحسين خدمات البريد دراسة ميدانية بـبـريد الجزائر وكالة ورقلة، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2023/2023).
35. عشور، عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. (مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010).
36. عيشوبة، إبراهيم، التجربة الديمقراطية في الجزائر من التعددية السياسية إلى التعددية الحزبية. (مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، د ت ن).

37. غنام، عواطف، وطرشي، حنان، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة في الجزائر، (مذكرة ماستر، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة 3، 2014-2015).
38. فيصل، رميصاء؛ وعميار، زهرة، التنظيم الإداري الفرنسي في الجزائر 1830-، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2022).
39. قاسم، سعاد، حرب، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011).
40. قدي، عبد المجيد، فعالية التمويل بالضريبة في ظل التغيرات الدولية، دراسة حالة النظام الضريبي الجزائري (1988-1995)، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995).
41. مامة، أمال، وبوعموشة، إيمان، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء - دراسة عينة من عملاء بلدية جيجل - (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018/2019).
42. محفوظ، أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200-2001).
43. مراح، أحمد، أثر التعديل الدستوري لسنة 2008 على العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية. (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2015-2016).
44. المنصور، زينة، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015).
45. موزاي، بلال، الإستثمار والتنمية الاقتصادية تجربة الجزائر، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003).
46. نويصر، بلقاسم، التنمية والتغيير في القيم الاجتماعية - دراسة سوسيولوجية ميدانية، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، 2010-2011).

خامسا: الملتقيات

1. بوسطعة، صالح، الجماعات المالية في دستور 27 جانفي 2014 : طموحات وظغوط، ندوة وطنية حول اللامركزية والسلطة المحلية يومي 23 و 24 ماي 2015.
2. جمال مجاهد، أماني، أنظمة استرجاع المعلومات في ظل التحول الرقمي مصر الرقمية، المؤتمر الدولي: الأكاديمية الطبية التعليمية، بعنوان التحول الرقمي للتنمية المستدامة، جامعة المنوفية، 2022.

3. الرشيد، عادل، محمود، الإدارة والثقافة المواءمة بين البراداييم والسياق، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق :من 13- 16 أكتوبر 2003.
4. طلبة، مختار، عبد الحكيم، مقدمة في المشكلة الاقتصادية، النظم الاقتصادية، بعض جوانب الاقتصاد الكلي، عوامل الإنتاج، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2007.
5. عثمانى، أمين، الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة، ملتقى دولي: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، يومي 12-13 ديسمبر 2010، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة.
6. عشور، طارق، الإصلاح السياسي بعد 2011 بحث في المقاربات، العوامل المحركة وتحليل لمخرجات وواقع العملية .ملتقى الإصلاحات السياسية في الجزائر الواقع والآفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 22-23 أبريل، 2013.
7. غزال، فضيل، وعسلي، نور الدين ، واقع تطبيق الحكومة الالكترونية في الامارات العربية المتحدة، الملتقى الدولي: الافتراضي حول متطلبات وآليات تطوير رقمنة خدمات المرفق العام للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2021، جامعة المسيلة.
8. اللجنة الوطنية التونسية للتربية والثقافة والعلوم، التجربة التونسية في التعليم العالي، دراسة قدمت إلى ورشة العمل شبه الإقليمية للخبراء المختصين في مجال التخطيط لتفعيل بنيات التعليم العالي، طرابلس 12-16 سبتمبر 2004.
9. مراد، ناصر، مبادئ ومنهج الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي: الاقتصاد الاسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، 23-24 فيفري 2011.
10. هميسي، رضا، التصريح بالممتلكات كوسيلة وقائية لمكافحة الفساد في القانون الجزائري، الملتقى المغاربي: المبادرة الأكاديمية العربية لمكافحة الفساد ونظمه، يومي 26-27 سبتمبر 2018، الرباط: مركز حكم القانون ومكافحة الفساد بالتعاون مع جامعة محمد الخامس.

سادسا: التقارير الرسمية

1. المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، نسخة أوت 2024.
2. المدرسة العليا للإدارة، تقرير حول تقييم الكفاءات الرقمية في الوظيفة العمومية الجزائرية، الجزائر، 2022.
3. المركز الوطني للإعلام والإحصاء، استطلاع وطني حول استخدام التكنولوجيا في الجزائر، الجزائر، 2021.

4. وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، تقرير تقييم البنية التحتية الرقمية في الجزائر، الجزائر، 2022.
5. وزارة الداخلية التونسية، دليل تبسيطي لرقمنة خدمات الحالة المدنية، منشورات مركز الإعلامية، 2022.
6. UNESCO , Framework for Digital Skills Development, Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2019.
7. United Nations Development Programme (UNDP), Digital Readiness Assessment – Algeria, UNDP Digital Office, 2023.
8. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. UN Department of Economic and Social Affairs, 2022.
9. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government, UNDESA, .
10. World Bank, Digital Transformation Strategy in MENA: Lessons for Algeria, Washington D.C, 2022.
11. ESCWA, Digital Transformation and Digital Literacy in Arab Societies, Beirut: United Nations, 2022.
12. Ligue Arabe – ESCWA, La Gouvernance numérique dans les pays arabes , Rapport régional, 2022.

