

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والاداري

الادارة المحلية والتحول في العملية الادارية في الجزائر

- الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر: 2016-2024-

- أنموذجا -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص إدارة محلية

اشراف الاستاذ:

د. محمد بوضياف

اعداد الطالبة:

عمرة مهيد

لجنة المناقشة

.....  
.....  
.....  
.....

السنة الجامعية

2025/2024

# إهداء

إلى من غرس في قلبي حب العلم وكان سندي

في كل المراحل...

والذي العزيز رحمه الله الذي تمنيت أن يشاركني هذه

اللحظات، إلى والدتي العزيرة...

تقديراً لعطائها اللامحدودة ودعائها الذي رافقني دوماً

إلى كل من سيقراً هذه الأسطر...

أهدي هذا العمل المتواضع عربون محبة وتقدير.

# شكر وعرفان

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل،  
ثم الشكر كل الشكر لأستاذي المشرف د. محمد بوضياف  
على تواضعه وارشاداته وتوجيهاته طيلة مدة  
العمل والشكر موصول إلى كل من ساعدني من قريب أو  
بعيد في اتمام هذا البحث المتواضع وأقول شكرا لكل محفز  
كان دافعا للعمل وشكرا لكل حاسد كان دافعا اكثر لمزيد  
من الجهد.

# مقدمة

حظي علم الإدارة العامة وخاصة الإدارة المحلية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في العلوم الادارية وتركزت اهتماماتهم حول العملية الإدارية بشكل أخص باعتبارها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام الاداري ككل ومع التحولات التي عرفها العالم في مختلف المجالات وخاصة مع ظهور الاهتمام بالتكنولوجيا واستخدام الوسائل الرقمية في مختلف العمليات الإدارية حاولت الجزائر مجاراة هذا التطور وذلك من خلال تطبيق العديد من النماذج الرقمية والالكترونية في الادارة المحلية وكان على رأسها النموذج أو البرنامج أو ما يعرف بالأرضية البيومترية في مختلف بلديات الوطن وقد كانت بلدية سيدي عامر من بين بلديات ولاية المسيلة التي نفذت هذا المشروع.

### مبررات اختيار الموضوع:

لأن مختلف الدول اتجهت نحو رقمنة العمليات الإدارية فقد عمدت الحكومة الجزائرية للخطو نحو هذا الاتجاه وذلك لمواجهة مختلف التحديات العالمية حيث قامت الجزائر بتبني هذا النهج الذي تم ترجمته على شكل برامج واجراءات وآليات مختلفة من أجل التصدي لهذه التحديات وحيث أن محاولة اكتشاف نتائج هذه الآليات كانت **السبب المباشر** في اختيارنا لهذا الموضوع. ويعد الفضول العلمي في معرفة ما تم تحقيقه وما بقي على الحكومة عمله في هذا الاطار يعد سببا آخر في اختيار هذا الموضوع. وباعتبار الباحثة موظفة لدى ادارة محلية فان هذا يعد مبررا قويا للاهتمام بهذا الموضوع والبحث فيه ومن جهة أخرى محاولة اثراء الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

### الهدف من الموضوع:

#### الهدف العلمي:

إن اختيار هذا الموضوع انما كان نتيجة التخصص ومحاولة تنمية قدرات الباحث العلمية في هذا المجال.

#### الهدف العملي:

إن اختيار هذا الموضوع يكمن في محاولة التعرف على مدى تطور الإدارة المحلية في الجزائر وتأثير البيئة على تطبيق المشروع البيومترية في البلدية. من جهة أخرى تهدف هذه الدراسة الى تحليل نتائج المشروع البيومترية الذي وضعتة الحكومة الجزائرية في مختلف الادارات المحلية وعلى راسها البلديات وذلك لاعتباره البرنامج الاكثر شيوعا واستخداما من بين البرامج الرقمية في الادارات المحلية حاليا. تهدف أيضا الدراسة إلى محاولة اكتشاف نقائص هذا البرنامج في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية وكذا المؤشرات الاقتصادية ومدى صلاحية هذا البرنامج في احتواء مشاكل وتعقيدات العملية

الادارية سواء بالنسبة للادارة المحلية ذاتها أو بالنسبة لمستخدمي الإدارة المحلية وافادته للمواطنين أو للمؤسسات الإدارية التي تعمل بهذه الصيغ.

### الدراسات السابقة:

1. مقال للباحثة: بن عبد الله اسماء بعنوان استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الخدمة العمومية (ضعف الاداء المؤسسي كدافع للاستثمار) دراسة استكشافية حول مشروع جواز السفر في الجزائر (ديسمبر 2017): ركزت الباحثة في هذا المقال على تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات خاصة في مجال الخدمة العمومية وبهذا تناولت الباحثة موضوع التحول الرقمي من جانب الخدمة العمومية.

2. مذكرة ماستر للباحث ابراهيم صقر بعنوان: وثائق وسندات السفر في القانون الجزائري (2016/2015): ركزت الباحث من خلال هذه الدراسة على دراسة جانب من الجوانب التقليدية للادارة المحلية من خلال تناول جواز السفر بشكل خاص.

3. دراسة للباحث تبون عبد الكريم بعنوان التحول في الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات (2021): وهي عبارة عن مقال ركز فيه الباحث على الجانب التكنولوجي في التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية كما ركز على اسباب ذلك التحول وتقنياته.

4. دراسة للباحث حمزة بن خليفة بعنوان دور الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر ( وزارة الداخلية والجماعات المحلية أنموذجاً) (2023): وهي عبارة عن مداخلة في ملتقى وطني ركز الباحث من خلالها على الثورة الرسمىات من خلال الآليات التي انتهجتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر ومن بينها المشروع البيومترى حيث تناول الموضوع من جانب دور هذا الأخير في تحسين الخدمة العمومية.

تجدر الإشارة هنا إلى الجديد الذي نعتزم محاولة تسليط الضوء عليه، والذي يتعلق بتحسس آثار التحول من الادارة المحلية التقليدية إلى الادارة الالكترونية خاصة ما تعلق بالعملية الادارية وبشكل أخص التحول إلى الخدمات البيومترية واستكشاف دور هذا الفعل (التحول) في التأثير على مختلف وظائف العملية الادارية في بلدية سيدي عامر وعليه فدراستنا تختلف عن الدراسة الأولى التي ركزت بشكل حصري على جواز السفر ، كما تختلف عن الدراسة الثانية التي ركزت على سندات السفر التقليدية ، يمكن الاختلاف أيضا في كون الدراسة الثالثة والرابعة اللتان ركز من خلالهما الباحثان على تأثير التحول الرقمي في متغير الخدمة العمومية بينما جاءت دراستنا للتركيز على تأثير التحول الرقمي في متغير العملية الادارية.

### الاشكالية:

جاءت دراستنا لتحليل عملية التحول في العملية الإدارية من خلال الأرضية البيومترية حيث سنقوم بدراسة هذا البرنامج منذ تبنيه عام 2016 بمختلف البلديات الجزائرية إلى غاية عام 2024 مضيفين على الدراسات السابقة زاوية جديدة من خلال تحيين فترة الدراسة وكذا معالجة عينة من بلديات الجزائر لم يتم التطرق إليها من قبل، كما سنحاول التركيز على متغير جديد وهو العملية الإدارية وعدم التركيز على الجانب الخدماتي مثل ما ذهب إليه اغلب الدراسات السابقة ولكن ذلك لا يمنع بأي حال من الاحوال من تقييم هذه الجزئية لان الهدف المحوري لهذا البرنامج موجه بشكل اساسي لخدمة المواطنين وبالتالي كان لزاما علينا عدم اغفال هذا الجانب. ولهذا جاءت الاشكالية بالصيغة التالية:

**إلى أي مدى ساهم تطبيق المشروع البيومترية في إبراز ملامح عملية التحول في العملية الادارية في بلدية سيدي عامر كإدارة محلية خلال الفترة 2016 - 2024 ؟**

إن هذه الاشكالية تضمنت الحدود الزمنية والمكانية للدراسة حيث أن أول عملية ارساء لهذا البرنامج تم وضعها سنة 2016 في البلديات الجزائرية وإلى غاية 2024 كآخر سنة يمكن أن تتضح من خلالها نتائج تطبيق البرنامج، ذلك أن سنة 2025 لم تكتمل بعد وبما أننا بصدد الحديث عن العملية الإدارية من خلال هذا البرنامج في بلدية سيدي عامر ولاية المسيلة فان حدود الدراسة المكانية لا تخرج عن الاطار الجغرافي الجزائري.

### أسئلة الدراسة:

لفهم الاشكالية وحدودها بشكل افضل قمنا بطرح الأسئلة التالية:

1. ماذا نقصد بالادارة المحلية والعملية الإدارية؟
2. ما هي أبرز مظاهر التحول في العملية الادارية في الجزائر؟
3. كيف كانت نتائج تطبيق المشروع البيومترية في بلدية سيدي عامر - ولاية المسيلة - منذ سنة

**2016؟**

### الفرضيات:

تقتضض هذه الدراسة أن اعتماد الأرضية البيومترية في الادارة المحلية ساهم بشكل فعال في تحسين العملية الإدارية في بلدية سيدي عامر منذ ارسائها (2016).

