

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم سياسية
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان

دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة المحلية
الجزائرية: دراسة حالة بلدية أولاد سيدي إبراهيم
(من 2016. 2024)

الأستاذ المشرف:

اللقب والاسم

كليوات السعيد

إعداد الطالبتين:

اللقب و الاسم

بن زهية حدة

قريشي وهيبة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا		
مشرفا مقرا		
مناقشا		

السنة الجامعية: 2023.2024



ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): ق. ريمشي و هيمشي الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203.834725 والصادرة بتاريخ: 2018 / 12 / 13
المسجل(ة) بكلية / معهد الأكاديمية الوطنية للدراسات والبحوث قسم العلوم السياسية والدراسات الدولية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور الرقمنة في تطوير الخدمات العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024 / 05 / 30

توقيع المعني (ة)



27 صفر 2020

* ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

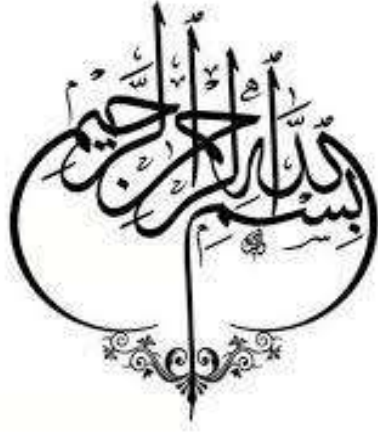
نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعني أسفله.

السيد(ة): بن زهية حدوة الصفة: طالب، أسناذ، باحث طالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 00330153 والصادرة بتاريخ 2016/04/24
المسجل(ة) بكلية / معهد كلية الحقوق قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة
المحلية الجزائرية دراسة حالة لمقري بلدية أولاد سيدى إبراهيم
أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/05/30

توقيع المعني (ة)



قال تعالى

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ
وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا
الْأَلْبَابِ)

(الزمر: 9)

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين أطال الله في عمرهما
إلى عائتي إخوتي وأولادي
إلى صديقتي التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل
إلى أسرتي التربوية وعلى رأسهم مديري في العمل إلى كل من ساعدنا في
إنجاز المذكرة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة فبنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف عباد الله سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلّم. نقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف كليوات السعيد الذي أشرف على هذا العمل وعلى توجيهاته القيمة التي كان لها الأثر البالغ في تشجيعنا وإصرارنا على الإستمرار والمثابرة، والإجتهد وإرشاداته الحكيمة التي ساهمت في التعمق وبدقة في حيثيات الموضوع كما نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الَّذِينَ تَكَرَّمُوا بِالْقِرَاءَةِ وَالْإِطْلَاعِ الْجَادِ وَالْمُسَاهِمِينَ فِي إِثْرَاءِ هذه الدراسة بملاحظاتهم وإقتراحاتهم الوجيهة، كما أشكر كل من ساعدنا خاصة جميع الإطارات والمسؤولين والأساتذة بجامعة المسيلة الذين قدموا لنا كل التسهيلات اللازمة طيلة فترة التكوين في طور الماستر، والشكر موصول إلى كل من ساندنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

مقدمة

تعتبر الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر من أهم الركائز التي تعتمد عليها الدولة في سعيها نحو تحقيق التنمية المستدامة وضمان جودة الحياة لمواطنيها، إن تطوير هذه الخدمات يمثل تحدياً كبيراً يواجه الحكومة الجزائرية، خاصة في ظل المتطلبات المتزايدة للمواطنين والتغيرات السريعة في البيئة العالمية. يشمل هذا التطوير عدة جوانب منها تحسين البنية التحتية، تعزيز الشفافية والمساءلة، وتبني التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

منذ الاستقلال، واجهت الجزائر تحديات عديدة في مسار تطوير الإدارة المحلية والارتقاء بمستوى الخدمات العمومية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال هناك حاجة ماسة إلى إعادة هيكلة الأنظمة والمؤسسات بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ويستجيب لتطلعات المواطنين.

تشكل الإدارة المحلية في الجزائر الواجهة الأولى للتفاعل بين المواطنين والدولة، ومن هنا تأتي أهمية تطوير الخدمة العمومية لتحسين هذا التفاعل وجعله أكثر فعالية، يتضمن ذلك تحديث الإجراءات الإدارية، تقليل البيروقراطية، وتسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات والخدمات بشكل أسرع وأكثر شفافية.

لقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة حاسمة في هذا المسعى، حيث توفر فرصاً هائلة لتحسين تقديم الخدمات العمومية من خلال الحكومة الإلكترونية، التي تتيح للمواطنين إجراء المعاملات والحصول على الخدمات عبر الإنترنت، وبالتالي تخفيف العبء عن الإدارات المحلية وتحسين كفاءتها. يشمل تطوير الخدمة العمومية أيضاً تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل، لضمان استجابة الإدارة المحلية للمتطلبات المعاصرة بكفاءة وفعالية. كما يتطلب ذلك تعزيز اللامركزية وتمكين الحكم المحلي لتحقيق استجابة أسرع وأكثر ملاءمة لاحتياجات المواطنين.

1. أهمية دراسة الموضوع:

- الأهمية العلمية: تحتل الخدمة العمومية المحلية أهمية بالغة في الحياة اليومية للمواطن، تسعى الدولة بكل ما أتيت من إمكانيات مادية وبشرية إلى توفيرها ضمن أطرها القانونية، هذه الأهمية تجعل الإطار التشريعي للخدمة العمومية وواقع تقديمها محل دراسة وبحث وتحليل.
- الأهمية العملية: وتتمثل في إمكانية توظيف النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث، في الرفع من أداء المرفق المحلي في تقديمه وتوفيره لخدمة عمومية محلية متميزة ترضي المواطن المحلي.

2. أهداف الدراسة:

بناءً على الإشكالية والفرضيات التي تم طرحها، يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة على النحو

التالي:

أهداف الدراسة

- تحديد المفاهيم الأساسية للرقمنة والخدمات العمومية والإدارة المحلية وخصائص كل منها.
 - تشخيص واقع الخدمات العمومية والتحديات التي تواجهها على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية.
 - تقييم مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى الإدارة المحلية.
 - اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتطوير الخدمات العمومية في بلدية أولاد سيدي إبراهيم من خلال تفعيل عملية الرقمنة.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن لدراستنا أن تحقق هدفها الرئيسي المتمثل في التعرف على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية.

3. أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية تبرر إختيار موضوع دور الرقمنة في تطوير الإدارة المحلية الجزائرية للدراسة والبحث:

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي: كطالب في مرحلة الماستر وباحث مهتم بتطوير الإدارة المحلية ، يشكل هذا الموضوع اهتمامًا كبيرًا لفهم التحديات والقضايا التي تواجه الخدمة العمومية.
- إضافة للمكتبة مواضيع في مجال الإدارة العمومية والرغبة في تقديم مرجع يوضح دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة لتطوير الخدمة العمومية: تلعب الخدمة العمومية دورًا محوريًا في تطوير الإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمة للمواطنين، لذلك فإن تسليط الضوء على هذه المواضيع في غاية الأهمية

- التطورات الحديثة في مجال الرقمنة: تواجه الإدارات المحلية تحديات متزايدة نحو تطوير الخدمات العمومية في مجال الرقمنة وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين

بالنظر إلى هذه الأسباب الذاتية والموضوعية، يتضح أن موضوع الدراسة يكتسب أهمية كبيرة ويساهم في إثراء المعرفة حول تطوير الخدمات العمومية في الإدارات المحلية.

4. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى¹: قدمت هذه الدراسة التي أعدها الباحث سويقات عبد الرزاق كأطروحة دكتوراه في جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، في عام 2018-2019، موضوعًا هامًا يتمثل في دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد، من خلال مقارنة بين الجزائر والأردن. اعتمد الباحث على مناهج متعددة لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك المنهج المقارن، المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، منهج تحليل المضمون، والمنهج الإحصائي، وهدفت الدراسة إلى توضيح مفاهيم الحكم الراشد والإدارة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، وتحليل التأثيرات السياسية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التركيز على دور الرقمنة في تعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار وتحسين الخدمات العمومية، كما توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، من أبرزها تحسين الأداء الحكومي ورفع مستوى الفعالية، تعزيز المشاركة الفعالة للمواطنين في صنع القرار السياسي، زيادة الشفافية وتقليل الفساد، وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومع ذلك، تفتقر الدراسة إلى تناول بعض الجوانب المهمة، ومنها: نقص التفاصيل حول التحديات الميدانية التي واجهت تنفيذ الرقمنة في الإدارات المحلية في كل من الجزائر والأردن، وعدم التركيز الكافي على أهمية التدريب والتوعية للموظفين والمواطنين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية وكيفية التغلب على المقاومة المحتملة للتحويل الرقمي،

¹ سويقات عبد الرزاق، دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، 2019.

وقلة التحليل المتعلق بمدى توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم الرقمنة في المناطق الريفية والنائية.

الدراسة الثانية:¹ قدمت هذه الدراسة التي أعدها الباحث خالد رجم وآخرون كمقال بمجلة "الأفاق للدراسات الاقتصادية"، في عام 2021 موضوعاً هاماً يتمثل في تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر.

اعتمد الباحثون على مناهج متعددة لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك المقابلات والاستبيانات، وهدفت الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة نظام المعلومات الإلكتروني في تفعيل الممارسات الإدارية في البلديات الجزائرية، وتحليل واقع هذا النظام في الإدارة المحلية، مع التركيز على فعالية تقديم الخدمات للمواطنين بالدقة والسرعة المطلوبة.

كما توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، من أبرزها أن استخدام نظام المعلومات الإلكتروني في البلديات له أثر إيجابي على الممارسات الإدارية، حيث يساهم في تحسين فعالية تقديم الخدمات للمواطنين. ومع ذلك، تفتقر الدراسة إلى تناول بعض الجوانب المهمة، ومنها ضعف الثقافة التكنولوجية للأفراد الناتج عن نقص التدريب، إضافة إلى ضعف نظام الحماية.

5. إشكالية الدراسة

على ضوء هذه التطورات والتحديات، يجب على الإدارة المحلية في الجزائر العمل بجد لتطوير استراتيجيات شاملة تركز على الإنسان وتستخدم التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الخدمة العمومية، من خلال تبني نهج متكامل يجمع بين التطوير التكنولوجي، التحسين المستمر للإجراءات، والاستثمار في الكوادر البشرية، يمكن تحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

والسؤال المحوري الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه هو:

كيف تساهم عملية الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية

الجزائرية؟

¹ خالد رجم و شوقي جدي و ريم مدوش، تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر " دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الإلكتروني في البلدية، مجلة الأفاق لدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2021.

الأسئلة الفرعية:

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرقمنة والخدمات العمومية والإدارة المحلية؟ وما هي خصائص كل منها؟
- ما هي العوائق والتحديات الرئيسية التي تواجه عملية رقمنة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية؟
- كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى مقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم بالولاية المنتدبة بوسعادة؟

6. فرضية الدراسة:

إذا كانت مشكلة الدراسة تبدأ من خلال سؤال شامل جوهرى يعتبر السبيل الوحيد لتحديد المسائل الجوهرية الشاملة في موضوع الدراسة، وهذا يدفعنا نحو صياغة فرضية مناسبة للبحث:

قد تساهم عملية رقمنة الإدارة المحلية في تطوير الخدمة العمومية بمقر بلدية ولاد سيدي براهيم بوسعادة.

الفرضيات الفرعية:

ومن هذه الفرضية الرئيسية تندرج فرضيات فرعية

الفرضية الأولى: تعد الرقمنة وسيلة فعالة لتحسين كفاءة وجودة الخدمات العمومية والإدارة المحلية من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة".

الفرضية الثانية: تواجه عملية رقمنة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية تحديات كبيرة تشمل نقص البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة، إضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمواطنين.

الفرضية الثالثة: يمكن أن تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين في بلدية أولاد سيدي إبراهيم من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وزيادة الشفافية في الإجراءات الإدارية".

7. المناهج وأدوات الدراسة:

أ. منهج الدراسة

إن خطوة اختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث العلمي في إنجاز بحثه وذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهاج علمي يضمن له تحقيق أهدافه المسطرة

وقد اعتمدنا في درستنا مجموعة مختلفة من المناهج لتحقيق النتائج دقيقة من بينها المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة الذي يتماشى وطبيعة الدراسة الميدانية بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

ب. أدوات الدراسة:

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الإستبيان وأداة المقابلة لجمع المعلومات والبيانات.

8. مصطلحات البحث:

أ. **التعريف الإجرائي للرقمنة:** هي عملية تحويل البيانات أو المعلومات من شكلها التقليدي (مثل النصوص المكتوبة أو الصور الفيلمية) إلى شكل رقمي قابل للمعالجة من قبل الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

ب. **التعريف الإجرائي للإدارة المحلية:** هي نظام يقوم على تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية محلية، ويتم إنشاء هيئات إدارية منتخبة لكل وحدة لإدارة شؤونها والمسؤولة عن توفير الخدمات العامة وإدارة الموارد والتخطيط العمراني وغيرها من الصلاحيات الممنوحة لها.

ت. **التعريف الإجرائي للخدمة العمومية:** الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها المرافق العامة الحكومية بهدف تلبية الحاجات العامة للمواطنين وضمان المصلحة العامة للمجتمع.

9. خطة البحث:

لمعالجة الإشكالية و التساؤلات الفرعية للبحث، جاءت هيكله دراستنا على النحو التالي: تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمفهوم الرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فالأول مفهوم الرقمنة والمبحث الثاني حول مفهوم الخدمة العمومية أما فيما يخص المبحث

الثالث فكان حول الإدارة المحلية، أما الفصل الثاني فقد كان حول الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم وتضمن مبحثين، الأول كان تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة وفي حين جاء في المبحث الثاني تحليل وتفسير نتائج الدراسة وعرض الإستنتاجات المتوصل إليها.

10. صعوبات الدراسة

إن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات وقد واجهنا عدة صعوبات في دراستنا منها:

- صعوبة توزيع إستمارة الإستبيان نظرا لإنشغالات والتزامات بعض الموظفين
- صعوبة فهم بعض الموظفين لأسئلة إستمارة الإستبيان
- صعوبة إجراء مقابلة مع الشخصيات المسؤولة داخل البلدية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقمنة ، الخدمة العمومية
والإدارة المحلية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، أثرت بشكل جذري على مختلف جوانب الحياة، ولم تكن الإدارة العامة بمنأى عن هذه التغيرات، فقد انتقلت من النمط التقليدي الذي يعتمد على الإجراءات الورقية والبيروقراطية المعقدة، إلى فضاء الإدارة الإلكترونية الرحب، الذي يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات لتبسيط الإجراءات، وتحسين كفاءة الأداء، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

يسعى هذا الفصل إلى استكشاف مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها من الإدارة التقليدية، مع التركيز على خصائصها ومزاياها، ودورها في تطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات العمومية، كما يتناول مفهوم الرقمنة وأهميته في تحقيق أهداف الإدارة العامة المتمثلة في تقديم خدمات سريعة وفعالة للمواطنين، وسنستعرض كذلك مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها ومبادئها ومعاييرها، بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية في الجزائر والتحديات التي تواجهها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

أولاً: الإدارة

لغة: كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي "دار" ويعني قاد ووجه أو أشرف، أو راقب أو أعلن، مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administrate، والتي تنقسم إلى مقطعين:

AD - تقابلها بالإنجليزية To

Ministrate - تقابلها بالإنجليزية Serve

تشير إلى الفعل To Serve، وتعني تقديم الخدمة للغير¹.

اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للإدارة، حيث يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه "الإدارة المعاصرة" على أنها "عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"².

كما تعرف أيضاً على أنها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية،³ كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة، ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"⁴

أما مفهوم الإدارة العامة فهو أوسع من أن يقتصر على مرحلة مفهوم واحد، ولم يعد يقتصر على مراحل اتخاذ القرارات أو رقابة الأفراد، الإدارة العامة كمفهوم يشير باتفاق الباحثين إلى ضرورة أن تكون هناك أهداف تسعى إليها الإدارة، وتتضمن عدة جوانب منها: إتخاذ القرارات والتنظيم، حسن التوجيه

1 محمد الصبري، إدارة الأعمال الحكومية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 04.

2 علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة، د.ت. ن. أ.، ص 16.

3 عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل، 2008، ص 13

4 ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 163

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضا والحرص على تحقيق الأهداف، والقيام بتنفيذ عمليات ووظائف الإدارة التي تعرف بعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه المتابعة والتقييم على اعتبار أنها من العمليات التي يتطلبها أي مشروع لتحقيق أهدافه)¹.

ثانيا/ تعريف الإدارة الالكترونية

1. التعريف العلمي:

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الالكترونية والذي له عدة تعاريف منها: هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها، وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها.²

ويعرف البنك الدولي الإدارة الالكترونية بأنها: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى مواطنين ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة

كما تعرف على انها استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية teleservices، ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع

¹ بوشفيرات رضوان، بوعبد الله علي، دورة الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشفقة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة جامعات محلية، جامعة جيجل، 2017، ص 14.

² أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية - الواقع والأفاق - مصر: مجموعة النيل العربية، 2006، ص 409، 410.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة¹.

و تعرف أيضا أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا.

وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب².

أما في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة والتنظيم، فهي أيضا تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية، من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح المنظمة والعملاء، الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا³.

وتعرف أيضا على أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول ان الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل الإلكترونية، لذلك يمكننا القول ان الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من اجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت⁴.

¹ هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر، 2002، ص 50.

² عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، ص 11

³ علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 235.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص 22

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

2. التعريف الفقهي:

في حين عرفها جانب من الفقه بأنها "الاستعمال العام الشامل الواسع للتكنولوجيا الحديثة لإعادة هيكلية وتنظيم الإدارات الحاكمة وتطوير البنية التحتية المحلية اللازمة لذلك، وبشكل يؤدي إلى استفادة الحكومة من الأنترنت والمعلومات والاتصالات الحديثة للتكنولوجيا لا نجاز معاملات الأفراد والهيئات بسهولة وسرعة ويسر وشفافية"¹، وتبدو لنا شمولية وواقعية هذا التعريف أكثر مما ورد في سابقتها من التعريفات لأنه يبين دور الإدارة الإلكترونية في حياة كل من الأفراد والمجتمع.

وعرفت أيضا بأنها "النمط الحديث لتطوير الأداء الإداري وتمكين الإدارة الحكومية من قيادة المجتمع بأكمله إلى العصر الرقمي قد يبدو أن هذا التعريف مختصر بعض الشيء لكنه وضح أهداف الإدارة الإلكترونية من خلال ما جاء فيه"².

وفي السياق نفسه عرفها آخر بأنها "تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتعلق بخدمة الجمهور أو فيما بينها وبعضها البعض بطريقة الكترونية عن طريق تسخير تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة في أداء هذه المهام"، يبين هذا التعريف دور الحكومة المتمثلة بالقطاعين العام والخاص ودورهما في خدمة الأفراد والمجتمع من خلال التقنيات الحديثة"³.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعد مفهومًا شاملاً ومتكاملاً، يتجاوز الفصل التقليدي بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، فهي تمثل منظومة متكاملة تضم جميع الأنشطة والعمليات في مجالي الأعمال الإلكترونية والأعمال الحكومية الإلكترونية على حد سواء، تهدف الإدارة الإلكترونية إلى توحيد الأهداف والاستراتيجيات والمعايير والإجراءات، حيث تشكل الفضاء الرقمي الذي يدمج إجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة، بذلك، تتخطى الإدارة الإلكترونية الحدود التقليدية لتوفر بيئة عمل متكاملة ومترابطة لجميع القطاعات والمؤسسات.

¹ غازي فواز ضيف هلا العدوان: الإدارة العامة الإلكترونية واثرها على النظام القانوني للمرافق العامة (دراسة مقارنة في النظام القانوني الأردني والإماراتي)،

اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2018، ص 11

² بشير علي باز: دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، دار الكتب القانونية، مصر، 2009، ص 36

³ فراس عادل تركي محمد: تأثير نظم المعلومات الإدارية في معالجة حالات الفساد، بحث دبلوم عالي، كلية الحقوق، جامعة الموصل، 2019، ص 33.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المطلب الثاني: تطور الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية

تسعى العديد من دول العالم للتقدم والرقى، كما تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة على الصعيد العالمي كما أن الإدارة العمومية أدركت مدى حاجتها إلى تحسين الخدمات العمومية وتطويرها في مختلف المجالات مع الاستفادة من التقنيات الحديثة، فيما يتعلق بالخدمات العمومية الذكية وتكنولوجيا المعلومات، حيث ان الدولة أدركت مدى حاجتها الماسة إلى ترقية وتطوير الخدمات العمومية الذكية.¹ ويكمن الهدف من استخدام الإدارة العامة للتكنولوجيا في توفير خدمات عمومية تواكب تطورات العالم كما ان التطور التكنولوجي هو أسلوب جديد انتهجته الدول لتقديم خدمات عمومية ذكية للمواطن، ومع دخول عصر الثروة الرقمية أصبح من الضروري على الدولة إعادة هيكلة مؤسساتها العمومية لمواكبة التطورات التكنولوجية.²

وتعتبر الخدمات العمومية الذكية شكلا من أشكال الخدمة الذاتية بحيث يقوم المنتفع من الخدمة العمومية الذكية بخدمة نفسه بنفسه، فعوضا عن تقديم طلب لدى الموظف أو حتى طلب خدمة عبر الهاتف يتم الحصول على الخدمة أليا من خلال التكنولوجيا الحديثة لذلك يجب أن تكون الخدمة الذكية ملائمة لمتطلبات وملبية لحاجيات المنتفع منها.³

وقد تطلبت هذه الخدمات الذكية تطوير الأجهزة الإدارية في ظل مفاهيم عديدة تمثل مداخل الإصلاح والتطوير الإداري، وذلك من أجل تحقيق الإصلاحات الهيكلية وصولا إلى رفع كفاءة القطاع الإداري والاقتصادي⁴، بحيث يتمثل التطور الإداري في الإدارة الإلكترونية الذكية، التي سعت لتفعيل إدارة الذات والوقت كذلك تقليص الأعمال الورقية واعتماد الوثائق الإلكترونية لتبسيط إجراءات العمل أيضا تنظيم الملفات وتقليل الأخطاء الإدارية.⁵

1 نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018، ص 02.

2 محمد سعيد نمر الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا في الإدارة العامة الحكومية الإلكترونية، ناشرون وموزعون، 2018، ص 13.

3 مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 11.

4 محمد نصر مهيبة، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2005، ص 349.

5 عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2007، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

لا يحتاج الباحث إلى جهد كبير لإجراء مقارنة بين أساليب الإدارة التقليدية والإلكترونية، حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بمزايا عديدة كانت مفتقدة في الإدارة التقليدية، مما أثر سلباً على أدائها وفعالية عملياتها. يمكن ملاحظة أبرز الاختلافات بين الإدارتين من خلال النقاط التالية:¹

1- الحفظ: ففي حين كان كثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظاً في مأمن من التلف والتقدم في الموضوع المخصص له على الشبكة الإلكترونية للمنظمة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة إلى تأمين كثير من المنظمات الإلكترونية بمحتوياتها باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، احترازاً من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

2- الضياع: يتعرض المتعاملون أو المراجعون للمنظمات التقليدية لمشكلة كبرى، تتركز في احتمال يحدث كثيراً، وهو ضياع معاملاتهم بين أكداص المعاملات الأخرى، أو ضياعها بين كومة أوراق ألقيت في سلة النفايات بالخطأ، إن هذه المشكلة قد تكون كارثية بالنسبة إلى المراجع، وبخاصة إذا كانت تلك الورقة تخص معاملة على درجة من الحساسية، وكان من تبعات ذلك إلحاق الضرر أو خسائر جسيمة بصاحب المعاملة أو بالإدارة نفسها، وهو الأمر الذي لا يواجهه إطلاقاً مراجع الإدارات الإلكترونية، نظراً إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.

3- الاسترجاع: إن الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، نظراً إلى تكديس الملفات والمعاملات، مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام، فالانتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملف تائه بين مئات وربما آلاف الملفات، رحلة شاقة، في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع كاملاً، وليس فقط تلك المعاملة.

4- التكاليف: يكبد الأسلوب الورقي الإدارة التقليدية - تأسيساً على ضرورة احتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات والأوراق - الكثير . من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات وصيانة المكان (الأرشيف) الذي تحفظ فيه، يحدث هذا في الوقت الذي لا يكلف الأمر فيه - في ظل الإدارة الإلكترونية -

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مداخلة بالمؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، قاعة الملك فيصل، الرياض، السعودية، 2009. ص ص:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي تم تحميل البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً، دون حمل عناء صيانة مبانٍ أو حفظ أو تجديد، وأيضاً دون تكبد خسائر أو نفقات إضافية.

5- المكان: يعد حفظ المعاملات الورقية وتخزين ملفاتها التي قد تتجاوز أعدادها أرقاماً تتخطى حاجز الأصفار الستة، من أكبر المشكلات التي تواجه الإدارات التقليدية، إذ إن ذلك سيضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات فضلاً عن توفير طاقم عمالة وموظفين وغيرهم مهمتهم - فقط - إدارة هذه المخازن والحصول على أحد الملفات حين طلبه، مما يرهق تلك الإدارات التقليدية، ويعطل مواردها، ويبتلع جهودها المهدرة في الحفظ والتخزين، أما الإدارات الإلكترونية فإن هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق، حيث تتسع شبكاتها لملايين بل مليارات الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

6- الحماية من ميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوافر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيداً عن التدخل البشري.¹

7- التوثيق والضبط: تستطيع الإدارات الإلكترونية بكل يسر – وبفعل برامج التقنية التي لا تتوقف عند جديد – تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن لتلك الإدارات أعلى مستوى من الدقة والتوثيق لمداخلها ومخرجاتها ومعاملاتها التي تحكمها النظم والبرامج فائقة الدقة والحماية والأمان للإدارات الإلكترونية.

8- الإجراءات تكشف النظرة العميقة إلى طبيعة كل من أسلوب الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وإلى طبيعة الممارسات في كلتا الإدارتين عن أوجه اختلاف جوهري، منها: أن إجراءات الإدارة الإلكترونية ليست بتلك المباشرة التي يعتمد عليه أسلوب الإدارة التقليدية، حيث لا يلتقي مراجع الإدارة الإلكترونية

¹ حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص: 30-32.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

مسؤولاً أو موظفاً على مكتبه أو موظف خطوط أمامية، مثلما يحدث في النظام التقليدي، فمراجع الإدارة الإلكترونية قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها على لوحة مفاتيح جهازه.¹

المطلب الثالث: الرقمنة وخصائصها

1. خصائص الرقمنة

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة، المبينة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي.²
- إنها إدارة بلا ورق أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية. Virtual
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

¹ المرجع نفسه، ص 32.

² عادل حرجوش المفرجي، المرجع السابق، ص 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .
- تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية.¹
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات .
- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار²
- المرونة: الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يتعين على الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة الإلكترونية .
- السرية والخصوصية: تتفوق الإدارة الإلكترونية بالسرية العالية والخصوصية في إتاحة المعلومات والبيانات التي تمتلكها ، ولديها أنظمة منع اختراق مما يجعل الوصول الى ملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص2120.

² مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014، ص187.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- اختصار الإجراءات الإلكترونية حيث تسمح رقمنة المعلومة وتوفيرها في حينها الانتقال إلى الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني على عكس الإدارة التقليدية كبر حجم الملفات وبالتالي صعوبة في عملية المعالجة¹

- الإثراء: قدرة المؤسسة التعليمية على التفاعل مع جميع العاملين وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التي يحتاجون إليها، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستفيدين من مهارات الأداء الإداري.

- الرقابة المباشرة: أصبحت الإدارة الإلكترونية بإمكانها أن تتابع وتراقب م ب مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية لشفافية التقييم.

ونستنج أن الإدارة الإلكترونية تركز بشكل أساسي على عدد من الخصائص من أهمها:

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت التعامل مع الشئون الإدارية.

- وتسهل التواصل بين الجهات الحكومية ومؤسساتها.

- وتوفر دقة ووضوح العمليات الإدارية².

- توفر استخدام الأوراق العديدة والتخزين اللازمة

- دعم الثقافة التنظيمية لجميع الموظفين.

- وتزيد من الترابط بين الإدارة الوسطى والعليا والموظفين³.

المطلب الرابع: الرقمنة في الإدارة العامة

تسعى الحكومات بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الإدارة المحلية، حيث استفادت من تجارب ناجحة في هذا المجال، بداية من تأطير وتكوين الكفاءات البشرية على

¹ دايرة عابدة و يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية "العدد 7، السنة: ديسمبر 2021، ص 90.

² حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بامارة أبوظبي، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، مصر، العدد 120، 2022، ص 466.465.

³ حميد راشد عبيد الدرعي، مرجع سابق، ص 466.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

الخدمات الرقمية ، ورصدها الأغلفة المالية الخاصة بذلك لتمكين الإدارة المحلية وتقريبها من المواطن ،
فإعتماد التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري أصبح ضرورة حتمية ، لخلق تحول نوعي ليس مع
الوظائف الحكومية والإدارية فحسب بل التأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع
المستجدات التقنية ، بما يساهم في خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، وهذا لن يتأتى إلا عنى
طريق خلق بنية تحتية تقنية ، وبناء على مبررات أساسية أدت إلى أولوية اعتماد الرقمنة منها:

- وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة من أجل تحسين خدماتها وذلك بسبب كثرة التعقيدات في مجال التعاملات في الإدارات المختلفة.
- تنامي البيروقراطية بصورة يومية ، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني مستوى الأداء في خدمات المواطنين بسبب الإجراءات الروتينية والأساليب اليدوية¹
- زيادة تكلفة أداء الخدمة.
- تعطل الأعمال وتعرض الوثائق للتلف.
- تعدد المكاتب التي يضطر المواطن للذهاب إليها للحصول على خدمات
- تسارع التقدم التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة لذلك يعتبر تطبيق أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات والمجتمعات سبيلا يحتم على الدول اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى التعاملات السريعة وبشكل مضمون عبر قاعدة رقمية
- كما إن التوجه للخدمات العامة الرقمية (الالكترونية)، وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال:

¹ مختار، هشام أمين، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر ، رسالة دكتوراه منشورة كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2000، ص 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، بدرجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستفيد.
- السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها، والسهر على إشباع رغبة المواطن
- قلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي.
- فعالية منظمات الخدمة العامة وحرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.¹
- تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال ذلك: كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الت أمين بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.
- استسقاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة ويتم ذلك بقياس الرأي حول التملكي من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.
- توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
- الإعلان عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.²
- إقبال العاملين الغير متمكنين على تعلم استخدام الحاسوب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.

¹ مختار، هشام أمين، المرجع السابق، ص 81.

² مختار، المرجع السابق، ص 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- التحويل من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة معلوماتية حقيقية تقوم على النتائج التالية¹:
 - توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
 - توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.
 - تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات.
 - تقليل تكلفة تصوير المستندات القابلة للتداول العام.
 - تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية.
 - إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.
 - تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.
- الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد، حيث تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية في إطار الإدارة الالكترونية من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، وتحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة ، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فتتحقق بدورها من خلال استخدام تقنية الشبكات الوحدللأنشطة الإدارية المتماثلة.
- تقليص تكاليف الخدمة ويمكن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشبكات الالكترونية.
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة².

¹ شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، 06 ، جامعة بجاية 2008، ص 12

² شريفة رفاع، المرجع السابق، ص 12

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

لا توجد هناك تعريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية ، اذ ان اغلب التعاريف تربطها بالمصالح العامة أو بالسياسة الحكومية ، ومن بين هذه التعاريف:

أ. التعريف العلمي:

- الخدمة العمومية هي ضمان المصالح العامة للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة"

- تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية"

- إن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية ، لأجل ذلك فان تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز ، وبالكيفيات والإجراءات نفسها¹.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع ان نقول ان الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الافراد في إطار تحقيق المصلحة العامة وتسيير هذا النشاط بصورة مباشرة او غير مباشرة من السلطات العمومية

وفي هذا السياق هناك من يرى ان الخدمة العامة يمكن ان توكل إلى منظمات القطاع الخاص وتبقى تحت اشراف ورقابة الدولة ، وعليه فيمكن ان ينظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على انها خيارات عمومية او سياسية بينما ينظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها²

وفي نفس السياق، يعرفها خبراء الإدارة على أنها: الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون رفع مستوى المعيشة للمواطنين³ ، كما ذهب فريق آخر الى أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا نجعلها

¹ أعمار بوضياف ، الوجيز في القانون الاداري ، الطبعة 3 ، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 349

² Annie BARTOLI: "Le Management Dans Les Organisations Publiques", 2ème édition, ed Dunod, Paris, 2005, pp54.

³ محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة القضايا والاستراتيجيات، جامعة الكويت، 1997 ، ص 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل الحكام.¹

ب. التعريف القانوني:

أما بالنسبة للمشرع الجزائري نجد أنه حاول وضع تعريف للخدمة العمومية في مجال السمي البصري وذلك بموجب القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24/02/2014 المتعلق بقانون السمي البصري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمعي البصري هي: "نشاط للاتصال السمي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكيف والإستمرارية."

كما نصت المادة 08 منه على أنه: "يتشكل القطاع العمومي للسمعي البصري في الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم ، وتضطلع ف إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية."²

وحسب المشرع الفرنسي فإن الخدمة العمومية هي التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام"

وهي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان و ضمان و تأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشي للمواطنين³

تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العامة"⁴.

¹ غنية نزي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر، 2016، ص 180.

² المرسوم الرئاسي رقم 12-15 المؤرخ في 11/12/2012 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والادارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الجريدة الرسمية العدد 68 مؤرخة في 16/12/2012، ص5.

³ مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر و التوزيع، 2015، ص14

⁴ غزلاني و داد حكار حنان، البلدية الإلكترونية و آفاق تحسين الخدمة العمومية (بلدية دبي الإلكترونية نموذجا) الملتقى الوطني الأول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل و ترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالم، ص42

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

أولاً: من حيث نشاط الخدمة:

1. الخدمات الإدارية:

هي تلك الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية (المركزية - أو الإقليمية) الممارسة وظائفها المتمثلة أساساً في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم، الصحة، الأمن، الدفاع الوطني، تقدمها المرافق الإدارية، وذلك لعدم تمكن الأفراد مزاوله هذا النشاط بأنفسهم إما لعجزهم عن ذلك وإما لقلته أو عدم إنعدام مصلحتهم فيه¹

هذا النشاط الإداري يختلف جذرياً وجوهرياً في طبيعته عن النشاط الخاص للأفراد الأمر الذي يستوجب ويحتتم خضوع هذه المرافق لنظام قانوني خاص بها.

2. الخدمات الصناعية والتجارية:

هي تلك الخدمات التي تقدمها المرافق الصناعية، والتجارية، ظهر هذا النوع من المرافق حديثاً نسبياً تسبب فيه التطور الاقتصادي وظهور الفكر الإشتراكي مما أدى إلى ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة خاصة في الميادين الاقتصادية والتجارية والتي هي أصلاً من شؤون القطاع الخاص واهتمام الأفراد².

وتشمل المرافق العمومية ذات الطابع الاقتصادي مجموع المرافق التي تزاوّل نشاطاً اقتصادياً بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية تجارية ومالية وتخضع هذه المرافق المزيج من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص مع سيطرة هذا الأخير³.