مطبوعات ومحاضرات جامعية

1. بلخضر، طيفور، نظام حكومة الجمعية، محاضرات في النظم السياسية، جامعة تيارت، 2020، ص
2. جلطي، غالم، محاضرات، تاريخ الوقائع الاقتصادية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2021-2022.
3. حموم، فريدة، النظم السياسية المقارنة، محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، (2014-2015).
4. شيباني، فاتح، محاضرات في الاقتصاد السياسي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، (2019-2020).
5. صديقي، شفيقة، تاريخ الوقائع الاقتصادية، محاضرات موجهة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، (2016-2017).
6. كلاخي، لطيفة، محاضرات في مقياس مدخل للاقتصاد، (مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تيارت، 2020-2021).

7. لونيسي، لطيفة، تاريخ الوقائع الاقتصادية، (محاضرات بيداغوجية موجهة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة).
8. مؤذن، مأمون، الرقابة البرلمانية على أعمال الحكومة، محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بشار، (2018، 2019).
9. وزان، فاطمة، النظم السياسية المقارنة، محاضرات، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، (2018، 2019).
1. ركاش، جهيدة، السياسات الاقتصادية في الجزائر، محاضرات موجهة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، 2019/2018.
2. رابحي، بوعبد الله، تطور الاقتصاد الجزائري، بعد الاستقلال (1962-1966)، محاضرات موجهة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021.
3. شيبوتي، راضية، محاضرات في المانجمنت العمومي، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، قسنطينة، 2021/2020.
4. بعوني، حميدة، النظام السياسي الجزائري، محاضرات في مقياس النظام السياسي الجزائري، محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2، 2023/2022.
5. أقران، سهام، وبوقصة، سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم - الإدارات المحلية - البنوك - المستشفيات في الجزائر. "مقالات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023

سابعاً: المواقع الالكترونية

1. أبو زيد، عبد المعطي، الهيئة العامة للاستعلامات، 2020، ص7، متاح على الرابط : <http://www.sis.gov.eg>، الاطلاع 20/03/2025 .
2. الإدارة العامة، إدارة الجمارك المصرية، على الموقع <https://docs.google.com> الاطلاع : 15/03/2017.
3. أفندي، حسين عطية، الجهاز الإداري المصري: عرض مقتضى الحال.. وتصور للمآل، 2011، متاح على الرابط [Studies.aljazeera.net](http://studies.aljazeera.net) الاطلاع 2025/03/25.
4. اقتصاد تونس لمحة تاريخية، على الموقع <http://www.unescwa.org>، الإطلاع 2025/04/13.
5. بوبكر، جيلالي، خصائص العولمة، متاح على الرابط <https://omferas.com/?p=1161> الاطلاع 22/01/2018 .

6. بوحوش، عمار بين التجديد ومحاولات خلق الفعالية في التسيير، المجاهد الأسبوعي، العدد 1404، جويلية 1987، ص ص (42، 45)، متاح على الرابط. <http://ammarbouhouche.com> .
7. تيشوري، عبد الرحمن، العولمة وتطورات العالم المعاصر، الحوار المتمدن، 2013، متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr17503.html> الاطلاع 25/10/2018 .
8. الجمهورية التونسية، بوابة رئاسة الحكومة التونسية، متاح على الرابط : <https://pm.gov.tn/ar/node/216>، الاطلاع 20/04/2025 .
9. الجمهورية التونسية، وزارة التشغيل والتكوين المهني، متاح على الرابط : <https://www.emploi.gov.tn/>، الاطلاع 17/04/2025 .
10. الجمهورية التونسية، وزارة تكنولوجيايات الاتصال، على الموقع <https://www.mtc.gov.tn> : الاطلاع 23/04/2025 .
11. الجمهورية التونسية، وزارة تكنولوجيايات الاتصال، متاح على الرابط : <https://www.mtc.gov.tn/index.ph>، الاطلاع 22/04/2025 .
12. جمهورية مصر العربية، دستور 2019، الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، متاح على الرابط : <http://www.presidency.eg>، الاطلاع 21/03/2025 .
13. جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2022) ، التحول الرقمي، الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الرابط . https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government، الاطلاع 2025/04/05 .
14. الحناشي، عبداللطيف .المنظومة التعليمية في تونس: مقدمات تاريخية، متاح على الرابط : <https://ourouba22.com/>، الاطلاع 2025/04/15 .
15. خياط، نسرين، جميل .نظرية التنظيم .جامعة الملك عبد العزيز، محاضرات منشورة على الرابط : <http://www.kau.edu.sa>، الاطلاع 17/12/2017 .
16. الدائمي، عماد .التخطيط التنموي في تونس: بين النقد والاستشراف، متاح على الرابط : <https://www.aljazeera.net/>، الإطلاع 2025/04/15 .
17. درويش، أحمد محمود، والسبكي، احمد محمد .التحول الرقمي الفرص والتحديات، ورقة اكتشافية، ص ص (13،14) متاح على الرابط <http://www.amdarwish.com> ، الاطلاع : 26/04/2025 .
18. دولة الإمارات العربية المتحدة، الدستور الاتحادي .بوابة تشريعات الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط <http://uaelegislation.gov.ae> : الإطلاع 15/03/2025 .

