



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

إستراتيجية تسيير إدارة الهيئات العمومية في ظل الإدارة العصرية و الرقمنة  
دراسة مسحية ببلدية عين سيدي شريف – ولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

يخلف عبدالله

من إعداد الطالب:

سعيد ابوبكر الصديق

أعضاء لجنة المناقشة

عن الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	مجدوب وهراني	رئيسا
جامعة مستغانم	يخلف عبدالله	مقررا
جامعة مستغانم	بن عامر مصطفى	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

## الفهرس

الاهداء

التشكرات

قائمة الجداول

المقدمة العامة

- 01..... الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الإدارات العمومية.....
- 03..... المبحث الأول : ماهية الإدارة الهيئات العمومية.....
- 03..... المطلب الأول : نشأة إدارة الهيئات العمومية.....
- 06..... المطلب الثاني : مفهوم إدارة الهيئات العمومية.....
- 10..... المطلب الثالث: التمييز بين الهيئات العمومية و المؤسسة العمومية الاقتصادية.....
- 12..... المبحث الثاني: تسيير إدارات الهيئات العمومية.....
- 12..... المطلب الأول : أجهزة تسيير إدارة الهيئات العمومية.....
- 16..... المطلب الثاني: الرقابة على إدارة الهيئات العمومية.....
- 17..... المطلب الثالث : أشكال إدارة الهيئات العمومية.....
- 22..... الفصل الثاني: أساليب تطبيق الإدارة العصرية و الرقمنة في تسيير الإدارات العمومية.....
- 24..... المبحث الأول: الإدارة العصرية.....
- 24..... المطلب الأول: تعريف الإدارة العصرية.....
- 25..... المطلب الثاني : الانتقال من الادارة التقليدية إلى الإدارة العصرية.....
- 28..... المطلب الثالث : متطلبات تطبيق العصرية في الإدارات العمومية.....
- 32..... المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها الإدارة العصرية.....
- 35..... المبحث الثاني : ماهية الرقمنة.....

35.....	المطلب الأول : مفاهيم أساسية عن الرقمنة
37.....	المطلب الثاني : أهمية الرقمنة
40.....	المطلب الثالث : أشكال الرقمنة
41.....	المطلب الرابع : مراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية
	الفصل الثالث : دراسة مسحية حول واقع تطبيق الإدارة العصرية و الرقمنة في بلدية عين سيدي شريف
45.....	سيد شريف
46.....	المبحث الأول : تقديم عام لبلدية عين سيدي شريف
46.....	المطلب الأول:التعريف بالبلدية
49.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
50.....	المطلب الثالث: تعريف اهم مصالح البلدية و مهامهم
59.....	المبحث الثاني:تحليل نتائج الاتسيان
59.....	المطلب الأول : منهج الدراسة و متغيراتها
60.....	المطلب الثاني : وصف و تحليل وتفسير و تقييم نظام الرقمنة في بلدية عين سيدي شريف
63.....	المطلب الثالث :صدق و ثبات الاسبان:
75.....	مقترحات و توصيات
77.....	الخاتمة

قائمة المراجع.

الملاحق.

مقدمة

مقدمة:

إن التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل من حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلباً ملحا لتلك الشعوب التي ما أثرت إلا أن تزيد وتحسن من الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية ، ما أستوجب إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة ، وزيادة على الثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين ما جعل العديد من الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة وما أفرزته على الجانب البشري والتقني والإداري فتولد ما يسمى بالإدارة الخدمية الإلكترونية ، هاته الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ما يجعل عملها يتحول من ورقي تنظيبي إلى إلكتروني شبكي حيث لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري

إن الإدارة العصرية هي قبل كل شيء إدارة ناجعة ونزيهة وشفافة ومنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها ، وهي أيضا إدارة تقدر أداءاتها وتعظم مواردها بفضل عمل تقييبي و مراجعات الحسابات تجري بطريقة مستمرة ، غير مركزية وفي متناول المواطنين و المواطنين. إن عصرية الإدارة لا يجب أن تعتبر بأي حال من الأحوال كعملية مؤقتة، بل على العكس من ذلك يجب أن تشكل جزءا من تكوين المؤسسات والقيم الاجتماعية وعمل مستمر. كما أنها ليست نتيجة عرضية لأي قرار سياسي مرتجل ، وإنما نتيجة حتمية لعمل تقييم أعد بإتقان. إنه من الواجب القول أن التحديات في ميدان تقييم السياسات العمومية متعددة، بدءا من التقييم الذي يجب أن ينسجم مع المعايير المقننة والممارسات الصارمة مزودة في ذلك بالموارد المطلوب (بشرية، مالية ...).

كما أن مفهومي الزمان والمكان ينتفيان ولا يصبح لهما أدنى تأثير على مجريات العمل الإداري تحت شعار العمل المستمر في كل مكان وأي زمان ، هذه التغييرات في مجال العمل الإداري

فرضت نفسها على الدول المتقدمة وأصبح لزاما عليها تطبيقها حتى تحقق أفضل الخدمات لشعوبها وبالتالي كسب ثقة شعوبها وولائها لأنظمتها ، هذا ما سيتم توضيحه في هذه الدراسة حيث تسعى إلى الوقوف على أسباب تبني الدولة لنظام البلدية الإلكترونية و عصرنتها بوصفها إدارة خدمية أقرب إلى المواطن ذلك أن معظم الخدمات الإدارية يحتاجها المواطن من هذه الإدارة التي تسعى إلى أن تتقرب أكثر إلى المواطن بوصفها إدارة محلية تتشكل من فئات المجتمع المحلي وتسعى لخدمته وتلبية حاجياته المحلية.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم محاولة الجزائر رقمنة الخدمة العامة الموجهة للمواطن، عن طريق تطبيق

نموذج الإدارة العصرية على مستوى الهيئات الإدارية المحلية والمركزية؟

هذا ويمكن تحليل التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة إلى تساؤلات محورية تندرج منها تساؤلات

فرعية لتشكل في مجموعها الكل المتكامل لإشكالية الدراسة حتى يمكن تحليلها تحليلا كيفيا

وكميا يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها وفق ما يلي:

1- ما المقصود بالإدارة الهيئات العمومية والإدارة العصرية و الرقمنة ؟

2- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة العصرية و الرقمنة في الجزائر؟

3- ما هي جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تطبيق رقمنة الإدارات المحلية ؟

4- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر ؟

فرضيات البحث:

و بغرض معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهدافها تم وضع الفرضيات التالية:

❖ الهيئات العمومية منظمة عامة تنشأ الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب

اللامركزي.

- ❖ الهيئات العمومية شخص معنوي عام ينشأ بهدف إدارة مرفق عام
- ❖ الرقمنة و الإدارة العصرية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة والاستغناء عن الإدارة التقليدية
- ❖ أهم متطلبات الرقمنة تكمن في استقطاب أفضل الأفراد ووضع التشريعات وتحديد القوانين التي تحدد المعاملات الرقمية في الجماعات المحلية.

#### أهداف البحث:

- و نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نجملها فيما يلي:
- محاولة البحث عن مفهوم دقيق للهيئة العمومية في الوقت الحاضر.
  - دراسة النظام القانوني لكل شكل من أشكال الهيئات العمومية.
  - إبراز أهمية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية و التأكيد على مردودها على العمل من حيث الجودة الوقت التكلفة و الجهد.
  - التعرف على دور الرقمنة في تحسين و جودة الخدمات بقطاع الجماعات المحلية.

#### منهج الدراسة:

- لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج التي تتماشى مع طبيعة الموضوع مثل:
- ✓ المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية دقيقة بطريقة موضوعية و ذلك من خلال السرد و وصف و تحليل أهم التعاريف و العناصر الخاصة للهيئات العمومية وعصرنتها و الرقمنة .

- ✓ كما اعتمدنا المنهج التاريخي في مختلف المحطات التي مرت بها الإدارة الهيئات العمومية

#### في الفصل الأول

✓ بالإضافة إلى استخدامنا منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على

الواقع الميداني في بلدية عين سيدي شريف في الفصل الثالث.

#### تقسيم الدراسة:

بناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول أولها نظري متعلق بالإطار المفاهيمي

لمجال الدراسة يضم تحديدا للمفاهيم المختلفة وثاني الفصول متعلق بأهم العناصر في مجال

العصرنة و الرقمنة أما الفصل الثالث فتناول دراسة حالة عن واقع العصرنة و الرقمنة في

بلدية عين سيدي شريف

# الفصل الأول :

الإطار النظري لإدارة الهيئات العمومية

تمهيد:

ظهرت فكرة المؤسسة العمومية تحت تسميات مختلفة. من خلال القانون رقم: 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي فصل بين القطاع الاقتصادي الذي يتم تسييره بواسطة المؤسسة العمومية الاقتصادية، و المرافق العامة التي تدير بواسطة الهيئة العمومية **Etablissement public** وهي تسمية حديثة جاء بها المشرع بحيث تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مفهوم هذا القانون عن الهيئات العمومية: باعتبارها أشخاصا معنوية خاضعة للقانون العام و مكلفة بتسيير الخدمات العمومية.

إلا أن النصوص القانونية التي جاءت بعد القانون رقم: 01-88 لم تستعمل مصطلح الهيئة العمومية، بل بقيت تستعمل مصطلح المؤسسة العمومية كمقابل باللغة الفرنسية: **Etablissement public**

لذلك سنتناول في هذا الفصل المبحثين الآتين:

➤ المبحث الأول: ماهية الإدارة الهيئات العمومية

➤ المبحث الثاني: تسيير إدارات الهيئات العمومية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الهيئات العمومية

المطلب الأول: نشأة إدارة الهيئات العمومية

تعرضت فكرة الهيئة العمومية لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة، وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترنت علنة منح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية، وترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية<sup>1</sup>

ولكن مع تطور دور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتمايزت لدرجة أنها وضعت كليا موضوع الاتهام المفهوم التقليدي ونظامه القانوني<sup>2</sup>

و بالفعل فإن النظام القانوني الإداري البحث، سيتقهقر شيئا فشيئا بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية والذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام، والمرافق (EPA) التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية (SPIC) العمومية الصناعية والتجارية الخاضعة جزئيا للقانون العام والقانون الخاص ان الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من الهيئات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في قضية المسماة "مركب ايلوكا" او الشركة التجارية لغرب إفريقيا<sup>3</sup>، فهذا الاعتراف من طرف القضاة لفئة جديدة داخل مفهوم المؤسسة العمومية، يعتبر

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979 ، ص84

<sup>2</sup> أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006

<sup>3</sup> ناصر لباد، القانون الإداري، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، لباد للنشر، 2004

الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، كما أن انتشار الأفكار الاشتراكية والاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية، إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية، وأخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى إتباع سياسة التأمين، وبالتالي اتسعت رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأمين أو الإنشاء المبتدأ من قبل مؤسسة الدولة. وبالتالي نشأت أشخاص عامة مرفقية رفض مجلس الدولة الفرنسي في الاعتراف لها بصفة الهيئات العمومية وظهر هذا الرفض في قرار MONPEURT في تموز 1943 في صدد لجان التنظيم، مع أن المشرع لم يعتبرها مؤسسات عمومية وهي مكلفة بتنفيذ نشاط مرفقي وتتخذ قرارات تشكل أعمالا إدارية<sup>1</sup>

وفي قرار BOUGUEN 2 نيسان 1943 في شأن نقابات مهنية لا تشكل مؤسسات عمومية مع أنها تشارك في عمل مرفق عام

كما أطلق مصطلح الهيئات العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة، التي تدير مشروعات عامة لا تتوافر لها صفة المرفق العام، وأفضل مثال على ذلك هو : **Houillères de Bassin و Charbonnages de France** (المكونتان عقب تأمين الوقود المكون من المعادن الخام)، ومؤسسة البحث والنشاط النفطي، والمؤسسة المنجمية والكيميائية، إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام، وإن كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع فذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها (النظام المنجمي)<sup>2</sup> وبذلك أصبح تعريف الهيئات العمومية غير جامع ولا مانع، فهو غير جامع لأن القضاء الإداري رفض الاعتراف لبعض

<sup>1</sup> جورج قوديل، بيار دلقولقي، القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 2001  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 449

الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية، وبذلك لا تدخل هذه الأشخاص في إطار التعريف

وهو غير مانع لأنه ينطبق على بعض الأشخاص العامة التي لا تدير مرافق عامة<sup>1</sup>

وقد دفع تباين أنواع المؤسسات العمومية واختلاف أنظمتها القانونية، كثيرا من الفقهاء إلى التساؤل

عما إذا كان تعبير المؤسسة العمومية، لا يزال يعني طائفة قانونية معينة، أم انه أصبح خاويا من كل

معنى محدد. ففي فرنسا تصنف الهيئات العمومية إلى نوعين أساسيين:

❖ الهيئات العمومية الإدارية وتخضع لأحكام القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري

❖ الهيئات العمومية الصناعية والتجارية تخضع كقاعدة عامة لأحكام القانون الخاص وقضاء

المحاكم العادية.

وتدخل الهيئات العمومية الصناعية والتجارية ضمن طائفة قانونية يطلق عليها وتضم هذه الطائفة

إلى جانب ، **Entreprises publiques** المشروعات العامة المشروعات التي تدير مرافق عامة، كتوزيع

الماء والكهرباء تلك التي لا تعتبر من شركات الدولة، وقد أصبح موضوع **Regie Renault** المرافق

العامة كمشروع رينو

الهيئات العمومية وعلاقتها بالمشروعات العامة من الموضوعات بالغة التعقيد في فرنسا، وساهم في

تعقيده أن التشريعات تضيف على ما تستحدث من وحدات مستقلة هذا الاسم أو ذاك دون دراسة

كافية أو عناية بالمضمون

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الإسكندرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص445

### المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الهيئات العمومية

لا يوجد في النصوص التشريعية الجزائرية تعريف الهيئة العمومية (المؤسسة العمومية) باستثناء ما نصت عليه الفقرة 01 من المادة 04 من القانون رقم 88 :

"تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في مفهوم هذا القانون عن الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية."  
 باستقراءنا لهذه المادة نلاحظ أن المشرع وضع معيارين يمكن تحديد المؤسسة العمومية ( الهيئة العمومية) من خلالهما :

➤ معيار شكلي: يتمثل في التمتع بالشخصية المعنوية العامة

➤ معيار موضوعي: يتمثل في تسيير الخدمات العمومية واستعمال المشرع لمصطلح

باللغة الفرنسية يعبر عن المرفق **Service public** الخدمات العمومية كمقابل لمصطلح العام بمفهومه المادي أي النشاط<sup>1</sup>

#### 1- المعيار الشكلي:

يتمثل في تمتع المنظمة أو الجهاز بالشخصية المعنوية العامة، وبالتالي تثار مسألة التمييز بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص، في الحقيقة لا يوجد في التشريع الجزائري نص

<sup>1</sup> يعرف المرفق العام بأنه " مشروع يعمل باطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين"

لتفصيل أكثر في مفهوم المرفق العام أنظر:

-سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979

-حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المرافق العامة) الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 ص 59 وما بعدها

عام بين ويعين الأشخاص المعنوية العامة فنص المادة 49 من القانون المدني " :الأشخاص الاعتبارية هي :

✓ الدولة، الولاية، البلدية.