بما أن العملية الإدارية تقسم حسب المفهوم الكلاسيكي إلى أربع وظائف:

التنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة، فيمكننا هيكله المتغيرات والفرضيات بناء على هذا التقسيم:

**المتغير المستقل:** الأرضية البيومترية

يتضمن محور واحد يشمل الجوانب التقنية والبشرية المرتبطة بتطبيق الأرضية : (النظام

(البيومترية) (الاجهزة البرمجيات،.... تكوين الموظفين، الربط الشبكي....الخ)

المتغير التابع: العملية الإدارية مقسمة إلى أربعة أبعاد:  
التخطيط :

كيف أثرت الأرضية البيومترية على دقة البيانات المتاحة لصانع القرار الإداري؟  
التنظيم:

مدى مساهمة الأرضية البيومترية في إعادة هيكلة العمل وتوزيع المهام بكفاءة.  
التوجيه (القيادة):

أثر النظام على قدرة المسؤولين على توجيه الموظفين وتحفيزهم وتنظيم سير العمل.  
الرقابة:

كيف ساعدت الأرضية البيومترية في تتبع سير العمل ومراقبة الاداء والموظفين؟

**الفرضيات المقترحة:**

**الفرضية الرئيسية:**

تؤثر الأرضية البيومترية بشكل ايجابي على العملية الإدارية في بلدية سيدي عامر كإدارة محلية من خلال تحسين وظائفها الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الأولى:**

تسهم الأرضية البيومترية في تحسين دقة وجودة التخطيط الإداري داخل بلدية سيدي عامر.  
الفرضية الثانية:

تؤثر الأرضية البيومترية ايجابا على تنظيم سير العمل وتوزيع المهام داخل بلدية سيدي عامر.  
الفرضية الثالثة:

تساعد الأرضية البيومترية المسؤولين على تحسين عمليات التوجيه الإداري داخل المصلحة.  
الفرضية الرابعة:

تعزز الأرضية البيومترية من فعالية الرقابة ومتابعة الاداء الإداري.

**المناهج والمقترحات:**

نظرا لطبيعة هذا الموضوع متعدد الجوانب ومن أجل اختبار الفرضيات فإن الباحثة اعتمدت العديد من المناهج والمقترحات لمعالجة هذا الموضوع والامام بمختلف جوانبه، حيث اعتمدنا وبشكل بديهي على المنهج الوصفي الذي لا يخلو منه أي بحث علمي حيث كان من الالزام وصف وتحديد معنى العملية الإدارية والاداة المحلية وكل المفاهيم التي تتطلب شرحا وافيا وايضا عرض حال لعينات

الدراسة كما توجد في الواقع مع تبيان خصائصها واستقراء الجزء الواقعي لموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد **المنهج التاريخي** وذلك من خلال الوقوف على أهم المحطات التاريخية التي تشكل تحولات في الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر حيث تم تتبع مسار هذا التحول والتوقف عند أبرز نقاط التحول بهدف تطوير العملية الإدارية أو تطوير الخدمات العامة

من أجل تحليل الظاهرة المدروسة بشكل دقيق كان لابد من الاعتماد على **منهج دراسة الحالة** كمنهج أساسي للدراسة من خلال صياغة مجموعة من المتغيرات المتعلقة بظاهرة واحدة أو بالأحرى عينة واحدة باعتبار أن الدراسة تركز على برنامج واحد وحالة واحدة تستخلص النتائج في خضمها.

إلى جانب المناهج السابقة تمت الاستعانة **بالمناهج الإحصائية** من خلال استخدام الطرق الرقمية والرياضية لمعالجة وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة واعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها البيانات واستخدام الأدوات الإحصائية مثل الاستبيان وعرضها بشكل منظم وتمثيلها بالطرق العملية المتاحة وتحليل ما تعنيه الأرقام المجمعة من النتائج.

أما عن **الاقترابات** رأينا أنه لا يمكن تحليل الدراسة دون الاعتماد على اقتراب **صنع القرار** الذي يعتمد على الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا؟ وكيف؟ وما هي الآثار؟، تم الاعتماد على هذا المقتراب لتحليل الأبنية والمؤسسات واثرا على قرار تبني البرنامج البيومترى وتوسيع تطبيقه على مختلف البلديات وتأثير البيئة على نتائج تنفيذ هذا البرنامج.

حيث أن البرنامج البيومترى ارتبط بالعديد من المؤسسات وخاصة الإدارة المحلية كان **الاقتراب المؤسسي** الاقرب في تفسير جزء من الظاهرة ومعالجتها من هذه الزاوية ولهذا قمنا لم نغفل عن هذا الاقتراب بشكل ولو جزئي. من جهة اخرى فإن **اقتراب النظم** والذي جاء به دافيد ايستون والمتعلق بالمدخلات والمخرجات والتغذية الرجعية أخذ حيزا في هذا الموضوع وذلك نظرا لطبيعة البرامج الرقمية التي ربما ارتبطت ببعض المطالب كمدخلات لصنع القرار المرتبط بهذه العملية والنتائج المحتملة كمخرجات لنفس العملية وحيث ان أكثر مؤشر من المؤشرات التي أخذت الحظ الاوفر في هذا الموضوع هو تحسين العملية الإدارية وما يقابلها من مطالب لنفس الهدف.

أما عن أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على **الاستبيان والمقابلة** باعتبار الموضوع يتضمن دراسة حالة كان لابد من ذلك .

### مصطلحات الدراسة:

الدراسة لم تتضمن مصطلحات غامضة، واغلب المفاهيم تم تناولها من خلال الإطار المعرفي ولكن هناك القليل فقط منها لم تتطلب الاسترسال فيها لذلك سنقوم بتحديد دلالاتها هنا، كما يلي:

### التحول الرقمي:

"هو العملية التي يتم من خلالها دمج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الوظائف الحيوية للمؤسسات لزيادة جودة الخدمات وتحقيق التسارع في مختلف العمليات واتخاذ القرارات الصائبة وتقليل التكاليف وتقديم رؤية أفضل للمؤسسة"<sup>1</sup>

### الإدارة الإلكترونية:

"منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الاعمال والمعاملات بين الافراد والمؤسسات باستخدام وسائل الكترونية".<sup>2</sup>

### اللامركزية الادارية:

" تشير إلى تقديم الخدمات الادارية بشكل أقرب للمواطن، واختزال حجم الادارة على نطاق أقل من حيث الانشطة الادارية "<sup>3</sup>

### هيكله الموضوع:

إن طبيعة هذا الموضوع تطلبت منها تقسيمه إلى ثلاثة (03) فصول:

تناولنا خلال الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد وضبط المصطلحات المتعلقة بالادارة المحلية والعملية الإدارية من حيث معاني تلك المفاهيم، ظهور وتطور العملية الإدارية وكذا الإدارة المحلية وظائف العملية الإدارية ... الخ.

أما الفصل الثاني فقط تطرقنا فيه إلى أبرز تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر بدء من التحولات الاولية التي شكلت بداية التغيير في العملية الإدارية في الجزائر والتي كانت كإشارة إلى عنصر جديد وهو ظهور الرقمنة أو ما يسمى بالادارة الرقمية كبديل للادارة الورقية حيث قمنا بشرح كيفية وارهاصات التحول ومن ثم البرامج التي وضعتها الحكومة كإجراءات حديثة خلال سنوات بداية الألفينيات خاصة بعد ظهور نقائص الإدارة التقليدية.

كفصل ثالث والذي يمثل مهجة الدراسة تناولنا تطبيق الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر خلال الفترة من 2016 إلى 2024 من خلال تحليل واقع الإدارة المحلية في ذات البلدية وكيفية استعداد السلطات المحلية لتبنيها واخيرا كان لابد من تحديد اثر هذه الأرضية أو البرنامج على عملية التحول في

<sup>1</sup> Gilles Auberger et autres, **21 clés pour Transformation Numérique**, (Paris, édition Eyrolles, 2017), 19.

<sup>2</sup> جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، - واقع وآفاق-، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015/2016)، 31.

<sup>3</sup> Abdellatif Bennaoum, "les fondements et les principes du nouveau management public 'NPM' une nouvelle approche pour les administrations publique en Algérie", **Journal d'étude en économie et management**, volume 4, numéro 1 (juin 2021), 819.

العملية الإدارية والإدارة المحلية الممثلة في بلدية سيدي عامر من حيث تحقيقها للأهداف التي وضعت لأجلها ومن ثم تقييم هذه النتائج.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الإدارة المحلية  
والعملية الإدارية

اختلفت المفاهيم المتعلقة الإدارة المحلية، وتعددت بتعدد زوايا الرؤية وتعدد ايدولوجيات وخلفيات الباحثين في هذا المجال، الأمر نفسه ينطق على ما يسمى بالعملية الإدارية ومن أجل الفصل بين المصطلحات المشابهة، كان لابد من عرض مختلف المفاهيم التي صيغت للمفهومين ..

### المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المحلية:

جزلت المفاهيم التي طرحها مختلف الباحثون لتحديد دلالات الإدارة المحلية وهو ما سيتم عرضه من خلال ما سيأتي:

**المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية وأركانها:**

**أولا تعريف الإدارة المحلية :**

يمكن استعراض بعض تعريفات الإدارة المحلية كما يلي:

تعرف الإدارة المحلية على أنها: " شكل من اشكال التنظيم المحلي يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت اشراف الحكومة المركزية ورقابتها"

بينما يذهب فؤاد العطار في كتابه مبادئ القانون الاداري على أنها: " توزيع الوظائف الإدارية

بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت اشراف الحكومة ورقابتها"<sup>1</sup>

تعرف الإدارة المحلية من الناحية الاصطلاحية على أنها: " المناطق المتحدة جغرافيا والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة وتكون خاضعة لرقابة السلطة الوصية وهي اسلوب من اساليب التنظيم الاداري للدولة".<sup>2</sup>

كما نجد من فصل بين الدلالات الاوروبية والدلالات العربية:

**اولا: تعريف الفقه الاوروبي:**

الإدارة المحلية عرفها الفقه الانجليزي بأنها: " حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة مكلفة بمهام ادارية وتنفيذية تتعلق بالسكان المقيمين في نطاق محلي محدد ولها الحق في اصدار القرارات واللوائح المحلية".

<sup>1</sup> Bachir Chaib, " Administration local and the differences between them", **African Journal**, vol 4, issue I(jun 2015),12.

<sup>2</sup> بلقاسم بن خليف، الإدارة المحلية ومقوماتها فيالتشريع الجزائري(مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور - الجلفة-)، 2020/2021، 9.

كما استخدم الفقه الفرنسي مصطلح اللامركزية المحلية للتعبير عن الإدارة المحلية وعرفها: "بأنها هيئات محلية تمارس اختصاصات إدارية وتتمتع باستقلال ذاتي واستخدام الفقه الفرنسي أيضا مصطلح اللامركزية الإقليمية للتعبير عن الإدارة المحلية يعرفها بقوله انها: "هيئات محلية لا مركزية تمارس اختصاصات إدارية.."