19. ركاش، جهيدة، محاضرات في مقياس المؤسسات السياسية والإدارية في الجزائر، محاضرات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، (2018-2019)، جامعة الشلف، ص60، متاح على الرابط : <http://www.univ-chlef.dz>.
20. سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، "تقرير حول الكوابل البحرية الدولية ومصادر الربط الرقمي"، 2023، متاح على الرابط <https://www.arpce.dz> الاطلاع : 25/04/2025.
21. سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، مؤشرات تغطية الجيل الرابع والتوزيع الجغرافي، التقرير السنوي 2023، ص22، على الموقع <https://www.arpce.dz> الاطلاع : 2025/04/15.
22. السيد، محمد، دراسة ترصد تطوير منظومتي الصحة والتعليم، في مصر، مجلة اليوم السابع، متاح على الرابط <https://www.youm7.com> الاطلاع 30/03/2025.
23. الشاذلي، يوسف، النظام الرئاسي في تونس وإنتاج الاستبداد المستقر، المفكرة القانونية، متاح على الرابط <https://legal-agenda.com>، الاطلاع 06/04/2025.
24. الصباغ، فؤاد، استراتيجيات التنمية الاقتصادية التونسية، مجلة الدبلوماسية، متاح على الرابط : <http://https://www.google.com/search?q=aldilomasy.com>، الاطلاع 12/04/2025.
25. العيادي، يناس، وقائد السبسي، عايدة. الحق في الصحة في تونس بين أمام تحديات التغطية الصحية الشاملة 2023. الجامعة الأمريكية في بيروت، شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، على الرابط <https://www.annd.org>، الاطلاع 205/04/22.
26. فريك، بشير، الإدارة الجزائرية إنجازات حضارية وتطاعات استشرافية، جريدة الشروق، منشور بتاريخ 2022/07/05، متاح على الرابط . echoroukonline.com، الاطلاع 27/12/2024.
27. قسم التحرير، وزارة الداخلية.. إطلاق خدمة "الشباك عن بعد" لإيداع الملفات. "جريدة الوسط، يومية وطنية شاملة، صادرة في 22 جوان 2021، متاح على الرابط <http://elwassat.dz>، : الاطلاع 29/04/2025.
28. القمة العالمية للحكومات، من البيروقراطية إلى الفرصة. متاح على الرابط : <https://www.worldgovernmentssummit.org>، الاطلاع 17/03/2025.
29. ليلة، علي، الثقافة ومنظومات القيم في مصر خلال ثلاثون عامًا. مركز الجزيرة للدراسات، 2011، <https://studies.aljazeera.net>، الاطلاع 27/03/2025.
30. المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر. متاح على الرابط : <http://hcn.dz>.

31. مرعي، إيمان، التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع المصري .مركز الأهرام للدراسات السياسية، 2021، متاح على الرابط <https://acpss.ahram.org.eg>:الاطلاع 2025/03/28.
32. المسار السياسي لتونس بعد الاستقلال (1996-2014) بوابة الوسط، متاح على الرابط : <https://alwasat.ly/news>.
33. منظمة الصحة العالمية، ورقة بيضاء، رسم ملامح السياسة الصحية في مصر العربية، على الموقع <https://www.emro.who.int>، :الاطلاع 2025/04/02.
34. نبيل، سارة .مفهوم الخدمة العامة، متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com>، :الاطلاع 2018/01/1616/01/2018.
35. الهيئة العامة للاستعلامات، 2020، منصة الموظف الحديث"، متاح على الرابط : <https://www.sis.gov.eg>، الاطلاع. 05/04/2025.
36. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ربط الجزائر بالألياف البصرية :مشاريع كبرى لتقليص الفجوة الرقمية"، ماي 2023، متاح على الرابط <https://www.mpt.gov.dz> :الاطلاع 25/04/2025.
37. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي .الجزائر : 2021، متاح على الرابط <https://www.mpt.gov.dz> الاطلاع 30/04/2025 .
38. وزارة الصحة، تشخيص واقع القطاع الصحي بتونس، الفهرس، على الموقع : <http://www.gbo.tn>، الاطلاع: 2025/04/18.
39. وزارة المالية المصرية، دليل موازنة البرامج والأداء متاح على الرابط www.mof.gov.eg :الاطلاع 26/03/2025 .
40. حسنين، توفيق إبراهيم، النظام السياسي المصري: التوازن بين السلطات ومعضلة الشرعية، مركز الجزيرة للدراسات، 2011، متاح على الرابط الموقع Studies.aljazeera.net :الاطلاع 25/03/2025 .
41. الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل متاح على الرابط : <https://www.emploi.nat.tn/NvPrg/indexar.html>، الاطلاع 2025/04/17.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
استمارة استبيان موجهة للمواطنين