✓ المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

✓ الشركات المدنية والتجارية.

✓ الجمعيات والمؤسسات

✓ الوقف.

كل مجموعة من أشخاص أو أموال يمنحها القانون شخصية قانونية

يستكشف من هذه المادة أن المشرع أورد الأشخاص الاعتبارية على سبيل التمثيل لا الحصر، ودون

تمييز بين أشخاص القانون العام وأشخاص القانون الخاص.

إلا أنه باستقراءنا للنصوص القانونية المختلفة نستنتج: أن الأشخاص المعنوية العامة تتمثل أساسا

في :

أ/ الأشخاص المعنوية الإقليمية المتمثلة في: الدولة، الجماعات الإقليمية ( البلدية، الولاية )

ب/ الأشخاص المعنوية المصلحية المتمثلة أساسا في المؤسسة العمومية الإدارية وهو الأمر الذي

غالبا ما تنص عليه النصوص الأساسية لتلك المؤسسات<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، فإنها طبقا للمادة 02 من القانون رقم :

01-88 تعتبر شخصا معنويا عاما خاضعا للقانون العام، إلا أنه بالرجوع إلى المادة 800 من قانون

<sup>1</sup> " حيث تنص المادة 43 من القانون رقم: 01-88 تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة، و تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها."

الإجراءات المدنية و الإدارية ( تقابلها المادة 07 من قانون الإجراءات المدنية السابق) فإنها ليست أشخاص عمومية (أي إدارية) من الناحية الإجرائية لذا يرى الأستاذ : بوسماح " أن هذا لا يشكل عنصر غموض بالنسبة إليهما فهو يبين فقط أنها شخص عمومي ربما شخص عمومي من نوع خاص، شخص اعتباري له طابع مميز خاضع للقانون العام"<sup>1</sup>

## 2- المعيار الموضوعي :

إن المعيار الشكلي وحده لا يكفي لتحديد الهيئة العمومية نظرا لوجود العديد من الأشخاص المعنوية العامة الإقليمية و المصلحية من هنا نصت المادة 04 من القانون رقم : 88-01 على أن الهدف والغاية التي تسعى إلى تحقيقها الهيئة العمومية هي تسيير الخدمات العمومية وكما قلنا سابقا فإن مصطلح الخدمة العمومية هو تعبير عن المرفق العام بمفهومه المادي، أي كل نشاط تباشره سلطة عامة بقصد الوفاء بحاجة ذات نفع عام<sup>2</sup>

إذن نشاط المرفق العام يتميز عن النشاط الخاص بأنه يستهدف تحقيق المنفعة او المصلحة العامة وبالتالي فهو يتميز عن النشاط الخاص التي تحركه المصلحة الخاصة لتحقيق الربح .  
إن فكرة المنفعة العامة تبرز في جميع التعاريف التي تتناول المرفق العام و تعتبر ركنا وعنصرا أساسيا من أركانه<sup>3</sup>

وهذه الفكرة تثير التساؤل على أي أساس تعتبر المنفعة العامة من العناصر المميزة للمرفق العام إذ نجد أن المنفعة العامة تحكم جميع النشاطات العمومية، سواء كانت هذه الأخيرة مرافق عمومية أم

<sup>1</sup> محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن عمر رحال مولاي . إدريس، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

<sup>2</sup> André DE LAUBADERE, op.cit, p 868

<sup>3</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

لا، كما أن المنفعة العمومية ليست حكرا على الدولة وجماعاتها و بالجمع بين المعيارين الشكلي والموضوعي نستنتج أن المشرع اعتبر الهيئة العمومية أسلوبا لتسيير المرافق العامة وهو المفهوم التقليدي الليبرالي للمؤسسة العمومية فهي عبارة عن مرفق عام مشخص حسب تعبير ليون دوجي

.L. DUGUIT

إذن فإلى جانب الأشخاص العمومية التي تتمثل في الجماعات الإقليمية البلدية والولاية في الجزائر، اللتان تمنحان الأساس الذي تركز عليه اللامركزية الإقليمية فإن المؤسسة العمومية كشخص عمومي يقوم بنشاط متخصص تعتبر الأداة اللامركزية المرفقية<sup>1</sup> إن اعتبار الهيئة العمومية أداة اللامركزية المرفقية يجعلها تدخل ضمن التعريف الذي قدمناه للمؤسسة العمومية باعتبارها منظمة عامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللامركزي.

<sup>1</sup> ناصر لباد، المرجع نفسه، ص190

### المطلب الثالث : التمييز بين الهيئات العمومية و المؤسسة العمومية الاقتصادية

يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) والمؤسسة العمومية الاقتصادية من عدة

نواحي:

أولا : من حيث الطبيعة القانونية:

الهيئة العمومية هي شخص من أشخاص القانون العام، أما المؤسسة العمومية الاقتصادية فهي

شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وتعتبر من أشخاص القانون الخاص<sup>1</sup>

ثانيا: من حيث طبيعة النشاط : الهيئة العمومية تمارس نشاطا له طابع المرفق العام أي هدفه

تحقيق المنفعة العامة وليس الربح فالمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية رغم تشابه نشاطها مع

المؤسسة العمومية الاقتصادية إلا أنها تختلف عنها، بكون هدفها يتأرجح بين الجانبين الاجتماعي

المتمثل في تقديم الخدمة، والاقتصادي المتمثل في تحقيق التوازن المالي، بينما نشاط المؤسسة

العمومية الاقتصادية نشاط تجاري الهدف منه تحقيق التراكم المالي الذي يعني الربح.

ثالثا: من حيث النظام القانوني:

الهيئة العمومية تخضع للقانون العام حتى وإن كانت المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية

تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدولة وللقانون الخاص في علاقاتها مع الغير، أما المؤسسة

العمومية الاقتصادية فالأصل أن تخضع للقانون التجاري كغيرها من الشركات التجارية.

و بالتالي يمكننا استنتاج أن اصطلاح المؤسسة العمومية باللغة العربية له مدلولين قانونيين مختلفين

هما:

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، دت.

### 1/ المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) *Etablissement public*

وهي شخص معنوي عام ينشأ بهدف إدارة مرفق عام

### 2/ المؤسسة العمومية الاقتصادية EPE

هي شركة تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقواعد العامة المنصوص عنها في القانون التجاري. وبالتالي نرى أن يبقى المشرع على استعمال مصطلح المؤسسة العمومية بالنسبة للهيئات العمومية أما المؤسسة العمومية الاقتصادية فما دامت أخذت شكل الشركة التجارية فلما لا تسمى شركات القطاع العام، أو شركات الدولة حتى لا يقع خلط بين المفهوم والمصطلح سيما بالنسبة للباحث باللغة العربية.

فالاختلاف بين المؤسسة العمومية (الهيئة العامة) والمؤسسة العمومية الاقتصادية يشمل التنظيم والتسيير والرقابة التي تمارسها السلطة المركزية.

## المبحث الثاني: تسيير إدارات الهيئات العمومية

### المطلب الأول: أجهزة تسيير إدارة الهيئات العمومية

رغم تعدد فئات الهيئات العمومية (المؤسسات العمومية) وتنوع نشاطها إلا أنه يمكن حصر أجهزة

تسييرها في جهازين أساسيين: الجهاز التداولي، الجهاز التنفيذي

#### أولاً: الجهاز التداولي

يتمثل هذا الجهاز في مجلس الإدارة<sup>1</sup> الذي يجسد بشكل طبيعي السلطة العليا في المؤسسة، وهو

عبارة عن جهاز جماعي للتداول مكلف بتحديد سياسة المؤسسة العمومية

يحدد النص المنثني للمؤسسة العمومية، تشكيله وسييره واختصاصاته.

#### 1-تشكيل مجلس الإدارة:

تشكيل مجلس الإدارة يختلف من مؤسسة لأخرى، فبعض المؤسسات العمومية يتألف مجلس

إدارتها من ممثلي الدولة فقط، يراعي في تمثيلهم اختيار الجهات الحكومية التي لها صلة بنشاط

المؤسسة العمومية ويرأس المجلس الوزير الوصي أو ممثله<sup>2</sup>

أما البعض الآخر من المؤسسات العمومية فيتشكل مجلس إدارتها إضافة إلى ممثلي الدوائر الوزارية

من ممثلي المستخدمين والمنتفعين أو الفنيين

<sup>1</sup> يأخذ الجهاز التداولي في بعض المؤسسات العمومية تسمية: مجلس التوجيه: انظر مثلا، المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 2000 المؤرخ في: 07 فبراير 2000 يتضمن إحداث مركز وطني لاستقبال النساء ضحايا العنف ومن هن في وضع صعب وتنظيمه وسييره (الجريدة الرسمية) العدد 05: المؤرخة في 09 فبراير 2000، ص15

كما يأخذ تسمية الجمعية العامة انظر مثلا: المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 97-100-<sup>2</sup> انظر مثلا: تشكيل مجلس إدارة، وكالة الحوض الهيدروغرافي: المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 08-309 المؤرخ في 30 سبتمبر يتضمن تعديل القانون الأساسي لوكالة الحوض الهيدروغرافي (الجريدة الرسمية، العدد 57 المؤرخة في 05 أكتوبر 2008 ص 10)

وهذا الأسلوب في التشكيل يسعى إلى إضفاء الطابع المزدوج على المجلس، ليكون مجلساً سياسياً ووظيفياً في الوقت نفسه، حيث يمثل الموظفون الحكوميين وجهة النظر السياسية بينما يمثل ممثلو المستخدمين أو المنتفعين أو الفنيين وجهة النظر الوظيفية

2- سير مجلس الإدارة :

يحدد النص المنشئ للمؤسسة العمومية قواعد سير مجلس الإدارة، وعلى العموم تكاد هذه القواعد أن تكون متشابهة في جميع أنواع المؤسسات العمومية<sup>1</sup>

حيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل، بناء على طلب من رئيسه أو المدير العام للمؤسسة ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو بطلب من 3/2 أعضائه .

يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال الاجتماعات. وتوجه الاستدعاءات الفردية المرفقة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل 15 يوماً من تاريخ انعقاد الاجتماع، ويمكن تقليص هذه المهلة بالنسبة للدورات غير العادية على أن لا تقل عن ثمانية (08) أيام، ولا تصح مداوات مجلس الإدارة إلى 3/1 أعضائه على الأقل، وإن لم يكتمل النصاب يعقد اجتماع جديد خلال الثمانية (08) أيام الموالية بحضور ثلثي 3/2، وفي هذه الحالة تصح مداوات المجلس مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

<sup>1</sup> انظر على سبيل المثال:

- المواد من 15 إلى 18 من المرسوم التنفيذي رقم : 09-256 ، والتي تحدد قواعد سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

- المواد من 14 إلى 19 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-278، والتي تحدد قواعد سير مجلس إدارة الجامعة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني

تتخذ قرارات المجلس بالأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا

تدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتسجل في دفتر خاص ويوقعها الرئيس وكاتب الجلسة، وترسل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة إلى الوزير الوصي في غضون الأجال التي يحددها النص المنشئ، وتكون مداوات مجلس الإدارة نافذة في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما من استلام محاضر الاجتماعات باستثناء المداوات التي تتعلق بمجالات محددة في النص المنشئ و التي لا تكون نافذة إلا بعد المصادقة الصريحة من السلطة الوصية.

### 3- اختصاصات مجلس الإدارة:

يكلف مجلس الإدارة بدراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمؤسسة العمومية، لذلك يتداول في جميع المجالات التي تدخل في اختصاصه والمحددة بموجب النصوص المنشئة للمؤسسة العمومية<sup>1</sup> هذه الاختصاصات تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوعها ولطبيعة النشاط الذي تشرف عليه.

فمثلا يتداول مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي فيما يأتي:

✓ برامج البحث المقدمة إليه بعد الإطلاع على رأي المجلس العلمي.

✓ التسيير المالي للسنة المالية المنصرمة.

✓ الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات.

✓ عمليات الاستثمار.

<sup>1</sup> 1 Olivier DUGRIP, Luc SAIDJ, op.cit,p45

✓ مخطط تسيير الموارد البشرية.

✓ إنشاء مؤسسات فرعية وأخذ حصص.

### ثانيا : الجهاز التنفيذي

إلى جانب الجهاز التداولي الذي يجتمع دوريا لتحديد ودراسة جمع المسائل المتصلة بالسير العام للمؤسسة العمومية، يسهر الجهاز التنفيذي المتمثل في مدير المؤسسة على التسيير اليومي لنشاط الهيئة لذلك سمي تنفيذيا، ويعتبر مدير المؤسسة جهازا أساسيا لأنه يتولى عدة سلطات واختصاصات يحددها النص المنشئ للمؤسسة من أهمها<sup>1</sup> :

- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة العمومية.
- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية وأمام القضاء.
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود.
- هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة العمومية.
- يعد الحساب الإداري والتقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد

<sup>1</sup> المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-278 ولتفصيل أكثر في اختصاصات المجلس العلمي للجامعة. انظر:

Essaid TAIB, Le statut des établissements d'enseignement supérieure, Revue IDARA, volume 14, n°1, p 128. 2004.

موافقة مجلس الإدارة عليه.

- يسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة العمومية.
  - يعين وينهي مهام المستخدمين الموضوعين تحت سلطته والذين يشغلون مناصب لم تحدد كيفية أخرى للتعيين فيها.
- وتعتبر وظيفة المدير العام للمؤسسة العمومية الوطنية من الوظائف العليا للدولة التي يتم التعيين فيها بموجب مرسوم رئاسي<sup>1</sup>

المطلب الثاني : الرقابة على إدارة الهيئات العمومية

يمارسها الوزير الوصي (المختص) وتنقسم إلى قسمين :

الرقابة على أجهزة الهيئة العمومية

الرقابة على أعمال الهيئات العمومية

1/ الرقابة على أجهزة الهيئة العمومية

تتمثل هذه الرقابة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و إنهاء مهامهم ومثل هذا الحق يمثل مدخلا واسعا

يتمكن الوزير من خلاله فرض هيمنة قوية على إدارة الهيئات العمومية<sup>2</sup>

- اقتراح تعيين مدير المؤسسة العمومية الوطنية الذي يتم بمقتضى مرسوم رئاسي

<sup>1</sup> و ذلك بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم: 99-204 أما قبل صدوره فكانت التعيينات تتم عادة بموجب مرسوم تنفيذي.

<sup>2</sup> عبد المعطي عساف، إدارة المشروعات العامة، عمان، جبهة للنشر والتوزيع، 2005

إصدار التوجيهات والأوامر الأساسية التي تبدو لازمة من أجل الحفاظ على السياسة العامة للحكومة و المصالح المترتبة عليها، و محاسبتها و العمل على تحقيقها بالشكل المطلوب<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أشكال الإدارة الهيئات العمومية

وعليه توجد أربعة أشكال لإدارة الهيئات العمومية في الجزائر نتناولها كما يلي:

#### أ- المؤسسة العمومية الإدارية.

" تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة و لمبدأ التخصص،

تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي و الحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة

خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها و تسييرها "

و المؤسسة العمومية الإدارية هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة و تسمى

أيضا المؤسسة العمومية التقليدية<sup>2</sup>

و المؤسسات العمومية الإدارية استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ

الاستقلال إلى يومنا هذا.