¹ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الاسكندرية مصر: دار المطبوعات الجامعية، ص 408

² عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط 2، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007، ص 314

³ تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزئية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب، الأجنبية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014 / 2015، ص 36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

3. الخدمات الاجتماعية والثقافية:

هي خدمات منوطة بالمرافق التي تمارس نشاطا اجتماعيا وتستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للمواطنين مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانات للمواطنين ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة ، مرافق الحماية الاجتماعية ، التأمينات ، هذا النوع من المرافق يخضع الخليط من القانون الإداري وقواعد القانون الخاص¹.

4. الخدمات ذات الطابع المهني او النقابي:

تتولى هذه الخدمة المرافق التوجيهية للنشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كنقابات المهن ، نقابات المهندسين ، نقابة الأطباء ، غرف التجارة ، حيث تلزم القوانين العاملين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها وان يخضعوا لسلطتها. وقد ظهر هذا النوع من المرافق عقب الحرب العالمية الثانية ، وهو يرمي إلى تنظيم بعض المهن في الدولة عن طريق أبناء المهنة أنفسهم².

ثانيا: من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

1. خدمات فردية : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة ، فهياالخدمات التي يسعى الفرد بنفسه لتوفيرها كونه المنتفع بها شخصيا .
2. خدمات جماعية : هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم يطلب توفيرها ، وتتمثل عادة في الخدمات التي توفرها المرافق العمومية لجميع الأفراد كالإنارة العمومية ، والمياه ، تعبيد الطرقات³

المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

مبادئ الخدمة العامة فيمكن تلخيصها في ثلاث قواعد مبدأ الملائمة: إن إحتياجات الجمهور ليست ثابتة وليست واحدة فهي في تغير مستمر ويجب على الدولة بكل مؤسساتها مراعاة هذه الخصوصية عند

¹ تيشات سلوى ، المرجع السابق ، ص 36 .

² غمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص 326

³ غندوري عبد الحى، تحسين الخدمة العمومية كمقاربة لتحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية تميمون، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة احمد دراية. أدرار، 2019.2018، ص12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

تقديمها لمختلف الخدمات العامة للمواطنين، فنجد مثلاً أن إحتياجات المواطنين سنة 2000 ليست نفس إحتياجات الآن وهذا بالنظر إلى التطور والتغيير الذي يشهده العالم خاصة في ظل العولمة وما صاحبها، لذلك وجب على المؤسسات العامة التي تقدم خدمات عامة أن تراعي تكييف هذه الخدمات مع متطلبات الجمهور، والسعي لتحقيق رغبة السواد الأعظم منه أي بصفة مختصرة يعني هذا المبدأ ضرورة تكييف وإنسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، وأقترح البعض إضافة قاعدتين أخريين:

1. مبدأ الحيادية: الهدف من تقديم الخدمة العامة هو تحقيق المصلحة العامة فمن غير الممكن أن توجه هذه الخدمات من أجل تحقيق مصالح شخصية معينة تخدم مصالح جهة معينة، فالمؤسسات التي تقدم خدمات عامة هي مؤسسات عمومية، تسهر على تقديم خدمات عمومية لكل مواطن يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الإعتبار فقط المصلحة العامة دون أي إعتبرات أخرى.

2. مبدأ المجانية: سبق وأن أشرنا أن الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح المادي بقدر ما تسعى إلى تحقيق الربح الإجتماعي، فالمصالح العمومية تقدم خدمات عامة دون مقابل وحتى ولو كان بمقابل فتكون مجرد مبالغ رمزية لا تعدو قيمة الخدمة المقدمة، بمعنى أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل. ولكن هذين المبدأين لا نأخذهما بعين الإعتبار لأن:

- الحيادية ما هي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة " مبدأ الحيادية".

- أما المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر في الإشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح.

3. مبدأ المساواة يكون مبدأ المساواة محترماً أكثر، إذ تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالإحتكار، لأن غياب المنافسة في هذه الحالة من شأنه أن يميز بصفة حساسة مبدأ المساواة. ومبدأ المساواة أمام المصالح العمومية يشمل فئتين فئة غير المستعملين، فئة المستعملين¹.

¹ عبد القادر براتيس " التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006 - 2007، ص 121

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المطلب الرابع: معايير الخدمات العمومية

هناك من يعتبر هذه المعايير خصائص تتميز بها الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر الى هذه المعايير التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقا للجانبين، منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة التي تقدمها، ويمكن عرض هذه المعايير بصورة عامة فيما يلي:

أولا: معيار المساواة:

سيؤدي نظام الخدمة العمومية الى جعل هذا المبدأ أكثر تجسيدا على ارض الواقع وذلك من خلال التغلب على السلبيات كالوساطة والمحسوبية والرشوة بحيث سيعلق المواطن آمالا كبيرة على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساوات بصورة عملية ، ولما كان أساس ومبرر وجود المرافق العامة هو تلبية الاحتياجات العامة للجمهور ، فإنه يتوجب عليها أثناء تقديم خدماتها العامة معاملة الجميع على قدم المساواة ، وبدون تمييز ، تجسيدا لبدا المساواة.

ثانيا: معيار التطور (التكيف):

نظرا لتطور جميع مناحي الحياة فإنه بات لزوما على المرافق العامة أن تؤدي وتقديم خدماتها للجمهور بانتظام واطرد ، أي بصورة مستمرة تلبية للإحتياجات العامة القائمة والدائمة ، مع العمل على تطويرها ، وتكييفها ، وبما أن المنفعة العامة والخدمة العامة في حد ذاتها تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات فإن المشرع الجزائري قد إهتم بحسن تسيير المرفق العام ملقيا المسؤولية على جميع المسؤولين ، وفي كل المستويات الإدارية ، مع توفير كل الظروف المناسبة لضمان ذلك..

ثالثا: معيار المجانية النسبية:

يعتبر هذا المعير امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين ، وذلك لأنه يقوم على مراعات الفوارق الفردية بين الأفراد المستفيدين من الخدمات العمومية ، ففي حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا، كالصحة والأمن والتعليم، تم ترتيب سب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد.¹

¹ محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، بدون طبعة ، عناية ، الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع 2014 ، ص 221

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

رابعاً: معيار الشمولية:

بما أن الخدمة العمومية موجهة لجميع أفراد المجتمع ، فإنه قد بات لزاماً على الجهات المخول لها تقديم هذه الخدمات أن تضع لها قوانين تكفل لجميع المواطنين حق الإستفادة منها والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم، وذلك نظراً لأهميتها ، ونرى أن هذا المعيار يقترب من معيار المساواة إلا أنه يمكن أن يجد مرجعيته في مبدأ عدم التخصيص¹.

خامساً: معيار الفعالية:

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن مما قد يخلق فوارق جهوية، فتوفير بعض الخدمات العمومية في مجال النقل و الغاز والكهرباء ... الخ في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة من شأنه أن يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى وعليه فان مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية ، وهذا يعتبر من الأدوار الأساسية التي يجب على الجماعات المحلية أن توليه الاهتمام.

سادساً: معيار التضامن:

الخدمة العمومية في الأصل هي عملية تضامنية بين المواطنين ، تحت غطاء الدولة التي تشرف على العملية التنظيمية لهذا العمل التضامني وتجسيده ميدانيا بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين حسب الدخل، مع مراعات الفروق الفردية بين الأفراد كالإعاقة الصحية و الفقر والحرمان لذا فان الخدمة العمومية تصنف مهامها وفق معيار التضامن الاجتماعي إلى:

- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتمهيش.
- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.²

¹ محمد الصغير المرجع السابق ، ص 225.

² شنوفي نور الدين، دروس في المناجحت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، ص 4

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

المبحث الثالث: الإدارة المحلية الجزائرية

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

2. التعريف العلمي:

إن التعاريف الواردة حول المجتمعات المحلية تختلف اختلافاً تسميائياً في بعض الأحيان، فهناك من يسميها بالحكم المحلي وهذا ما نجده في الأنظمة الأجلوسكسونية وما يرددي في كثير من الكتب وهناك من يطلق عليها تسمية الإدارة المحلية، وهو ما يطلق النظام الفرنسي والدول التي كانت مستعمرة لها، ويُعرّف بأنها "هي توريث للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية متمتعة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها"¹.

ويُعرّف أيضاً بأنها "وحدات جغرافية منفصلة من قاطع الدولة وهي عبارة عن هيئات منتقلة في الولايات عن وحداتها الإدارية فقط كما تتمتع بالشخصية المعنوية المؤسساتية لها كامل الصلاحيات بالطرق المناسبة لها ويترايب لشؤون هذه الوحدات بالدول والقرى والاستقلال المالي"².

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشر من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساساً، بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها³

وتعرف كذلك بانها نقل او تحويل سلطة اصدار قرارات ادارية الى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين، أي انها تتمثل في نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الادارية من السلطات المركزية فلا تظل هذه السلطات مختصة بإدارة الشؤون المحلية كالسابق وبالتالي تصبح من اختصاص شخص معنوي جديد يأتي عن طريق الانتخاب من ذوي العلاق⁴

1 عودة، أيمن ، المعاني الإدارية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2010، ص 18.

2 عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص 20.

³ عمر حوتية، سماح عوايحية، نبيلة بن سعود، التحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 11، 2023، ص 58.

⁴ على خطار شطناوي، الإدارة المحلية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 97

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

3. التعريف الفقهي:

أما جون شيركي فيعرفها على أنها: " ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطة محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية¹.

ومن الباحثين من عرف الإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب العمل الإداري الذي ينصب على توزيع اختصاصات الوظيفة بين السلطة المركزية وبين هيئات أو مجالس منتخبة أو مستقلة عن السلطة المركزية، ولكنها تباشر اختصاصها في هذا الشأن تحت إشراف ورقابة الدولة المتمثلة بسلطتها المركزية. وهناك بعض الكتاب والباحثين جسدوا مفهوم الإدارة المحلية من خلال تعريفاتهم لها، إذ عرفها بعضهم بأنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية، والمجالس المحلية لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وان تتمكن الأجهزة المحلية منلائسير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة وعرف البعض الآخر الإدارة المحلية " بأنها هيئات إقليمية أناط بها المشرع القيام بوظائف إدارية محددة تمارسها في النطاق الجغرافي المرسوم لها مستقلة عن السلطة التنفيذية وتحت رقابة السلطة المركزية².

ومن خلال التعريفات الفقهية السابقة للإدارة المحلية، نجد أنها في جوهرها متقاربة إلى حد كبير، وإن تباينت في الألفاظ وفي بعض الجزئيات وهذا يرجع إلى أن بعض الفقهاء عند وضعه تعرف للإدارة المحلية قد أخذ بالمفهوم الواسع لها والبعض الآخر أخذ بالمفهوم الضيق، نظرا لاختلاف النظام السياسي والاقتصادي الذي تعتنقه كل دولة عن الأخرى ومع هذا فتعرف الإدارة المحلية بأنها: "توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة بناء على قانون يبين الأجهزة التنفيذية المركزية، وبين المجالس المحلية المنتخبة على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية الاعتبارية، وتمارس اختصاصاتها ومهامها وفقا لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية³.

¹ أيمن العوده، المرجع السابق، ص 18.

² حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982، ص 19-18.

³ عبد الرزاق الشخيلي، المرجع السابق، ص 59-60.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية نظرا لتعدد وجهات نظر المفكرين إلا أنه يمكن تلخيص ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

الاتجاه الأول: وقد عرف هذا الاتجاه الإدارة المحلية استنادا إلى وظائفها، وما يؤخذ عنه أنه لم يكن جامعا، إذ أن وظائف الإدارة المحلية تتعدد وتختلف من دولة لأخرى تبعا لنظام المطبق والسياسة التي تنتهجها الحكومة، من جهة أخرى، وحسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة.

الاتجاه الثاني: والذي أخذ بعين الاعتبار أهداف الإدارة المحلية، إلا أن هذا التعريف عن طريق الأهداف لن يوصلنا إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية، كما أن الأهداف تختلف من زمن لآخر ومن مرحلة تاريخية لأخرى.

الاتجاه الثالث: وهو الاتجاه الذي نظر بعين الاعتبار إلى جوهر الحكم ومبناه وهيئته، والمقصود بالهيكل هو الجهاز الإداري لهذا النظام الذي يتكون من المجالس المحلية بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية، وهذان الجهازان يكونان جوهر الحكم المحلي، ولا شك أن اختلاف الجوانب التي يهتم بها كل مفكر وكذا الأهداف التي يرمون إلى تحقيقها تدعونا للتعرف على بعض تلك التعريفات التي لها علاقة بمفهوم الإدارة المحلية¹.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر (1516م)، حيث قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البابليك) وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بابليك التيطري وعاصمته المدية، بابليك الغرب وعاصمته وهران بابليك الشرق وعاصمته قسنطينة.

يتكون البابليك من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجما من الأولى وهي: البلدة (البلدية)، المنطقة، الوطن، كما يتكون البابليك من عدة مستويات وهي: الباي، ديوان الباي المجلس الاستشاري المصالح الإدارية بالبابلية تمثلت صلاحيات واختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيولة دون انتفاضة السكان المحليين والسهر على جباية الضرائب².

¹ مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجيتها، الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف، 1987، ص 20.

² لوعيل رفيق، أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر، مذكرة ماجستير كلية الحقوق جامعة ورقلة، ص 918.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

بعد سقوط الدولة العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام 1830 فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر ، الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية الحديثة في 27 نوفمبر 1832 ، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة المجلس الاستشاري السلطة التشريعية السلطة القضائية)، بل امتد إلى المؤسسات المحلية، بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، بحيث توسعت وبنفس القواعد، بحيث توسعت اللامركزية إلى مدى بعيد، الأمر الذي أثار نقاشا واسعا حول طبيعة الحكم المحلي، هل هو من نوع اللامركزية، أم هو حكم فيدرالي، وقسمت البلاد إقليميا إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشوري الولائي.¹

أ - المجالس المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسية

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، فلقد كانت تلجئ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجئ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

ففي المرحلة الأولى 1830 - 1887 قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم:

- أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا.
- مناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية.
- مناطق مختلطة وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين يخضع الأوروبي للإدارة المدنية، والجزائري للإدارة العسكرية.²

وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

ففي المرحلة الثانية، اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات

1 جعفر انس قاسم، "تأسيس التنظيم الإداري والإدارة المحلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 10.

2 سكيبة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

حسب تواجد العنصر الأوربي، القسم الأوروبي في الشمال حيث يتمركز هذا الأخير ، وأقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية. وضم البلديات المختلطة، ووجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون، وترتكز إدارة البلدية على هيئتين وهما: المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين و كذلك ضم البلديات الأهلية. ولقد تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري . يلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغييرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارسة من طرف المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية. أما من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية فقط، تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية.¹

ب - المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكلية الثورة ، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، وبدورها الولاية قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسامات، وبذلك تجسد السلطة المحلية. تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهيكل ومكاتب وأجهزة إدارية. أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش جبهة التحرير الوطني.²

¹ سكيينة عاشوري، المرجع السابق، ص 10.

² لعويل رفيق، المرجع السابق، ص 920.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

ج - المجالس المحلية في الجزائر بعد الاستقلال:

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري، بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأمرض والفقر والجهل والامية والبطالة نتيجة السياسة الاستدمارية.

ولتجاوز هذه الوضعية عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية.¹

أما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، كما هو وارد بالمادة (9) منه²، وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964 ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 67/24 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن قانون البلدية، ثم صدور الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية، وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.³

واعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية منذ 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية. ومن مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإرادة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان المشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة التنفيذ، وتماشيا مع الإصلاحات السياسية

¹ عاشوري، المرجع السابق، ص12.

² المادة 11 من الدستور الجزائري لسنة 1963

³ قانون رقم 67-24 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

والإدارية جاء القانون البلدي رقم (08/1990) وقانون الولاية رقم (1990/09) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي¹.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة المحلية

الإدارة المحلية كنظام يستهدف تحقيق عدة أهداف إدارية واقتصادية وسياسية واجتماعية، فهو يهدف الى توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين السلطة او الإدارة المركزية في العاصمة وبين السلطات او الإدارات المحلية المنتشرة في البلاد، فنظام الادارة المحلية الناجحة هو النظام الذي يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والوظائف بكفاءة وفاعلية². وللإدارة المحلية الجزائرية خصوصية نحاول ابرازها لفهم هل الإدارة المحلية الجزائرية تحقق الأهداف التي وجدت من اجلها

ففي محاولة لرسم إطار واضح ومحدد حول خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية يمكن مقارنة الموضوع من خلال التطرق أولا الى خصائص الحكم السيئ او الغير صالح Poor Governance وهذا لتسهيل معرفة أسباب العجز داخل الإدارة المحلية الجزائرية ومن ثم تحديد اليات معالجتها وهذه الخصائص هي:

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص، ويتجه بشكل دائم إلى استخدام الموارد العامة أو استغلالها لصالح مصلحة خاصة.
- الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني، ولا يطبق مفهوم حكم القانون.
- الحكم الذي يتميز بوجود أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة وسوء استخدامها.
- الحكم الذي يتميز بوجود قاعدة ضيقة ومغلقة وغير شفافة للمعلومات ولعملية صنع القرار بشكل عام وعمليات وضع السياسات بشكل خاص³.

¹ جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر ، 1988، ص 16.

² حميد علي ، الإدارة المحلية: مفهوما وعناصرها، 1983، ص 66.

³ بومدين طاشمة، التحولات السياسية واشكالية التنمية، مقال في مجموعة من المؤلفين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 7.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

ومن يراقب العمل التنموي في الجزائر يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها منذ الاستقلال الى اليوم في تهيئة بيئة ملائمة لبناء حكم صالح ومدى تخلف نسقها السياسي والإداري وعجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية، وفي تحقيق طموحات المواطنين وتلبية حاجياتهم.