سعيًا منا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة المقارنة، تم إعداد هذا الاستبيان تحت عنوان " عصرنة الإدارة العمومية ودورها في تقريب الإدارة من المواطن " الذي يهدف إلى قياس مدى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية الرقمية، نرجو منك تعبئة هذا الاستبيان بدقة والإجابة بصدق وموضوعية علمًا أن إجاباتكم التي تدلون بها سرية وستستخدم لتحقيق هدف البحث العلمي فقط. ملاحظة: اختر الإجابة المناسبة حسب رأيك بوضع علامة (X) يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس من 1 إلى 5.

- وقت الإجابة المتوقع: 10-15 دقيقة.

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية							
							العمر
				[] أنثى	[] ذكر	الجنس	
	جامعي []		ثانوي []	متوسط []	ابتدائي []	المستوى التعليمي:	
			ريفية []	شبه حضرية []	حضرية (مدينة) []	منطقة السكن:	
	بدون عمل []	متقاعد []	طالب []	عامل حر []	موظف قطاع خاص []	موظف قطاع عام []	الوضعية المهنية
		الخدمات الرقمية لقطاع التربية []	الخدمات الرقمية لقطاع البريد والمواصلات []	الخدمات الرقمية لقطاع المالية (إدارة الجباية) []	الخدمات الرقمية لقطاع العدالة []	الخدمات الرقمية لقطاع الداخلية []	نوعية الخدمات الرقمية الأكثر استخداما

– المحور الأول: العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية.

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تكرار استخدام الخدمات الرقمية					
استخدمت خدمة رقمية حكومية خلال الثلاث (03) أشهر الأخيرة.					
أتعامل مع أكثر من نوع من الخدمات الرقمية الحكومية (دفع، استخراج وثائق، طلبات...).					
أستخدم الخدمات العمومية الرقمية بشكل متكرر لإنجاز معاملاتي.					
أقضي وقتاً معتبراً في إنجاز المعاملات عبر المنصات الرقمية.					
البعد الثاني: جودة البنية التحتية الرقمية					
سرعة الإنترنت المتاحة تسمح بإنجاز المعاملات الرقمية بسهولة					
يمكنني الوصول إلى المنصات الرقمية الحكومية بسهولة من أي مكان.					
الخدمات الرقمية متاحة ومستقرة ونادراً ما تتوقف عن العمل.					
واجهات المنصات سهلة الفهم والتعليمات واضحة وتسهل علي استخدام المنصات الرقمية الحكومية.					
البعد الثالث: المهارات الرقمية والثقة والأمان					
أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الخدمات الرقمية.					
تلقيت معلومات وشروحات كافية (فيديوهات، برامج تليفزيونية توعوية) لاستخدام الخدمة الرقمية.					
أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية.					
أقلق من احتمال تسريب البيانات عند استخدام الخدمات الرقمية (عبارة معكوسة)					

المحور الثاني: القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية					
تمكنني الخدمات العمومية الرقمية من تتبع معاملتي من خلال النظام الإلكتروني					
تساهم المنصات الإلكترونية في نشر التقارير والبيانات بانتظام بوضوح					
أشعر بزيادة الثقة في الإدارة نتيجة للرقمنة والشفافية المصاحبة لها.					
الخدمات الرقمية حسّنت إمكانية تواصل المواطنين مع الإدارة دون وسيط.					
مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة المواطن					
الخدمات العمومية الرقمية ساهمت في تقليل الوقت والجهد والتكاليف لإنجاز المعاملات.					
الإجراءات الحالية أكثر وضوحاً وتنظيماً بفضل التحول الرقمي وقنوات الدعم والإبلاغ عن الشكاوى فعالة.					
الخدمات العمومية الرقمية قربت الإدارة من المواطن وسهلت التواصل معه.					
أنا راضٍ بشكل عام عن الخدمات الرقمية الحكومية وأنوي الاستمرار في استخدامها مستقبلاً.					
أشعر بالرضا العام عن نوعية الخدمات العمومية الرقمية التي استخدمتها سأوصي الآخرين باستخدامها.					