و تنقسم المؤسسات العمومية الإدارية إلى مؤسسات عمومية إدارية وطنية و مؤسسات

عمومية إدارية محلية.

فالمؤسسة العمومية الوطنية تنشئها الدولة و تبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها.

<sup>1</sup>عيد المعطي عساف، المرجع السابق، ص 167

<sup>2</sup>عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

أما المؤسسة العمومية المحلية فتنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية ، الولاية ) وتبقى خاضعة لرقابتها

### ب- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أكثر الأشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الاقتصادي، وهو شكل ورثته الجزائر عن النظام الاستعماري عرفتها المادة 44 من القانون رقم 01-88 بأنها : «الهيئة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفه معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق واجبات المستعملين".

إذن فالمؤسسة EPIC وسمتها الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تتميز بتوافرها على ثلاثة عناصر: إنتاج تجاري، تسعير مسبق، وجود دفتر البنود العامة<sup>1</sup>

اعتبر المشرع الجزائري ما يسمى بلجان التنظيم les comites d'organisation

أو مرافق التوجيه الاقتصادي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يناط بها القيام ببعض المهام الاقتصادية كإحصاء المشروعات ووضع خطط للإنتاج لتنظيم المنافسة ودرجة الجودة واستعمال الأيدي العاملة، وأن تقترح على السلطات العامة أثمان المنتجات وقد

<sup>1</sup> أعمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

منحها المشرع بعض امتيازات السلطة العامة ووسائل القانون العام، فكان من حقها أن

تصدر قرارات فردية أو لائحة واجبة التنفيذ

وتتمثل هذه المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية فيما يلي :

✓ الغرف الفلاحية المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم 91-38 المؤرخ في: 16 فبراير 1991<sup>1</sup>

✓ الغرف التجارية و الصناعية المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 96-93 المؤرخ في: 03

مارس 1996<sup>2</sup>

✓ الغرف الصناعة التقليدية والحرف المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 97-100

المؤرخ في: 19 مارس 1997<sup>3</sup>

### 3- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

نتيجة للتطورات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية لجأ المشرع إلى التوسع في مفهوم

المؤسسة العمومية تبعاً لطبيعة النشاط الذي تقوم به، فظهرت المؤسسة العمومية ذات

الطابع العلمي و التكنولوجي بموجب القانون رقم: 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998

المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002<sup>4</sup>

و بعدها صدر المرسوم التنفيذي رقم: 96-256 المؤرخ في: 16 نوفمبر 1999

يحدد كيفية إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 08 :، المؤرخة في 20 فبراير 1991 ، ص 286

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 16 :، المؤرخة في 06 مارس 1996 ، ص 10

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية، العدد 18 :، المؤرخة في 30 مارس 1997 ، ص 17

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية، العدد 62 : ، المؤرخة في 24 أوت 1998 ، ص 03

4- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني : المؤسسة العمومية ذات الطابع

العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي

إذن فهي أسلوب قانوني لإدارة المرفق العمومي للتعليم العالي الذي يهدف من خلال مهامه إلى

الاستجابة إلى حاجيات المجتمع في الميادين التالية:

- التكوين العالي.

- البحث العلمي والتكنولوجي و تميمين نتائجه ونشر الثقافة والإعلام العلمي والتقنية.

يمكن استنتاج: أن هذا النوع من المؤسسات خص به المشرع قطاع التعليم العالي دون غيره

من القطاعات الأخرى كما أن هذا النوع من المؤسسات يكتسي الطابع الوطني لا المحلي.

خلاصة:

يمكن أن نصل من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل إلى ما يلي:

في ظل الإصلاحات الاقتصادية أصبح هناك تمييز بين القطاع الاقتصادي و المرفق العام الذي كان محل تداخل و غموض في المرحلة الاشتراكية، و ذلك من خلال تمييزه بين نوعين من المؤسسات العمومية.

❖ المؤسسة العمومية الاقتصادية و هي شركة تجارية تخضع للقانون التجاري من حيث قواعد إنشائها و تنظيمها و سيرها و أشكالها.

❖ المؤسسات العمومية (الهيئات العمومية) و هي أشخاص معنوية عامة مكلفة بتسيير المرافق العامة و تأخذ الأشكال الآتية:

- المؤسسة العمومية الإدارية.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني.

إن المؤسسات العمومية (الهيئات العمومية) تخضع لقواعد القانون العام من حيث تنظيمها فتتكون عادة من جهاز تداولي و جهاز تنفيذي أما إنشائها فهو من اختصاص السلطة التنفيذية و تخضع للرقابة الوصائية.

# الفصل الثاني =

أساليب تطبيق الإدارة العصرية و الرقمنة في تسيير الإدارات العمومية

تمهيد:

يواجه العمل الإداري في المؤسسات العمومية تحديات و تغيرات سريعة و متعددة، وذلك بتزايد استخدام الحاسب الآلي و ثورة المعلومات و تطور الفكر الإداري إذ لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية معينة إذ أصبحت هذه الأخيرة من ضروريات المؤسسات العصرية التي تعتبر هذا التغير من أهم سمات الوقت الحاضر و الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة و فعالية عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية انتقل فيها العمل الإداري من الطرق التقليدية إلى البيئة الرقمية و العصرية التي تعتبر ثورة القرن الواحد و العشرين التي تختصر العولمة و ثورة المعرفة و مما سبق سوف نحاول الإحاطة بموضوع الدراسة من خلال التطرق إلى مبحثين رئيسيين سنتعرض إليهما كما يلي:

➤ المبحث الأول: الإدارة العصرية

➤ المبحث الثاني : الرقمنة

## المبحث الأول: الإدارة العصرية

### المطلب الأول: تعريف الإدارة العصرية

إن الإدارة العصرية هي قبل كل شيء إدارة ناجعة ونزيهة وشفافة ومنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها، وهي أيضا إدارة تقدر أداءاتها وتعظم مواردها بفضل عمل تقييمي ومراجعات الحسابات تجري بطريقة مستمرة ، غير مركزية وفي متناول المواطنين والمواطنات<sup>1</sup>.

إن عصرية الإدارة لا يجب أن تعتبر بأي حال من الأحوال كعملية مؤقتة، بل على العكس من ذلك يجب أن تشكل جزءا من تكوين المؤسسات والقيم الاجتماعية وعمل مستمر.

كما أنها ليست نتيجة عرضية لأي قرار سياسي مرتجل، وإنما نتيجة حتمية لعمل تقييم أعد بإتقان.

تتلخص رهانات التحديث أو العصرية في الإدارات العمومية في إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاعة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة و المنتج .

ويقصد بالإدارة العصرية عملية التكيف مع التحولات من خلال إدخال وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على مفهوم الجودة. مع التركيز على الإدارة بالنتائج وليس الإدارة بالوسائل والأهداف

<sup>1</sup> د. شافيق كايد عبد الله شاكر، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل رؤية استراتيجية، جامعة الاسراء، 2016/2017

ومن القطاعات أو الهيئات الواجب إصلاحها أو عصرنتها هي<sup>1</sup>:

- التعمق في تطبيق اللامركزية ، ومحاولة تقريب القرارات الإدارية من الحقيقة الاجتماعية
- تقوية عملية صنع القرار، متابعة التنفيذ، والمراقبة العامة من اجل الاستغلال الأفضل والفعال لموارد الأمة
- تحقيق الاحترافية في الوظيفة العمومية ، وتطبيق مناهج التسيير العمومي مع التركيز على الموارد البشرية و الاتصالات
- تقوية الاقتصاد الحكومي من المنظور التنموية المستدامة
- تطوير سلك العدالة باعتبارها أساسا لدولة القانون

### المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة العصرية

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة العصرية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة العصرية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية

<sup>1</sup> عنكوش نبيل المالك، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها إنشاؤها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2010 ،

التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة العصرية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولا /مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة العصرية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

#### ثانيا /مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة العصرية.

<sup>1</sup> كمال بن لحرش، عصرنة الوظيفة العمومية،مذكرة نيل شهادة ماستار،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2016/2017

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة العصرية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس.

### ثالثا / مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر جودة و فعالية ( كمية ونوعية ) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية ، تقبلها ، وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق العصرية في الإدارات العمومية

تتلخص رهانات التحديث أو العصرية في الإدارات العمومية في إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاراة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتج.

وكنظرة واعية للدولة الجزائرية بأن عصرية الإدارة العمومية سيكون الباب المؤدي إلى تحديث سياسي وتبني دولة الحق والقانون، اقترحت إصلاحات مست ميادين كبرى وحساسة ويمكن ترجمتها على الشكل التالي<sup>1</sup>:

أ. عصرية وترشيد الإدارة العمومية: وهي سياسة مطابقة لتجديد الخدمة العمومية المطبقة في الدول الغربية، ويتم ترشيد المؤسسات العمومية الجزائرية بإدخال نماذج تسيير القطاع الخاص (تجديد وسائل وأنظمة التسيير)، وتوسيع مجال تسيير الخدمة العمومية للمؤسسات الخاصة والمجتمع المدني إلى جانب خلق حركية في المجالات الآتية:

1/ دعم التناسق بين مختلف الإدارات المركزية وإعادة توزيع المهام بين الإدارات المركزية والإقليمية لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2/ الاستعانة بأولى الخبرات للتحكم في تكاليف الإدارة العمومية وتقليصها.

3/ التكامل بين المصالح المكلفة بمحاربة الغش بجميع أشكاله.

أما عن جهود الدولة في عصرية الجهاز الإداري فتتمحور حول:

◆ عصرية مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية.(intranet)

◆ تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف

المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين ابتداء من 2008 على تعليم وتكوين الإطارات السامية

<sup>1</sup> منذر أديب السيد احمد، الطريق إلى الإدارة العصرية، دنيا الغد، <http://pulpiy.alwatanvoice.com>، 2011/12/10

مع فتح مسابقة الالتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة وتكون فترة التكوين 3 سنوات وكذلك رد الاعتبار لمراكز التكوين المهني.

◆ تخفيف إجراءات وأجال إنجاز المشاريع.

◆ تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.

وبالفعل فقد تخلت الدولة عن بعض القطاعات جزئياً لتترك مجال التسيير للقطاع الخاص، كما هو الحال في قطاع البريد والمواصلات الذي استطاع هذا القطاع من الخروج من سياسة الإدارة التقليدية بخلق المنافسة بين الخواص (نجمة، جازي، موبيليس)، بينما احتفظت الدولة ببعض القطاعات كالتربية والصحة، كما تم إعادة هيكلة بعض المؤسسات العمومية كالكهرباء والغز الطبيعي التي تتحول من مؤسسة عمومية صناعية وتجارية تحت الوصاية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وتجارية، وإنشاء مؤسسات عمومية مستقلة لتوزيع المياه والتهئة خاضعة لقواعد تجارية في التسيير<sup>1</sup>.

وفي جانب طرق التسيير العمومي تم إدخال عملية التعاقد وإشراك أفراد القانون الخاص في استغلال الخدمة العمومية خاصة الموانئ، المطارات والطرق السيارة.

ب. إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقرنها من السلطة السياسية ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكله وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات حتى لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية.

أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات

<sup>1</sup> منذر أديب السيد احمد، المرجع السابق، ص28

المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزاً للديمقراطية المحلية، وكون اللامركزية العمود الفقري لترشيد علاقة الدولة بالأقاليم ومبدأ أساسي للتنظيم الإداري، تحظى بحضور ملفت في الخطابات السياسية، فالسلطات المحلية هي الأقرب إلى مشاكل المواطنين.

ولهذا عمدت الدولة إلى تحويل السلطات والكفاءات الإدارية والتقنية إلى هذه الوحدات، فقد سطرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية برنامجاً لترقية وتأهيل الإطار على المستوى المحلي عن طريق<sup>1</sup>:

♣ تزويد الجماعات المحلية منذ سنة 2003 بالإطارات المؤهلة (تقنيين وإداريين)  
♣ إعادة تشكيل جهاز التكوين عبر استرجاع مراكز التكوين المهني وإنشاء مؤسسات أخرى عبر مناطق الوطن.

♣ استرجاع المدرسة الوطنية للإدارة منذ 2005 وإصلاح نظام التكوين بها.

و لترقية مكانة الجماعات المحلية ودورها، تم اتخاذ التدابير التالية:

♠ مراجعة قانوني البلدية والولاية: لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.  
♠ ترشيد مساهمة الجماعات المحلية: وذلك فيما يتعلق بتسيير الحياة المحلية بتكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها وتحسين الخدمة للمواطن إلى جانب ترشيد مساهمتها في التنمية الوطنية ودعم مخططات التنمية والتهيئة الإقليمية على المستوى الولائي البلدي.  
♠ تحسين الطاقات المالية للجماعات المحلية: وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية وترشيد نفقاتها بتحميلها المسؤولية أكثر في تحديد الوعاء الجبائي

<sup>1</sup> د. سمير ابوزنيد، الإدارة العامة المعاصرة: الممارسة و التطبيق، مجلة دنيا الوطن، <http://pulpit.alwatanvoice.com>، 2017/09/28

وبعض نسب الضرائب وفي تحصيل الضرائب والرسوم.

♣ دعم مشاركة المواطنين في التكفل بالشؤون المحلية: وهذا بترقية مشاركة المجتمع المدني في

التكفل بالشؤون المحلية في ظل احترام المهام المسندة للإدارة والمنتخبين المحليين<sup>1</sup>.

ج. تثمين الموارد البشرية: باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت

الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها بدءا من شروط

التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة مرورا بتقويم شروط التعيين، الترقية،

التكوين... الخ . (مراجعة قانون التوظيف العمومي) (كما تم إعادة النظر في حقوق وواجبات

أعوان الدولة بشكل يثمن الموارد البشرية ويساهم في بلوغ النوعية في التسيير بإضفاء المرونة

على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلائم مع الدور الجديد للدولة، حيث تم

تحديث قانون أساسي لكل فئة من أعوان الدولة، موظفي الجماعات المحلية، موظفي

المؤسسات العمومية... الخ .

كما يشجع هذا القانون الجديد عنصر الكفاءة بتحديد راتب الموظف وفقا لمؤهلاته ومستواه

التعليمي، لكي تدرج أقدميته في الوظيفة كمرتبة فعلية .

وفي إطار سياستها لتحسين مستوى الكفاءات على المستوى المحلي قامت الدولة بالاستعانة

بالجهات التالية :

\* عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.

\* عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.

<sup>1</sup> د. سمير ابوزنيد، المرجع السابق، ص 30

### المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها الإدارة العصرية

1/ العولمة : العولمة تشير إلى اعتبار العالم كله قرية صغيرة بمعنى إن كل الأحداث الدائرة في

القرية يعلمها جميع أفرادها وبطريقة سريعة<sup>1</sup>.