ومن كل هذا يمكن ربط خصوصية بيئة الإدارة المحلية في الجزائر أساسا بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطيء عملية المشاركة الديمقراطية الشعبية والفجوة الكبيرة بين الإدارة المحلية والمواطن المحلي ونقص الثقة المتبادلة بين الجهتين وانعدام الوسائل المطلوبة للتواصل ففي ظل هذا الاختلال البنيوي والوظيفي نمت العديد من مظاهر الامراض والفساد الإداري، إضافة الى قناعة المواطن المحلي الجزائري وادراكه المتزايد بان الفساد مستشر في الأجهزة الإدارية المحلية ومهين للانتشار والتوسع في ظل التغييب المستمر للشفافية والمشاركة¹.

كل هذا يدفع بنا الى طرح التساؤل حول ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن؟ وكم ضيعت الإدارة المحلية الجزائرية من فرص منذ الاستقلال الى يومنا هذا في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية وعلى العلاقة بين المواطن والأجهزة الإدارية المحلية والاهم من هذا وذاك ماهي السبل والاليات لاسترجاع مكانة الإدارة المحلية الجزائرية وإعادة صنع صورتها الذهنية لدى المواطن المحلي، ومنه يمكن تلخيص واقع الإدارة المحلية في النقاط التالية:

- بما أن الإدارة المحلية تعمل من خلال بيئة ذات بعد سياسي واقتصادي وثقافي يكون لها تأثيرات جوهرية على خصائصها وفعاليتها، فإن بيئة الإدارة المحلية الجزائرية ما زالت تعتمد في تعاملاتها بالإرث الإداري والتنظيمي الموروث².
- مازالت الإدارة المحلية الجزائرية تستند على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، واتخاذ شكل رد فعل في التعامل مع الأوضاع الجديدة عوض الاعتماد على مدخل إدارة التغيير.
- عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة.

¹ بومدين ، المرجع السابق ، ص8

² مصطفى محمود أبو بكر - الإدارة العامة: رؤية استراتجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009. ص312

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات امام الرأي العام.
- انتشار المظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي والأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية.
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع ويتجلى هذا في الظهور بما يجب ان تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع¹.
- اسهام العديد من الأجهزة الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة التلقين الإيجابية الاصيلة المستمدة من التراث الحضاري للامة والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي استطاعت أن تقفز الى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة².
- كل هذا أنتج الرداءة والفساد لواقع الإدارة المحلية الجزائرية، لذا فمن الضروري وضع حد للسلوكيات البيروقراطية وتفعيل التواصل والشفافية في المعاملات الإدارية والاصغاء الى انشغالات المواطنين، فعلى الرغم من وجود دوافع لإحداث التغيير في السياسات والقوانين والآليات حتى تتماشى والتحوللات الاجتماعية الكبرى.

المطلب الرابع: الإطار القانوني للإدارة المحلية في الجزائر

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر أحد الركائز الأساسية للنظام الديمقراطي والتنمية المستدامة، حيث تهدف إلى تعزيز اللامركزية الإدارية والتقريب بين السلطات العمومية والمواطنين، وفي هذا الصدد، يحدد الإطار القانوني الجزائري بشكل واضح تنظيم الجماعات المحلية وصلاحياتها وعلاقتها بالسلطة المركزية.

¹ بومدين ، المرجع سابق ، ص 19.14.

² مقدم سعيد، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر ، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد 2، 1993، ص 23

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

تنص المادة 16 من دستور الجزائر لعام 2016 على اللامركزية الإدارية والجمع بين السلطة المركزية والسلطات المحلية المنتخبة كأساس للتنظيم الإقليمي للدولة، وينظم هذا المبدأ بشكل أكثر تفصيلاً قانون البلدية رقم 10-11 لعام 2011 وقانون الولاية رقم 07-12 لعام 2012.

أولاً/ قانون البلدية: الأساس القانوني للحكم المحلي

يعتبر قانون البلدية رقم 10-11 لعام 2011 الإطار القانوني الرئيسي الذي يحكم البلديات في الجزائر. يحدد هذا القانون صلاحيات البلديات وهيكلها التنظيمية والمالية. وفقاً للمادة 7 من هذا القانون، تتمتع البلديات بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر "الجماعة القاعدية للإقليم وحلقة الوصل بين المواطن والدولة"¹

تتولى البلديات مجموعة واسعة من المهام والاختصاصات المحلية، بما في ذلك التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيهية على مستوى إقليمها، كما تشرف على إدارة الممتلكات البلدية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، مثل النظافة والإنارة العامة والمياه والصرف الصحي.²

1. اختصاصات البلديات:

تحدد المادة 108 من القانون الاختصاصات الرئيسية للبلديات، والتي تشمل:

- التنمية الاقتصادية: تشجيع الاستثمار وإنشاء مناطق نشاطات ومرافق اقتصادية.
- التنمية الاجتماعية: إنشاء وصيانة المرافق العامة الاجتماعية كالمدارس والمستشفيات والمراكز الثقافية.
- التنمية الثقافية والرياضية والترفيهية: إنشاء وتسيير المنشآت الثقافية والرياضية والترفيهية.
- البيئة والنظافة: تسيير النفايات الصلبة والسائلة وحماية البيئة.
- التهيئة العمرانية: وضع مخططات شغل الأراضي وإصدار رخص البناء.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2011). قانون البلدية رقم 10-11. الجريدة الرسمية، ص.5.

² قانون البلدية، 2011، ص. 11-8.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

- تقديم الخدمات العامة: الإنارة العمومية، مياه الشرب، الصرف الصحي، النقل العمومي، إلخ.¹

2. هياكل البلدية التنظيمية:

يحدد القانون أيضاً الهياكل التنظيمية للبلديات، بما في ذلك المجلس الشعبي البلدي المنتخب والرئيس المنتخب من قبل المجلس، كما ينظم القانون الشؤون المالية للبلديات، بما في ذلك ميزانيتها وموارد التمويل، تتكون هياكل البلدية من (المواد 22-35):

- المجلس الشعبي البلدي: هيئة منتخبة تضطلع بالمهام التشريعية على مستوى البلدية.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي: ينتخبه المجلس من بين أعضائه ويرأس البلدية ويمثلها.
- اللجان الدائمة: تشكلها البلدية لمعالجة المسائل المتعلقة باختصاصاتها.
- المصالح الإدارية: الهياكل التنفيذية التي تسيروها مصالح البلدية في مختلف المجالات.

3. الشؤون المالية للبلديات:

ينظم القانون الشؤون المالية للبلديات في المواد 173-198، حيث:

- تعد البلديات ميزانيتها السنوية التي تغطي نفقاتها التسييرية والاستثمارية.
- تتكون موارد البلدية من إيرادات ذاتية (الرسوم، الغرامات، الإتاوات) ومساهمات من الدولة² والولاية.
- يتم إعداد وتنفيذ وتصفية ميزانية البلدية من قبل المجلس الشعبي البلدي ورئيسه.
- تخضع الحسابات المالية للبلدية لرقابة الجهات المختصة مثل الولاية ومجلس المحاسبة³.

ثانيا/ قانون الولاية: الإدارة المحلية على المستوى الإقليمي

¹ قانون البلدية رقم 10-11، المادة 7، ص. 5.

² قانون البلدية، المادة 108، ص. 43-45.

³ المرجع نفسه، المادة 108، ص. 43-45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

يعتبر قانون الولاية رقم 07-12 لعام 2012 الإطار القانوني الرئيسي الذي ينظم الولايات في الجزائر. تعتبر الولاية، وفقاً للمادة 2 من هذا القانون، "جماعة إقليمية لا مركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹.

تتمتع الولايات باختصاصات محددة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى إقليمها، وكذلك في مجال التهيئة العمرانية والري والبيئة²، وتعمل الولايات أيضاً على تنسيق وتنفيذ السياسات العامة على المستوى المحلي، وتشرف على البلديات الواقعة في نطاقها الإقليمي.

1. اختصاصات الولايات:

وفقاً للمادة 91 من القانون، تختص الولايات بالمجالات التالية على مستوى إقليمها:

- التنمية الاقتصادية: تشجيع الاستثمار وتطوير المناطق الصناعية والأنشطة الفلاحية والسياحية.
 - التنمية الاجتماعية والثقافية: إنشاء وصيانة المرافق العامة الاجتماعية والثقافية مثل المدارس والمستشفيات والمراكز الثقافية.
 - التهيئة العمرانية: وضع مخططات التهيئة العمرانية وإصدار رخص البناء.
 - الري والبيئة: إدارة مشاريع الري وحماية البيئة على مستوى الولاية.
 - التضامن والتكافل الاجتماعي: تنفيذ برامج الحماية الاجتماعية والمساعدات للفئات المحتاجة³.
- يحدد القانون هيكل الولاية التنظيمية، بما في ذلك المجلس الشعبي الولائي المنتخب والوالي الذي يعينه رئيس الجمهورية⁴، كما ينظم القانون الشؤون المالية للولايات، بما في ذلك ميزانيتها وموارد التمويل⁵.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2012). قانون الولاية رقم 07-12. الجريدة الرسمية، ص. 3.

² قانون الولاية رقم 07-12. الجريدة الرسمية، ص. 6-8.

³ قانون الولاية، المرجع السابق، ص. 9.

⁴ المرجع نفسه، ص. 11-16.

⁵ المرجع نفسه، ص. 24-31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

2. هياكل الولاية التنظيمية:

تتكون هياكل الولاية من (المواد 11-23):

- المجلس الشعبي الولائي: هيئة منتخبة تضطلع بالمهام التشريعية على مستوى الولاية.
- الوالي: ممثل السلطة التنفيذية في الولاية، يعينه رئيس الجمهورية ويرأس المصالح غير المركزية للدولة.
- المجلس التنفيذي للولاية: يرأسه الوالي ويضم رؤساء المصالح غير المركزية، ويتولى تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي¹.

3. الشؤون المالية للولايات:

ينظم القانون الشؤون المالية للولايات في المواد 94-108، حيث:

- تتمتع الولايات بميزانية خاصة تغطي نفقاتها التسييرية والاستثمارية.
- تتكون موارد الولاية من إيرادات ذاتية (رسوم، غرامات، إتاوات) ومساهمات من ميزانية الدولة.
- يتم إعداد وتنفيذ ميزانية الولاية من قبل المجلس الشعبي الولائي والوالي.
- تخضع الحسابات المالية للولاية لرقابة الجهات المختصة مثل مجلس المحاسبة².

على الرغم من وجود هذا الإطار القانوني، لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق اللامركزية الفعالة في الجزائر. تشير بعض الدراسات إلى أن "غياب الإرادة السياسية الحقيقية للامركزية وضعف المشاركة الشعبية في الحياة المحلية" تعيق تطبيق اللامركزية بشكل كامل³.

1 قانون البلدية، رقم 07.12 المواد 11-23، ص. 7-11.

2 المرجع نفسه، المواد 94-108، ص. 33-39.

3 بلقاسم، م. تحديات تطبيق اللامركزية في الجزائر. مجلة الدراسات القانونية والإدارية، 5(2)، (2017)، ص 121.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

كما يرى بعض الباحثين ضرورة تعزيز الموارد المالية للجماعات المحلية وتطوير المشاركة الشعبية في صنع القرار المحلي " كخطوات ضرورية لتحقيق لامركزية حقيقية في الجزائر¹، ووجوب إصلاح شامل للإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية لتعزيز استقلاليتها وفعاليتها².

1 شيتور، س. دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية والمشاركة الشعبية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 2020، ص 82.
2 عوابدي، ع. الإدارة المحلية في الجزائر: إطار قانوني وتنظيمي ومالي. دار الكتاب الجامعي. 2015، ص 246.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية

الخلاصة

يتضح مما سبق أن الإدارة الإلكترونية والرقمنة تلعبان دورًا حاسمًا في تطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات العمومية، فهي تمكنان من تبسيط الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتعزيز التواصل بين الإدارة والمواطنين، وتقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية.

أما بالنسبة للإدارة المحلية في الجزائر، فإنها تواجه تحديات عديدة في تطبيق اللامركزية الفعالة، مثل غياب الإرادة السياسية الحقيقية وضعف المشاركة الشعبية في الحياة المحلية، لذلك، يتطلب الأمر إصلاحًا شاملاً للإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية، وتعزيز مواردها المالية، وتطوير المشاركة الشعبية في صنع القرار المحلي.

ومن خلال تبني الإدارة الإلكترونية والرقمنة، وتحقيق لامركزية فعالة، يمكن للإدارة العامة في الجزائر أن تلبى احتياجات المواطنين بشكل أفضل، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني:

الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

1. أصل التسمية بلدية أولاد سيدي إبراهيم

تأسست بلدية أولاد سيدي إبراهيم تاريخيًا في نهاية القرن الثامن عشر الميلادي حوالي عام 1350م، حيث أسسها الولي الصالح سيدي إبراهيم الغول المدفون بالأميرالية بالجزائر العاصمة، ولُقّب بـ "الغول" نسبةً إلى تغوله في العلم والمعرفة، وقد كانت هذه المنطقة آنذاك تابعة إداريًا لدائرة بوسعادة، إلى أن أصبحت بلدية مستقلة عنها في 4 ديسمبر 1956، لتصبح بذلك إحدى أقدم البلديات في الولاية.

2. الموقع الجغرافي:

تقع بلدية أولاد سيدي إبراهيم في الجهة الغربية لولاية المسيلة، على بعد 10 كم من بلدية بوسعادة و60 كم عن مركز الولاية، تحدها شمالًا بلدية بنزوه ودائرة الشلال، وجنوبًا بلدية بوسعادة، وشرقًا بلدية المعاريف، وغربًا بلديتا بنزوه وسيدي عامر، وتحظى البلدية بموقع استراتيجي هام؛ إذ يربطها الطريق الوطني رقم 08 ببسكرة، والطريق الوطني رقم 46 بالجلفة، تمتد البلدية على مساحة 23400 كم²، تتكون من أراضٍ سهبية شاسعة تتخللها عدة سلاسل جبلية يتراوح ارتفاعها بين 500 و1500 م، أبرزها السلسلة الممتدة من الجنوب إلى الجنوب الشرقي، والمكونة من جبل العقدة الزرقة وجبل العنقود، إضافة إلى سلسلة أخرى تفصل بين تامسة وسيدي عامر وتمتد حتى بلدية بنزوه، تضم جبال زمرة وخنقة السبع وجبل الويزة (727م) وجبل غربية (1247م) وجبل تافزة وغيرها، فضلًا عن جبل العرقوب وجبل حشلافة في الجهة الشمالية الشرقية، كما تتمتع بخط جبلي يمتد على مسافة 20 كم من جبل القليعة إلى جبال سالات، وهي من أكبر القمم في المنطقة بارتفاع 1500 م عن سطح البحر.¹

- المساحة وعدد السكان

تُعد بلدية سيدي إبراهيم منطقة جبلية بامتياز، تتميز بطابعها الفلاحي الرعوي الغالب على أنشطتها الاقتصادية. وتتخلل هذه المنطقة الجبلية العديد من المناطق المنبسطة ذات الطبيعة السهلية، وتمتد البلدية على مساحة شاسعة تبلغ 23400 كيلومتر مربع.

¹ أرشيف بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة

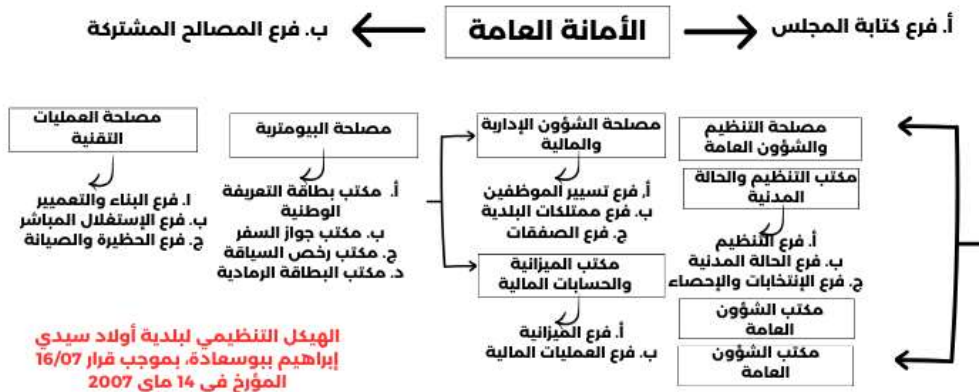
الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

وتضم بلدية سيدي إبراهيم ثمانية تجمعات سكانية رئيسية، هي على التوالي: العويشات، عين الحنش، القرية الفلاحية المسماة محمد صديق بن يحي، الحاسي، عين الديس لوبير، بئر الصديق، وأخيراً عين البيضاء، ويبلغ إجمالي عدد سكان هذه التجمعات السكانية الثمانية 14073 نسمة، موزعين على مختلف أرجاء البلدية.

لذلك تجمع بلدية سيدي إبراهيم بين الطابع الجبلي والمناطق السهلية المنبسطة، مع غلبة الأنشطة الفلاحية والرعوية، وتضم عدداً من التجمعات السكانية الرئيسية التي يبلغ تعداد سكانها ما يقارب 14 ألف نسمة.¹

- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 01



المصدر: إنجاز الطالبتين

يوضح مخطط التنظيم لبلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة، الصادر بقرار 07/16 بتاريخ 14 ماي 2007، التركيبة الإدارية للبلدية، مقسماً إياها إلى الأمانة العامة، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، ومصلحة الشؤون الإدارية والمالية، تُعنى الأمانة العامة بكتابة المجلس وإدارة جلساته، وتقديم الدعم الإداري لكل فروع البلدية، بينما تُعنى مصلحة التنظيم والشؤون العامة بالتنظيم العمراني، الحالة المدنية، الانتخابات والإحصاء، بالإضافة إلى إدارة الموظفين والممتلكات والصفقات، أما مصلحة الشؤون

¹ أرشيف بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة، مرجع سابق.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الإدارية والمالية، فتقوم بإدارة الميزانية والموارد المالية للبلدية، وتُعد مصلحة البيومترية جزءًا من مصلحة الشؤون الإدارية والمالية وتُعنى بتطبيق التقنيات البيومترية في إدارة الشؤون البلدية.