ما أهم اقتراح لتحسين الخدمة الرقمية التي استخدمتها؟

.....

شكراً لمشاركتك في هذا الاستبيان، ستساهم آراءك وأفكارك في تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

جرت عملية تحكيم الأدوات البحثية من طرف الأساتذة الآتية أسماؤهم:

الرقم	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	المؤسسة
1	برناوي أسماء	أستاذ محاضر	العلوم السياسية	جامعة وهران
2	عبدلي رانيا	أستاذ محاضر	العلوم السياسية	جامعة وهران
3	غرس الله عبد الحفيظ	أستاذ محاضر	علم الاجتماع	جامعة وهران
4	بدر الدين زواقة	أستاذ محاضر	علم الاجتماع	جامعة باتنة
5	فاكية عزاق	أستاذ محاضر	علم الاجتماع	جامعة ورقلة

فهرس الجداول

الجدول رقم: 1 مصطلحات الدراسة: Erreur ! Signet non défini.	178
الجدول رقم: 2 تطور عدد الطلبة في القطاعين العمومي والخاص: Erreur ! Signet non défini.	190
الجدول رقم: 3 مسار تأميم الموارد والمؤسسات في الجزائر:	192
الجدول رقم: 4 مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو:	228
الجدول رقم: 5 مضمون برنامج التنمية الخماسي (2010-2014):	244
الجدول رقم: 6 الفرق بين الرقمنة، رقمنة العمليات، التحول الرقمي:	251
الجدول رقم: 7 متطلبات التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية:	252
الجدول رقم: 8 المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر:	280
الجدول رقم: 9 مسار تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في الجزائر:	284
الجدول رقم: 10 الرهانات الإستراتيجية للتحول الرقمي في الجزائر:	289
الجدول رقم: 11 أوجه الاختلاف بين مفهوم رضا المواطنين ورضا الزبائن والعملاء:	291
الجدول رقم: 12 المحاور الرئيسية للاستبيان:	291
الجدول رقم: 13 درجة مقياس سلم Likert الخماسي:	291
الجدول رقم: 14 يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمهنة:	292
الجدول رقم: 15 إحصاء الترميز بيانات الاستبيان:	295
الجدول رقم: 16 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الأول تكرار استخدام الخدمات الرقمية:	295
الجدول رقم: 17 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثاني جودة البنية التحتية:	296
الجدول رقم: 18 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثالث المهارات الرقمية والثقة والأمان:	296
الجدول رقم: 19 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الأول (المحور الثاني) دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية:	296
الجدول رقم: 20 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الثاني (المحور الثاني) مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة من المواطن:	297
الجدول رقم: 21 اختبار الصدق البنائي لمتغير العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الرقمية:	297
الجدول رقم: 22 اختبار الصدق البنائي لمتغير القيم العامة وتقريب الإدارة من المواطن:	298
الجدول رقم: 23 قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ:	299
الجدول رقم: 24 اختبار التباين المسموح (Tolerance) وتضخم التباين (VIF):	302
الجدول رقم: 25 اختبار التباين المسموح (Tolerance) وتضخم التباين (VIF):	303
الجدول رقم: 26 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:	304

الجدول رقم: 27 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:.....	305
الجدول رقم: 28 توزيع افراد عينة الدراسة حسب منطقة السكن:.....	307
الجدول رقم: 29 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المهنية:.....	308
الجدول رقم: 30 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير نوعية الخدمات المستخدمة:.....	309
الجدول رقم: 31 يبين المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي:.....	311
الجدول رقم: 32 مدى الموافقة حول بعد تكرار استخدام الخدمات الرقمية:.....	312
الجدول رقم: 33 يبين مدى الموافقة حول بعد تقييم جودة البنية التحتية:.....	313
الجدول رقم: 34 يبين مدى الموافقة حول بعد المهارات الرقمية والثقة والأمان:.....	314
الجدول رقم: 35 نتائج المتوسطات الحسابية حول بعد دور الخدمات العمومية الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليص البيروقراطية.....	315
الجدول رقم: 36 نتائج المتوسطات الحسابية حول بعد مساهمة كفاءة الخدمات العمومية الرقمية في تقريب الإدارة المواطن.....	316
الجدول رقم: 37 يمثل مصفوفة الارتباط بين أبعاد كل محور:.....	318
الجدول رقم: 38 اختبار العلاقة بين تكرار استخدام الخدمات الرقمية ومستوى رضا المواطن:.....	320
الجدول رقم: 39 : نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، إتاحة، وضوح التصميم) على مستوى رضا المواطن.....	321
الجدول رقم: 40 تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجودة البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، سهولة الوصول للمنصات، استقرار الخدمة، إتاحة، وضوح التصميم) على مستوى رضا المواطن:.....	321
الجدول رقم: 41 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير العمر:.....	323
الجدول رقم: 42 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي:.....	324
الجدول رقم: 43 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير منطقة السكن:.....	325
الجدول رقم: 44 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية تعزى لمتغير المهنة:.....	326
الجدول رقم: 45 اختبار Scheffé لتبيان فروق ذات دلالة إحصائية:.....	327
الجدول رقم: 46 نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لمستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات على رضا المواطن:.....	329