### ثانيا: تعريف الفقه العربي:

عرف بعض الفقهاء العرب الإدارة المحلية بأنها: "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة بحيث تمارس هذه الهيئات وظيفتها الإدارية تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية" ومن الباحثين من عرف الإدارة المحلية بأنها اسلوب من اساليب العمل الاداري الذي ينصب على توزيع اختصاصات الوظيفة بين السلطة المركزية وبين هيئات او مجالس منتخبة أو مستقلة عن السلطة المركزية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى ترى منظمة الأمم المتحدة أن الادارة المحلية: "نظام من نظم الادارة العامة وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على اداء رسالتها بصورة اكثر كفاءة وفعالية وهي بذلك تنقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية الى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في اطار توزيع الادوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي وحسب دليل المستخدمين لقياس اداء الادارة العامة التابع لبرنامج الامم المتحدة الانماء لسنة 2009 : "يقصد بالادارة المحلية مجموع الاليات والسياسات والقواعد والاجراءات والانظمة والهيكل التنظيمية والافراد التي تمولها ميزانية الدولة والتي تتولى تنظيم شؤون الحكومة التنفيذية وادارتها وعلاقاتها مع اصحاب المصلحة الاخرين في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجية على المستويين الوطني ودون الوطني وادارة وتنفيذ مجموعة الاعمال الحكومية المحلية والوطنية التي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومات وعمليات الادارة المرتبطة بتقديم الخدمات العامة على المستويين الوطني ودون الوطني"<sup>2</sup>

يعرفها سعيد بوشعير: «الإدارة المحلية اسلوب من اساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس ما يناط اليها من

<sup>1</sup> عبد الجبار جبار، محاضرات في نظرية الادارة المحلية ، جامعة حسيبة بن بوعلـي- الشلف- كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، 2018/2017.

<sup>2</sup> نورة سليمان فيسة، "تحديات الادارة المحلية الجزائرية وسياسات المقترحة لاصلاحها"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 1 (2017)، 317.

اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية» وبالتالي فهي ذلك الأسلوب الإداري الذي تلجا بموجبه الحكومة المركزية الى توزيع بعض المهام الإدارية بين الحكومة المركزية واسانداها الى هيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها في اقليم جغرافي محدود.

يعرف بوجمعة بوغزوي: "الإدارة المحلية بأنها النظام الإداري الذي يقوم على تحويل اختصاصات ووظائف إدارية من الإدارة المركزية إلى وحدات إدارية أخرى إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها لقدر معين من الرقابة الإدارية المركزية. يعرفها الفقيه الفرنسي ولان: « بأنها نقل سلطة اصدار القرارات الادارية الى مجالس منتخبة محلية من المعنيين بها".

عرفها عبد الرزاق الشخيلي: « بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحلية تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية»  
عرفها عمار عوابدي: « بأنها ذلك النظام الذي يستند على أساس تقنين وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين وحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس اقليمي جغرافي وعلى أساس فني موضوعي من ناحيه أخرى مع وجود رقابة وصيانة إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية لضمان وحدة الدولة ونجاح عملية التنسيق بين رسم السياسات العامة والخطط الوطنية وبين عملية تنفيذها وانجازها.

كما نأخذ كتعريف للإدارة المحلية ذلك الذي قدمه حميد علي نجيب في المجلة العربية للإدارة: « نظام اداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وايجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الاشراف على اداء الخدمات وانتاج السلع وتملك الصفة المحلية تحت سلطة الدولة ورقابتها». <sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يظهر أنه على الرغم من تعددها وتنوعها إلا أنها لم تنحرف عن المدلول الذي يعني أن الإدارة المحلية: " تلك الوحدات التي تمارس العمل الإداري على المستوى المحلي تحت رقابة الإدارة المركزية من أجل تلبية الحاجات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي".

<sup>1</sup> نعاس قصير، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة المحلية في الجزائر، (مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، 2016/2017)، 18.

ثانيا: أركان الإدارة المحلية:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ثلاثة أركان للإدارة المحلية:

**الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة:**

تطبيقا لفكرة توزيع الاختصاص تتولى الأجهزة المركزية القيام بمهام معينة في اصطلاح على تسميتها بالمهام الوطنية الدفاع والامن والخارجية ورسم السياسات العامة في مختلف المجالات وترك بقية المهام للتسيير وتدار من قبل الأجهزة المحلية. وعلى الرغم من الصعوبات التي تلقاها الفقه في وضع معيار للفصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية خلص إلى أنه متى اتصلت المهام بإقليم واحد كنا امام ادارة محلية كشؤون المواصلات والسكن وغيرها ومتى كانت تخص مجموع المواطنين وكل المناطق فهي شان من شؤون السلطة المركزية وكان نتاج هذا التنوع بروز مصطلح الشؤون البلدية والشؤون الإقليمية والشؤون الوطنية.

**الاعتراف بوجود هيئات محلية مستقلة ومنتخبة:**

يقصد بهذا الركن استقلال هذه الهيئات المحلية عن السلطة المركزية مما يخولها حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بدون تدخل من الجهاز المركزي حيث يقتضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الإدارية المحلية بالشخصية المعنوية ليتم الاعلان الرسمي لفصلها عن الدولة.

فبالرغم من وجود نقاش في الفقه الاداري حول مفهوم الاستقلال للهيئات المحلية وادواته القانونية الا ان العبرة من وجود الاستقلالية لا تكمن في الفصل الوظيفي توزيع الاختصاص بين الأجهزة المركزية والاجهزة المحلية وانما العبرة أساسا لا تكون في شكل الهيئات التي تدير على المستوى المحلي، هذه الاخيرة ينبغي أن تتكون من مجالس منتخبة حتى تضمن عدم تبعيتهم للسلطة المركزية لذلك يرى موريس هوريو: "إن اللامركزية تميل إلى احداث مراكز إدارية عامة مستقلة يعين اشخاصها عن طريق الانتخاب ليس بهدف اختيار أفضل السبل لإدارة الوحدات المحلية وانما من أجل مشاركة اكثر ديمقراطية للمواطنين مما تفرض مشاركة الشعب في تسيير الشؤون المحلية عبر مجلس منتخب والقول بخلاف ذلك يجعل التدخل السلطة المركزية في شؤون المحلية وهو ما يفقد في النهاية الغاية من وجود هيئات محلية مستقلة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 18.

### خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية:

إذا كانت اللامركزية ممثلة في الإدارة المحلية هي صورة من صور الإدارة الذاتية التي تمكنها من تسيير شؤونها يتضح ان الانتخاب هو الضمان الاساسي والوسيلة المثلى لتحقيق هذه الغاية بنفسها دون الحاجة للرجوع إلى السلطة المركزية فبالرغم من الاستغلال الذي لا يصل إلى حد الانفصال المطلق بين الإدارة المحلية والدولة، فان العلاقة تبقى قائمة بينهما بموجب نظام يعرف بالوصاية الإدارية والمقصود بالوصاية الإدارية: « مجموع السلطات التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية واعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة وهو أداة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية كما انه يكفل للهيئات المستقلة حقها في اتخاذ القرار بالكيفية والحدود التي رسمها القانون». <sup>1</sup> وعليه فأركان الإدارة المحلية تتمحور في: توزيع الوظائف، وجود هيئات محلية، الرقابة من طرف السلطة المركزية .

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة المحلية:

#### أولاً : خصائص الإدارة المحلية:

قبل الحديث عن خصائص الإدارة المحلية لابد من عرض بعض مميزات، حيث تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:

- قربها من الافراد يجعلها تصل إلى أعماق مختلف جوانب حياتهم.
- تنمية المجتمعات المحلية لتوفير الفرد معيشة افضل.
- تعمل على تكييف النظام الاداري ليلائم الافراد دون تطويع الافراد للتكيف مع الإدارة.
- اشتراك الافراد على المستوى المحلي في ادارة الامور ذات الاهمية المحلية، لأن الافراد اقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبيه هذه الاحتياجات.
- تعتبر مدرسة التربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة.
- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير اسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء للمجتمع بالإضافة إلى تغيير انماط العلاقات الاجتماعية بين الافراد. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، 19.

<sup>2</sup> Halima Chafai, "the role of local governance in rationalizing the performance of local Administration", **Journal of advanced research on law and governance**, vol 1, issue 1 (2022), 3.4.

- إثارة الحماس والتنافس بين افراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم المعتمدين في ذلك على مجهوداتهم الذاتية .

أما عن خصائص الإدارة المحلية عموماً، تتميز الإدارة المحلية بما يلي:

### وحدوية الهدف والتسيير:

➤ فإذا كانت النظم الإدارية اليوم على اختلاف توجهاتها قد تبنت الإدارة المحلية تنظيماً فإن الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية تكاد تكون واحدة في كل الدول مع الاختلاف في طبيعة ونطاق الاخذ به.

➤ إن الاساليب الإدارية المختلفة تأخذ بها الدول بما يتفق مع ظروفها المختلفة لان هذه الاساليب ليست هدفاً في حد ذاتها بقدر ما هي وسائل لتحقيق اهداف الدولة في مختلف المجالات وتنمية مجتمعاتها وكضرورة حتمية لتحقيق الفعالية الإدارية ورفع الانتاجية.

### التفاوت بين اجزاء اقليم الدولة:

يتوزع اقليم الدولة الواحدة على مجموعة من المميزات المتباينة من منطقة لأخرى تتفاوت بينها طبيعياً كتنوعها بين المناطق الساحلية والداخلية وتفاوتها اقتصادياً كتمتعها بالإمكانيات والموارد الطبيعية والقدرات السياحية والتباين في ميزة قربها أو بعدها عن العاصمة، هذا التنوع لا يمكن استيعابه وتسييره بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة فبالتالي كان لزاماً انشاء هيئات محلية تعنى بمشاكلها المحلية فقربها واحتكاكها ببيئتها يجعلها اكثر فاعلية وكفاءة في التسيير.<sup>1</sup>

### ثانياً : أهداف الإدارة المحلية:

#### الاهداف الاجتماعية:

يمثل نظام الإدارة المحلية فرص حقيقية لتحقيق الاهداف الاجتماعية والتي تتمثل فيما يلي:

- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية وذلك يتفق مع ظروفهم واولوياتهم وميولهم حيث ان وجود مجلس محلي في الرقع الجغرافية المحددة يشعر بمسؤولية اجتماعية

<sup>1</sup> عيسى قاسم، الوفرة المالية واثرها على نوعية الخدمات العمومية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية حاسي مسعود للفترة: 2010 2014، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017)، 26.23.