ومع العلم بأن مصلحة العمليات التقنية قد تم نقلها خارج البلدية ولكن تظل تابع إداريًا للبلدية وتتبع قراراتها، وتُعنى هذه المصلحة بالتشغيل وإدارة الخدمات التقنية للبلدية مثل الصيانة والتنظيف وإدارة النفايات.

- التعريف بميدان الدراسة:

حسب المادة الأولى من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية فإن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون. وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وحسب الفقرة الثانية من المادة 03 من نفس القانون فإن البلدية تساهم في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه. وقد خصص هذا القانون فصلا كامل تحت اسم التهيئة والتنمية، حيث يعد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية (المادة 107).¹

وتساهم البلدية مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، تتوفر البلدية على هيئة مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي و الذي يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى كل دورة خمسة أيام، وفيما يخص الهيئة الثانية فهي هيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، والإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.²

¹ القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، ج ر العدد 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011، ص 2.
² ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي -دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصد مرباح، ورقلة. الجزائر، 2021-2022، ص 48.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الثاني: منهج الدراسة

إن خطوة إختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث العلمي في إنجاز بحثه وذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهاج علمي يضمن له تحقيق أهدافه المسطرة إذ يعرف المنهج على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة على الآخرين، حين نكون بها عارفين

وبالمعنى الإصطلاحي المستعمل اليوم وهو "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"، كما يعرف أيضا بأنه الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية، في أي فرع من فروع المعرفة، وفي أي ميدان من الميادين العلوم النظرية والعلمية"¹.

وقد أتمدنا في دراستنا مجموعة مختلفة من المناهج لتحقيق النتائج المرجوة:

1. منهج دراسة حالة: يعتبر منهج دراسة الحالة أحد مناهج البحث النوعي، وببساطة تستخدم دراسة الحالة أكثر ما يمكن من مصادر البيانات للتقصي المنهجي للأفراد، أو المجموعات، أو التنظيمات، أو الأحداث²، هذا المنهج يركز على دراسة الوحدة كجزء من الكل من خلال جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو تنظيما إداريا، ودراستنا لرقمنة الخدمة العمومية في بلدية أولاد سيدي إبراهيم إلا نموذجا على ذلك واختيارنا للبلدية كوحدة لتحليل.
2. المنهج الإحصائي: لقد اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج الذي فهو يركز على تجميع الظواهر والوقائع عددية ثابتة تمكن من التكهن بالمستقبل وهو يعتمد على الجداول و البيانات وعرضها وتحليلها رياضيا، وهذا ما نصبو إليه من خلال وجود العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية.

المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

1. مجتمع البحث

يُعرف مجتمع البحث على أنه المجتمع الأكبر أو مجموع الأفراد التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويشمل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف الذي يهدف

¹ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، 1977، ص 54.

² روجر ويمر، جوزف دومينيك، مدخل إلى مناهج البحث الإعلامي، المنظمة العربية للترجمة، 2013، ص 253.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الباحث الى دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته ، إلا أنه يصعب الوصول الى هذا المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح او الممكن الوصول إليه و الاقتراب منه لجمع البيانات والذي يعتبر عادة جزءاً ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة واهدافها ونختار منه عينة البحث¹

كما يعرف على أنه: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة².

2. عينة الدراسة

"تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي"³، من خلال التعريف نلاحظ أن العينة ليست أي جزء من المجتمع، وإنما الجزء الذي يمثل المجتمع في الخاصية المدروسة.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة كل أفراد أو موظفي مقر بلدية سيدي إبراهيم والبالغ عددهم 75 فرداً، أما عينة الدراسة فتشمل في ذلك الجزء من مجتمع البحث، ولكن لأن عدد أفراد المجتمع البحث كان قليلاً فإننا إعتدنا على أسلوب الحصر الشامل بدل أسلوب عينة.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الإعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات التي تخدم البحث فهو من أكثر الأدوات استخداماً في العلوم الاجتماعية بالإضافة الى تقنية المقابلة لجمع المعلومات والبيانات.

1. أداة الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها

¹ محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط ١ ، عالم الكتاب ، القاهرة ، ص 130

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 44.

³ سلاطينة بلقاسم، حسان ا حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، الكتاب الأول، ط2، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 128.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.¹

هو أداة بحثية تتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يتم توزيعها على عينة من المبحوثين لجمع المعلومات حول موضوع معين.²

"ويعرف الاستبيان أيضا على انه أداة من أدوات البحث الاجتماعي تهدف إلى جمع معلومات موضوعية عن ظاهرة اجتماعية أو مشكلة معينة من عينة من أفراد المجتمع المدروس"³.

كما هو أداة بحثية تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة المكتوبة على أفراد عينة من المجتمع المدروس بهدف جمع معلومات موضوعية عن ظاهرة اجتماعية أو مشكلة معينة⁴.

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها أداة بحثية تُستخدمُ لجمع البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع حول موضوعٍ محددٍ، و تتكونُ الاستمارةُ من مجموعةٍ من الأسئلة التي تُصاغُ بعنايةٍ فائقةٍ لضمانِ حصولِ الباحثِ على معلوماتٍ دقيقةٍ وموثوقةٍ⁵.

ولقد قمنا بتصميم الإستبانة الموجه للموظفين والذي تضمن الجزء الأول مقدمة عن الموضوع محل الدراسة وأهميتها، وإرشادات توضيحية حول كيفية تعبئة الإستبانة للإجابة عن الأسئلة المطروحة.

- المحور الأول: البيانات الشخصية

- المحور الثاني: دور الرقمنة في العملية الإدارية

- المحور الثالث: تحسين الخدمة العمومية عن طريق إستعمال الرقمنة

- المحور الرابع: تحديات التحول الرقمي في الجزائر

2. المقابلة

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل أسلوب يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك "وسيلة شخصية مباشرة" غرضها

¹ عمار بوخوش، المرجع السابق، ص 67.

² محمد عثمان الخشت، المنهج العلمي في البحث الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1980، ص 213.

³ أحمد محمد النجار، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ط3، ص192.

⁴ عبد الستار إبراهيم، مدخل إلى علم الاجتماع، دار النهضة العربية، 1998، ص 205.

⁵ المسيري، عبد الوهاب، أسس البحث العلمي، القاهرة: دار الشروق، 2007، ص125-120

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات، يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها.¹

وقد إعتدنا في دراستنا على هاته الأدوات حتى نستطيع جمع المعلومات بدقة والوصول الى مدى نجاح الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعد أن تم في المبحث السابق التعريف بميدان الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة، وكذلك التعريف بمجتمع البحث والعينة المدروسة والمتمثلة في موظفي بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة، سنتناول في هذا المبحث تحليلاً وتفسيراً للبيانات والمعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، كما سنعرض النتائج التي توصل إليها البحث في ضوء الفرضيات المعتمدة، مع التزام الموضوعية والحياد التام في عرض وتحليل وتفسير تلك النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

سنقوم بعرض دراسة وصفية إحصائية للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و التي تشير إلى: الجنس، السن، سنوات الخبرة.

الجدول رقم 01: يوضح نسب الموظفين حسب الخصائص الشخصية من جنس و سن وسنوات الخبرة

متغيرات الدراسة	العدد	المجموع	النسبة المئوية	مجموعة النسب
الجنس	27	100	27%	100%
	48		48%	
	25		25%	
السن	0	75	0%	100%
	42		56%	
	22		29%	
	11		15%	
سنوات الخبرة	42	75	56%	100%
	11		14.7%	

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي ومصادر استخدام المعلومات التقليدية والالكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 175.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

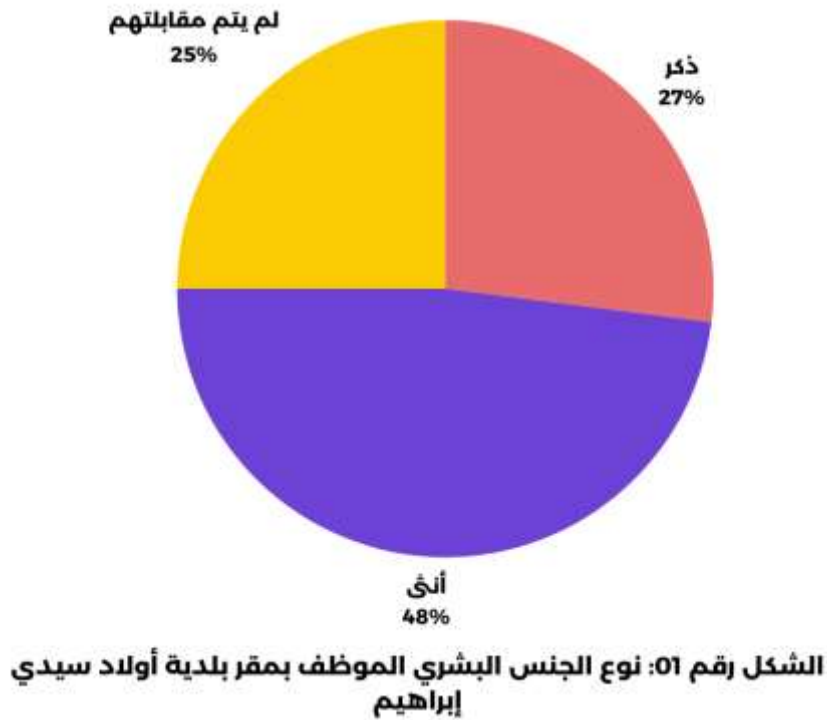
	13.3%		10	من 10 الى 15
	16%		12	من 15 فما فوق

المصدر: إنجاز الطالبتين نتيجة الإستبانة

من خلال الجدول يمكن تحليل البيانات الشخصية للموظفين كمايلي:

1. توزيع الجنس

تمثل الإناث النسبة الأكبر بين الموظفين حيث بلغ عددهن 48، في حين بلغ عدد الذكور 27، وهناك 25 موظفًا لم يُحدد جنسهم نظرًا لعدم إجراء استبانة معهم لأنهم يتواجدون بمصلحة العمليات التقنية والتي لا تعتمد على الرقمنة وبهذا الشكل فهذه النسبة لا تخدم دراستنا كما انها خارج هيكل البلدية، كما يعكس هذا التنوع بين الجنسين في المؤسسة ميل نحو تمثيل أكبر للإناث. ويمكن تمثيلها في الشكل رقم 01 كمايلي:



المصدر: من إنجاز الطالبتين

2. الخبرة المهنية

غالبية الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (42 موظفًا)، مما يشير إلى أن هناك عددًا كبيرًا من الموظفين الجدد نسبيًا في المؤسسة، بالنسبة للفئات الأخرى، فإن عدد الموظفين بخبرة من 5 إلى 10

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

سنوات يبلغ 11 موظفًا، ومن 10 إلى 15 سنة 10 موظفين، وأكثر من 15 سنة 12 موظفًا، هذا التوزيع يعكس تجديدًا مستمرًا في القوى العاملة، بالإضافة إلى وجود خبرات متوسطة وطويلة الأمد تساهم في استقرار وتقديم العمل، والرسم الموالي يوضح هذا بدقة.

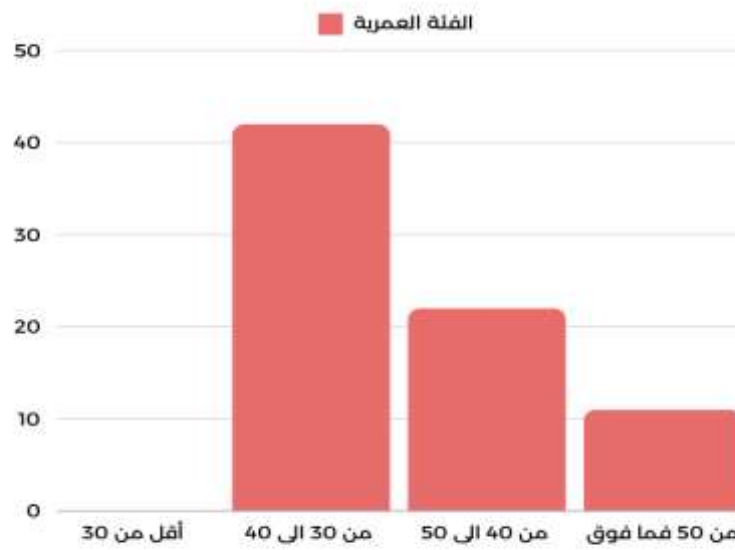


المصدر: من إنجاز الطالبتين

3. الفئات العمرية

الفئة العمرية الأكبر بين الموظفين هي من 30 إلى 40 سنة (42 موظفًا)، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة (22 موظفًا)، والفئة من 50 فما فوق (11 موظفًا)، لا توجد أي موظفين تحت سن 30 عامًا، يعكس هذا التوزيع العمري وجود عدد كبير من الموظفين في منتصف حياتهم المهنية، مما قد يشير إلى استقرار وظيفي نسبي وحاجة إلى برامج تطوير مهني لدعم هذه الفئة، خاصة في مجال الرقمنة والأعمدة البيانية التالية توضح ذلك.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية



الشكل رقم 03: الفئة العمرية لموظفي بلدية أولاد سيدي إبراهيم

المصدر: من إنجاز الطالبتين

الجدول رقم 02: يوضح توزيع الموظفين حسب المصلحة

عدد الموظفين في المصلحة	مصالح تعتمد على الرقمنة		المصلحة
	لا	نعم	
10		⊗	الأمانة العامة
26		⊗	مصلحة تنظيم الشؤون العامة
19		⊗	المصلحة البيومترية
22		⊗	مصلحة الشؤون الإدارية والعام
25	⊗		العمليات التقنية

المصدر: من إنجاز الطالبتين توزيع الموظفين حسب المصلحة

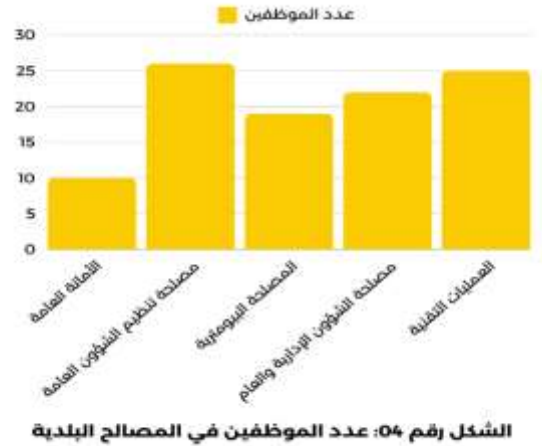
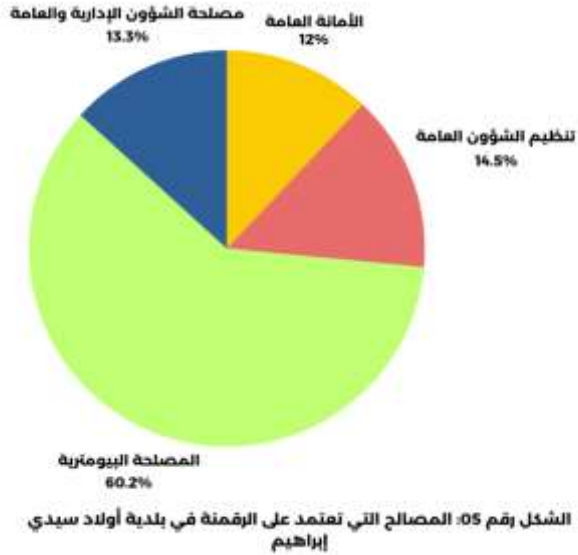
الجدول الثاني يوضح توزيع الموظفين في مختلف المصالح، بالإضافة إلى اعتماد هذه المصالح على الرقمنة، ويبين أن الأمانة العامة تضم 10 موظفين، وتعتمد بشكل جزئي على الرقمنة من مكتب واحد من أصل مكتبين، أما مصلحة تنظيم الشؤون العامة، وهي الأكبر من حيث عدد الموظفين بنسبة 26.8% من

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

إجمالي الموظفين (26 موظفًا)، تعتمد أيضًا على الرقمنة بشكل نصفي حيث تضم 14 مكتب منها 7 مكاتب تعتمد على الرقمنة، ما يعكس الحاجة إلى إدارة فعالة لعدد كبير من العمليات والموظفين باستخدام الأدوات الرقمية.

المصلحة البيومترية، التي تضم 19 موظفًا (19.6% من إجمالي الموظفين)، تعتمد على الرقمنة بشكل كلي نظرًا لطبيعة عملها التي تتطلب التعامل مع بيانات رقمية حساسة، أما مصلحة الشؤون الإدارية والعامّة تحتوي على 22 موظفًا (22.7% من إجمالي الموظفين) وتعتمد على الرقمنة بمعدل 3 مكاتب من أصل 5 مما يشير إلى توجه نحو تحسين العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات من خلال التكنولوجيا الرقمية.

أما العمليات التقنية، التي تضم 25 موظفًا (25.8% من إجمالي الموظفين)، لا تعتمد على الرقمنة، هذا يشير إلى اعتمادها على وسائل تقليدية أو وجود عوائق تمنعها من تبني الرقمنة بشكل كامل. وبالتالي، يمكن استنتاج أن معظم المصالح تعتمد على الرقمنة باستثناء العمليات التقنية، مما يعكس توجهًا عامًا نحو التحول الرقمي مع استثناءات تحتاج إلى معالجة.