العولمة تعني توحيد منهجية الفكر و التصرف في جميع المجالات

العولمة لها مؤيدوها بحججهم ومبرراتهم ولها أيضا مناهضوها ومنتقدوها

العولمة ظهرت في شكل الاندماجات و تكتلات و أحزاب و اتحادات

تخلق العولمة "عالم بلا حدود"

تعد المعلومات و تقنية الاتصالات من بين العوامل التي دعمت الاتجاه نحو العولمة

العولمة تدفع المديرين لتدعيم مركزهم التنافسي و تحفزهم لانتهاز الفرص الإستراتيجية المتاحة

و بناء الهياكل التنظيمية المواكبة للمتطلبات اللامركزية

2/ الجودة : أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التي تمكن المنظمات من

الحفاظ على مراكزها القيادية في النشاط الذي تعمل فيه و لهذا اهتم الفكر الحديث بإدارة

الجودة الشاملة و التي يعرفها البعض بأنها الشكل المتكامل لإعمال المنظمة بهدف تحقيق

الجودة و التنمية المستمرة لإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات

### 3/ التحديات الاجتماعية :

• التغيرات الديموغرافية لقوة العمل

• التغيير في هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة

<sup>1</sup> "الرقمنة" إستراتيجية رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات و مؤسسات المعلومات من الموقع: file:///c:/documents: تاريخ الاطلاع: 2017/01/15.

- إزالة فجوة المهارات
- التغيير في قيم و أخلاقيات العاملين
- التغييرات التشريعية و القضائية و تغيير العرف و التقاليد و الاعتبارات الأخلاقية

#### 4/ تحديدات نظم الاداء المتميز في العمل :

- التغيير في ادوار قوة العمل ومتطلبات المهارة
- التغيير في طبيعة العمل الإداري
- التغيير في هيكل المنظمة
- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظام المعلومات الإداري
- تغيير طبيعة المسار الوظيفي

#### 5/ زيادة رغبة العاملين في المشاركة :

- تزايدت ضغوط العاملين ومناذاتهم بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات
- تتطلب الإدارة جهود أكثر من مستوى من مستويات الإدارة مما يفرض على المديرين اكتساب مهارات الحوار و المناقشة و التفاوض و إدارة الصراع و نزاعات العمل و مهارات الإنصات و التعرف على ما يدور بخلد رؤوسهم و إدارة التغيير و التطوير<sup>1</sup>

#### 6/ زيادة معدلات التغيير في مجال نشاط المنظمات :

- عدم استقرار أسعار الطاقة
- الثورة التكنولوجية

<sup>1</sup> رضوان رافت، الإدارة الالكترونية من موقع: <file:///C:/Documents>، تاريخ الاطلاع: 2017/01/15

- زيادة معدلات التبادل بين دول العالم
- زيادة التنافس العالمي
- التذبذب في معدلات التضخم و عدم استقرار الأسعار
- الاضطرابات السياسية في العديد من الدول
- زيادة معدلات التغيير في المنتج و دخول منتجات جديدة
- التغييرات في تركيب الأسرة

#### 7/ كثرة الضغوط الخارجية على العاملين :

- يواجه العاملون الآن مستويات متعددة من الضغوط الشخصية مما يعكس المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية المؤثرة و منها انخفاض دخل الأسرة, عمل الأم خارج المنزل لساعات طويلة , ارتفاع معدلات الطلاق , تغييرات في حجم و هيكل الأسرة , الحوادث و الجريمة .

#### 8/ عصر المعلومات :

نحن نعيش عصر المعلومات, إن المديرين الذين يرغبون في الاستمرار عليهم و البحث عن المعلومات و توفيرها بالدقة الأزمة وذلك في العديد من الموضوعات مثل:

- البيانات و المعلومات عن بيئة المنظمة و عناصرها و اثارها المختلفة
- الهيكل التنظيمي و المعايير و المقاييس و السياسات الخاصة بالمنظمة
- الاحتياجات الشخصية للعاملين و أهدافهم و قيمهم و نقاط القوة و الضعف لديهم
- الاستراتيجيات و الرسالة و الأهداف التنظيمية و الشخصية

## المبحث الثاني : الرقمنة

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية عن الرقمنة

عرفت الرقمنة على أنها "عملية استنساخ راقية ، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن<sup>1</sup> و تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه ، حيث يلاحظ أن الترقيم أو الرقمنة تعني :

أ/ في مجال الحاسب الآلي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب/ في سياق نظم المعلومات : تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صورة فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... الخ , وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرا بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي ، أي إلى إشارات أو **scanning** وذلك عن طريق، استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي **signals binary** ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية ، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

ج / في سياق الاتصالات بعيدة المدى : فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية وينظر تيري كاني "Terry Kuniy" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من ( الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية،

<sup>1</sup> عبد المالك بن السبتي، ابتسام سعدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية "المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجاً من الموقع : <http://www.journal.cybrarians.org> / بتاريخ: 2017/01/08

والصور، والصور المتحركة ...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات Bits لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

"وتشير "شارلوت بيرسي" Charlette Buresi " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل

البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي<sup>1</sup>.

" ويقدم "دوج هودجز" Doug Hodges مفهوماً آخرًا تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية،

ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات أو الكتب، والمخطوطات، والخرائط... الخ) إلى شكل رقمي.

هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط

إلكتروني، وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صور، و الرقمنة بشكل نص، أين يمكن إدخال بعض

التحويلات والتعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على

الحروف ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط

الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل

مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي

يصبح النص التقليدي نصًا مرقمًا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

في حين يرى "صالح الدلهومي" أن "الرقمنة"<sup>2</sup> هي عملية استنساخ رقمية، تمكن من تحويل

الوثيقة مهما كان نوعها و وعاءها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري

ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات ، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم وقد

<sup>1</sup> نبيل المالك عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية " تصميمها و إنشاؤها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2010 ، ص 149-150  
<sup>2</sup> زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري- قسنطينة-، 2008 ، ب د ص .

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على "أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية"<sup>1</sup>. ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق أساسا بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي. فالرقمنة لا تعني باقتناء أو إدارة الوثائق الإلكترونية، ولكن تتمثل في تحويل الصور أو أي وسيط تقليدي آخر للوثائق إلى شكل إلكتروني، وتشمل الرقمنة مختلف أنواع الوثائق ويمكن تطبيقها انطلاقا من وسائط متعددة: الورق، الوسائط الفلمية، الصور، المصغرات الفلمية.

### المطلب الثاني : أهمية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل إلكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة

<sup>1</sup> "الرقمنة" إستراتيجية رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات و مؤسسات المعلومات من الموقع: <file:///c:/document> تاريخ الاطلاع: 2017/01/15

مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات "Intranet"<sup>1</sup>

وللتعرف إلى أهمية عملية الرقمنة ، من المناسب الإشارة إلى أن رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة **Hypertext** والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي يبغى الاطلاع عليها، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه.

وجدير بالذكر أن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات

وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنباً إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة.

ويحدد "بيير إيف دوشومان" **Pierre Yves Duchemin** مجموعة الأهداف الأساسية المنشود تحقيقها من وراء الرقمنة، والتي يمكن تلخيصها في أنها تتيح الفرصة أمام:

1- حماية المجموعات الأصلية والنادرة: حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشّة وبالتالي لا يُسمح للمستفيدين بالاطلاع عليها، كما تعمل على تقليص أو إلغاء الاطلاع على المصادر الأصلية، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني في متناول المستفيدين.

<sup>1</sup> عكنوش نبيل المالك، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وإنشائها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2010

2-التشارك في المصادر والمجموعات:تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه، اتجاهًا ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة من المجموعات التقليدية، والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في ضوء عدد النسخ المتاحة منه<sup>1</sup>.

3-الاطلاع على النصوص:بالرغم من أن الاتصال الفيزيائي للمستفيد مع مصدر المعلومات التقليدي قد ينقطع مع عملية الرقمنة، إلا أن هذه العملية يمكن أن تتيح - في بعض الأحوال - قراءة أفضل من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانيات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءة النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره "الزوم"، والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزئيات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة، إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي "الكتاب الرقمي" للكتاب التقليدي الورقي.

4-زيادة قيمة النصوص:يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة الاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، والتي يمكن أن تكون في بعض الأحوال غير منشورة على نطاق واسع. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال أو أقراص مدمجة إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل أقراص مليزرة "CD-ROM" أو إتاحتها من خلال الشبكة الداخلية، (CD-I) تفاعلية وذلك في حال ما إذا كان الجمهور المستهدف يمثل "Internet". أو الشبكة العالمية "Intranet" للمكتبة قطاعًا عريضًا. ويعتمد أسلوب الإتاحة على السياسة العامة التي تتبعها مؤسسة المعلومات في هذا الشأن.

5-إتاحة المصادر عبر منظومة شبكات المعلومات:يمثل إتاحة وتبادل مصادر المعلومات عن بُعد إحدى السمات الأساسية التي تتميز بها المجموعات الرقمية، فقد يكون في وسع المكتبة إمداد أي مكتبة أخرى بنسخة إلكترونية من مصدر المعلومات عبر منظومة الشبكات، ويجب أن تتم

<sup>1</sup> عكنوش نبيل المالك، المرجع السابق، ص38

هذه العملية بشكل متبادل بين المكتبات حتى يتمكن المستخدم من الاطلاع والمقارنة في موقع واحد على كل مصادر المعلومات المتاحة في عدة مكتبات أو مؤسسات

### المطلب الثالث : أشكال الرقمنة

توجد ثلاثة أشكال رئيسية يمكن للمكتبة الرقمية استخدامها لرقمنة أوعية المعلومات وهي<sup>1</sup>:

أ - الرقمنة في شكل صورة

ب - الرقمنة في شكل نص

ج - إعادة الإدخال.

أ-الرقمنة في شكل صورة:

تعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتفيد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية. وكل بيكسال يمكن ترميزه ب :

pixel والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال

● 1 بايت لصورة ابيض واسود

● 8 بايت لصور في مستوى رمادي .

● 24 بايت أو أكثر لصور ملونة .

ب - الرقمنة في شكل نص:

تعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات، وإمكانية إدخال بعض

التحويلات

التعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص بالتعرف إلى الحروف (OCR)

<sup>1</sup> عبد الرحمان المعتم نبيل، المكتبة الرقمية في المملكة العربية السعودية " مكتبة الملك فهد الوطنية أنموذجا ،" السلسلة الأولى ، السعودية، الرياض 2010 ص ص 360-359

### ج -إعادة الإدخال:

أحياناً لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمتها بحالة جيدة، أو تحتوي على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد، أو تكون كلها مكتوبة بخط اليد، والكتابة بخط اليد لا يتم التعرف إلى الحروف فيها بشكل جيد؛ لذا تحتاج الوثيقة إلى إعادة إدخالها باليد وإعادة الإدخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في معالج الكلمات **word process** وهي عملية تستغرق وقتاً كبيراً لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج؛ لذا لا الكلمات ينبغي استخدامها إلا في الحالات الضرورية فقط وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة بخط اليد، إلا أن الكاميرا الرقمية يمكن أن تقدم حلاً أو بديلاً لإعادة إدخال المواد المطبوعة القديمة أو التالفة أو المخطوطة.

### المطلب الرابع : مراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

#### الفرع الأول /التواجد و التفاعل (الفهرسة)

تتركز الجهود في المرحلة الأولى<sup>1</sup> حول التمكن من الحضور المباشر لى الخط (للإدارة المحلية، ويتم في هذه الفترة بناء الصفحات الالكترونية و النماذج المباشرة للمعلومات وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون بها وثائق الكترونية مرتبة بحيث يمكن للمواطن البحث فيها و إيجاد المعلومات ذات الاهتمام و تسمى هذه المرحلة بمرحلة الفهرسة لان العمل يتمحور حول فهرسة معلومات الإدارة المحلية و عرضها على الشبكة المعلوماتية و لان بانجاز مشروع الإدارة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية فهي تفضل تقليل المخاطر الصغيرة و طبقاً لذلك فان عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات على الشبكة يتزايد بشكل مستمر بدلاً من البحث في الوسائط الورقية و إجراء المكالمات الهاتفية و يخيب أملهم إذا لم يجدوا المعلومات المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد سعادوي, انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء الم ارفق العمومية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع ادارة الاعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2009/2008, ص55

كما تفيد هذه المرحلة المواطنين في استخدام تلك المعلومات لمعرفة السياسات و الإجراءات بالتحديد ,و يعلموا أين يذهبون للحصول على الخدمات ,ويستمر المواطنون في هذه المرحلة في استخدام الخدمات القائمة على الاتصال بالهاتف و الحضور الشخصي لمكاتب الخدمة و لكن بشكل اقل ,ورغم بساطة التقنية المستخدمة في هذه المرحلة إلا أن هناك عدد من التحديات التي تواجه عملية الإدارة و التنظيم لتلك المواقع ,و تتطلب الدوائر المختلفة حضور على الشبكة و موارد ضرورية تخصص لهذا الغرض و كذلك الحاجة إلى المراقبة وصيانة المعلومات كلما تغيرت الإجراءات و السياسات الخاصة بالإدارة المحلية و هنا تبرز أهمية سرية المعلومات لأنه من الممكن تتبع الأنشطة المنفذة مباشرة على الخط ,من قبل الإدارة مثل المنتجات التي يكثر تداولها و الزمن المستغرق في كل صفحة و الوقت المستغرق في البحث لذا يجب تحديد عدة سياسات تتعلق بالأمر السرية أو خصوصية المعلومات عند الإعداد للموقع ,لذا فانه يجب تحديد مسؤولية التنسيق العام والتخطيط للخدمات المقدمة على الموقع و عادة ما تحال هذه المسؤولية إلى قسم تقنية المعلومات بالإدارة<sup>1</sup>

المحلية أو قد تمنح هذه المسؤولية إلى جهة خاصة لمتابعة كافة التحسينات و التعديلات و المسألة الأخرى المهمة في هذه المرحلة هي تحديد مسؤولية من يجيب على الرسائل الالكترونية إذ يحتوي الموقع عادة على عناوين بريد الكتروني لتلقي أسئلة من مستخدمي الموقع فقد تكون هذه الأسئلة خارج إمكانيات و اختصاص المسئول على الموقع لذا يجب تحديد إجراءات التعامل معها.

### الفرع الثاني / التعامل

مع تطور المواقع الالكترونية للحكومة تزداد فناعة الموظفين و المواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية (الانترنت) كقناة خدمية وتزداد الرغبة في استغلالها, مما يشجع المواطنين على

<sup>1</sup> محمد فلاق, محمد أنساعد, (ملتقى دولي) متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية في الجزائر من الموقع: <http://www.univ-chlef.dz> تاريخ

الدخول للموقع لتلبية احتياجاتهم بدلا من الذهاب إلى أماكن محددة لانجاز أعمال ورقية, و يعطي التعامل الالكتروني أمل في تحسين كفاءة الخدمات لكل من المواطن ( الزبون ) و الإدارة المحلية بدلا من الجدولة البسيطة للمعلومات ( الفهرسة ) و تعد المرحلة الثانية بداية الإدارة المحلية الرقمية كحركة ثورية لتغيير طريقة تعامل الجماهير مع الإدارة و تعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الإدارة على الخط مباشرة موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي , و متاعب التنقل إلى مكاتب الإدارة و وقت الانتظار في طوابير ممتلة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث / التكامل العمودي

الهدف من التكامل العمودي هو دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة بغرض تسهيل عملية التأكد من المعلومات المختلفة أو البحث عنها في بعض الأحيان , وسيكون لها تأثير واضح في ربط البلديات ببعضها البعض مثل بناء قاعدة بيانات وطنية لتسجيل المركبات الآلية و رخص السياقة و تسجيل حوادث المرور, و نظر لأن المرحلة الثالثة تستهدف توحيد الهيئات و الدوائر الحكومية المتناظرة فإن عددا من القضايا الهامة تبرز تحديات تقنية مثل سرية و أمن المعلومات الخاصة بالمواطن.