اتجاه المواطنين لابد ان ينعكس على زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة والحصول على جميع الخدمات محليا ببسر وسهولة.

• **تقريب الإدارة من المواطن:** يعد وجود ادارة محلية تحتك مباشرة بالسكان المحليين وتستوعب انشغالاتهم وتقترح الحلول بمعيتهم حافزا قويا في تدعيم الشراكة والتضامن بين الادارة والمواطن والتدعيم لقيم المواطنة ، فاشراك المواطن في تسيير شؤونه يجسد مدرسة للتكوين السياسي والاداري لقادة المستقبل وتحقيق تنمية بشرية تغذي جهود التنمية المحلية والقضاء على الروتين الإداري وبذلك قد تحل المشاكل المحلية محليا بدلا من الرجوع الى المركز في العاصمة وفي ذلك اقتصاد للوقت والجهد والمال.

• يهدف نظام الادارة المحلية الى تقوية البناء الاجتماعي للدولة كما يتيح الفرص لتجوير طاقات الابداع لدى اعضاء الجماعات المحلية، كما يؤدي نظام الادارة المحلية إلى البحث عن مصادر جديدة للتمويل المحلي وتحقيق نوع من العدل لتوزيع الاعباء الضريبية ثم العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمشاركة الحكومة المركزية.

### الاهداف السياسية:

### تطبيق قاعدة اللامركزية:

نظام الادارة المحلية يمكن النظر اليه من زاوية سياسية أيضا على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى البلدية او الولاية من خلال المشاركة في صنع القرار بما يجسد فكرة الديمقراطية.

### تحقيق الديمقراطية المحلية:

تعتبر الادارة المحلية عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية فالحكم في السلطة المركزية كلما استعانت بالادارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، 26.

### الاهداف الاقتصادية:

تتضح هذه الاهمية كثيرا في الدول النامية حيث تعاني هذه الدول من المصاعب كثيرة لقلّة مواردها الاقتصادية وتختلف بعض الفئات الاجتماعية فيها فإذا كانت الإدارة قريبة من المواطن فإنها تحاول التغلب على هذه المصاعب وذلك عن طريق الاطلاع على حاجات المواطنين ومعرفة متطلباتهم وتقديم لهم الخدمات التي تلبى احتياجاتهم مع ارشادهم الدائم الى التعلم ومحو الامية وتوعيتهم من خلال البرامج الهادفة التي ترفع مستوى معيشتهم.

### التوزيع العادل للثروة:

تسيير الجهاز المركزي للمرافق والاجهزة المحلية بما تجمعه من اموال متعددة المصادر خاصة منها الضرائب يولد الكثير من السلبيات كعدم احترام الوعاء الضريبي للوحدة الإدارية المحلية وحجم الاحتياجات مما يخلق نوع من عدم العدالة بين الوحدات المحلية في تحمل الاعباء المالية فضلا عن استفادتها منها بشكل مرضي فالهيئات المحلية التمثيلية تمنح المجال في خلق القناعات لدفع الضرائب وصرف الاموال بمشيئتها وتوجيهها نحو تغطية الاحتياجات والاهتمامات المحلية فهي تساعد على دفع الضرائب وتحقق نوعا من العدالة الاجتماعية في تحمل التكاليف والاستفادة من عائداتها.

### الاهداف الإدارية:

تتمثل في تأهيل المجتمع المحلي للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدولة ككل وادراكه بأهمية ممارسته الإدارية كمهمة محلية وطنية تعمل على تخفيف الأعباء على كاهل السلطة المركزية في المجال الاداري.<sup>1</sup>

فخصائص وأهداف الإدارة المحلية حسب ما سبق لا تختلف عن اهداف وخصائص الإدارة المركزية إلا ان الاختلاف يمكن في توجهها والتفافها نحو الشأن المحلي.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، 27.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المحلية:

عرفت الإدارة المحلية تطورات هائلة وعميقة شكلا ومضمونا وانتشارا واسعا بحيث لم تبقى دولة في العالم لم تأخذ به وان اختلفت في درجات واساليب التطبيق وذلك تحت تأثير العديد من العوامل منها: اتساع دور الدولة:

بحيث اتجهت نحو الاسلوب الاداري اللامركزي وهو نتيجة التطور الذي حدث في أشكال وصور الحكم المختلفة وتزايد الدولة واتساعه عبر التاريخ بسبب الاحداث والوقائع المتنامية وتشعب الحياة وتعقدتها وتغير المجتمعات وتطورها بهدف التحكم في شؤون المجتمع ومسايرة التغيرات، حيث برزت الحاجة الى ايجاد اسلوب اداري يسمح بقيام هيئات حكومية محلية تكون امتدادا للسلطات المركزية وتقوم بالمهام ذات الطابع المحلي من باب تقسيم العمل الذي اتسعت حلقاته ودوائره الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية وتعددت نصف مستوياته الوطنية والجهوية والمحلية التي لا يمكن الجمع بينها من قبل السلطات المركزية ولكي تعبر بالصدق هذه الهيئات عن سياسة اللامركزية كان يجب ان تزود بالأدوات القانونية والتنظيمية والمالية التي تمنحها استقلالية المبادرة واتخاذ القرار.

### انتشار المبادئ الديمقراطية:

يعتبر التوجه إلى اللامركزية الإقليمية من خلال بناء هيئات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الاداري والمالي دليل وعلامة على ديمقراطية الحكم الراشد الذي يعني اشراك الشعب في حكم نفسه واتساع دائرة الحكم والمشاركة في تسيير المنظمات العامة وحل مشكلاتهم ذاتيا .

### التفاوت بين اقاليم الدولة وتنوع اساليب ادارتها:

تتكون الدولة مهما كان حجمها من مجموعة اقاليم مركبة تتفاوت فيما بينها من حيث وهذا يؤدي إلى اختلاف طبيعة تدخل الدولة من اقليم إلى آخر وتنوع اساليب ادارة البرامج والمشاريع ومعالجة المشكلات على خلاف البرامج ذات البعد الوطني والادارة المركزية التي تتسم بالنمطية والتماثل وهذا كله يؤكد ضرورة وجود مؤسسات محلية لا مركزية تتكفل بمهمة تنفيذ خطط الدولة والتعبير عن الحاجات والتطلعات المحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد شرفي، دور الجماعات الاقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، (اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2009، 52.53).

نظرا للعوامل السابقة ظهرت الحاجة إلى الإدارة المحلية وبسبب ادراك ما يلي:

**الإدارة المحلية أكثر ادراكا للحاجات المحلية:**

يسمح نظام الإدارة المحلي بمشاركة أكبر عدد من السكان المحليين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إدارة وتنظيم شؤونهم المحلية بكفاءة وفعالية أكثر من غيرهم لانهم الاضرار على تحديد الاحتياجات كما وكيفا وفق نظام الاولويات.

**وسيلة للتدريب على أساليب الحكم المحلي:**

يساهم نظام الإدارة المحلية بقدر كبير في تربية المواطنين تربية سياسية صالحة وتدريبهم على أساليب الحياة النيابية عن طريق ايجاد مجالس محلية منتخبة من طرف السكان المحليين وهذه المجالس تعتبر حسب رأي الكثيرين من الكتاب خير مدرسة لتخريج أفضل أعضاء المجالس النيابية وكبار موظفي الدولة، كما ينمي لديهم الشعور بالدور الذي يؤديه في أداء مراقفهم المحلية وهذا شعور من شأنه أن يرفع من كرامتهم ويزيد من وعيهم بحقوقهم وواجباتهم الوطنية وكل ما يزيد الكرامة الفردية والقومية يعتبره علماء الاجتماع من أقوى الضمانات الحيوية للأمم.

**تحقيق العدالة في توزيع الاعباء المالية:**

المصادر المالية التي تحصل عليها الإدارة المحلية لتمويل نشاطاتها ومختلف تدخلاتها تتكون في قسم كبير منها من الضرائب المحلية وبالتالي فان نفعها يعود لصالحهم وهذا يسمح بوجود نظام مالي يقع عبؤه على جميع السكان في التمويل الذاتي للميزانيات المحلية والمشاريع ذاته المنفعة العامة وتضامن الجهات الغنية مع الفقيرة عبر اليات التمويل المركزي.

**تبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين:**

الحياة العامة والخاصة مليئة بالأحداث والوقائع الاستعجالية النابعة من بيئة غير مؤكدة ومواجهتها والتعامل معها بفعالية يتطلب مرونة وحضورا دائما بالقرب من موقع الاحداث واتخاذ القرار المناسب والسريع وتقريب الإدارة من المواطن عبر نظام اللامركزية يهدف إلى تسريع والتسهيل عملية اتخاذ القرار محليا دون الرجوع الى السلطات المركزية وهذا من شأنه ان يخفف من الاجراءات وتعقيدات التي يتطلبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، 53.