المصدر: إنجاز الطالبتين

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم 03: دور الرقمنة في العملية الإدارية

إجابات أخرى	الإحتمالات			عدد الإجابات	الأسئلة
	معا	بشرية	مادية		
	15	35	25	75	ما هي الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية
التبرير في حال إجابة لا	لا	لا	لا	75	هل يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية؟
عدم تعميم الرقمنة على جميع المكاتب هناك وثائق لا يمكن استخراجها بإستعمال الرقمنة	75	00	00		
إذا كانت الإجابة بلا ، كيف نستدرك هذا الخلل	لا	لا	لا	75	في رأيكم هل المواطن يجيد التعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديمكم للخدمة ؟
تكوين الموظفين أكثر على إستعمال الرقمنة وتقديم الخدمات الرقمية للمواطن	55	20	20		
إذا كانت الإجابة بلا ، لماذا؟	لا	لا	لا	75	هل قللت الرقمنة من عدد المواطنين أمام الشبايبك وحسنت الاتصال العمومي؟
غياب التكوين لدى الموظفين وثقافة إستعمال الرقمنة عند المواطن	31	44	44		

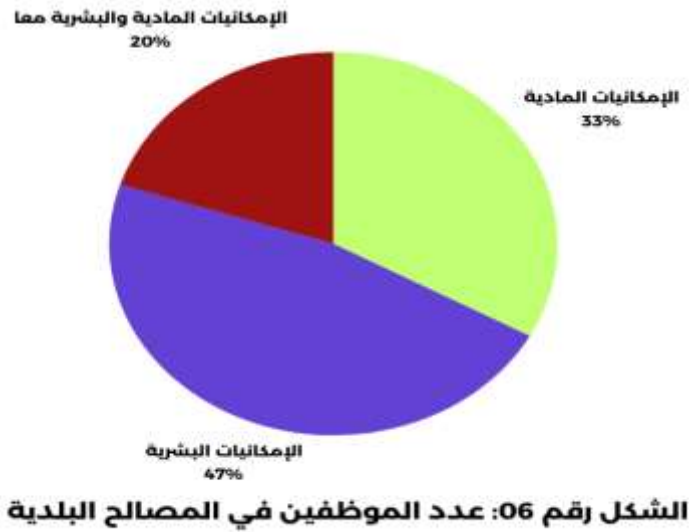
المصدر: من الإستبيان المنجز من طرف الطالبتين

من خلال الجدول يمكن تحليل النتائج بهذا التفصيل:

1. الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية

تبين البيانات أن التركيز الأكبر كان على الإمكانيات البشرية (47%)، مما يعكس أهمية التدريب وتطوير القدرات البشرية لتحسين الخدمات العمومية، الإمكانيات المادية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 33%، بينما تم استخدام كلا الإمكانيات المادية والبشرية معاً بنسبة 20%، هذا يشير إلى أن الجمع بين هذين النوعين من الإمكانيات قد لا يكون الخيار الأكثر تفضيلاً ولكنه مهم لتحقيق تحسين شامل في الخدمات.

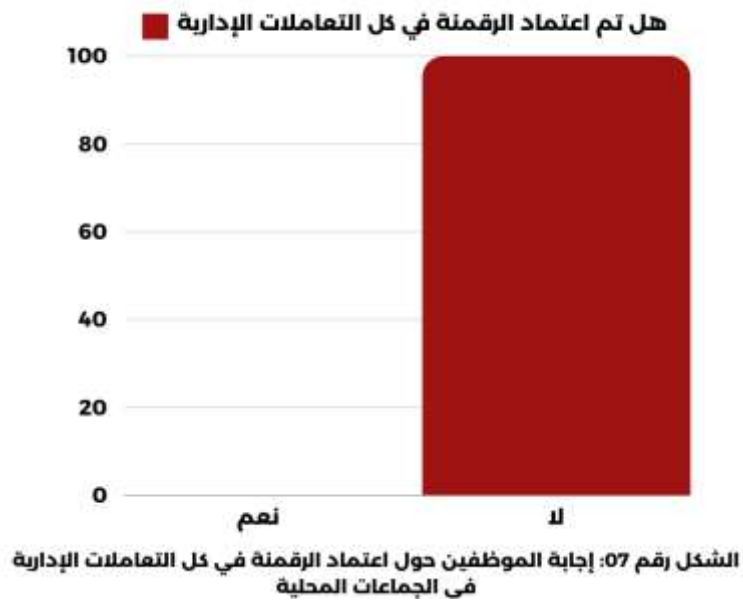
الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية



المصدر: إنجاز الطالبتين

2. اعتماد الرقمنة في التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية

يظهر بشكل واضح أن جميع المستجيبين (100%) أشاروا إلى أن الرقمنة لم تُعتمد بشكل كامل في التعاملات الإدارية، هذا يعكس وجود تحديات كبيرة في تعميم الرقمنة على جميع العمليات الإدارية، مما يتطلب استراتيجيات محددة لتجاوز هذه العقبات.

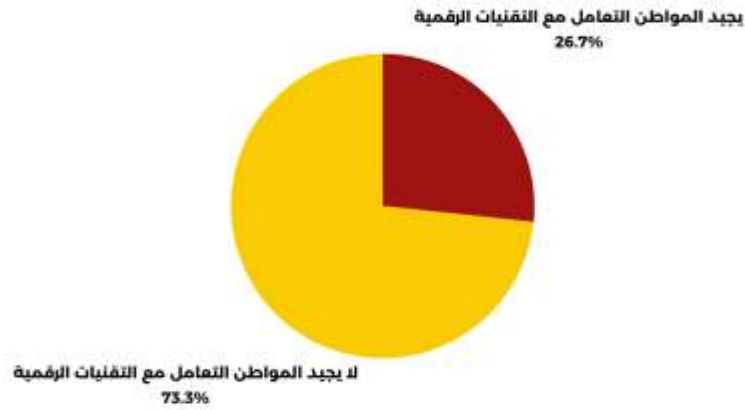


المصدر: من إنجاز الطالبتين

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

3. تعامل المواطن مع التقنيات الرقمية أثناء تقديم الخدمة

الغالبية العظمى من المستجيبين (73%) يرون أن المواطنين لا يجيدون التعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديم الخدمة، هذا يشير إلى وجود فجوة كبيرة في الوعي الرقمي والتدريب لدى المواطنين، مما يستدعي الحاجة إلى برامج توعوية وتدريبية لتعزيز استخدام التقنيات الرقمية.



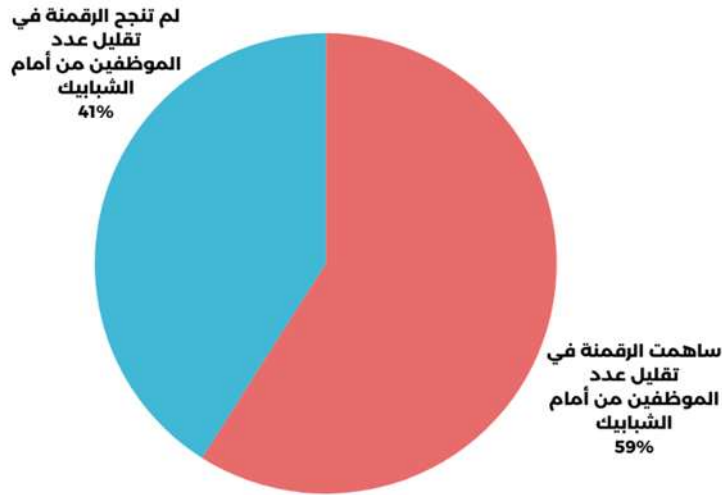
الشكل رقم 08: إجابة الموظفين حول قدرة المواطن التعامل مع التقنيات الرقمية

المصدر: إنجاز الطالبتين

4. تأثير الرقمنة على تقليل عدد المواطنين أمام الشبابيك وتحسين الاتصال العمومي

يُظهر التحليل أن 59% من المستجيبين يعتقدون أن الرقمنة قد ساهمت في تقليل عدد المواطنين أمام الشبابيك وتحسين الاتصال العمومي، ومع ذلك، هناك نسبة 41% يرون أن الرقمنة لم تحقق هذا الهدف، مما يشير إلى أن الفعالية قد تكون محدودة بسبب قلة التكوين أو عدم وجود ثقافة استخدام الرقمنة بين الموظفين والمواطنين.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية



الشكل رقم 09: مدى مساهمة الرقمنة في تقليل عدد المواطنين أمام الشباب وتحسين عملية الإتصال

المصدر: إنجاز الطالبتين

الجدول رقم 04: صعوبات التنقل من الشباك الورقي نحو الشباك الرقمي

الأسئلة	عدد المجيبين	الإجابات
ماهي الصعوبات التي واجهتموها في الانتقال من الشبابيك الورقية إلى الشباك الآلي الموحد؟	8 رؤساء المصالح 67 باقي الموظفين	صعوبة نقل الأرشيف إلى الرقمنة صعوبة التعامل مع الرقمنة الإمكانيات البشرية غير مؤهلة
ما هي أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية في الجزائر؟	8 رؤساء المصالح 68 باقي الموظفين	استعمال جهاز السكانير عدم توفير الإمكانيات المادية
هل يتم تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية ؟	75	تم تكوين فقط رؤساء المصالح أما باقي الموظفين فلم يتكلم تأطيرهم وهذه ابرز الصعوبات التي يعاني منها رؤساء المصالح
هل تقدم المؤسسات العمومية الخدمات عن بعد، وما هي تلك الخدمات ؟	75	لا توجد خدمات عن بعد

1. الصعوبات التي واجهتموها في الانتقال من الشبابيك الورقية إلى الشباك الآلي

تشير الإجابات إلى ثلاث صعوبات رئيسية في الانتقال من النظام الورقي إلى النظام الرقمي:

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

- أولاً، هناك تحدٍ كبير في نقل الأرشيف الورقي إلى الرقمنة، مما يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.

- ثانياً، الموظفون يواجهون صعوبات في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

- ثالثاً، هناك نقص في التأهيل والمهارات اللازمة بين الموظفين للتعامل مع الرقمنة بشكل فعال.

2. أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية في الجزائر

تُظهر البيانات أن التقنية الرقمية الأكثر استخداماً هي جهاز السكاير، مما يشير إلى التركيز على تحويل الوثائق الورقية إلى صيغة رقمية، ومع ذلك، هناك شكوى عامة بشأن نقص الإمكانيات المادية، مما يعوق تبني تقنيات رقمية أخرى أو تحسين البنية التحتية الرقمية الحالية.

3. تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية

يشير التحليل إلى أن التدريب على التطبيقات الرقمية يقتصر في الغالب على رؤساء المصالح، بينما باقي الموظفين لم يحصلوا على تدريب كافٍ، هذا يؤدي إلى فجوة في المهارات بين الموظفين ويحد من فعالية تطبيقات الرقمنة.

- تقديم المؤسسات العمومية للخدمات عن بعد

جميع المستجيبين أكدوا عدم وجود خدمات عن بعد، مما يشير إلى نقص كبير في تبني التقنيات الحديثة التي تسمح بتقديم الخدمات الإلكترونية، هذا يعكس حاجة ملحة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين قدرة المؤسسات العمومية على تقديم خدمات عن بعد.

الجدول رقم 05: تحسين الخدمة العمومية عن طريق تجديد الرقمنة

الأسئلة	عدد المجيبين		الإجابات
هل هناك مصلحة ضمن مؤسساتكم تبحث في التجديد الرقمي؟	لا	نعم	بالنسبة لرؤساء المصالح يعلمون
	67	8	بالنسبة للموظفين لا يعلمون ان هناك مكتب خاصة بالتجديد الرقمي
هل هناك استقرار في عملية تجديد الخدمة ؟	لا	نعم	بالنسبة لرؤساء المصالح يرون ان ليس
	8	67	هناك اي استقرار اما بالنسبة للموظفين

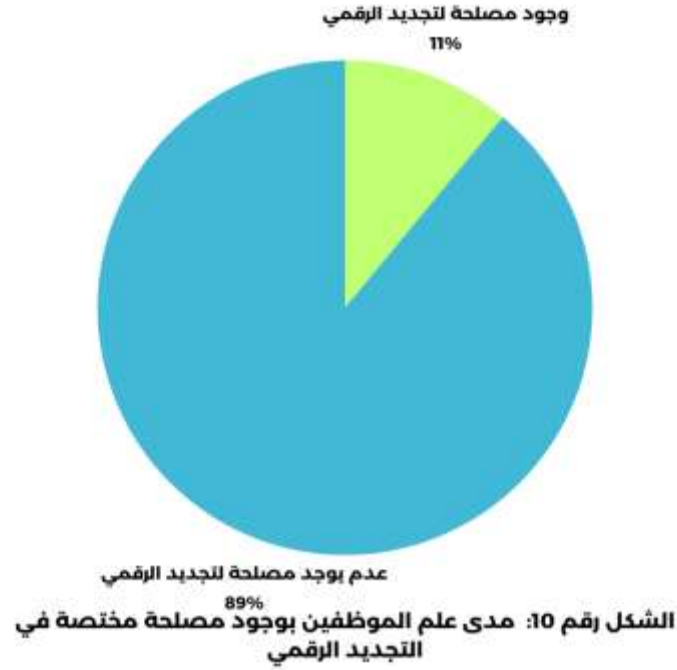
الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

ال1ين لم يتلقوا اي تكون فيعتقدون ان هناك إستقرار في الخدمة العمومية			
اجيب فقط رؤساء المصالح وهم الذين يقومون بتقييم الإيجابيات والسلبيات وذلك بسبب إقتصار التكوين عليهم	لا	نعم	تقومون بتقييم موقعكم من هذه العملية الرقمية العمومية لتقييم الإيجابيات وتدارك السلبيات ؟ أولسبب آخر (أذكره)
لازال الإعتماد على الأرشيف فقط الضي لم يتم تحويله في الرقمنة		75	على ماذا تعتمدون في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق ؟
سرعة الخدمة وتقليل الجهد والوقت على الموظف		44	ماذا قدمت لكم الرقمنة من ايجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية
تعميم استعمال الرقمنة في كل المكاتب وتكوين الموظفين على استعمال الرقمنة		75	كيف تحفز وتوجه جهود التحول الرقمي نحو الابتكار والتجريب ؟

1. هل هناك مصلحة ضمن مؤسستكم تبحث في التجديد الرقمي؟

البيانات تُظهر أن 89% من المستجيبين (67 من 75) لا يعلمون بوجود مصلحة داخل المؤسسة تبحث في التجديد الرقمي، في حين أن 11% فقط (8 من 75) يعلمون بوجودها. هذا يشير إلى نقص في التواصل أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتجديد الرقمي داخل المؤسسة، مما يستدعي الحاجة إلى تعزيز التواصل الداخلي وتوضيح الأدوار.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

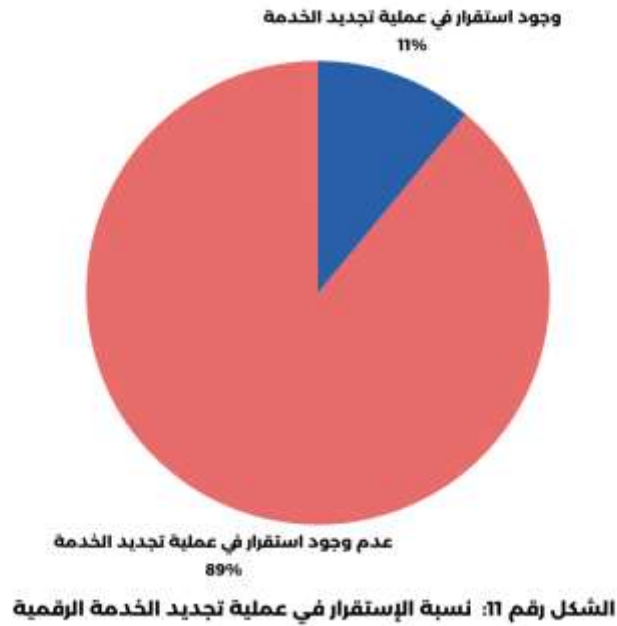


المصدر: إنجاز الطالبين

2. مدى وجود استقرار في عملية تجديد الخدمة

الغالبية العظمى من الموظفين (89%) يعتقدون أن هناك استقرارًا في عملية تجديد الخدمة، بينما 11% فقط يرون أن هناك عدم استقرار، هذا يشير إلى أن الجهود المبذولة في التجديد الرقمي قد تكون كافية لضمان استمرارية الخدمة وتحسينها، ولكن هناك حاجة إلى معالجة الشكوك وعدم الاستقرار لدى البعض.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية



المصدر: إنجاز الطالبتين

3. تقييم العملية الرقمية العمومية لتقييم الإيجابيات وتدارك السلبيات

89% من الموظفين لا يقومون بتقييم العملية الرقمية العمومية، في حين أن 11% فقط يقومون بذلك، هذا يشير إلى نقص في آليات التقييم والمتابعة، مما قد يؤثر على القدرة على تحسين العملية الرقمية بشكل مستمر. ينبغي تطوير نظام تقييم دوري لمراجعة وتحديث الإجراءات الرقمية.

4. الاعتماد على الأرشيف في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق

جميع المستجيبين (100%) أشاروا إلى أن الإحصاء لا يزال يعتمد على الأرشيف التقليدي، مما يعني أن هناك حاجة ماسة لتحويل الأرشيف الورقي إلى رقمي، هذا يشير إلى أن عملية التحول الرقمي لم تكتمل بعد، وهناك حاجة إلى استثمارات إضافية في رقمنة الأرشيف وتحسين الوصول إلى البيانات.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية



المصدر: إنجاز الطالبتين

- إيجابيات الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

59% من المستجيبين أشاروا إلى أن الرقمنة أدت إلى تحسين سرعة الخدمة وتقليل الجهد والوقت المبذول من قبل الموظفين. هذا يعكس فائدة كبيرة للرقمنة في تحسين الكفاءة التشغيلية، على الرغم من وجود تحديات أخرى تحتاج إلى معالجة.