الجدول رقم: 47 تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لمستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة في أمان المعلومات على رضا المواطن:.....	329
الجدول رقم: 48 اختبار T للعينة الواحدة من أجل قياس مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل التعقيدات البيروقراطية:.....	331
الجدول رقم: 49 أحجام التأثير لاختبار t لعينة واحدة:.....	331

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1 : منط بلنص مفهوم الخدمة العمومية وبعدها الإستراتيجي	37
الشكل رقم 2: الفئة العمرية لعينة الدراسة	304
الشكل رقم 3: توزيع الجنس لعينة الدراسة	305
الشكل رقم 4: توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة	306
الشكل رقم 5: توزيع منطقة السكن لعينة الدراسة	307
الشكل رقم 6: توزيع الوضعية المهنية لعينة الدراسة:	309
الشكل رقم 7: توزيع نوع الخدمات المستخدمة من طرف عينة الدراسة	310
الشكل رقم 8: منحني الانحدار الخطي البسيط يمثل العلاقة لجودة بين البنية التحتية الرقمية ورضا المواطن	322
الشكل رقم 9 : منحني الانحدار الخطي البسيط يمثل العلاقة مستوى المهارات الرقمية والتدريب المتلقى والثقة	
في أمان المعلومات على رضا المواطن:	330

قائمة المحتويات

II.....	الاهداء.....
III.....	شكر وعرفان.....
أ.....	مقدمة.....
1.....	الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول الإدارة العمومية وسياق العصرية.....
3.....	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول الادارة العامة.....
3.....	المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية.....
8.....	المطلب الثاني: مداخل دراسة الإدارة العامة.....
18.....	المطلب الثالث: وظائف الإدارة العامة.....
26.....	المبحث الثاني: الخدمة العمومية مفاهيم وأبعاد التقييم.....
27.....	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.....
29.....	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية ومعايير الكفاءة والفاعلية.....
33.....	المطلب الثالث: مؤسسات الخدمة العمومية وأبعاد تقييم الأداء.....
37.....	المبحث الثالث: السياق الحديث لعصرية وتطوير الإدارة العمومية.....
38.....	المطلب الأول: معالم فشل الإدارة التقليدية ودوافع عصرية الإدارة العمومية.....
44.....	المطلب الثاني: مفهوم عصرية الإدارة العمومية.....
49.....	المطلب الثالث: آليات تطبيق استراتيجية عصرية الإدارة العمومية.....
54.....	خلاصة الفصل.....
55.....	الفصل الثاني: نماذج للإدارة العامة في بعض الدول العربية (الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس).....
57.....	المبحث الأول: الإدارة العامة في دولة الامارات العربية المتحدة.....
57.....	المطلب الأول: طبيعة النظام الإداري في دولة الامارات العربية المتحدة.....
64.....	المطلب الثاني: إيكولوجية عمل الإدارة العامة في الإمارات العربية.....
72.....	المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.....
79.....	المبحث الثاني: الإدارة العامة في مصر.....
79.....	المطلب الأول: النظام الإداري في مصر.....
83.....	المطلب الثاني: أداء الإدارة العامة في ظل المتغيرات البيئية في مصر.....
98.....	المطلب الثالث: واقع عصرية الإدارة العامة في مصر.....
105.....	المبحث الثالث: الإدارة العامة في تونس وحتمية التطوير.....
105.....	المطلب الأول: النظام الإداري لدولة تونس.....
115.....	المطلب الثاني: بيئة نشاط الإدارة العامة في دولة تونس.....
132.....	المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي في دولة تونس.....