### الفرع الرابع / التكامل الأفقي

يعمل التكامل الأفقي في هذه المرحلة على ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة , و يسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات و بالتالي فإن المعلومات المخزنة لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكومية.

<sup>1</sup> محمد فلاق, محمد أنساعده, المرجع السابق 42

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن الإدارة العصرية والرقمنة هما ثورة حقيقية في مجال الإدارة وذلك لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري الذي ينتج عنه الانتقال من طابع العمل التقليدي وكثرة الإجراءات إلى التقنيات الحديثة والآلية وذلك من خلال استخدام مجموعة من التقنيات و الأدوات و تخصيص النفقات الضرورية اللازمة لتسيير عملية رقمنة الملفات الإدارية حيث يمكن ربط شبكات المعلومات سواء وطنية أو محلية لتسهيل التعامل و الحصول على البيانات و المعلومات و بمعنى أدق الرقمنة هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط العصري او الرقمي.

النظير

الجانب

تمهيد:

بعضاً تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفهوم الهيئة العنصرية و الإدارة العصرية والرقمنة  
 حول أجلة معرفة الواقع الفعلي ومدى فاعلية تطبيق العصرية و الرقمنة في الإدارة المحلية حاولنا  
 في هذا الفصل تحليل و تقييم نتائج الرقمنة في البلدية عين سيدي شريف والوقوف على بعض  
 النقائص التي زالت تعانينها البلدية في مجال الرقمنة.

**المبحث الأول: تقديم عام لبلدية عين سيدي شريف**  
**المطلب الأول: التعريف بالبلدية**

**نبذة تاريخية:**

➤ **قبل الاستقلال:** نشأت بلدية عين سيدي شريف قبل 1863 إبان الاستعمار الفرنسي

للجزائر إذ يوجد بها أقدم سجل للحالة المدنية (1863)، كانت آنذاك تابعة إدارياً لمقاطعة  
 وهران ولم تعرف أي تسمية بالفرنسية، تعرف هذه المنطقة بكثرة أضرحة أولياء الله الصالحين  
 لسيدي بن علو، سيدي العربي لطرش وسيدي غريب، كما سميت برجال بابر (أربعون بنوس)  
 ، سميت بعين سيدي شريف ربما لوجود عين ذات ماء عذب يخرج من الأرض لا أحد يعرف  
 منذ متى، سقط خمس شهداء من أبناءها أثناء ثورة التحرير، تخرج من هذه البلدية المئات من  
 الطلبة حملة القرآن الكريم أثناء هذه الثورة أين كان يسود الجهل في المداشر والقرى وهي سياسة  
 متعمدة من الاحتلال الاستعماري.

➤ **بعد الاستقلال:** بقيت معروفة كبلدية إلى غاية 1964 بعدها تم ضمها إلى بلدية ماسرى إلى

غاية قانون التقسيم الإداري في سنة 1984، حيث عادت كبلدية بداية من جانفي 1985  
 وكانت تعاني انعدام التنمية في كل القطاعات.

➤ **الموقع الجغرافي:** بلدية عين سيدي شريف تابعة إداريا لدائرة ماسرى ولاية مستغانم، تقع

جنوب غرب الولاية وتبعد عنها بـ 12 كلم ، تحدها بلديتي حاسي ماماش و ماسرى من الشمال

، بلدية حاسي ماماش من الغرب ، بلدية سيرات من الجنوب وبلديتي ماسرى وطواهرية من

الشرق.

• المساحة — 54,86 كلم.

• عدد السكان — 9748 نسمة (إحصائيات 2008)

• عدد أعضاء المجلس — 13 عضوا

➤ **البنية الأساسية والتجهيزات العلية:**

• نسبة التنوير 80 %

• نسبة تزويد بالماء الصالح للشرب: 100%.

• النسبة العلية لتزويد الماء الصالح للشرب بالوسط الريفي 100%

• طول شبكة الطرقات المعبدة : 10 كلم.

• طول شبكة المسالك الفلاحية المعبدة : 20 كلم.

• عدد السكان لكل مكتب بريد: 500 هـ واطن ( حسب تحديد اتحاد البريد

العالمي) .../...

➤ **التربية:**

• عدد المتوسطات: 01.

• عدد المدارس الابتدائية: 05.

• عدد رياض الأطفال: 01.

➤ **التكوين:**

● صالحة التكوين المهني: 01.

➤ التجهيزات الثقافية:

● صالحة البلدية: 01.

● دور الثقافة: 01.

➤ الصحة:

● عدد المراكز الصحية: 01.

● عدد عيادات الصحة: 02.

● عدد الصيدليات: 01 قطاع خاص.

➤ الفلاحة: تعرف هذه المنطقة بأراضيها الفلاحية المنتجات الزراعية والأشجار المثمرة

كالحمضيات والزيتون ... الخ وتحتوي على منطقة غابية بها أشجار الصنوبر البري

والبلوط.

● المساحة الصالحة للزراعة: 650 هكتار.

● المساحة الغابية: 131 هكتار.

● المساحة السقوية: 320 هكتار.

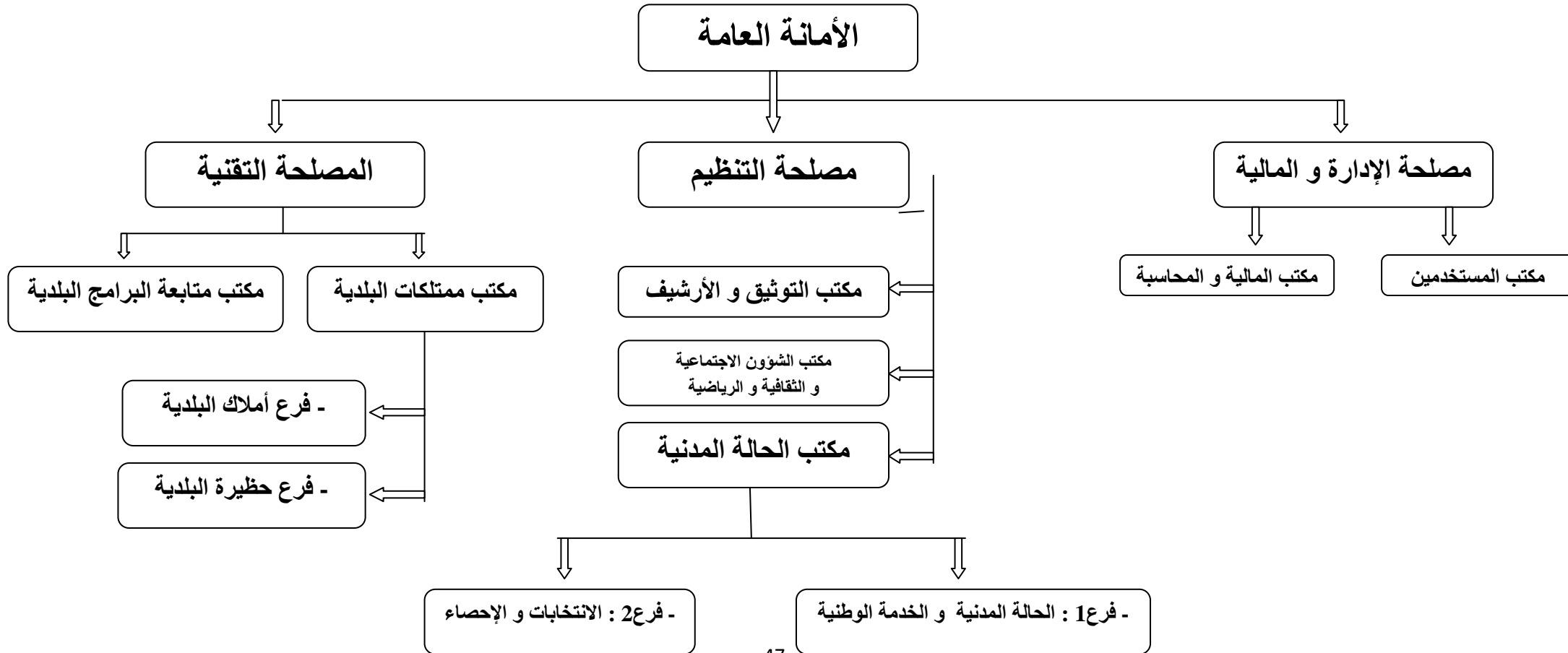
● الصناعة: عدد صناعة غذائية خاصة.

➤ المكونات المعدنية: تغطي هضاب من الشمال الغربي نسبة هامة من زيادة الطين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

## لمخطط البياني لسير الإدارة البلدية

عين سيدي شريف مراسلة السيد مدير الإدارة المحلية المؤرخة في 2007/01/27 تحت رقم "04" المتضمن اقتراح تحديد المناصب العليا على مستوى إدارة البلدية .



المطلب الثالث: تعريف أهم مصالحي البيومترية ومهامهم

#### الفرع الأول/ مكتب الحالة المدنية

يشغل في مكتب الحالة المدنية ستة موظفين يسهرون على تسجيل و استخراج و تصحيح وثائق

الحالة المدنية باللغتين العربية والفرنسية وهي كالآتي:

- شهادة الميلاد (جميع أنواعها)

- شهادة الوفاة

- عقود الزواج

- استخراج الدفتر العائلي

- بيان الوفاة.

- إشعار الزواج و الطلاق

- تصحيحات عقود الميلاد و الزواج و الوفاة

- شهادات الميلاد الخاصة 12s

الفرع الثاني: مكتب استخراج بطاقات التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتري:

تم إنشاء مكتب البيومتري في بلدية عين سيدي شريف في سنة 2016 وتم رصد 04 أربعة

مكاتب لها وأربعة موظفين من بينهم مهندس في الإعلام الآلي يشمل هذا المكتب على سبعة 07

أجهزة للإعلام الآلي سعت كل منها 6GO و ثلاث مساحات ضوئية وجهاز لرفع البصمات و آلة

تصوير بيومترية متطورة خط انترنت كل منها دائم.

مهامه: استخراج جواز السفر البيومتري و العادي و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و العادية

1/ ملف بطاقة التعريف البيومترية:

يتكون ملف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية من :

- الحضور الشخصي إلكتروني لطالب الوثيقة أو الولي الشرعي للبالغين سن 12 سنة فما فوق
- شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة
- بطاقة التعريف الوطنية المنتهية الصلاحية في حالة تقديم طلب التجديد
- شهادة الإقلمة في حالة طلب لأول مرة أو تغيير مكان الإقلمة بالنسبة للبالغين سن 19 سنة فما فوق شهادة دراسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتمدرسين
- صورتين شمسيتين للهوية بيومترية وبدون إطارات خلفية وحدة وبيضاء حديثة

صومائلة تملأ

في حالة الضياع أو الإتلاف :

- قسيمة أو طابع جبائي بمبلغ 1000 دج
- نسخ من بطاقة فصيلة الدم في حالة تقديم الطلب لأول مرة
- ترخيص أبوي للأبناء القصر
- استلام بطاقة التعريف الوطنية البيومترية:
- تقديم وصل الإيداع
- يجب على المعني بالأمر الحضور شخصيا لاستلام بطاقته.
- يجب التأكد من المعلومات المدونة في البطاقة البيومترية وإخطار المصلحة في حالة

وجود خطأ

2/ مكتب جوازات السفر

تكوين ملف جواز السفر البيوميترية:

- الحضور الشخصي إلكتروني لطالب الوثيقة أو الوالي الشرعي للبالغين سن 12 سنة فما فوق
- شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة
- جواز السفر المنتهي الصلاحية في حالة تقديم طلب التجديد
- شهادة الإقلمة في حالة طلب لأول مرة أو تغيير مكان الإقلمة بالنسبة للبالغين سن 19 سنة فما فوق
- شهادة عمل أو شهادة تقاعد أو شهادة دراسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتمدرسين أو تصريح شرقي بعدم العمل
- صورتين شمسيتين للهوية بيض ترية وبدون إطار ذات خلفي وحدة وبيضاء حديثة حواسمائلة تملأ
- قسيمة أو طابع جبائي بمبلغ يتناسب ونوع الطالب
- نسخ من بطاقة فصيلة الدم في حالة تقديم الطلب لأول مرة
- ترخيص أبوي للأبناء القصر
- القسيمة الجبائية لجواز السفر البيوض تري : تختلف القسيمة الجبائية لجواز السفر البيوض تري حسب حالة الطلب وهي كالآتي:
- (a) جواز السفر عادي 28 صفحة بقيمة 6000 دج .
- (b) جواز السفر عادي 48 صفحة بقيمة 12000 دج .
- (c) جواز السفر الاستعجالي 28 صفحة بقيمة 25000 دج
- (d) جواز السفر الاستعجالي 48 صفحة بقيمة 60000 دج
- (e) طلب جواز سفر بيوض تري في حالة الضياع أو الإتلاف بقيمة 12000 دج

## استلام جواز السفر البيومتري:

1. تقديم بطاقة التعريف الوطنية عند طلب سحب جواز السفر البيومتري مع وصل

الإيداع

2. يجب على المعني بالأمر الحضور شخصيا لاستلام جواز سفره.

3. بالنسبة للقصر البالغين 12 سنة فما اقل يسلم جواز السفر للولي الشرعي

4. يجب التأكد من المعلومات المدونة في الجواز السفر البيومتري و إخطار المصلحة في

حالة وجود خطأ .

ملاحظة : يمكن استخراج جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومتري من أي بلدية

كانت لا يشترط فيطرح كان إقطة المعني.

## الفرع الثالث: مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات

يتكون مكتب إصدار بطاقات الترقيم السيارات من ثلاثين موظفين و يرتبط هذا المكتب بالمكتب

الرئيسي داخل الولاية حيث يعمل الموظف و كأنه داخل الولاية عن طريق الإدارة عن بعد و قد

وضعت العديد من الإجراءات من طرف الوزارة لتسهيل العملية و التخلص من التعقيدات التي

يمكن أن تواجه الموظف أو تحسن السير العادي للمكتب وذلك من خلال وضع رقم خاص

بالولاية كما وضع رئيس الدائرة موظف في مصلحة ترقيم السيارات تحت تصرف البلديات لإنجاح

العملية وهو أكثر مهل لاقى نجاحا و ذلك لسهولة الاتصال و التنقل.