6. تحفيز جهود التحول الرقمي نحو الابتكار والتجريب

جميع المستجيبين (100%) يرون أن تعميم استعمال الرقمنة وتدريب الموظفين على استخدامها هو السبيل لتحفيز التحول الرقمي نحو الابتكار والتجريب، هذا يعكس توافقاً قوياً حول الحاجة إلى الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر لضمان نجاح التحول الرقمي.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم 06: تحديات التحول الرقمي في الجزائر

الأسئلة	عدد المجيبين	الإجابات
ما هي المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى بلدية أولاد سيدي إبراهيم في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية؟	75	تظهر هذه المؤشرات على مستوى المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية فقط
هل لديكم تصور مستقبلي لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية في مجال رقمنة المؤسسات العمومية؟ (أذكره)	نعم	الإعتماد الكلي على الرقمنة في تقديم الخدمات والإستغناء عن الخدمات الورقية وهذا ما يخدم المواطن والموظف وبهذا يرى معظم الموظفين ضرورة تعميم الرقمنة في كل مكاتب البلدية والإدارات الأخرى.
	لا	0

1. المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى بلدية أولاد سيدي إبراهيم في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية

يشير جميع المجيبين إلى أن فعالية الرقمنة تقتصر على المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية فقط، هذا يعكس أن التحول الرقمي لم يمتد بعد إلى كافة المصالح والإدارات الأخرى، ووجود فعالية محدودة يمكن أن يكون نتيجة لتركيز الجهود والموارد على هذه المصالح دون غيرها.

2. التصور المستقبلي لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية في مجال رقمنة المؤسسات العمومية

جميع المجيبين (100%) لديهم تصور مستقبلي لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية عبر الرقمنة، حيث يرون أن الاعتماد الكلي على الرقمنة في تقديم الخدمات والاستغناء عن الخدمات الورقية يخدم كل من المواطن والموظف، هذا يعكس توافقاً قوياً بين الموظفين حول أهمية الرقمنة وضرورة تعميمها في كل مكاتب البلدية والإدارات الأخرى.

ملاحظة إضافية

- لم يتمكن من مقابلة موظفي مصلحة العمليات التقنية شخصياً بسبب عدم توفر الرقمنة في المصلحة، كما أنها فرع خارج هيكل البلدية.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

هذه الملاحظة تشير إلى وجود فجوات في تبني الرقمنة في بعض المصالح مثل مصلحة العمليات التقنية، هذا يعكس الحاجة إلى بذل جهود إضافية لضمان شمولية التحول الرقمي في كافة المصالح دون استثناء.

يُظهر الاستبيان الذي أجري حول تبني الرقمنة في مختلف المصالح بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم العديد من النقاط الرئيسية التي تعكس حالة الرقمنة ومستوى الاستعداد للتحول الرقمي داخل هذه المؤسسة، تشير البيانات إلى أن هناك تركيزاً كبيراً على تطوير الإمكانيات البشرية، حيث اعتبرت 47% من الاستجابات أن التدريب وتطوير القدرات البشرية هو العامل الأساسي لتحسين الخدمات العمومية، ومع ذلك، تُظهر النتائج أن الرقمنة لم تُعتمد بشكل كامل في التعاملات الإدارية، إذ أكد 100% من المستجيبين عدم تطبيق الرقمنة بشكل شامل، مما يعكس وجود تحديات كبيرة تتطلب حلولاً فعالة واستراتيجيات مستدامة.

فيما يخص تعامل المواطنين مع التقنيات الرقمية، أظهرت النتائج أن 73% من الموظفين يرون أن المواطنين لا يجيدون التعامل مع هذه التقنيات، مما يبرز الحاجة إلى برامج توعية وتدريب لتعزيز الوعي الرقمي بين المواطنين، على الرغم من ذلك، هناك بعض التحسن الملحوظ حيث أشار 59% من المستجيبين إلى أن الرقمنة ساهمت في تقليل عدد المواطنين أمام الشبائيك وتحسين الاتصال العمومي، على الرغم من وجود تحديات مرتبطة بنقص التكوين وثقافة استخدام الرقمنة.

تحليل المحور الثالث أظهر أن هناك نقصاً في التواصل الداخلي حول جهود التجديد الرقمي، حيث لم يعلم 89% من الموظفين بوجود مصلحة مخصصة للتجديد الرقمي. وبالرغم من ذلك، يعتقد 89% أن هناك استقراراً في عملية تجديد الخدمة.

أما بالنسبة للمحور الرابع، فقد أظهرت النتائج أن فعالية الرقمنة تظهر بشكل واضح فقط في المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية، بينما لم تُعمم على كافة المصالح الأخرى، مع ذلك، هناك توافق قوي بين الموظفين حول ضرورة تبني الرقمنة بشكل شامل في كل مكاتب البلدية والإدارات الأخرى، حيث يرى 100% من المستجيبين أن الاعتماد الكلي على الرقمنة يخدم كل من المواطن والموظف.

و من خلال مقابلة السيد عبد الجليل إبراهيمي، رئيس مصلحة الشؤون الإدارية بمقر بلدية سيدي أولاد إبراهيم بالولاية المنتدبة بوسعادة، استطعنا الحصول على معلومات مهمة حول تطبيق الرقمنة في البلدية، بدأت البلدية في استخدام الرقمنة في عام 2016، وقد تلقى الموظفون دورات تدريبية قصيرة لم

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

تتعدى يومين، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التدريب المتخصص، كما واجهت البلدية تحديات مثل نقص المتخصصين في الرقمنة وعدم تجهيز جميع المكاتب بالأجهزة الإلكترونية اللازمة، رغم ذلك، يعتبر العمل الرقمي أكثر فعالية مقارنة بالأساليب التقليدية، تتوفر البنية التحتية لشبكات الاتصالات وتقنيات المعلومات في بعض المكاتب، ويوجد مكتب متخصص في تكنولوجيا المعلومات يتولاه مهندس دولة في الإعلام آلي.

كما أكد السيد إبراهيمي أنه لم تنجح البلدية بعد في تقديم جميع خدماتها عبر الإنترنت دون الحاجة للوثائق الورقية، رغم أن التقنيات الرقمية ساهمت في توفير الوقت والجهد بشكل جزئي، هذه المعطيات تشير إلى تقدم ملحوظ في مجال الرقمنة، لكن هناك حاجة لمزيد من العمل والتطوير لتحقيق أهداف الرقمنة الكاملة وتحسين جودة الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية

الفرضية: "قد تساهم عملية رقمنة الإدارة المحلية في تطوير الخدمة العمومية بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة"

1. المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة:

- تظهر المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة فقط على مستوى المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية.

- نسبة الإجابات التي أكدت هذا: 100%.

و هذا يشير إلى أن الرقمنة فعالة في بعض الأقسام المحددة فقط، مما يعني أن التأثير الإيجابي للرقمنة لم يتم تعميمه بعد على كافة الأقسام في البلدية.

2. التصور المستقبلي لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية عبر الرقمنة

- جميع المستجيبين (100%) لديهم تصور مستقبلي إيجابي للاعتماد الكلي على الرقمنة وتقديم الخدمات عن بعد.

- يرون أن الرقمنة ستخدم كل من المواطن والموظف وستحسن من جودة الخدمات.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

كما يشير هذا إلى وجود توافق قوي بين الموظفين حول أهمية الرقمنة وضرورة تطبيقها على نطاق أوسع، هذا يعكس استعداد المؤسسة والمجتمع لتبني التحول الرقمي بشكل كامل.

3. الصعوبات في الانتقال من النظام الورقي إلى النظام الرقمي

- صعوبة نقل الأرشيف إلى الرقمنة.

- صعوبة التعامل مع الرقمنة.

- نقص في تأهيل الإمكانيات البشرية.

الصعوبات التي تواجه الموظفين في الانتقال إلى الرقمنة هي تحديات كبيرة تتطلب معالجة فعالة لضمان نجاح التحول الرقمي، تحسين التدريب وتأهيل الموظفين يمكن أن يساهم بشكل كبير في التغلب على هذه الصعوبات.

4. استخدام التقنيات الرقمية

- استعمال جهاز السكاير بشكل رئيسي.

- نقص الإمكانيات المادية يعوق تبني تقنيات رقمية أخرى.

التركيز على جهاز السكاير يعكس خطوة أولى في التحول الرقمي، ولكن هناك حاجة ماسة لتوفير الإمكانيات المادية لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتبني تقنيات أكثر تطوراً.

5. تدريب وتأهيل الموظفين

- التدريب محدود يقتصر على رؤساء المصالح.

- باقي الموظفين لم يحصلوا على تدريب كافٍ.

التدريب المحدود يعوق فعالية الرقمنة، كما أن توسيع برامج التدريب لتشمل جميع الموظفين سيساهم في تحسين مهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة الرقمية.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

6. تقديم الخدمات عن بعد

- لا توجد خدمات عن بعد حالياً.

عدم وجود خدمات عن بعد يعكس حاجة ملحة لتطوير هذا الجانب لتلبية احتياجات المواطنين وتحسين كفاءة الخدمة العمومية.

بناءً على نتائج الاستبيان، يمكن القول إن فرضية "قد تساهم عملية رقمنة الإدارة المحلية في تطوير الخدمة العمومية بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة" لديها إمكانية كبيرة للنجاح، ولكن هناك تحديات كبيرة يجب التغلب عليها لضمان تحقيق هذا النجاح.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج لعل أبرزها:

1. توزيع الجنس بين الموظفين: يتوزع الموظفين بشكل غير منتظم

- النسبة الأكبر للإناث: تشكل الإناث 48% من إجمالي الموظفين، في حين يمثل الذكور 27%، بينما هناك 25% لم يتم مقابلتهم نظراً لوجودهم في مصلحة العمليات التقنية التي لا تعتمد على الرقمنة.

2. الخبرة المهنية:

- غالبية الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات: يمثلون 56% من إجمالي الموظفين، وهم معينون بصفة تعاقدية ورغم المستوى التعليمي الجامعي لهم إلا أنهم عاجزون عن التعامل مع الحاسوب بصفة عامة، ولا يكون لهم أي شغف لتعلم الرقمنة أو ممارستها، في حين رؤساء المصالح يشكون بصفة دائمة من وجود مسؤولين على وشك التقاعد عاجزون عن التعامل مع الرقمنة ورافضون لتكوين وهذا يشكل عائق آخر أساسي أما تعميم الرقمنة وهو قلة التكوين.

- توزيع الخبرة بين الفئات الأخرى: الموظفون بخبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 14.7%، من 10 إلى 15 سنة يمثلون 13.3%، وأكثر من 15 سنة يمثلون 16%.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

3. التوزيع العمري:

- الفئة العمرية الأكبر بين الموظفين: تتراوح أعمار 56% من الموظفين بين 30 و40 سنة، بينما تبلغ نسبة الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة 29%، وتبلغ نسبة الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق 15%.

أ. توزيع الموظفين حسب المصلحة:

- الأمانة العامة: تضم 10 موظفين، وتعتمد على الرقمنة جزئيًا.
- مصلحة تنظيم الشؤون العامة: تضم 26 موظفًا، وتعتمد على الرقمنة جزئيًا.
- المصلحة البيومترية: تضم 19 موظفًا، وتعتمد على الرقمنة بالكامل.
- مصلحة الشؤون الإدارية والعامة: تضم 22 موظفًا، وتعتمد على الرقمنة جزئيًا.
- مصلحة العمليات التقنية: تضم 25 موظفًا، ولا تعتمد على الرقمنة.

ب. الإمكانيات والتحديات:

- تحسين الخدمات العمومية: 47% من الاستجابات أشارت إلى أهمية تطوير الإمكانيات البشرية، و33% إلى الإمكانيات المادية، بينما 20% رأوا أهمية الجمع بين الإمكانيات البشرية والمادية.
- تحديات الرقمنة: جميع المستجيبين أكدوا أن الرقمنة لم تُعتمد بشكل كامل في التعاملات الإدارية، مما يعكس وجود تحديات كبيرة في تعميم الرقمنة على جميع العمليات.

7. تعامل المواطنين مع التقنيات الرقمية:

- صعوبة التعامل: 73% من الموظفين يرون أن المواطنين لا يجيدون التعامل مع التقنيات الرقمية، مما يستدعي الحاجة إلى برامج توعوية وتدريبية لتعزيز استخدام التقنيات الرقمية.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

8. تأثير الرقمنة على الخدمات:

- تقليل عدد المواطنين أمام الشبابيك: 59% من المستجيبين يعتقدون أن الرقمنة ساهمت في تقليل عدد المواطنين أمام الشبابيك وتحسين الاتصال العمومي، بينما يرى 41% أنها لم تحقق هذا الهدف بسبب نقص التكوين وثقافة استخدام الرقمنة.

8. الصعوبات في الانتقال للرقمنة:

- نقل الأرشيف الورقي إلى الرقمنة: صعوبة نقل الأرشيف الورقي، وصعوبة التكيف مع الأنظمة الرقمية، ونقص التأهيل بين الموظفين.

9. استخدام الأدوات الرقمية:

- الأدوات المستخدمة: جهاز السكانير هو الأكثر استخدامًا، مما يشير إلى التركيز على تحويل الوثائق الورقية إلى صيغة رقمية، مع وجود شكوى عامة بشأن نقص الإمكانيات المادية.

10. تأهيل الموظفين:

- التدريب والتطوير: التدريب على التطبيقات الرقمية يقتصر في الغالب على رؤساء المصالح، بينما باقي الموظفين لم يحصلوا على تدريب كافٍ، مما يعوق فعالية الرقمنة.
- واجهت البلدية عقبات كبيرة في تنفيذ مشروع الرقمنة، أبرزها نقص المتخصصين في هذا المجال وعدم تجهيز جميع المكاتب بالأجهزة الإلكترونية اللازمة، مما أثر على كفاءة التطبيق.

11. تقديم الخدمات عن بعد:

- عدم وجود خدمات عن بعد حاليًا: جميع المستجيبين أكدوا عدم وجود خدمات عن بعد، مما يعكس حاجة ملحة لتطوير هذا الجانب لتلبية احتياجات المواطنين وتحسين كفاءة الخدمة العمومية.
- رغم الجهود المبذولة، لم تتمكن البلدية بعد من تقديم جميع خدماتها بشكل كامل عبر الإنترنت دون الحاجة إلى الوثائق الورقية، مما يشير إلى وجود تحديات في تحقيق الرقمنة الشاملة.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

12. فعالية الرقمنة وتصوّر المستقبل:

- فعالية الرقمنة: تقتصر على المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية.
- التصوّر المستقبلي: جميع المستجيبين لديهم تصور إيجابي للاعتماد الكلي على الرقمنة وتقديم الخدمات عن بعد، مما يعكس استعداد المؤسسة والمجتمع لتبني التحول الرقمي بشكل كامل.

13. المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة:

- الفعالية المحدودة: تقتصر فعالية الرقمنة على المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية، مما يعني أن التحول الرقمي لم يمتد بعد إلى كافة المصالح والإدارات الأخرى.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

الخلاصة:

بعد تحليل البيانات المجموعة من خلال أداة الإستبيان وأداة المقابلة مع موظفي مقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم بالولاية المنتدبة بوسعادة، يمكننا استخلاص بعض النتائج المهمة التي تلخص واقع الرقمنة في هذه البلدية:

أظهرت الدراسة فعالية الرقمنة في بعض الأقسام المحددة فقط (مثل المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية)، بينما لم يتم تعميمها على كافة الأقسام في البلدية، وهذا يشير إلى ضرورة بذل مزيد من الجهد لتوسيع رقمنة الخدمات وتعميمها على جميع الأقسام، خاصةً مع وجود تقبل كبير من قبل الموظفين للرقمنة وإدراكهم لفوائدها.

تواجه البلدية تحديات كبيرة في الانتقال إلى الرقمنة، منها صعوبة نقل الأرشيف الورقي إلى الرقمنة، نقص تأهيل بعض الموظفين للتعامل مع التقنيات الرقمية، ونقص الإمكانيات المادية لتبني تقنيات رقمية أكثر تطوراً.

يُلاحظ غياب خدمات تقديم الخدمات عن بعد، مما يعكس الحاجة لتطوير هذا الجانب لخدمة المواطنين بشكل أفضل.

يمكننا القول أن إدارة بلدية أولاد سيدي إبراهيم ما زالت في بداية طريق التحول الرقمي، وهناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به لتحقيق هذا التحول بشكل كامل، ولتحقيق ذلك، ينبغي على البلدية التركيز على:

- توسيع برامج تدريب وتأهيل الموظفين للتعامل مع الرقمنة بشكل فعال، مع التركيز على جميع الموظفين وليس رؤساء المصالح فقط.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتبني تقنيات رقمية أكثر تطوراً، وتحسين البنية التحتية الرقمية.
- وضع خطة واضحة لتقديم خدمات عن بعد لتلبية احتياجات المواطنين.
- تواصل واضح وشامل حول خطط وأهداف التحول الرقمي مع جميع الموظفين.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

مع العمل على هذه النقاط، ستكون إدارة البلدية قادرة على تحقيق تحول رقمي حقيقي، يساهم في تطوير الخدمات العمومية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

و من خلال هذه الدراسة، تبين أن الرقمنة تشكل عاملاً أساسياً لتطوير الخدمات العمومية، ومع ذلك، فإن تحقيق ذلك يتطلب جهوداً متضافرة من قبل مختلف الأطراف المعنية، من أجل التغلب على التحديات وتحقيق التحول الرقمي الشامل.

الخطامة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على واقع الرقمنة في مقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم بالولاية المنتدبة بوسعادة، وكيفية تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية، حيث تُعد عملية الرقمنة من العمليات التي تتطلب العديد من المتطلبات والمقومات الضرورية لإنشائها، حيث تحتاج إلى خطة عملية ومدروسة يتم فيها تحديد الأهداف والأساليب ووسائل التنفيذ، كما تتطلب توفر مجموعة من الوسائل والتجهيزات الضرورية مثل الحواسيب، والمساحات الضوئية، ووسائل التخزين، وشبكات المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تكوين الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي والكفاءة المطلوبة.

من خلال هذه الدراسة، تبين أن الرقمنة ساهمت بشكل إيجابي في بعض الأقسام مثل المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية، إلا أن تعميم هذه التجربة على جميع أقسام البلدية ما زال يحتاج إلى جهد كبير، حيث تواجه البلدية عدة تحديات في الانتقال الكامل إلى النظام الرقمي، مثل صعوبة نقل الأرشيف الورقي إلى الرقمنة، نقص التأهيل لدى بعض الموظفين، ونقص الإمكانيات المادية لتبني تقنيات رقمية متطورة.