هنا بدأ ظهر تدريجيا نظام الادارة المحلية بعد استيعاب العوامل السابقة وذلك من خلال المراحل

التالية :

### التنظيمات القبلية:

تعد القبلية أقدم اشكال النظام السلطوي التي عرفتھا البشرية حيث كانت هذه الحكومة محلية بطبيعتها تمركزت حول المدن والقرى أين كان الافراد يشعرون باليأس والعداء ويعتقدون ان الحياة غير عادلة بشكل جوهري ولا شيء يمكنهم فعله لتغيير وضعهم، هذه الرؤية العدمية أدت إلى سلوك مدمر يتميز بالتمرد ضد التنظيم والسلوك السلبي ونقص المبادرة، إلا أن هذا الوضع سرعان ما تغير حيث تم الانتقال إلى حالة ذهنية أكثر ايجابية ونتاجية حيث تولد لدى الأشخاص لديهم شعور قوي بالكفاءة الشخصية واصبحوا يؤمنون بقدراتهم واصبح الأغلبية ينظرون إلى انفسهم بنظرة التفوق على اقرانهم وتولدت لديهم سلوكيات التنافسية والتركيز على النجاح الفردي والتعاون وروح الفريق والمشاركة في انشاء الحلول مع تكرار اشارات «نحن». و«فريقنا» وأصبح الافراد يتميزون بمستويات عالية من الثقة والشعور بالفخر ليكونوا جزءا من قبيلة لها تأثير كبير وشعور بالتصميم والتركيز على اهداف شائعة تتجاوز المصالح المباشرة للقبيلة والمساهمة بشكل اكثر مرونة وقدرة على التكيف<sup>1</sup>

### نظام الدولة المدينة:

اكتسب أهمية خاصة من حيث كونها تمثل ارتقاء للنظام القبلي إلى طور اعلى ومن ابرز الانماط التي ميزت هذا النوع دولة المدن السومرية والبابلية والاشورية. تميز هذا النظام بحكم السلطة والسيادة المطلقة وتجاوز القوانين الطبيعية وارتقاء الفكر الانساني إلى مؤسسات الانسان والتنظيمات التي توجد ضمن نظام قانوني يتضمن التزامات لظهور ما يسمى بالمجتمع السياسي واصبحت القوة ضرورية لتنفيذ الإرادة العامة .

### الحكومات الإقليمية:

تكونت نتيجة ائتلاف عدد من الكائنات المحلية لتأخذ شكل الملكيات والتي كانت محصلة بسط سلطاتها على كيانات إقليمية اكبر لمجرد القرية او المدينة ثم تطور نظام الحكم بعد ذلك الى حكم الاشراف والارستقراطية ثم الى الديمقراطية أو حكم العامة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dave Logan and others , **tribal leadership( foreword by warren Bennise)**,n.ed ,New York, n.p , 15.16

<sup>2</sup> Manuel colomeiro, **Administrativo Espano** , s.e, Madrid, cuarta Edition, 1876 ,21 .

### الامبراطوريات:

اتسعت الحكومات الاقليمية بعد ذلك وتكونت منها الامبراطوريات سواء في التاريخ القديم أو الوسيط، ففي ظلها كان الأسلوب الاداري يجمع بين المركزية واللامركزية فالإمبراطورية في بداية نشأتها كانت متجانسة من حيث وحدة العناصر البشرية لذلك جنحت في بادئ الامر للامركزية الإدارية ولكن مع اتساع الامبراطورية وانفتاحها على شعوب أخرى قوية فكرة الحكومة المحلية على حساب الادارة المركزية للإمبراطورية.

### نظام الاقطاع:

بعد انفتاح الامبراطوريات القديمة والوسيطه على شعوب ومناطق واجناس وثقافات متنوعة قويت فكرة الحكومة المحلية على حساب الامبراطوريات ومع توالي الزمن ودخول الامبراطوريات مراحل شيخوختها ساد نظام الاقطاعيات والمدن والاقاليم الصغيرة كنظم بديلة للإمبراطوريات، حيث ساد نظام الحكومة الإقطاعية في أوروبا الغربية والذي كان في طبيعته نظاما محليا قائما على الولاء الاقليمي الضيق وعلى أساس توزيع السلطة بين أمراء الاقطاع مما أدى إلى أن يكون لكل اقطاعه اقليم مستقل وادارة مستقلة وقوات عسكرية مستقلة.

### الدولة القومية:

استمر النظام الاقطاعي طوال القرون الوسطى إلى بروز الشكل القانوني الجديد وهو الدولة القومية والتي ترجع جذورها الى الدولتين البريطانية والفرنسية وسرعان ما انتشرت في العالم المعاصر وبنشوء الدولة القومية الحديثة استلزمت الظروف المتعلقة بحدثة نشأة الدولة والرغبة في تأكيد الوحدة السياسية والادارية فيها الى اتباع المركزية الإدارية وقد ساهمت الوظائف التي تقدمها الدولة والتي اقتصرت على حفظ الامن والفصل في المنازعات ولذلك اطلق على الدولة في تلك الفترة الدولة الحارسة التي سرعان ما انتشرت في العالم المعاصر، لان الدولة القومية حلا وسطا يتناسب مع ظروف التطور الحديثة وتتميز بكونها اكبر حجما واكثر قوة ولكنها اقل مساحة من الامبراطوريات القديمة.<sup>1</sup> وامام ضغط الحاجات وتنوعها واتساع الاقاليم وزيادة عدد السكان تغيير وتحول كبير على مفهوم الدولة الحارسة نحو دوله الرفاه أو دولة الخدمات، الامر الذي نجم عنه ظهور نظم تقوم على فكرة ابعاد او تقليل دور المركز

<sup>1</sup> عبد الجبار جبار ، مرجع سابق.

الذي انعكس على بزوغ اللامركزية وعدم التركيز الإداري ، غير ان هذه النظم لم تأخذ طابعا واحدا حيث تميز بعضها بالطابع الإداري البحت مثل نظام عدم التركيز الإداري والإدارة المحلية بينما تبنت نظم أخرى طابعا سياسيا مثل نظام الحكم المحلي الذي يميز الأنظمة الفيدرالية.

في الأخير يتضح مما سبق ان التطرق لنشأة الإدارة المحلية وتطورها بشكل عام يبرز ان الإدارة المحلية كفكرة كانت متوغلة منذ القدم وارتبطت بوجود المجتمعات، الا انها كنظام قانوني واضح المعالم لم يظهر إلا في القرن التاسع عشر.

مما سبق يبدو أن المركزية الشديدة والحاجة لتسريع عملية تقديم الخدمات وكذا المطالب المتزايدة للطبقات الشعبية لتوفير الخدمات على المستوى المحلي دون تكبد عناء التنقل للمصالح المركزية كانت الاسباب الرئيسية لترسيخ وتجسيد الإدارة المحلية، هذا الوعي الاجتماعي ارتبط اساسا بمختلف مراحل تطور الإدارة المحلية وهو ما التمسناه ضمن مختلف الأطوار سبقت تجسيد فكرة الإدارة المحلية .

### المبحث الثاني: عموميات حول العملية الإدارية:

يتفق الجميع بأن لا إدارة تخلو من ما يسمى بالعملية الإدارية، هذه الأخيرة قد تبدو مصطلحا غير واضحا لدى الكثير ولهذا كان لابد من توضيحه ..

### المطلب الأول: مفهوم العملية الإدارية:

**تعريف العملية الإدارية:** من اهم التعريفات التي تم صوغها للعملية الإدارية نجد:

العملية الإدارية "مجموعة من القواعد التي يجب تطبيقها بدقة، وهي مجموعة من الرسائل التي يجب أن تخضع لموقف محدد فهي عبارة عن اجراء يتكون من التخطيط والمتابعة من طرف المدراء من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تسمح بالتنبؤ والتوقع في المستقبل مع الاخذ بالاعتبار البيئية». عرفت ايضا بأنها: " نظام معلومات يجعل من الممكن جمع وتنظيم المعلومات ذات الصلة بالبيئة واكتشاف المهارات المتعلقة بالأعمال التي تسمح بزياده الكفاءة في العمل"<sup>1</sup>

العملية الإدارية: "مجموعة من الوظائف والنشاطات المحددة لكافة أعمال المؤسسة "وبالتالي فان هذا الأمر بدوره سوف يحقق الاهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة .

<sup>1</sup> Cynthia Charleine, procédures administrative et performance d'une collective territoriale décentralisée- case de la commune d'arrondissement d'ebolowa 2ème-,( mémoire Pour obtenir un certificat de professeur, université de yaounde 1- Cameroun-,2020/2021),11.

**العمليات الإدارية:** "أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات : التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والإشراف ، والرقابة والتنفيذ، وتقويم الأداء " .

**العملية الإدارية:** " نسيج متكامل ومتشابه من أنماط السلوك في الأبعاد الثلاثية: فالإداري مثلاً يتخذ قرارات بشأن: التنظيم، شؤون العاملين ... ، فهو إذن لا يمارس هذه الأنماط من السلوك مستقلة عن بعضها بل هو يمارسها جمعياً في نفس الوقت لأنها في أساسها غير منفصلة" العملية الإدارية: " تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة والتي يتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها أو أحجامها، أو في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة .

فمنذ أن ساهم الباحثون والكتاب في تكوين النظرية الإدارية وتنميتها كعلم تعددت التعريفات وتفاوتت حول العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية وقد يرجع هذا التفاوت إلى اختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين والكتاب من ناحية، وإلى عدم اتفاقهم على المصطلحات والألفاظ المستخدمة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من ناحية أخرى. إضافة إلى ذلك فقد يكون السبب متمثلاً في خلط البعض بين وظائف الإدارة ووسائل المدير في ممارسة هذه الوظائف، مثال ذلك اعتبار البعض اتخاذ القرارات من الوظائف الإدارية بينما هي وسيلة يلجأ إليها المدير لممارسة هذه الوظائف. ومن بين الآراء التي ركزت على وظائف الإدارة ذلك الرأي الخاص بهنري فايول حيث يرى أن: "وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة". أما نيومان وسمير Summer & Newman فإنهما يعتقدان أن العملية الإدارية هي "التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة".

أما الآراء الحديثة للعملية الإدارية تكاد تتفق على أنها تنطوي على كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، فعلى سبيل المثال يتفق كل من ستونر وفريمان Freeman & Stoner وكذلك هولت Holt على أن العملية الإدارية هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، كما يتفق مع هؤلاء كل من ويرتيش Weihrich وكونتز Koontz في تعريفهم للعملية الإدارية مع اختلاف واحد وهو إضافة وظيفة التشكيل اختيار وتعيين وترقية ومكافأة وتحفيز وتدريب العاملين).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، د. ط ، (القاهرة : اتحاد مكاتب الجامعات، 2007)، 25.

بالرغم من أننا نلاحظ وجود بعض التفاوت في التعريفات المعاصرة للعملية الإدارية وخاصة فيما يتعلق بوظيفة التوجيه، حيث يركز البعض على عنصر رئيسي من عناصر هذه الوظيفة وهو القيادة، بينما يركز البعض الآخر على الوظيفة ككل التي تضم القيادة والتأثير والتحفيز والاتصال فإننا نميل إلى التعريف الذي يظهر أن العملية الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالرغم من أن هذه الوظائف ترتبط ببعضها البعض بحيث يصبح الفصل بينها ذا دلالة على الأقل، فإننا يمكن أن نحصل على قدر أفضل من الفهم للإدارة من خلال دراسة كل وظيفة من هذه الوظائف على حدة.