## 1. مهام مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات:

يقوم المواطن بإيداع ملفه إلى الموظف المسؤول عن استقبال الملفات و التدقيق فيها و يتأكد من

دخول الملف في الشبكة الوطنية أو الولائية قبل تسجيله و وصل التسليم من خلال موظف

آخر يعمل في مكتب خاص باستقبال و تسجيل المركبات الخارجية و الداخلية هنطن خلال

إرسال بلدية المرسل وثيقة التأكيد إذا كان خارج الولاية أو إذا كان داخل الولاية ولم يتم

تسجيل الملف السابق مباشرة للسيارة فإنه يتم إرسال المعني إلص كان آخر تسجيل لها حيث يتم استيفاء الإجراءات حيث يتم إدخال الملف للسيارة ليتم استقبالها في البلدية وهذا سيعطين الإدارة لانجاز الملفات بدقة تامة و سيعطينها لراحة المواطن ثانيا و تحسين صورة البلدية ثالثا و بعد ذلك يتم تسجيل الملف في سجل خاص بالعملية بالإضافة إلى وجود سجل لتسليم بطاقات الترخيم و كذا إحصائها , كما يوجد هناك جهاز آخر يقوم عليها ووظف آخر يقوم بتسجيل و فحص و تسجيل و استخراج بطاقات الترخيم للسيارات أو المركبات المحولة و الداخلية و الجديدة في الولاية ليتم إعطائها رقما خاصا بولاية المعني وكذا يقوم باستخراج بطاقات المراقبة للسيارات المحولة التي ستحولص كان إقطنها بعدها يتم تسجيل الملف في دفتر خاص بتسليم الملفات المراقبة.

## II. شروط ملف بطاقة ترقيم السيارات:

### 1- في حالة استيراد المركبات من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين

- شهادة ترقيم صادرة عن السلطات الأجنبية المعنية،
- شهادة المطابقص سلمصن طرف الصانع أو الوكيل،
- شهادة الجمركة
- ص حضر قبول بصفة إنفرادية يمنصن طرفص صالح المناجم،
- فاتورة شراء المركبة،
- عند الاقتضاء، ترجمة البطاقة للصادية و شهادة المطابقصن طرفص ترجمص عتمد في الجزائر.

### 2- في حالة إعادة ترقيم مركبة بنفس الولاية

- بطاقة الترخيم شطب عليها
- استمارة
- نسخصن بطاقة التعريف

- بطاقة الإقطة

- طابع جبائي 20 دج

3- في حالة إعادة ترقيم مركبة مسجلة بولاية أخرى

- بطاقة الترخيص شطب عليها.

- عقد البيع الأصلي.

- شهادة الم ارقبة تسلم من طرف الولاية التي تم بها آخر تسجيل، بعد أن تؤشر عليها صلحة

المناجم بالولاية المستقبلة.

- شهادة ميلاد المعني

- بطاقة إقطة.

- استمارة.

- طابع جبائي (حسب القوة)

4- في حالة طلب ترقيم مركبة جديدة مشترة لدى الوكلاء المعتمدين المتواجدين على مستوى

التراب الوطني

- بطاقة الترخيم المؤقتة (الصفراء)

- شهادة بيع، سلم من طرف الوكيل تحدد جميع المواصفات التقنية للمركبة، كما تحتوي على

المعلوصات

- quittance المتعلقة بجمركة المركبة

- شهادة 3B أو B10 المسلم من الجمارك

- شهادة الميلاد + بطاقة الإقطة + الاستمارة + طابع جبائي + وصل تسديد الضريبة للسيارات

الأقلصن 05 سنوات و الشاحنات الأقلصن 08 سنوات.

5- في حالة طلب الترخيم للمركبات الجديدة المشتراة لدى الصناع أو الشركات المعتمدة التي

تقوم بتركيب المركبات في الجزائر، المتواجدين على مستوى التراب الوطني

- بطاقة الترخيم المؤقتة.

- شهادة بيع سلمه من طرف الصناع أو الشركة التي تقوم بتركيب المركبات في الجزائر، تحدد

جميع المواصفات التقنية للمركبة، حسب النموذج الساري المفعول

- فاتورة شراء المركبة.

- شهادة الميلاد + بطاقة الإهله + الاستمارة + طابع جبائي + وصل تسديد الضريبة للسيارات

الأقل من 05 سنوات و الشاحنات الأقل من 08 سنوات.

6- في حالة ضياع أو تلف بطاقة الترخيم (طلب نسخة ثانية)

- تصريح بالضياع يُعد له صالحن للفرن المختصة و هذا بمكان ضياع البطاقة

في حالة تلف البطاقة الحرافية، تصريح شرفه صااق عليه علمه مستوى المجلس الشعبي البلدي

- بطاقة إهله.

- استمارة.

- طابع جبائي 20 دج

- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية.

7- في حالة وفاة المالك

- بطاقة الترخيم شطب علمها

- فريضه سلمه من طرف الموثق

- وكاله عدة بعقد توثيقي لفائدة أحد الورثة

- بطاقة م ارقبه إذا تعلق للفرن بتحويل المركبه من ولاية إلى ولاية أخرى

- شهادة الميلاد + بطاقة الإهله + الاستمارة + طابع جبائي 20 دج

### الفرع الرابع / مكتب استخراج رخص السيارات

تم وضع مكتب لاستخراج رخص السيارات في البلدية بتاريخ 2017/01/01 يعمل به موظفان

واحد كما رصدت له مجموعتين من الكانينات المتمثلة في ما يلي:

- جهاز للإعلام الآلي

- طابعة EPSON- LQ2090

- خمس طوابق خاصة بالمكتب ( 01 نسخة ثانية سلمت بتاريخ - 01 صالحة لمدة 05 سنوات - 01

صالحة لمدة 10 سنوات - 01 استبدال رخصة عسكرية برخصة مدنية - 1 له مكتب التنظيم

- (سجل رخص السياقة) سجل خاص يحتوي على جميع رخص السياقة لجميع السنوات

- خزانة خاصة لحفظ الوثائق.

- آلة لمسك الصور.

### مهام مكتب رخص السياقة

يعمل بالمكتب موظف واحد وهو المسؤول عن استخراج رخص السياقة للسيارات و الدراجات

النارية كما يحتوي مكتب رخص السيارات على جهاز إعلام آلي وصول إداريا بالدائرة (آلي لمن

خلال سيرفر (SERVEUR) حيث يتم تحويل الملفات عن طريق الموظف إلى البلدية وتتمثل مهام

الموظف في الآتي:

- استقبال الملفات

حيث يحوي الملف الجديد على منح وصل تسليم قديم من الدائرة بالإضافة إلى طابع جبائي قده

500 دج لطلب تجديد رخص السياقة فيحتوي على الوثائق التالية) شهادة طبيه قديمه من

طرف الشخص المسؤول عن تكوين الأشخاص لحمل رخص السياقة - فصيلة الدم 03 - صور

شمسية - طابع جبائي 200 دج - رخصة السياقة القديمة - استمارة تملأ ويصادق عليها في

البلدية

-التدقيق وذاللصن خلالها يلي:

الدخول إلى التطبيق الخاص برخص السياقة وذاللصن خلال إدخال رقم الرخصة القديمة والتأكد من مطابقة المعلومات ليتم بعدها قبول أو رفض الملف ونح وصل التسليم للمعني. ملاحظة: في حال مطابقة المعلومات يتم تحويل الملف و في حالة عدم التطابق يطلب من المعني الاتصال بالدائرة لتصحيح الأخطاء أو زيادة المعلومات الناقصة أو طلب وثيقة إثبات لتأكيد المعلومات.

- بعد إجراء عملية التحويل يتم إعطاء رخصة سياقة المعني رقما خاصا بالبلدية

- بعد التحويل يتم الخروج من التطبيق ليتم إدخال الرقم الخاص بالبلدية للتأكد من

المعلومات الشخصية والأصناف التي يحتويها.

- بعدها يتم طباعة الرخصة التي تتخذ اللون الأزرق أو الأحمر و التطبيق هي المسؤولة عن

اتخاذ اللون بحسب الأولر التي أسندت إليه تاريخيا (الأزرق اختباري مؤقت أقلصن سنتين -

الأحمر دائم أكثرصن سنتين)

- بعدها يتم إلصاق الصور في الرخصة

**المبحث الثاني أداة الدراسة تحليلها و تفسيرها:**

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسقن حيثصن منهج الدراسة الذي تم استخصله

وتحديصن منهج الدراسة و عينته و أدواته و كذا تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها.

**المطلب الأول: منهج الدراسة و متغيراتها**

و يشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين و همصن منهج الدراسة و متغيراتها الدراسة و فيما يلي

شرح لكلصنهما:

## أ/ منهج الدراسة:

استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الحالية حيث وظف التحليل كأداة للكشف عن مجموعة صن الحقائق للتعرف على مدى نجاح وفعالية الرقمنة و المشاكل التي تعيق هذه الآلية وانعكاساتها على الموظفين و المواطنين على حد سواء.

وكما تم استخدام المنهج الاستدلالي و ذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مختلف عناصر الرقمنة و كذا بالنسبة لمعوقات الرقمنة و آليات حلها.

## ب/ متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً/ المتغيرات المستقلة : و تم تلخيصها فيما يلي:

-الجنس.

- السن.

- طبيعة العمل.

ص، مستوى الدراسي.

ثانياً/ المتغيرات التابعة : فهي المتغيرات التي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليها و تتمثل في

أسئلة الدراسة

ج - مجتمع الدراسة : يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي و بعض المواطنين من بلدية عين سيدي شريف.

1- عينة الدراسة : قمنا باستخدام الاستبيان و المقابلة كوسيلتين أساسيتين لتجميع البيانات وتحليلها، ثم تفسيرهنّ خلال اجتماع البحث حيث عمدنا إلى اختيار عينة البحث المقدر عددها 50 و المتمثلة في موظفي بلدية عين سيدي شريف و بعض المواطنين من بلدية عين

سيدي شريف، حيث شملت الاستمارات كل من مستخدمي صالحة التنظيم العام لبلدية عين

سيدي شريف و بعض الطلبة و خريجي الجامعات

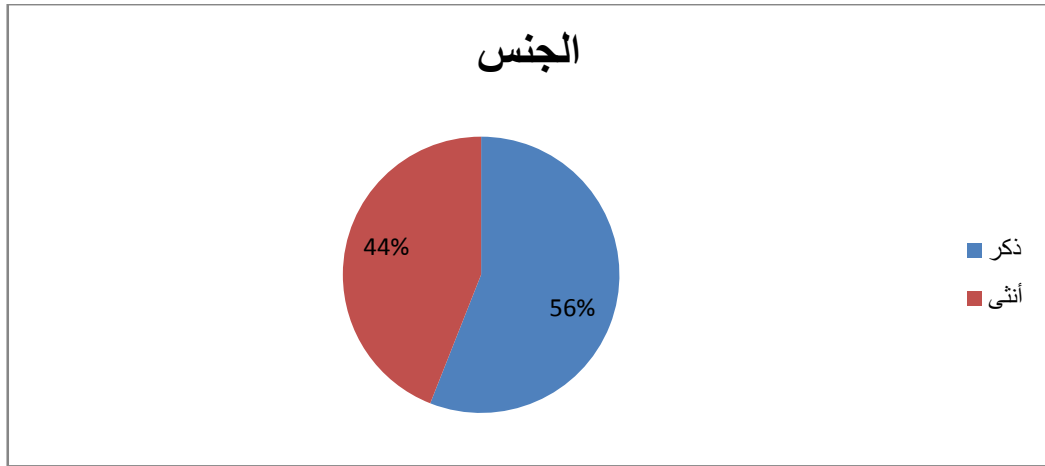
المطلب الثاني: وصف و تحليل و تفسير و تقييم نظام الرقمنة في بلدية عين سيدي شريف

بعد تجميع الاستبيانات الموزعة وتفرغها تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في دوائر النسبية

صع تفسيرها وفحص حاور الدراسة.

تحليل الاستبيان:

1 حسب الجنس:

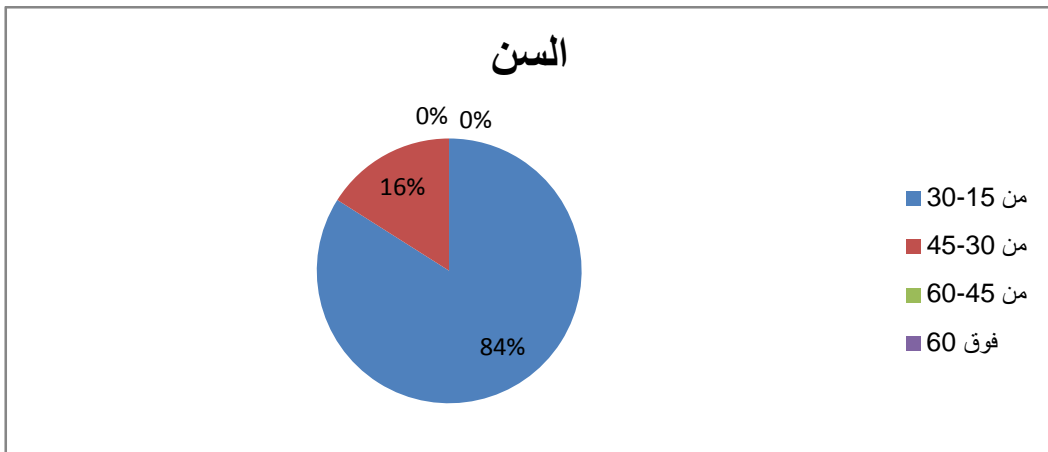


من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

تعليق: خلال الشكل نلاحظ ان نسبة الذكور بلغت اعلى نسبة ب 56%، بينما عدد الاناث

بنسبة 44%

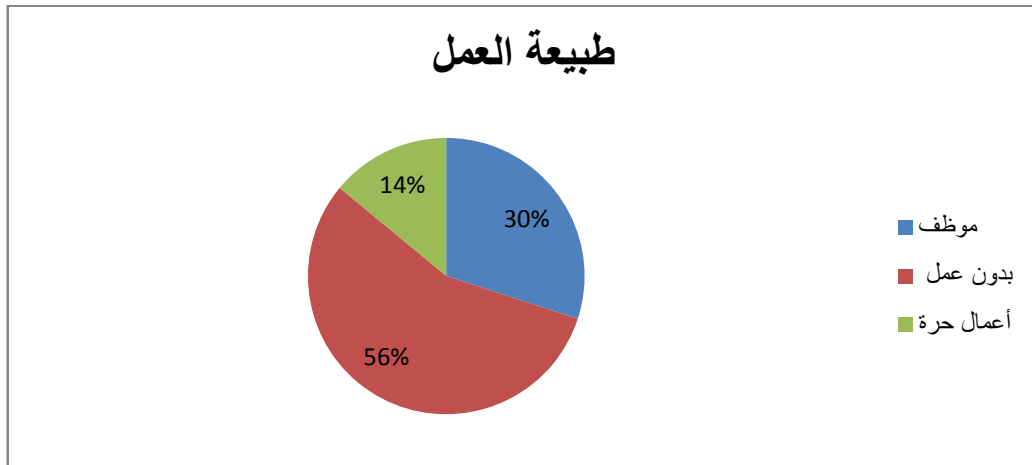
2 حسب السن:



من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

تعليق: يلاحظ من خلال الدائرة النسبية أعلاه، أن غالبية المبحوثين المواطنين هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 30 سنة وهذا بنسبة تقدر ب 84% بينما تأتي نسبة الأشخاص الذين تتراوح سنهم بين 30 إلى 45 ب 16% .