138.....	خلاصة الفصل
140.....	الفصل الثالث: التفاعلات البيئية مع النظام البيروقراطي وانعكاساتها على أداء الإدارة العامة في الجزائر
141.....	تمهيد
142.....	المبحث الأول: تأصيل النظام البيروقراطي في الجزائر
142.....	المطلب الأول: الإدارة الجزائرية في العهد العثماني
146.....	المطلب الثاني: الإدارة الجزائرية في عهد الإستعمار الفرنسي
151.....	المطلب الثالث: الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال
153.....	المبحث الثاني: بنية النظام السياسي والاقتصادي والإداري في الجزائر
153.....	المطلب الأول: طبيعة النظام السياسي في الجزائر
177.....	المطلب الثاني: النظام الإقتصادي في الجزائر وإدارة التنمية
195.....	المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر
195.....	الفروع الأول: أسلوب المركزية الإدارية في الجزائر
200.....	الفروع الثاني: أسلوب اللامركزية الإدارية في الجزائر
206.....	المبحث الثالث: علاقة الإدارة والمواطن في ضوء الإطار القانوني والبعد الاجتماعي
207.....	المطلب الأول: علاقة الإدارة العمومية والمواطن: النصوص التنظيمية
212.....	المطلب الثاني: مساعي الدولة الجزائرية لإصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن
218.....	المطلب الثالث: البعد الاجتماعي والثقافي في إشكالية إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن
222.....	خلاصة الفصل
223.....	الفصل الرابع: دور التحول الرقمي في محسنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن في الجزائر
225.....	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول التحول الرقمي
225.....	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي واستراتيجية التحول الرقمي
230.....	المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي ومجالاته
233.....	المطلب الثالث: مراحل التحول الرقمي ووسائل التطبيق
237.....	المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية في الجزائر
238.....	المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي في الجزائر
245.....	المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في الجزائر: نماذج قطاعية
245.....	الفروع الأول: جهود الجزائر نحو التحول الرقمي
253.....	الفروع الثاني: مقارنة قطاعية لدراسة التحول الرقمي في الجزائر
276.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق التحول الرقمي
-	المبحث الثالث: دور الخدمات الرقمية في تحقيق رضا المواطن عن أداء الإدارة العمومية - دراسة ميدانية -
281.....	
284.....	المطلب الأول: الأساليب المنهجية للدراسة وأدواتها

302.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
317.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والارتباطات وتحليل النتائج
335.....	خلاصة الفصل
336.....	خاتمة
344.....	قائمة المصادر والمراجع
373.....	قائمة الملاحق
379.....	فهرس الجداول
382.....	فهرس الأشكال
383.....	قائمة المحتويات
386.....	الملخص
387.....	Abstract:
388.....	Résumé:

المخلص

تُعَدُّ عصرنة الإدارة العمومية من المفاهيم المحورية في العلوم الإدارية الحديثة، حيث تهدف إلى تحديث أساليب العمل الإداري من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية، واعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الكفاءة والشفافية في تسيير الشؤون العامة عبر تمكينها من تقديم خدمات سريعة وفعّالة، بما يعزز الثقة بين الأفراد والمؤسسات الحكومية.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة دور عصرنة الإدارة العمومية في تقريب الإدارة من المواطن، من منظور بيئي مقارن، وتتبع أهمية الموضوع من كونه يعالج إشكالية مركزية تتعلق بمدى قدرة الإدارة العمومية على مواكبة التحولات التكنولوجية والمؤسسية، وتحقيق تطلعات المواطن في خدمة عمومية فعّالة، شفافة وسريعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج البيئي المقارن والمنهج الوصفي والتحليلي، من خلال تحليل السياسات العمومية، وبيئة الإصلاحات الإدارية وعصرنة الإدارة العمومية، وبرامج التحول الرقمي في الجزائر وبعض النماذج العربية، الإمارات العربية المتحدة، مصر، تونس، مع دعم ذلك ببيانات رسمية.

أظهرت النتائج أن عصرنة الإدارة العمومية قد حققت تقدماً متفاوتاً في البلدان موضوع الدراسة، حيث سجلت الإمارات العربية المتحدة خطوات متقدمة في رقمنة الخدمات العمومية وتطبيق استراتيجية التحول الرقمي، تليها دولة تونس، حسب المعطيات، في حين ما تزال الجزائر ومصر تواجهان تحديات مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، وضعف التنسيق المؤسسي، كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح العصرنة في الجزائر وتقرير الإدارة من المواطن يتطلب إرادة سياسية قوية، واستراتيجية واضحة ومتكاملة، وتوفير بيئة اقتصادية واجتماعية مناسبة للقيام بمشروعات رقمنة الإدارة، فعملية تقريب الإدارة من المواطن في الجزائر تجسدت كخيار استراتيجي يندرج ضمن مساعي الدولة لإصلاح المنظومة الإدارية ويقوم هذا التوجه على تحديث أنماط العمل الإداري من خلال تبسيط الإجراءات، رقمنة الخدمات، وتحسين أداء الهياكل العمومية بما يضمن تقديم خدمة عمومية ذات نوعية تتسم بالكفاءة والشفافية، من أجل تقليص الفجوة بين المواطن والإدارة، بما يعزز ثقة الأفراد في المؤسسات ويرسخ مبدأ الشرعية والمواطنة الفاعلة مما يحقق الرهانات التي تهدف إلى رفع مستويات التنمية عن طريق الاقتصاد الرقمي، وتشجيع الابتكار في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

الكلمات المفتاحية: عصرنة الإدارة، الإدارة العمومية، الخدمة العمومية، بيئة الإدارة العمومية، التحول الرقمي.