من جهة أخرى يمكن تعريف العملية الإدارية على أنها عمل يقوم به شخص يدعي المدير أيا كان منصبه الإداري أو مجال العمل وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والاسس والاصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق اهداف المنظمة وقد صنف المفكرون والكتاب الإداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر رئيسية وهي التخطيط والتنظيم التوجيهي والرقابة.

كما تعرف العمليات الإدارية بانها: "أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والنمو والازدهار، وتعرف اجرائيا بانها "الاعمال التي يقوم بها الإداريون من اجل تحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها المنظمة"<sup>1</sup> عليه يمكن اجمال مجموع المعاني التي تشير اليها العمليات الإدارية كما يلي:

- المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف مشترك.
- الأنشطة التي تؤدي الى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات للمواطن أو المستخدم.
- أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة في البقاء النمو الازدهار.
- مجموع الأنشطة المترابطة. فيما بينها تقوم بتحويل عناصر مدخلات الى مخرجات.
- سلسلة من العمليات ترتبط ببعضها البعض تمثل في الواقع العملي كل متكامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نايفة علي، "ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 15، العدد 2(2022)، 204.

<sup>2</sup> زينب فرج الله، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة- دراسة ميدانية بمكتبة جامعة 8 ماي 1945-قائمة-، (مذكرة ماستر. جامعة 8 ماي 1950 - قائمة -، 2019/2018)، 8 .

- مجموعة الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي اداري لتحقيق الاهداف الخاصة باي منظمة من المنظمات.
  - طريقة منظمة لتفكير وتعاون الادارة في ارشاد الوحدات الاقتصادية نحو اهدافها وتتكون هذه الطريقة المنطقية من مجموعه الوظائف التي يمكن أن تتواجد في اي وحدة إدارية.
  - تعبر عن التفاعل بين مكونات نظام الاداري بهدف الوصول إلى غايات الادارة.
  - خطط وانماط من السلوك يمارسها مختصون لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها.<sup>1</sup>
- بناء على ما سبق يمكن القول اتضح معالم العملية الادارية كمجموعة من الأنشطة التي يحتاجها سير الادارات، وبذلك فالعملية الادارية مجموعة من الخطوات والوظائف المرتبطة بأداء العمل أو المراحل التي تمر بها المعاملات الإدارية إلى غاية تحقيق الهدف، إلا أنه قد يتساءل البعض حول علاقة العملية الادارية بالاتصال التنظيمي وهو ما سنوضحه من خلال العنصر الموالي..
- ### العلاقة بين العمليات الإدارية والاتصال التنظيمي:

قبل كل شيء يمكن التطرف إلى مفهوم الاتصال الذي يعني: "استخدام البيانات والتأثير على أنشطة الإدارة وعملية الاتصال في المنظمة جد ضرورية ، فالاتصال هو التواصل ونقل وادراك المعلومات بين الافراد والمجموعات بطريقة تضمن التنسيق والانجاز ورضا العمال والعالم الخارجي وتسهل تدفق المعلومات والنتائج والاتصالات موجودة في اشكال مختلفة تعكس التواصل الايجابي بين جهات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. وقد يكون الاتصال لغوي أو غير لغوي كالاتصال الرسمي الذي يكون داخل الهيكل التنظيمي من خلال تحديد قنوات الاتصال عن طريق الاوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، أما غير رسمي وهو ذلك الاتصال الذي ينشأ في أي نظام اداري تلقائيا نتيجة العمل والعلاقات الاجتماعية والصداقات الشخصية وهي لا تتحدد بشروط أو قيود طالما انها علاقات بين الافراد بشكل شخصي وهو ظاهرة طبيعية وعفوية تحدث دائما في اي مجموعه من الافراد .<sup>2</sup>

لقد أصبح من الواضح الآن أن الاتصال يقوم بدور فعال في زيادة فعالية المنظمات وذلك من خلال مساهمته في نجاح المشاريع والمساهمة في الوصول إلى الاهداف المطلوبة ، فالمنظمات تتعرض إلى ضغوط مختلفة متعددة عن طريق التغيرات التي تظهر على النظام ككل، كما أن الاتصال هو الذي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 9 .

<sup>2</sup> Sameer Aljamal, **digital communication and its role in strengthening the Administrative.** n.ed, n.d, 2019,Nour publishing,4.5.

يفتح المجال للتنسيق بين جهود الاقسام من مشاريع حتى تتمكن من انجاز مهامها بأعلى كفاءة ممكنة. وكذا توحيد الاهداف أي توحيد الاهداف في وظيفتي الارشاد والرقابة .<sup>1</sup>

إذا فالالاتصال التنظيمي الجيد يساعد على تسهيل مختلف وظائف العملية الإدارية، هذه الاخيرة التي سنتعرف عليها من خلال العنصر الموالي.

### المطلب الثاني: وظائف العملية الإدارية:

اتفق أغلب الباحثين في العلوم الإدارية (كما ذكرنا سابقا) على الوظائف التالية للعملية الإدارية:

#### التخطيط: من أبرز تعريفات التخطيط نجد:

يعرف التخطيط بأنه: "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"، كما يعرف التخطيط الإداري على أنه عملية الاعداد المسبق للأنشطة والاعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق اهدافها فهو يتضمن ما يجب القيام به ومكان وزمان تنفيذه والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل والوسائل المستخدمة في هذا العمل وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل»

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه: «عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل»<sup>2</sup> ويعد التخطيط الوظيفة المسؤولة عن السيطرة عن الوظائف الاخرى للعملية الإدارية حيث يمكن أن يضمن مختلف التحسينات في كفاءة وفعالية مختلف جوانب العملية الإدارية لتحقيق اهداف المنظمة والتحكم في جميع الانشطة المتعلقة بالمنظمة .<sup>3</sup>

#### خطوات التخطيط:

#### التحليل الموقفي:

وفقا للمدخل الشرطي أو الظرفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيطه وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والموارد المتاحة لديها حيث تعدها هذه الظروف وتلك الموارد بمثابة قيود على العملية

<sup>1</sup>سمية قامون، "العمليات الإدارية الية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي"، مجلة الاعلام والمجتمع ، المجلد 6، العدد 2 (ديسمبر 2022)، 490.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي ، "مساهمة الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الجزائر -"، مجلة الباحث، العدد 9(2011)، 92.

<sup>3</sup> Marume S. B. M., " Administration Process", **Journal of engineering science invention**, vol5, issue 5 ( May 2016), 44.

التخطيطية وبالتالي فإن النجاح هذه المرحلة يعتمد على تحليل نقاط القوة وضعف ضمن المؤسسة وتحليل الفرص والتهديدات.

### تقييم للأهداف والخطط:

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المطروحة للأهداف والخطط وذلك من خلال تحليل مميزات وعيوب كل بديل حتى يتسنى للمنظمة انتقاء البديل الأنسب في المرحلة التالية حتى تتمكن المنظمة من ذلك يتوجب على القائمين على عملية التخطيط تحديد أولويات المنظمة وبعدها يتم ترتيب مجموعة البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل التكلفة الرابحة المدة الزمنية وغيرها وضع خطة العمل:

يقوم المخطط في هذه المرحلة بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة واختيار الخطة المثلى لتحقيق هذا الهدف، يتم في هذه المرحلة تحديد جميع أنشطة الخطة مع تحديد أولويات تنفيذها والمدة الزمنية لكل نشاط والموارد اللازمة لتنفيذه. كما يتم في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة ليسترشد ويلتزم بها العاملون أثناء تنفيذ الأعمال والنشاطات ليصار إلى تنفيذها بأفضل مستوى ممكن.

### تنفيذ الخطة:

بعد تحديد الخطة تبدأ عملية تنفيذها وهنا يتوجب شرح الخطة للمعنيين بتنفيذها لفهمها بشكل جيد وتنفيذها بالشكل الصحيح ويمكن تعظيم كفاءة وفعالية تنفيذ الخطة من خلال إشراك كل الأطراف المعنية بها في مرحلة التخطيط مما يخلق لديهم لاحقا التزاما بتنفيذ الخطة لإحساسهم بالدور المهم الذي عهدته الإدارة لهم، مما يدل على ثقته بهم وتولد لديهم إحساسا بالمسؤولية اتجاه تنفيذ الخطة بدقة ويولد لديهم الرغبة في نجاح الخطة.

### المتابعة والرقابة:

تعنى هذه المرحلة بمراقبة عملية التنفيذ لرصد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط حتى يمكن معالجة أي انحرافات يحتمل أن تظهر في عملية التطبيق.<sup>1</sup> ومن هنا تنتهي عملية التخطيط ويتم الانتقال إلى وظيفة الرقابة...

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، د. ط، (سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، 93/92.

### الرقابة الإدارية:

تعرف وظيفة الرقابة الإدارية بأنها: "عملية ديناميكية تمكن المديرين من التأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للمعايير المرسومة والأهداف الموضوعية. يتمثل جوهر هذه العملية في المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة، إذا لوحظت أي انحرافات عن هذه المعايير، يتخذ المديرون الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان عدم تكرار هذه الانحرافات ولتحسين الأداء المستقبلي.

الرقابة الإدارية لا تقتصر فقط على تحديد الانحرافات ولكن أيضاً تساعد في تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وبالتالي تمكن المدير من التدخل بشكل فعال لتحقيق التحسين المستمر. هذا يعزز من استخدام الموارد بشكل فعال، ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وبذلك تعتبر الرقابة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة في كل المستويات، سواء كانت الدنيا أو المتوسطة أو العليا، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الاستقرار والنمو المستمر للمنظمة، وتعد بمثابة العين الساهرة التي تضمن السير السليم لكافة العمليات.