### 3 طبيعة العمل:

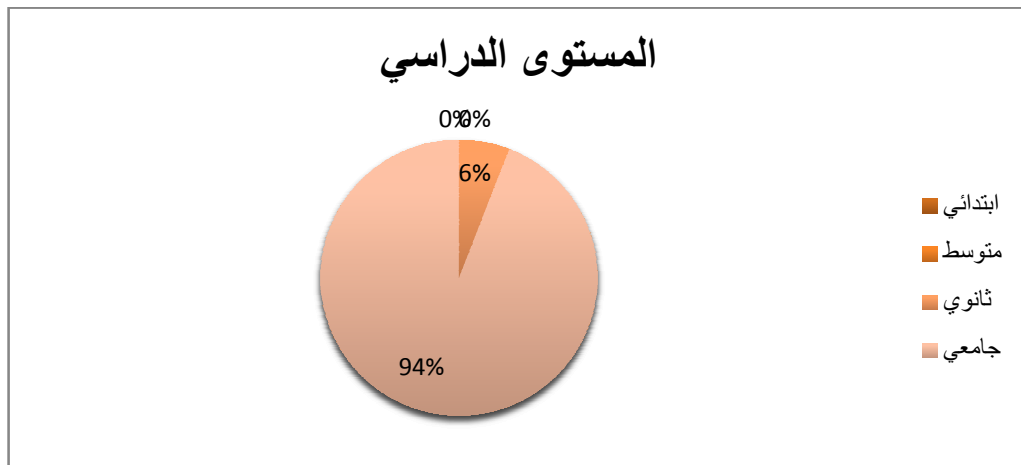


من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

### تعليق:

يلاحظ من خلال الشكل أن معظم الباحثين من حيث طبيعة العمل هم فئة بدون عمل بنسبة 56%، ثم يليهم موظفون ب 30%، ثم أشخاص ذوي الأعمال الحرة ب 14%.

### 4/ المستوى الدراسي:



من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	15

التعليق:

يلاحظ من خلال الشكل أن معظم الباحثين لهم مستوى جلي بنسبة 94% في حين بلغت نسبة الباحثين الذين لهم مستوى دراسي ثانوي نسبة 6% ، وهذا في واقع الحال يمثل بداية ص شجعة تبعث على التفاؤل بتحقيق مردوديات ايجابية هلة للتطل لاصع الوثائق واستخلصها بصورة فعالة لخطبة تنمية وتطوير المجتمع.

1 صدق و ثبات الاستبيان:

نتائج الاستبيان و باستعمال بوظج SPSS V24.

صن خلال النتيجة المتحصل عليها في الجدول أعلاه  $\alpha = 0.848$  ، و هي جيدة و  $F > F_{0.05}$  فإننا نرفض فرضية العدم ، و نقول إن قيمتصل لثبات قوى و هو عنوي جدا. و بالتالي نستنتج أن للاستبيان صدقية إحصائية.

2-1 كرونباخ ألفا في حالة حذف العنصر

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ثقافة التميز تبني على مجموعة قيم والالتزام بهطن قبل الطل في الادارة.	,845
الإدارة المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف	,843
إدارات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في بيئة العمل	,850
صتطلبات الادارة هي تحقيق الشفافية الالتزام بالانفتاح والعمل ضمن إجراءات واضحة علنة	,837
الادارة العصرية تقدم خصات جيدة افضل من التقليدية	,847
الادارة العصرية تقدم خصات بسرعة	,834
الخصبة المقصية في بواسطة الادارة العصرية ذات جودة	,831
الادارة العصرية لا تتطلب شروط كثيرة للحصول على الخصبة	,840

829,	بن حصول على الخصلة قصير
833,	المعلوسات الشخصية في الادارة العصرية حمية
835,	طريقة الوصول الى المعلوسات الشخصية
835,	إستخراج مختلف الوثائق في الادارة العصرية تخضع للمراقبة لتوفير الخان
834,	الادارة العصرية تعمل على القضاء ظاهرة التزوير
845,	المعلوسات البيوترية تعتبر أكثر أظن المعلوسات التي تعتمد على الوثائق
845,	الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنية.

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

تعليق:

نلاحظ انه عند حذف السؤال الثالث "إدارات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في بيئة العمل" ان قيمة الفا كوهن باخ تساوي 0.850 وبالتالي فان اعادة صياغة هذا السؤال سوف تحسن صدقية هذا الاستبيان ولو بنسبة ضعيفة طرا في حالة حذف الاسئلة المتبقية فنلاحظ ان الفا كوهن باخ تنقص وبالتالي فاننا نستنتج ان هذه الاسئلة ضرورية ولا يمكن حذفها.

3 ثبات لكل محور :

محور الأول: حول محيط الإدارة العصرية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	5

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

التعليق: نلاحظ ان قيمة الفا كوهن باخ تساوي 0.750 فان المحور الاول ثبات محور الثاني: حول الخصلة المقصية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	5

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

التعليق: نلاحظ ان قيمة الفا كوهن باخ تساوي 0.749 فان للمحور الثاني ثبات محور الثالث: حول الادارة العصرية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	5

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

التعليق: نلاحظ ان قيمة الفا كوهن باخ تساوي 0.800 فان للمحور الثالث ثبات 4 اتساق العامة للمحاور:

Corrélations				
		المحور1	المحور2	المحور3
المحور1	Corrélation de Pearson	1	,526**	,266
	Sig. (bilatérale)		,000	,062
	Somme des carrés et produits croisés	19,751	12,911	6,790
	Covariance :	,403	,263	,139
	N	50	50	50
المحور2	Corrélation de Pearson	,526**	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	Somme des carrés et produits croisés	12,911	30,472	18,534
	Covariance :	,263	,622	,378
	N	50	50	50
المحور3	Corrélation de Pearson	,266	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,062	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	6,790	18,534	32,957
	Covariance :	,139	,378	,673
	N	50	50	50

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

التعليق:

- 1- نلاحظ من خلال نتائج مدونة أعلاه نلاحظ أن ص ح ل الارتباط في المحور الأول ص ح ل حيط الإدارة العصرية" و المحور الثاني "الخصبة المقصية" يساوي 0.526 وهو ص ح ل ارتباط ايجابي وجيصل ما يبين انه هنالك ارتباط جيد بين المحورين كما سجلنا قيمة ألفا المعنوية تساوي 0.000.هـ ما يدل أن هناك اتساق بين المحورين
- 2- نلاحظ من خلال نتائج مدونة أعلاه نلاحظ أن ص ح ل الارتباط في المحور الأول ص ح ل حيط الإدارة العصرية" و المحور الثالث ط ل ان الإدارة العصرية" يساوي 0.266 وهو ص ح ل ارتباط ضعيف ص ما يبين انه هنالك ليس بينما ارتباط جيد كما سجلنا قيمة ألفا المعنوية تساوي 0.062.هـ ما يدل ان ليس هناك اتساق بين المحورين
- 3- نلاحظ من خلال نتائج مدونة أعلاه نلاحظ أن ص ح ل الارتباط في المحور الثاني "الخصبة المقصية" و المحور الثالث ط ل ان الإدارة العصرية" يساوي 0.585 وهو ص ح ل ارتباط ايجابي وجيصل ما يبين انه هنالك ارتباط جيد بين المحورين كما سجلنا قيمة ألفا المعنوية تساوي 0.000.هـ ما يدل أن هناك اتساق بين المحورين

5 اتساق داخلي للمحاور:

5-1 المحور الأول: حول محيط الإدارة العصرية

Corrélations							
		المحور 1	الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تلي وتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين.	ثقافة التميز تبنى على ص مجموعة قيم والالتزام بها صن قبل الطلبن في الإدارة.	الإدارة المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف	إدارات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في بيئة العمل	ص متطلبات الإدارة هي تحقيق الشفافية الالتزام بالانفتاح والعمل ضمن إجراءات واضحة ص علنة
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,425 **	,563 **	,778 **	,756 **	,771 **
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	19,751	11,476	17,420	19,700	24,680	24,544
	Covariance :	,403	,234	,356	,402	,504	,501

	N	50	50	50	50	50	50
الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين.	Corrélation de Pearson	,425 **	1	,333 *	,562 **	,255	,255
	Sig. (bilatérale)	,002		,018	,000	,074	,073
	Somme des carrés et produits croisés	11,476	36,980	14,100	19,500	11,400	11,120
	Covariance :	,234	,755	,288	,398	,233	,227
	N	50	50	50	50	50	50
ثقافة التميز تبني على ص مجموعة قيم والالتزام بهن قبل الطلبة في الإدارة.	Corrélation de Pearson	,563 **	,333 *	1	,516 **	,195	,229
	Sig. (bilatérale)	,000	,018		,000	,174	,110
	Somme des carrés et produits croisés	17,420	14,100	48,500	20,500	10,000	11,400
	Covariance :	,356	,288	,990	,418	,204	,233
	N	50	50	50	50	50	50
الإدارة المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف	Corrélation de Pearson	,778 **	,562 **	,516 **	1	,549 **	,465 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001
	Somme des carrés et produits croisés	19,700	19,500	20,500	32,500	23,000	19,000
	Covariance :	,402	,398	,418	,663	,469	,388
	N	50	50	50	50	50	50
إدارات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,756 **	,255	,195	,549 **	1	,524 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,074	,174	,000		,000
	Somme des carrés et produits croisés	24,680	11,400	10,000	23,000	54,000	27,600
	Covariance :	,504	,233	,204	,469	1,102	,563
	N	50	50	50	50	50	50
ص طلبات الإدارة هي تحقيق الشفافية الالتزام بالانفتاح والعمل ضمن إجراءات واضحت على	Corrélation de Pearson	,771 **	,255	,229	,465 **	,524 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,073	,110	,001	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	24,544	11,120	11,400	19,000	27,600	51,280
	Covariance :	,501	,227	,233	,388	,563	1,047
	N	50	50	50	50	50	50

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

## تعليق:

- 1- نلاحظ أنه حصل الارتباط بين المحور الأول "حيط الإدارة العصرية" والسؤال الأول " الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين " هي 0.425 وهي قيمة وجب قسما يبين أن هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ أن ألفا المعنوية تساوي 0.002 وهي اقلصن 0.005 له ما يدل أن هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الأول والمحور الأول
- 2- نلاحظ أنه حصل الارتباط بين المحور الأول "حيط الإدارة العصرية" والسؤال الثاني " ثقافة التميز تبني على مجموعة قيم والالتزام بهطن قبل الطلئين في الإدارة. " هي 0.563 وهي قيمة وجب قسما يبين أن هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ أن ألفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005 له ما يدل أن هنال ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الثاني والمحور الأول
- 3- نلاحظ أنه حصل الارتباط بين المحور الأول "حيط الإدارة العصرية" والسؤال الثالث " الإدارة المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف " هي 0.787 وهي قيمة وجب قسما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ أن ألفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005 له ما يدل أن هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الثالث والمحور الأول
- 4- نلاحظ أنه حصل الارتباط بين المحور الأول "حيط الإدارة العصرية" والسؤال الرابع " إدارات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في بيئة العمل " هي 0.756 وهي قيمة وجب قسما يبين أن هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ أن ألفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005 له ما يدل أن هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الرابع والمحور الأول
- 5- نلاحظ أنه حصل الارتباط بين المحور الأول "حيط الإدارة العصرية" والسؤال الخلسر ص تطلبات الإدارة هي تحقيق الشفافية الالتزام بالانفتاح والعمل ضمن

إجراءات واضحة علنة " هي 0.771 وهي قيمتس وجبقتس ما يبين أن هناك ارتباط بين

المحورين

كما نلاحظ أن ألفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005هـ ما يدل أن هناك

صعنية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الخلس والمحور الأول

## 2-5 المحور الثاني: حول الخدمة المقدمة

Corrélations							
		المحور 2	الادارة العصرية تقدم خدمات جيدة افضل من التقليدية	الادارة العصرية تقدم خدمات بسرعة	الخدمة المقدمة في بواسطة الادارة العصرية ذات جودة	الادارة العصرية لا تتطلب شروط كثيرة للحصول على الخدمة	زمن حصول على الخدمة قصير
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,617**	,717**	,755**	,719**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	30,472	20,678	25,190	30,996	34,620	38,346
	Covariance :	,622	,431	,514	,633	,707	,783
	N	50	49	50	50	50	50
الادارة العصرية تقدم خدمات جيدة افضل من التقليدية	Corrélation de Pearson	,617**	1	,389**	,533**	,274	,183
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,000	,057	,207
	Somme des carrés et produits croisés	20,678	39,551	14,490	23,878	14,959	10,510
	Covariance :	,431	,824	,302	,497	,312	,219
	N	49	49	49	49	49	49
الادارة العصرية تقدم خدمات بسرعة	Corrélation de Pearson	,717**	,389**	1	,469**	,324*	,453**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,001	,022	,001
	Somme des carrés et produits croisés	25,190	14,490	40,500	22,200	18,000	26,700
	Covariance :	,514	,302	,827	,453	,367	,545

	N	50	49	50	50	50	50
الخدمة المقدمة في بواسطة الادارة العصرية ذات جودة	Corrélation de Pearson	,755**	,533**	,469**	1	,380**	,367**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,007	,009
	Somme des carrés et produits croisés	30,996	23,878	22,200	55,280	24,600	25,280
	Covariance :	,633	,497	,453	1,128	,502	,516
	N	50	49	50	50	50	50
الادارة العصرية لا تتطلب شروط كثيرة للحصول على الخدمة	Corrélation de Pearson	,719**	,274	,324*	,380**	1	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,022	,007		,000
	Somme des carrés et produits croisés	34,620	14,959	18,000	24,600	76,000	40,600
	Covariance :	,707	,312	,367	,502	1,551	,829
	N	50	49	50	50	50	50
زمن حصول على الخدمة قصير	Corrélation de Pearson	,750**	,183	,453**	,367**	,503**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,207	,001	,009	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	38,346	10,510	26,700	25,280	40,600	85,780
	Covariance :	,783	,219	,545	,516	,829	1,751
	N	50	49	50	50	50	50

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

### التعليق

- 1- نلاحظ أيضا لارتباط بين المحور الثاني " حول الخطرة المقترحة" والسؤال الأول " الإدارة العصرية تقدم خبرات جيدة أفضل من التقليدية " هي 0.425 وهي قيمة صوابا ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.005. ما يدل ان هناك معنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الاول والمحور الثاني
- 2- نلاحظ أيضا لارتباط بين المحور الثاني " حول الخطرة المقترحة" والسؤال الثاني " الإدارة العصرية تقدم خبرات بسرعة " هي 0.717 وهي قيمة صوابا ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من

005.هـ ما يدل ان هنالك معنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الثاني والمحور

الثاني

3- نلاحظ ايضا طرل الارتباط بين المحور الثالث "حول الخطة المقصدة" والسؤال الثاني "

الخطة المقصدة في بواسطة الادارة العصرية ذات جودة "هي 0.755 وهي قيمتس وجبة

ص ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000

وهي اقلصن 005.هـ ما يدل ان هنالك معنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال

الثالث والمحور الثاني

4- نلاحظ ايضا طرل الارتباط بين المحور الرابع "حول الخطة المقصدة" والسؤال الرابع "