استنادًا إلى نتائج تقني الإستبيان والمقابلة مع الموظفين، يمكن القول مقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم لا تزال في بداية طريق التحول الرقمي.

ولتحقيق هذا التحول بشكل كامل، هناك حاجة ماسة لتطوير برامج تكوينية فعالة للموظفين، وتوفير التجهيزات اللازمة، وتطوير الخدمات عن بعد لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل وتحقيق التطلعات المنشودة.

ومن خلال هذه الدراسة قد توصلنا إلى عدة نتائج يمكن ذكرها كمايلي:

- فعالية الرقمنة محدودة حاليًا في بعض الأقسام مثل المصلحة البيومترية وفرع الحالة المدنية.
- وجود تحديات في نقل الأرشيف الورقي إلى الرقمنة.
- نقص التأهيل لدى بعض الموظفين في التعامل مع التقنيات الرقمية.
- نقص الإمكانيات المادية لتبني تقنيات رقمية متطورة.
- غياب خدمات تقديم الخدمات عن بعد في الوقت الحالي.

- حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية للموظفين.
 - تباين في مستوى إدراك وفهم المواطنين لاستخدام التقنيات الرقمية.
 - رغبة وإدراك الموظفين لأهمية الرقمنة وتطبيقها على نطاق أوسع لتحقيق تحسينات في جودة الخدمات العمومية.
- وفي الختام، يمكن من خلال هذه الدراسة تقديم جملة من التوصيات لتحسين الخدمة الرقمية في الإدارة المحلية كما يلي:
- توفير الحواسيب، المساحات الضوئية، ووسائل التخزين الحديثة، وتحسين شبكات المعلومات لضمان سرعة الاتصال واستمرارية الخدمة.
 - إعداد برامج تدريبية شاملة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
 - توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين لتشمل جميع المعاملات الإدارية، وإنشاء بوابة إلكترونية موحدة تتيح للمواطنين إجراء المعاملات عن بعد بسهولة وأمان.
 - تنفيذ مشروع رقمنة الأرشيف الورقي الحالي لضمان الحفاظ على المعلومات وسهولة الوصول إليها، وتوفير أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية لحفظ وتنظيم الملفات الرقمية.
 - تنظيم حملات توعية لتعريف المواطنين بفوائد الرقمنة وكيفية استخدام الخدمات الإلكترونية، وإنشاء مراكز مساعدة للمواطنين لتقديم الدعم الفني والمساعدة في استخدام الخدمات الرقمية.
 - الاستفادة من خبرات الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ مشاريع الرقمنة، وتشجيع الشراكات بين القطاع العام والخاص لتطوير حلول تكنولوجية مبتكرة.
 - مراجعة وتحديث القوانين واللوائح المتعلقة بالرقمنة لضمان توفير إطار قانوني داعم، ووضع سياسات تحفز على الابتكار وتبني التقنيات الحديثة في الإدارة المحلية.
 - تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع الرقمنة وتطوير البنية التحتية الرقمية، والبحث عن مصادر تمويل إضافية من خلال المنح والمساعدات الدولية.

- تطبيق أنظمة أمان قوية لحماية البيانات والمعلومات من الاختراقات والتهديدات السيبرانية،
وتدريب الموظفين على ممارسات الأمن السيبراني والتوعية بأهمية حماية البيانات.

- إنشاء آليات لتقييم أداء مشاريع الرقمنة بشكل دوري وتحليل النتائج، واستخدام التغذية
الراجعة من الموظفين والمواطنين لتحسين الخدمات الإلكترونية.

أخيراً يمكن القول، إن إصلاح الخدمة العمومية نظراً لارتباطه العميق بإصلاح الدولة، يبقى دائماً
في حاجة إلى الإرادة السياسية القوية، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور الرقمنة في
تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، على مستوى بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم بالولاية المنتدبة
بوسعادة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	نسب الموظفين حسب الخصائص الشخصية من جنس و سن سنوات الخبرة	الجدول رقم 01
63	توزيع الموظفين حسب المصلحة	الجدول رقم 02
65	دور الرقمنة في العملية الإدارية	الجدول رقم 03
68	صعوبات التنقل من الشباك الورقي نحو الشباك الرقمي	الجدول رقم 04
70	تحسين الخدمة العمومية عن طريق تجديد الرقمنة	الجدول رقم 05
74	تحديات التحول الرقمي في الجزائر	الجدول رقم 06

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
61	الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة، بموجب قرار 16/07 المؤرخ في 14 ماي 2007	الشكل 01
62	دائرة نسبية توضح نوع الجنس البشري الموظف بمقر بلدية أولاد سيدي إبراهيم	الشكل 02
63	أعمدة بيانية توضح الفئة العمرية لموظفي بلدية أولاد سيدي إبراهيم	الشكل 03
64	أعمدة بيانية توضح عدد الموظفين في المصالح البلدية	الشكل 04
64	دائرة نسبية توضح المصالح التي تعتمد على الرقمنة في بلدية أولاد سيدي إبراهيم	الشكل 05
66	دائرة نسبية توضح عدد الموظفين في المصالح البلدية	الشكل 06
66	أعمدة بيانية توضح إجابة الموظفين حول اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية في الجماعات المحلية	الشكل 07
67	دائرة نسبية توضح إجابة الموظفين حول قدرة المواطن التعامل مع التقنيات الرقمية	الشكل 08
68	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة الرقمنة في تقليل عدد المواطنين أمام الشبابيك وتحسين عملية الإتصال	الشكل 09
71	دائرة نسبية توضح مدى علم الموظفين بوجود مصلحة مختصة في التجديد الرقمي	الشكل رقم 10
72	دائرة نسبية توضح نسبة الإستقرار في عملية تجديد الخدمة الرقمية	الشكل رقم 11
73	أعمدة بيانية توضح مدى الإعتماد على الإحصاء في المعطيات الرقمية	الشكل رقم 12

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب

أ. باللغة العربية:

- أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية - الواقع والآفاق. مصر: مجموعة النيل العربية، 2006.
- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري. الإسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 2003.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري. بدون طبعة. عناية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2014.
- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة: القضايا والاستراتيجيات. جامعة الكويت، 1997.
- محمد سعيد نمر، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا في الإدارة العامة: الحكومة الإلكترونية. ناشرون وموزعون، 2018.
- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية. ط 1. عالم الكتاب، القاهرة، 2010.
- محمد عثمان الخشت، المنهج العلمي في البحث الاجتماعي. دار المعارف، مصر، 1980.
- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الطبعة الأولى. جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- مصطفى الجندي، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف، 1987.
- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

ب.الكتب باللغة الفرنسية:

- Annie BARTOLI. Le Management Dans Les Organisations Publiques. 2ème édition, ed Dunod, Paris.2005

2. المقالات:

- بلقاسم، م. (2017). تحديات تطبيق اللامركزية في الجزائر. مجلة الدراسات القانونية والإدارية، 5(2)، 2017.
- شريفة رفاع. (2008). نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية. مجلة الباحث. جامعة بجاية، 2008.
- شيتور، س، دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية والمشاركة الشعبية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 2020.
- غنية نزي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية. مجلة العلوم القانونية والسياسية. العدد 12. جامعة الشهيد حمة لخضر، 2016.
- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. مداخلة بالمؤتمر الدولي لتنمية الإدارة. قاعة الملك فيصل. الرياض، السعودية، 2009.
- غزلاني وداد، حكار حنان، البلدية الإلكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية (بلدية دبي الإلكترونية نموذجاً). الملتقى الوطني الأول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية. جامعة 8 ماي 1945، قالم، 2014.

3. الدراسات الغير منشورة

- عبد القادر براتيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- غازي فوازن ضيف الله العدوان، الإدارة العامة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرافق العامة (دراسة مقارنة في النظام القانوني الأردني والإماراتي). أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2018.
- مختار، هشام أمين، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر. رسالة دكتوراه منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2000.
- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015.
- سويقات عبد الرزاق. دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018. 2019.
- فوزية بوحفص. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر: دراسة تحليلية لتطبيقات الرقمنة في الجماعات المحلية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2021 - 2022.
- لوعيل رفيق، أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر. مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2015.
- غندوري عبد الحي، تحسين الخدمة العمومية كمقاربة لتحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية تيميمون. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
- بوشفيرات رضوان، بوعبد الله علي، دورة الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشفقة. مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة جيجل، 2017.
- سكيينة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- لوعيل رفيق، أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر. مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2015.
- مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين. رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- فراس عادل تركي محمد، تأثير نظم المعلومات الإدارية في معالجة حالات الفساد. بحث دبلوم عالي، كلية الحقوق، جامعة الموصل، 2019.
- ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة. مذكرة ماستر، جامعة قاصد مرياح، ورقلة - الجزائر، 2021.

4. النصوص القانونية

أ. الدستور:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الدستور الجزائري، 1963.

ب. القوانين:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية رقم 10-11. الجريدة الرسمية، 2011.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الولاية رقم 07-12. الجريدة الرسمية، 2012.
- قانون رقم 24-67 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية.
- القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011. الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011.
- القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمععي البصري.

قائمة المصادر والمراجع

ت. الاتفاقيات:

- المرسوم الرئاسي رقم 12-15 المؤرخ في 11/12/2012 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011. الجريدة الرسمية العدد 68، مؤرخة في 16/12/2012.
- الاتفاقية الدولية التي صادقت عليها الجمعية العامة في 2003 وصادقت عليها الجزائر في 2004.

ج. الأوامر:

- الأمر رقم 67/24 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن قانون البلدية.
- الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية.
- الأمر 04-20 المؤرخ في 30 غشت 2020.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية

إستمارة بحث بعنوان:

دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية

(دراسة ميدانية بمقر بلدية سيدي إبراهيم ببوسعادة)

في إطار إعداد مذكرة تخرج طور ماستر تخصص إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

كليوات السعيد

إعداد الطالبتين:

بن زهية حدة

قريشي وهيبية

ملاحظة:

- معلومات هذه الإستمارة سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية
 - يرجى وضع علامة X في المكان المناسب للإجابة على الأسئلة
- شكرا لكم على حسن تعاملكم معنا، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى

2. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

3. السن :

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- من 50 فما فوق

4. نوع المهنة :

المحور الثاني: دور الرقمنة في العملية الإدارية

1. ما هي الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية، هل هي ؟

إمكانيات المادية إمكانيات بشرية إمكانيات مادية وبشرية معا

إمكانيات أخرى (أذكرها) ؟.....

2. ما هي الصعوبات التي واجهتموها في الانتقال من الشبائيك الورقية إلى الشبائك الآلي الموحد؟

.....

3. هل يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا، ماهي أسباب ذلك؟.....

4. ما هي أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية في الجزائر؟

.....

5. في رأيكم هل المواطن يجيد التعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديمكم للخدمة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا، كيف نستدرك هذا الخلل؟.....

6. هل قلت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبائيك و حسنت الاتصال العمومي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟.....

7. هل يتم تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية؟

.....

8. هل تقدم المؤسسات العمومية الخدمات عن بعد، وما هي تلك الخدمات؟

.....

المحور الثالث: تحسين الخدمة العمومية عن طريق تجديد الرقم.

1. هل هناك مصلحة ضمن مؤسساتكم تبحث في التجديد الرقمي؟

.....

2. تقومون بتقييم موقعكم من هذه العملية الرقمية العمومية لتقييم الإيجابيات وتدارك السلبيات؟

أو لسبب آخر (أذكره).....

3. على ماذا تعتمدون في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق؟

.....

4. ماذا قدمت لكم الرقمنة من ايجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية ؟

.....

5. هل هناك استقرار في عملية تجديد الخدمة ؟.

.....

6. كيف تحفز وتوجه مجهود التحول الرقمي نحو الإبتكار والتدريب؟

.....

المحور الرابع: تحديات التحول الرقمي في الجزائر

1. ما هي المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى بلدية أولاد سيدي إبراهيم في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية ؟

.....

2. هل لديكم إستراتيجية مستقبلية لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية وذلك من خلال تبني نماذج أجنبية ناجحة في مجال رقمنة المؤسسات العمومية ؟

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية

مقابلة بحث بعنوان:

دور الرقمنة في تطوير الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية

(دراسة ميدانية بمقر بلدية سيدي إبراهيم ببوسعادة)

في إطار إعداد مذكرة تخرج طور ماستر تخصص إدارة محلية

كليوات السعيد

بن زهية حدة

قريشي وهيبة

ملاحظة:

- معلومات هذه المقابلة سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية

شكرا لكم على حسن تعاملكم معنا، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

السنة الجامعية: 2024/2023

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

الإسم واللقب: عبد الجليل إبراهيمي

السن: 44

المستوى التعليمي: ليسانس علوم قانونية وإدارية

الأقدمية في البلدية: 10 سنوات

المنصب: رئيس مصلحة الشؤون الإدارية

- **السؤال الأول:** متى تم إستعمال الرقمنة في المؤسسة؟
- منذ 2016
- **السؤال الثاني:** هل تلقيتم دورات تدريبية أو برامج تكوينية حول آليات العمل في مجال الرقمنة وتطبيقاتها؟
- نعم، على شكل دورات ليست مكثفة وفي مدة لا تتعدى يومين
- **السؤال الثالث:** هل اعترضتكم بعض العقبات أو التحديات خلال عملية تطبيق وتنفيذ مشروع الرقمنة ونقل الخدمات إلى المنصات الإلكترونية؟
- لم تعترضنا، لوجود متخصص في هذا
- **السؤال الرابع:** هل تمت تأهيل وتجهيز جميع المكاتب والأقسام بالأجهزة والمعدات الإلكترونية اللازمة لتشغيل وتطبيق نظام الرقمنة وتقديم الخدمات الرقمية؟
- ليست كل المكاتب مجهزة فقط بعض منها
- **السؤال الخامس:** ما هو رأيكم في أسلوب العمل الرقمي مقارنة بالأساليب التقليدية للإدارة؟ وأيها تفضلون وترون أنه أكثر فعالية وكفاءة في تسيير الأعمال؟
- نعم أسلوب العمل الرقمي أفضل من الأسلوب التقليدي، الرقمنة أكثر فاعلية من الإدارة التقليدية
- **السؤال السادس:** في حالة مواجهة الموظفين لتحديات أو عقبات أثناء تطبيق وممارسة العمل عبر منظومة الرقمنة، ما هي الآليات والإجراءات المتبعة لحل هذه المشكلات وتذليل الصعوبات؟
- تقديم إستفسار وطلب توضيح من الولاية
- **السؤال السابع:** هل تتوفر بلدية أولاد سيدي إبراهيم على البنية التحتية اللازمة لشبكات الاتصالات وتقنيات المعلومات، والتي تمكّن من تطبيق مشاريع الرقمنة والخدمات الإلكترونية بكفاءة؟
- نعم، لكن ليس معممة على جميع المكاتب
- **السؤال الثامن:** هل تمتلك البلدية إدارة أو قسماً معنياً بتكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية؟
نعم مكتب مهندس الدولة في الإعلام الآلي
- **السؤال التاسع:** هل تُقام دورات تدريبية للموظفين حول العمل بالرقمنة؟
- أُقيمت دورتان لبعض الموظفين والمتمثلين في رؤساء المصالح فقط
- **السؤال العاشر:** هل نجحت البلدية من خلال مشروع الرقمنة في تقديم خدماتها للمواطنين بشكل كامل عبر الإنترنت دون الحاجة إلى الوثائق الورقية؟

- لم تتجح بعد

• السؤال الحادي عشر: هل ساهمت التقنيات الرقمية في توفير جهد ووقت أكبر في عمليات تقديم

الخدمات؟

- نعم ولكن ليس بشكل كامل.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
03	الاهداء
04	شكر وتقدير
14-08	المقدمة
52-16	الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة، الخدمة العمومية والإدارة المحلية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفهوم الرقمنة
18	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثاني: تطور الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية
24	المطلب الثالث: الرقمنة وخصائصها
26	المطلب الرابع: الرقمنة في الإدارة العامة
31	المبحث الثاني: مفهوم الخدمة العمومية
31	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
33	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية
35	المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية
36	المطلب الرابع: معايير الخدمات العمومية
38	المبحث الثالث: الإدارة المحلية في الجزائرية
38	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
41	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر
44	المطلب الثالث: خصائص الإدارة المحلية
46	المطلب الرابع: الإطار القانوني للإدارة المحلية في الجزائر
52	الخلاصة
85.54	الفصل الثاني: الأسس المنهجية لدراسة الميدانية
54	المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
57	المطلب الثاني: منهج الدراسة
58	المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة
59	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

فهرس المحتويات

60	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية
78	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
82	الخلاصة
85	الخاتمة
88	فهرس الجداول
89	فهرس الأشكال البيانية
91	قائمة المصادر والمراجع
100	قائمة الملاحق
109	فهرس المحتويات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الرقمنة لتحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية ببلدية أولاد سيدي أبراهيم.

من خلال تحليل المعلومات وبيانات نتائج الإستبيان والمقابلة مع الموظفين والمسؤولين لهذه البلدية، توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، تقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات الإدارية، وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. كما أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية تشمل نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

1. الرقمنة 2. الإدارة المحلية 3. جودة

Abstract

The aim of this study is to evaluate the role of digitization in improving and developing the quality of public services in the local administration of the Municipality of Ouled Sidi Brahim.

Through the analysis of information and data from the questionnaire results and interviews with employees and officials of this municipality, the study concluded that digitization significantly contributes to improving the quality of services provided, reducing the time and effort expended in administrative processes, and increasing citizens' satisfaction with the services provided. The study also showed that the main challenges include a lack of training in the use of modern technology and resistance to change by some employees.

Keywords:

1. Digitization 2. Local administration 3. Service quality