Abstract:

The modernization of public administration is a key concept in contemporary administrative studies. It aims to update administrative practices through the integration of digital technologies, the adoption of good governance principles, and the enhancement of efficiency and transparency in managing public affairs. This approach allows for the delivery of fast and effective services, thereby fostering trust between citizens and government institutions.

This thesis explores the role of public administration modernization in bringing the administration closer to the citizen from a comparative perspective. The significance of the topic lies in addressing a fundamental issue: the capacity of public administration to adapt to technological and institutional changes, while also meeting citizens' expectations for efficient, transparent, and rapid public services.

This study employs a comparative environmental approach, as well as descriptive and analytical methods. It examines public policies, the context of administrative reforms, public administration modernization, and digital transformation programs in Algeria, supported by case studies from the United Arab Emirates, Egypt, and Tunisia, using official data.

The findings indicate that the modernization of public administration has progressed unevenly across the countries studied. The United Arab Emirates has made significant strides in digitizing public services and implementing digital transformation strategies, followed by Tunisia. In contrast, Algeria and Egypt face ongoing challenges related to digital infrastructure and weak institutional coordination. The study concludes that successful modernization in Algeria and the closer alignment of administration with citizens require strong political will, a clear and integrated strategy, and the creation of a favorable economic and social environment to support the implementation of public administration digitization projects.

The process of bringing administration closer to the citizen in Algeria has been framed as a strategic initiative within the state's broader administrative reform efforts. This approach is based on modernizing administrative workflows by simplifying procedures, digitizing services, and improving the performance of public institutions, thereby ensuring the delivery of high-quality public services marked by efficiency and transparency. The goal is to narrow the gap between the citizen and the administration, enhancing trust in public institutions and reinforcing the principles of legitimacy and active citizenship. This, in turn, contributes to achieving broader development goals through the digital economy, fostering innovation in information and communication technologies.

Keywords: Modernization of management, public administration, public services, public administration environment, digital transformation.

Résumé:

La modernisation de la gestion publique constitue un concept central dans les sciences administratives contemporaines. Elle vise à actualiser les pratiques administratives par l'intégration des technologies numériques, l'adoption des principes de bonne gouvernance et le renforcement de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des affaires publiques. Cela permet de fournir des services rapides et efficaces, renforçant ainsi la confiance entre les citoyens et les institutions gouvernementales.

Cette thèse examine le rôle de la modernisation de la gestion publique pour rapprocher l'administration du citoyen, dans une perspective comparative. L'importance de ce sujet réside dans sa capacité à aborder une problématique essentielle: la capacité de l'administration publique à s'adapter aux évolutions technologiques et institutionnelles, tout en répondant aux attentes des citoyens en matière de services publics efficaces, transparents et rapides.

Cette étude adopte une approche environnementale comparative, ainsi que des méthodes descriptive et analytique. Elle analyse les politiques publiques, le contexte des réformes administratives, la modernisation de la gestion publique et les programmes de transformation numérique en Algérie, soutenus par des études de cas des Émirats Arabes Unis, de l'Égypte et de la Tunisie, appuyées par des données officielles.

Les résultats indiquent que la modernisation de la gestion publique a progressé de manière inégale dans les pays étudiés. Les Émirats Arabes Unis ont fait des avancées significatives dans la numérisation des services publics et la mise en œuvre de stratégies de transformation numérique, suivis par la Tunisie. En revanche, l'Algérie et l'Égypte continuent de rencontrer des difficultés liées à l'infrastructure numérique et à une coordination institutionnelle insuffisante. L'étude conclut que la réussite de la modernisation en Algérie et le rapprochement de l'administration du citoyen nécessitent une volonté politique forte, une stratégie claire et intégrée, ainsi qu'un environnement économique et social favorable à la mise en œuvre des projets de numérisation de l'administration publique.

Le processus de rapprochement de l'administration du citoyen en Algérie s'est inscrit comme une initiative stratégique dans les efforts globaux de réforme administrative de l'État. Cette approche repose sur la modernisation des modes de travail administratifs, notamment par la simplification des procédures, la numérisation des services et l'amélioration de la performance des institutions publiques, garantissant ainsi la fourniture de services publics de qualité, caractérisés par l'efficacité et la transparence. L'objectif est de réduire l'écart entre le citoyen et l'administration, renforçant ainsi la confiance dans les institutions publiques et consolidant les principes de légitimité et de citoyenneté active. Cela contribue également à la réalisation des objectifs de développement à travers l'économie numérique, en favorisant l'innovation dans les technologies de l'information et de la communication.

Mots-clés: Modernisation de la gestion, gestion publique, services publics, environnement de la gestion publique, transformation numérique.