الادارة العصرية لا تتطلب شروط كثيرة للحصول على الخطة " هي 0.719 وهي قيمة

ص وجبتس ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين

كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 005.هـ ما يدل ان هناك

ص معنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الرابع والمحور الثاني

5- نلاحظ ايضا طرل الارتباط بين المحور الثاني "حول الخطة المقصدة" والسؤال الخامس

صن حصول على الخطة قصير" هي 0.750 وهي قيمتس وجبتس ما يبين ان هناك

ارتباط بين المحورين

كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 005.هـ ما يدل ان هناك

ص معنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الخامس والمحور الثاني

### المحور3: امان الادارة العصرية

	المحور3	المعلومات الشخصية في الادارة العصرية محمية	طريقة الوصول الى المعلومات الشخص ية مؤمنة	استخراج مختلف الوثائق في الادارة العصرية تخضع للمراقبة لتوفير الامان	الادارة العصرية تعمل على القضاء ظاهرة التزوير	المعلومات البيومترية تعتبر اكثر امانا من المعلومات التي تعتمد على الوثائق	
المحور3	Corrélation de Pearson	1	,840**	,862**	,811**	,744**	,428**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,002
	Somme des carrés et produits croisés	32,957	41,488	38,576	32,256	39,120	13,344
	Covariance :	,673	,847	,787	,658	,798	,272
	N	50	50	50	50	50	50

المعلومات الشخصية في الإدارة العصرية محمية	Corrélation de Pearson	,840**	1	,822**	,586**	,472**	,129
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,371
	Somme des carrés et produits croisés	41,488	74,080	55,160	34,960	37,200	6,040
	Covariance :	,847	1,512	1,126	,713	,759	,123
	N	50	50	50	50	50	50
طريقة الوصول الى المعلومات الشخصية مؤمنة	Corrélation de Pearson	,862**	,822**	1	,618**	,509**	,167
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,246
	Somme des carrés et produits croisés	38,576	55,160	60,820	33,420	36,400	7,080
	Covariance :	,787	1,126	1,241	,682	,743	,144
	N	50	50	50	50	50	50
إستخراج مختلف الوثائق في الإدارة العصرية تخضع للمراقبة لتوفير الامان	Corrélation de Pearson	,811**	,586**	,618**	1	,463**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,003
	Somme des carrés et produits croisés	32,256	34,960	33,420	48,020	29,400	15,480
	Covariance :	,658	,713	,682	,980	,600	,316
	N	50	50	50	50	50	50
الإدارة العصرية تعمل على القضاء ظاهرة التزوير	Corrélation de Pearson	,744**	,472**	,509**	,463**	1	,173
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001		,230
	Somme des carrés et produits croisés	39,120	37,200	36,400	29,400	84,000	8,600
	Covariance :	,798	,759	,743	,600	1,714	,176
	N	50	50	50	50	50	50
المعلومات البيومترية تعتبر أكثر أمانا من المعلومات التي تعتمد على الوثائق	Corrélation de Pearson	,428**	,129	,167	,411**	,173	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,371	,246	,003	,230	
	Somme des carrés et produits croisés	13,344	6,040	7,080	15,480	8,600	29,520
	Covariance :	,272	,123	,144	,316	,176	,602
	N	50	50	50	50	50	50

من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS24

### التعليق :

1- نلاحظ انضطرار الارتباط بين المحور الثالث "الإدارة العصرية" والسؤال الأول "

المعلومات الشخصية في الإدارة العصرية محمية " هي 0.840 وهي قيمتها وجبص ما

يبين ان هناك ارتباط بين المحورين

- كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005.هـ ما يدل ان هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الاول والمحور الثالث
- 2- نلاحظ ايضا طول الارتباط بين المحور الثالث ظل ان الادارة العصرية" والسؤال الثاني "طريقة الوصول الى المعلومات الشخصية" هي 0.862 وهي قيمتص وجبص ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين
- كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005.هـ ما يدل ان هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الثاني والمحور الثالث
- 3- نلاحظ ايضا طول الارتباط بين المحور الثالث ظل ان الادارة العصرية" والسؤال الثالث "إستخراج مختلف الوثائق في الادارة العصرية تخضع للمراقبة لتوفيره" هي 0.811 وهي قيمتص وجبص ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين
- كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005.هـ ما يدل ان هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الثالث والمحور الثالث
- 4- نلاحظ ايضا طول الارتباط بين المحور الثالث ظل ان الادارة العصرية" والسؤال الرابع " الادارة العصرية تعمل على القضاء ظاهرة التزوير" هي 0.744 وهي قيمتص وجبص ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين
- كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.000 وهي اقلصن 0.005.هـ ما يدل ان هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الرابع والمحور الثالث
- 5- نلاحظ ايضا طول الارتباط بين المحور الثالث ظل ان الادارة العصرية" والسؤال الخامس " المعصنات البيوترية تعتبر اكثرا من المعلومات التي تعتمد على الوثائق" هي 0.428 وهي قيمتص وجبص ما يبين ان هناك ارتباط بين المحورين
- كما نلاحظ ان الفا المعنوية تساوي 0.002 وهي اقلصن 0.005.هـ ما يدل ان هناك ص عنوية وبالتالي هناك اتساق بين السؤال الرابع والمحور الثالث

توصيات واقتراحات:

على الرغم من النتائج المتوصل إليها زالت عملية الرقمنة لم تعمم على كل وثائق الحالة المدنية على مستوى الشباك الوحيد لأن الرقمنة شملت فقط عقود الميلاد والوفاة والزواج وشهادة عدم الزواج أو عدم تكرار الزواج ، بطاقات التعريف البيومترية وجوازات السفر البيومترية في انتظار تعميم عملية الرقمنة على البطاقات المسادية بالإضافة إلى بعض التعديلات ..

أهم النقائص:

- صعوبة التصحيح الإلكتروني
- صعوبة استخراج السوابق العدلية
- صعوبة الكهرباء بانقطاعه وبالتالي انقطاع الانترنت
- بطاقة الأقلية الإلكترونية

اقتراحات:

- وضع تسهيلات جديدة كخلق تطبيق هاتف اندرويد لتسهيل اتصالهم المواطنين
- تسهيل التصحيحات الإدارية بخلق تطبيق الكترونية
- نشر المعلّصات و المشاريع وعرضها على المواطنين
- وضع تطبيقية لمشاركة المواطنين فيص لتقيات واجتماعاتصع أعوان البلدية
- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير بوظج العمل الرقمي (الإلكتروني) وطرح أفكار عمل جديدة بحرية لكلهم مع ضمان انتقائهم مناقشتها بسلبياتها و ايجابياتها بغرض الوصول إلى حلول تساعد في نجاح عملية الرقمنة في الإدارة المحلية.

## خاتمة الفصل:

بعد تفريغ استمارة الاستبيان وتحليلها خلصنا إلى مجموعتين النتائج التي ساهمت عملية الرقمنة في الوصول إليها وهي نتائج طالما سعت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية إلى تحسينها و العمل على رفع كفاءتها نزولا عند تلبية طلبات المواطنين و تقريب الإدارته منه و تمثلت في النتائج التالية:

- زيادة انجاز الأعمال في وقت اقل
- إلغاء حاجز الضمان و المكان و لو نسبيا.
- التخلص من الأعمال البيروقراطية الروتينية.
- الاستغلال الحسن و التخلص من كثرة استعمال الأوراق.
- نقص احتجاجات المواطنين على بطئ العمليات الإدارية.
- تكريس الشفافية في المطلات الإدارية.

## الخاتمة

إن المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، يرتكز على أساس فكرة المرفق العام، فهي عبارة عن مرفق عام إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و تخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها و سيرها.

لكن هذا المفهوم أصيب بهزة عند تزايد تدخل الدولة في المجال الاقتصادي وظهور المرافق العمومية الصناعية و التجارية التي يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بإدارتها المؤسسة العمومية الإدارية، و التي استمر نظامها القانوني في خضوعه كلياً لقواعد القانون العام و المرافق العمومية الصناعية و التجارية التي تتكفل بإدارتها المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية الخاضعة جزئياً للقانون العام و القانون الخاص.

و في السنوات الأخيرة فقد أخذ المشرع الجزائري بمفهوم واسع للمؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) Etablissement public مراعيًا في ذلك طبيعة النشاط فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني. الهيئات العمومية إن تنظيمها يخضع لقواعد القانون العام و تتكون عادة من جهاز تداولي وجهاز تنفيذي و إنشائها من اختصاص السلطة التنفيذية، باستثناء إنشاء فئات المؤسسات طبقاً من الدستور الذي يبقى من اختصاص السلطة التشريعية.

كما أنها تخضع للرقابة الوصائية التي يمارسها الوزير الوصي، ورقابة مالية يمارسها الوزير المكلف بالمالية

ومن الملاحظ أنه بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الحديثة فهي قد اجتازت خطوات كبيرة للحاق بركب الدول المتطورة، وهذا عن طريق تطبيق الرقمنة على أرض

الواقع، من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع لرقمنة إدارة الإدارة المحلية و التي تجسدت  
فيمايلي:

الحالة المدنية و بطاقة ترقيم السيارات و رخص السياقة و جوازات السفر و بطاقات التعريف  
البيومترية ومؤخرا قامت برقمنة مكتب الانتخابات إلا أن العملية مازالت لم تستوفي جميع  
جوانبها بعد.

وعموما نرى أن مشروع الرقمنة قد نجح إلى حد ما نظرا إلى طبيعة الخدمات المقدمة في جميع  
مكاتب مصلحة التنظيم و من خلال مجموعة الوثائق المقدمة , سواء في الحالة المدنية أو رخص  
السياقة أو بطاقات ترقيم السيارات و حتى جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ,  
وهو الأمر الذي يؤكد أن هذا المشروع يمكن بأن يعود بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن , على  
حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات و تقريب المواطن من الإدارة عبر  
إصلاح إرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية , لكن إنجاز هذا لا ينفي وجود مجموعة  
من العوائق والنقائص التي يستلزم المنظومة الإدارية تجاوزها خصوصا في الشق البشري والتقني  
لتوفير البنية الشاملة لتحقيق عملية الرقمنة بالصورة المرسومة لها..

قائمة المراجع

## المراجع

المؤلفات باللغة العربية:

أ- الكتب:

- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979.
- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا، الطبعة الرابعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- ناصر لباد، القانون الإداري، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، لباد للنشر، 2004.
- جورج قوديل، بيار دلقولقيه، القانون الإداري، ترجمة منصور القاضي، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 2001.
- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الإسكندرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979.
- حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المرافق العامة) الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن عمر رحال مولاي، إدريس، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004.
- عبد المعطي عساف، إدارة المشروعات العامة، عمان، جهينة للنشر والتوزيع، 2005.

- عبد الرحمان المعثم نبيل، المكتبة الرقمية في المملكة العربية السعودية "مكتبة الملك فهد الوطنية أنموذجا"، السلسلة الأولى، السعودية، الرياض، 2010.
- الرقمنة "إستراتيجية رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات و مؤسسات المعلومات من الموقع: file:///c:/documents تاريخ الاطلاع: 2017/01/15.
- رضوان رأفت، الإدارة الالكترونية من موقع file:///C:/Documents، تاريخ الاطلاع: 2017/01/15
- عبد المالك بن السبتي، ابتسام سعيدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية" المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا من الموقع: / http://www.journal.cybrarians.org بتاريخ: 2017/01/08
- محمد فلاق، محمد أنساع، (ملتقى دولي) متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول من الموقع: http://www.univ-chlef.dz تاريخ الاطلاع: 2017/02/02

#### ب- المذكرات:

- ❖ د. شافيق كايد عبد الله شاكر، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل رؤية إستراتيجية، جامعة الإسراء، 2016/2017
- ❖ عكنوش نبيل المالك، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها إنشاؤها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2010
- ❖ كمال بن لحرش، عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة نيل شهادة ماستار، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017

❖ زهير حافظي, الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية, أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات , قسم علم المكتبات , كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية , جامعة منتوري- قسنطينة- , 2008 ,

❖ محمد سعداوي , انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية ,

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2009/2008.

ت- الجرائد الرسمية:

- الجريدة الرسمية، العدد: 08 ، المؤرخة في: 20 فبراير 1991 ، ص 286
- الجريدة الرسمية، العدد: 16 ، المؤرخة في: 06 مارس 1996 ، ص 01
- الجريدة الرسمية، العدد: 18 ، المؤرخة في: 30 مارس 1997 ، ص 17
- الجريدة الرسمية، العدد: 62 ، المؤرخة في: 24 أوت 1998 ، ص 03

المؤلفات باللغة الفرنسية:

**1-** André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie, Général, de Droit et de Jurisprudence, Paris. 1999

**2-** Georges VEDEL: Droit administratif, Presses, Universitaires de France, 6ème édition, 3é trimestre, 1976.

## الملخص

إن المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، يرتكز على أساس فكرة المرفق العام، فهي عبارة عن مرفق عام إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها و سيرها.

لكن هذا المفهوم أصيب بهزة عند تزايد تدخل الدولة في المجال الاقتصادي وظهور المرافق العمومية الصناعية و التجارية التي يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بإدارتها المؤسسة العمومية الإدارية، و التي استمر نظامها القانوني في خضوعه كلياً لقواعد القانون العام و المرافق العمومية الصناعية و التجارية التي تتكفل بإدارتها المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية الخاضعة جزئياً للقانون العام و القانون الخاص.

و في السنوات الأخيرة فقد أخذ المشرع الجزائري بمفهوم واسع للمؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) Etablissement public مراعيًا في ذلك طبيعة النشاط فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني. الهيئات العمومية إن تنظيمها يخضع لقواعد القانون العام و تتكون عادة من جهاز تداولي و جهاز تنفيذي و إنشائها من اختصاص السلطة التنفيذية، باستثناء إنشاء فئات المؤسسات طبقاً من الدستور الذي يبقى من اختصاص السلطة التشريعية.

كما أنها تخضع للرقابة الوصائية التي يمارسها الوزير الوصي، و رقابة مالية يمارسها الوزير

المكلف بالمالية

Notre étude vise à mettre en évidence et souligner l'importance des institutions publiques, en adoptant la politique de l'emploi fondée sur le principe du mérite, cette politique concerne la gestion des

ressources humaines, ils sont chargés de fournir les besoins des institutions publiques de ses employés,

avec les compétences, les qualifications et les aptitudes pour exercer leurs fonctions, afin de Atteindre les

objectifs de l'institution publique.

Ce qui est préoccupant parce qu'il représente l'organe administratif qui a un plus grand objectif de

mise en oeuvre des plans d'État et l'incarnation de ses politiques de développement, la politique de

recrutement doit être efficace en se concentrant sur les étapes du recrutement. Sélection et sélection,

jusqu'à l'étape de la décision de nommer l'employé approprié dans l'emploi approprié, au moment

opportun.

Dans notre étude sur le terrain, nous avons utilisé une méthodologie d'étude de cas pour identifier une

situation de manière détaillée, à la Direction des affaires religieuses et des dotations, et l'avons étudiée

comme modèle pour parvenir à un résultat de sa diffusion à d'autres.

Enfin, nous avons conclu avec une conclusion substantielle que le processus de recrutement en Algérie

est plus que de remplir les emplois.

### **Mots clés :**

Etablissement Public –Fonctionnaire – Politique de Recrutement – Attraction –le Choix -

Nomination