الرقابة الإدارية حسب تعريف (EFL Brech): "هي عملية المراقبة للأداء الحالي مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً والمدرجة في الخطط التي وضعت بهدف ضمان تحقيق تقدم كاف وأداء مرضي". أما هارولد كونتز فيرى أن: "الرقابة الإدارية تعني القياس والتصحيح للأداء بغية التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الخطط الموضوعية على الوجه الأمثل" وبالنسبة لروبرت ج. موكلر فقد قدم تعريفاً شاملاً للرقابة الإدارية أو ما يعرف بـ "التحكم الإداري" معتبراً إياه جهداً منظماً من جانب الإدارة لمقارنة الأداء بالمعايير أو الخطط أو الأهداف المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد ما إذا كان الأداء متماشياً مع هذه المعايير، ومن ثم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية لتحقيق الأهداف. كما أن هذه العملية تشمل استخدام موارد الشركة بأكثر الطرق فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

إذا فالرقابة الإدارية تحمل معنى: "تتبع عملية تحقيق الأهداف الموضوعية ورصد الأخطاء والعثرات قبل وبعد التنفيذ"

<sup>1</sup> وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجاً -، (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2014/2015)، 33، 69.

### مبادئ الرقابة الإدارية:

للرقابة مبادئ متعددة ادرجها الباحثين ، ونكتفي بما قدمته ليندال أورويك (Lyndall Urwick) حيث قدمت أربعة مبادئ للرقابة الإدارية، وهي مبدأ التوحيد ومبدأ المقارنة ومبدأ المنفعة ومبدأ الاستثناء. سيتم شرح المبادئ بإيجاز:

#### 1. التوحيد:

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق أعلى أداء ممكن في العمل، يتطلب التوحيد تنسيق المعلومات والأرقام والتقارير ضمن الهيكل التنظيمي بشكل يضمن التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، لضمان تحقيق الرقابة بفعالية.

#### 2. المقارنة:

يتطلب هذا المبدأ أن تكون جميع المعلومات والتقارير المستخدمة في عملية الرقابة قابلة للمقارنة وعالية الجودة، الهدف من المقارنة ليس فقط رصد الانحرافات بل أيضًا تمكين المدير من التنبؤ بالنتائج المستقبلية ومواجهة التحديات المحتملة بكفاءة.

#### 3. المنفعة:

يشدد هذا المبدأ على أهمية أن تكون التقارير المستخدمة في الرقابة مفيدة وملائمة للفترة الزمنية التي تغطيها وأن تخدم غرض الرقابة فمن خلال التأكيد على المنفعة، يمكن للمدير تعزيز السيطرة بفعالية من خلال توحيد وتنسيق جهود الفريق.

#### 4. الاستثناء:

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يركز المدير جهوده على النقاط الإستراتيجية والحرجة، مما يسمح بتحقيق أقصى قدر من الرقابة دون إهدار الموارد في المتابعة المفرطة. الرقابة الجيدة لا تعني بالضرورة استخدام أقصى درجات الرقابة الصارمة، بل التركيز على النقاط التي تحتاج إلى اهتمام وثيق.<sup>1</sup> فالرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه نشاطات مختلفة وتتفق كذلك مع الاهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للنظام الاداري لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه.

<sup>1</sup> رائد الأعمال العربي، "الرقابة الإدارية: ما هي؟ ولماذا هي مهمة"، 6 ماي 2024، ( تاريخ الدخول 10 ماي 2025)، <https://ar-entrepreneur.com>

### التنظيم:

التنظيم كوظيفة إدارية شأنه في ذلك شأن بقية الوظائف الإدارية الأخرى للعملية الإدارية قد اختلف علماء الإدارة في تعريفه وهذا ما نستنتجه من خلال العديد من التعريفات كما يلي:

تعريف رالف دايفس: «التنظيم عبارة عن تعاون أي مجموعة من الأفراد سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث تحوهم رغبة أكيدة الأهداف المشتركة مع قدر كافي من العناية بالعمل الانساني»

تعريف ميلر: «التنظيم مجموعة من الأفراد مرتبة ومدربة للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا من خلال اشتراكهم في استقاء معلومات معينة وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة وبحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم».

كما يعرفه لويس آلان: «التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة واقامه العلاقات لغرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف».

يقابل مفهوم التنظيم المصطلح organisation ويعني من حيث المضمون كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصورة لتحقيق أهداف محددة»

فالتنظيم هو تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة

يفهم من هنا أنه لكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يحدد أهدافا محددة واضحة ترسم ابعاد نشاطاته وتنظيم الاعمال التي يصبو الى تحقيقها وتوجهه نحو امور يتعين عليه ان يكافح من أجلها اذا ما أراد البقاء .<sup>1</sup>

في الاتجاه نفسه نجد سيمون يعرف التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد"، في حين ينظر تومسون إلى التنظيم على انه كيان رشيد ينشأ لتحقيق اهداف محددة"، أما "كاتس" و"كان" فقد عرفا التنظيم: "أنه هو عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة، المركز الدور الذي يقوم به كل منهم ونتيجة لذلك

<sup>1</sup> وليد عطية، مرجع سابق، 69.

تحدد العلاقات الشخصية وتميل لتصرفات لا سلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات".

### أهمية التنظيم:

يمكن ايجاز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- التنظيم من خلال تجزئته لأهداف وتوزيعه لمهام حسب التخصصات وحسب قابليات وقدرات الافراد العاملين يحقق فوائد كبيرة للمنظمة كونه يقضي على التداخل والازدواج في الاعمال ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات ومن خلال ذلك يمكن ايضا للإدارة أن تتوسع في تطبيق التخصص والاستفادة القصوى من مميزاتة لتطوير نشاطات المنظمة وتقديمها مستقبلا.
- التنظيم يحقق الوفورات الاقتصادية للمنظمة المتمثلة استثمار الجهود وطاقات البشرية المتاحة من خلال التخصص ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- التنظيم يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي المبني على التعاون والتفاعل الذي يحدث بين افراد العمل .

### التوجيه والقيادة:

التوجيه هو عملية التأثير على سلوك الافراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود بما يتطلبه هذا الامر من تفاهم لطبيعة السلوك الانساني ومن حسن التحفيز والقيادة والاتصال. أما القيادة الإدارية فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرار واصدار الاوامر والاشراف الإداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الاخرين واستمالتهم لتعاون لتحقيق الهدف.

### أهمية القيادة الإدارية:

- تكمن أهمية القيادة كوظيفة من وظائف العملية الإدارية:
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 69.

### أنماط القيادة :

لقد تعددت انماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والابحاث التي اجريت وفق تواجها تدارسين لها والباحثين فيها وقد اتفقت معظمها على الاتي:

### القيادة التسلطية:

يتميز القائد المتسلط أو المتحاكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويسر على اطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحول جهده دائماً لتوسيع نطاق سلطات وصلاحياته ومدتها لتكون كل الامور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح الا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

فالقيادة التسلطية هي تلك القيادة المبنية على الانانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية وترتكز على التهديد والاكراه والقصر والخوف والاجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حاله تقاعد او التردد في التنفيذ وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لانه مبني على الفردية التي لا تنتج الراي السديد لان فيها استبداد بالراي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة وهو نمط مبني على الشك عدم الثقة ويرى الكثير من الباحثين بان هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الادارة المعاصرة والقيادة الحديثة.<sup>1</sup>

### القيادة الديمقراطية:

عند معرفتنا لكلمة الديمقراطية التي تعني حكم الشعب للشعب فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطات في اتخاذ القرار لنفسه لأنه يدرك خطورة ذلك مما يدفعه للتشاور واخذ رأي الاخرين، حيث ان المشاركة من تتسم بالكثير من السمات الجيدة اقلها الخروج من الرأي الأسوأ إلى الاحسن وياقل التكاليف والجهد إضافة الى تحميل المرؤوس المسؤولية ، هذا النوع من القيادة حسب ماريو اندريوتي يؤدي الى زيادة التحفيز وهو ما يساهم في نجاح المنظمة وزيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له ويشعرهم بقيمتهم واهميتهم وبأنهم عنصر فاعل في انجاز المهمة ويزيد من التالف الاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 70.

<sup>2</sup> علي الجبر، القيادة بالحب ( واقع ومأمول )، ط1، (عمان: دار يافا للنشر، 2019)، 81.

### القيادة السلبية:

هذا النوع من القيادة يتسم بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف اساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب رغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فان رضا العاملين من اعمالهم يكونوا منخفضا بالمقارنة مع انواع القيادة الاخرى لان التساهل والتهاني يثبط من عزية الاعضاء الناشطين الذين قد يرون ان تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم وقد يكون التساهل كبير إلى حد ان يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.<sup>1</sup>

### اتخاذ القرار:

أغلب الباحثين لا يعتمدون اتخاذ القرار كوظيفة من وظائف العملية الإدارية، الا انه يمكن اعطاء نظرة حول هذه الوظيفة:

تتمثل عملية اتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل فهي نشاط له صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الاولى على المعلومات المتاحة والظروف والايضاح المحيطة.

عملية اتخاذ القرار تشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين اي الاختيار والتفضيل بين البدائل والامكانيات المتاحة حيث ان اساس اتخاذ القرار وجود بدائل تؤدي بدورها الى ايجاد بديل بين تلك البدائل.

يعتبر القرار المتخذ سليما برأي "بيتر دريكر" اذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير لتأمين امكانية المقارنة بين البدائل الممكنة وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام باي عمل محدد وعندما يدعى القرار المتخذ بالله قرار.

أما عن عملية اتخاذ القرارات كوظيفة للعملية الإدارية تتم لمعالجة المشكلات القائمة أو مواجهة حالات أو مواقف محتملة الوقوع أو لتحقيق اهداف مرسومة وتكون المشكلات معروفة الابعاد والجوانب أو قد تكون غامضة في عمقها وابعادها والاسباب المكونة لها أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها لظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها.

<sup>1</sup> وليد عطية، مرجع سابق، 70.

مراحل اتخاذ القرارات:

تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب اتمعق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي وليس الاعراض التي تظهر للإدارة على انها المشكل الرئيسي حيث يتطلب ذلك الجواب على عدة اسئلة مثل ما هو نوع المشكل وما هي النواحي الهامة في هذا المشكل.. الخ.

تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول اليه منتخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين او لتحقيق عدة اهداف يسعى المدير للوصول اليها وقد تكون هذه الاهداف متناقضة.

البحث عن البدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول للمشاكل التي تم تشخيصها وهذه المرحلة تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات ومعلومات وخبرات الآخرين.

تقييم البدائل واختيار افضله:

تعتبر مرحلة جد صعبة وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في ان مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل خاصة في تقييم البدائل والنتائج من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح.

تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم النتائج:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار الافضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لان البديل الافضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار.<sup>1</sup> حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يبين القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة، كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق وأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم.

<sup>1</sup> فتحة بالحاج، "الاسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7 (2016)، 273/272.

### استنتاج

من خلال ما تناوله في الفصل الأول نستنتج أن الإدارة المحلية هي مجموع الوحدات الإدارية التي تعبر عن توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية وتتميز بمجموعة من الخصائص والتي تنصب حول الشأن المحلي وقد تطورت الإدارة المحلية منذ القدم حيث لم يكن معترف بها أو بالأحرى لم يتم اكتشافها إلا بعد ظهور العديد من الاحتياجات ذات الطابع المحلي ومن بينها مطالبة المواطنين بضرورة تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل وتسريع الخدمات هذا بالإضافة إلى التذمر من مركزية اتخاذ القرار وعدم توزيع الموارد... والعديد من العوامل، هذا من جهة ومن جهة أخرى ترتبط كل إدارة بما يسمى بالعملية الإدارية هذه الأخيرة التي لا تخلو منها أي إدارة سواء كانت مركزية أو محلية، ومما تم تناوله في هذا الفصل استنتجنا أن العملية الإدارية ما هي إلا مجموعة من الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة)، الرقابة وهناك من يعتبر أن اتخاذ القرار أيضا من بين وظائف العملية الإدارية ومهما يكن قد تختلف هذه الوظائف من إدارة إلى أخرى من حيث الممارسة والقوانين التي تطبق عليها والاجراءات كما ان طبيعة النظام قد تؤثر على اسلوب ممارسة هذه الوظائف ولهذا نجد نوع من القيادة يتميز بالديمقراطية، في المقابل نجد نوع اخر يتميز بالتسلطية وينطبق الامر على مختلف وظائف العملية الإدارية، وعلى العموم تعتبر هذه الأخيرة القاعدة الاساسية لكل إدارة ولا يمكن تصور خلو أي إدارة منها.

## الفصل الثاني

تحولات الإدارة المحلية والعملية

الإدارية في الجزائر

بعد التطرق لمختلف المفاهيم التي تتعلق بالإدارة المحلية والعملية الإدارية بشكل عام، وباعتبار كل النظم أخذت بهذا النوع من التنظيم اللامركزي في مرحلة من مراحل تطورها ، وباختلاف طبيعة ونمط التبنى لهذا النهج، فقد أخذت الجزائر بنظام الإدارة المحلية وقد تجلى ذلك بشكل أساسي في نظام البلدية والولاية، وباعتبار العملية الإدارية مجموعة من الوظائف ( الرقابة، القيادة... ) كان لابد من توضيح مظاهر تجسيد هذه العملية على مستوى الوحدات المحلية وهو ما سنتعرض له من خلال العنصر الموالي..

### المبحث الأول: مسار الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر:

يمكن القول أن الإدارة المحلية باعتبارها تمثل مجموع الوحدات الإدارية على المستوى المحلي التي تمارس مختلف وظائف العملية الإدارية على المستوى الإقليمي الذي تمثله كل وحدة إدارية، وعليه سيتم التركيز هنا على الإدارة المحلية الممثلة في مختلف الجماعات الإقليمية في الجزائر (الولاية والبلدية) وآلية العملية الإدارية التي تمارسها..

#### المطلب الأول: ارهاصات الإدارة المحلية وآليات العملية الإدارية في الجزائر:

##### أولاً: تطور الإدارة المحلية الجزائرية:

##### مراحل تطور نظام البلدية في الجزائر:

##### تعريف البلدية:

عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: "الجماعات الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية وعرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى في القانون رقم 08/90 المؤرخ في: 17 أفريل 1990، المتعلق بالقانون البلدي البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

#### البلدية في المرحلة الاستعمارية: 1962/1830:

كانت البلدية تفرض الهيمنة وخدمة العنصر الأوروبي حيث كان يديرها موظف من الإدارة

الاستعمارية وهو متصرف للمصالح المدنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلثوم رحموني، محمد سوداني، فتحة حملاوي، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري، (مذكرة ماستر، جامعة أدرار، 2013/2014)، 29.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### البلدية في المرحلة الانتقالية: 1967/1962 :

بعد خروج المستعمر الفرنسي من الجزائر، تم انشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت اليه مهام رئيس البلدية، حيث بلغ عدد البلديات 1500 بلدية في عام 1962 تساعدها لجان اقتصادية واجتماعية تتكون من ممثلي السكان وتعطي آرائها في المجالات الاقتصادية مثل الميزانية البلدية مشاريع بناء الذات نوع من المشاركة الذاتية في بناء الذات.

### الفترة من 1963 إلى 1967:

مثل دستور 1963 وميثاق طرابلس النقطة المرجعية التي تمثل محاولة الجزائر للتخلص من الاضطهاد والتهميش الذي عانى منه الشعب الجزائري اثناء الاستعمار الفرنسي حيث كرس الدستور وضع البلدية كعضو ايووني اداري من خلال اعتبارها العضو السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلد حيث تم اعداد مشروع قانون الادارة البلدية وفقا للسياق الايديولوجي لجهة التحرير الوطني مما أدى الى تغيير الاصلاح من القاع إلى الاعلى من خلال سلسلة من الاجتماعات المتتالية تم نشر من مرسوم في: 18 يناير 1967 والذي تضمن الميثاق البلدي وتوضيح دور المجالس البلدية في مجال التنمية الاقتصادية والصناعية النقل والحماية المدنية..

### الفترة من 1967 إلى 1981:

تميزت هذه الفترة بالتأثر القوي بالنموذج الفرنسي حيث انعكس تأثير ذلك على النظام الاداري بوضوح في مجال المهام التي اعطيت للبلديات وكذلك القضايا التنظيمية الاخرى وعلى نفس المنوال أجريت انتخابات محلية في: 14 فبراير 1971 وصفت بالشكل الجيد، مما أدى الى زيادة عدد البلديات إلى 691 وظهور وجوه جديدة في العديد من البلديات وهنا ظهرت بوادر استقرار النظام الاداري الجزائري وبداية التخلي عن المركزية ومحاولة تجسيد الديمقراطية على مستوى القاعدة وتعبئة الطاقات الانسانية الجزائرية على المستوى المحلي، على الرغم من التعديل الذي طرأ عام 1981 بسبب بعض الفجوات والاختفاء في القانون البلدي ظلت المبادئ الاساسية كما هي..<sup>1</sup>

### التنظيم البلدي في ظل القانون رقم 08/90:

منح هذا القانون انتخاب مجالس بلدية لمدة خمس سنوات تتولى مجموعة من الصلاحيات

المختلفة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 29.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

التنظيم البلدي في ظل قانون رقم: 10/11 :

تم ادراك العديد من التحديات وادراج العديد من الاصلاحات من طرف المشرع الجزائري من خلال ما اسفر عنه صدور قانون البلدية الجديد رقم: 10/ 11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 والذي يهدف الى اقام التسيير التساهمي قصد اشراك المواطن اكثر في تسيير شؤون بلديته واحداثه وترقيه التعاون بين البلديات وتكييف الاطار القانوني وتوضيح العلاقات بين مختلف الهيئات المنتخبة بحيث أصبحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي مؤطرة بشكل جيد ما يمكن أن يضمن مصلحة الدولة والبلدية والمواطنون ولا زال هذا القانون ساريا لحد الآن.

ثانيا: نظام الولاية في الجزائر:

تعريف الولاية :

الولاية حسب الأمر رقم: 38/69 المؤرخ في: 23 ماي 1969 : "هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة". وقد عرفها القانون 09/90 : "هي جماعة إقليمية عمومية تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية وتشكل مقاطعة إدارية للدولة. اما القانون: 07/12 المؤرخ في: 21 فيفري 2012 عرف الولاية: " أنها جماعة إقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي ايضا دائرة تتمتع باللامركزية".<sup>1</sup>

مراحل تطور نظام الولاية في الجزائر:

أثناء الاستعمار الفرنسي:

الولاية مثل سابقتها البلدية شهدت مراحل تطور منذ الاستعمار الفرنسي بحيث تثبت الدراسة التاريخية اصرار سلطات الاحتلال الفرنسي على هدم بنايات ومؤسسات الدولة والمجتمع الجزائري، اذ تم تقسيم البلاد منذ عام 1845 وبصفة تعسفية إلى ثلاثة اقاليم ثم احدث التقسيمات حسب كثافة الجيش والمعمرين وبغض النظر عن التعديلات والتغيرات التي طرأت على التنظيم العملي الولائي تبعا لأهداف الاستعمار واستراتيجيته بالجزائر فانه يمكن تقديم الملاحظات التالية:

<sup>1</sup> عمر جبوري ، لخضر عمارة ، سالمة فرطاس ، ادارة الجماعات المحلية في الجزائر البلدية والولاية، ( مذكرة ليسانس، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة- ، 2014/2015)، 6.

• تم اخضاع مناطق الجنوب الى السلطة العسكرية، بينما قسم الشمال في البداية الى ثلاثة ولايات هي الجزائر، وهران، قسنطينة، وتم اخضاعها الى القانون المتعلق بالمحافظات في فرنسا وذلك منذ التقسيم الوارد بالأمر الصادر في: 15 ابريل 1945 والمتعلق بالادارة الاقاليم المدنية إلى صدور المرسوم رقم: 61/56 المؤرخ في: 28 جوان 1956 المتضمن الاصلاح الاداري بالجزائر مع نهاية فترة الاستعمار كان بالجزائر 15 ولاية، 91 دائرة .

• شكل نظام الولايات في الجزائر خلال المرحلة الاستثمارية مجرد صورة إدارية لتمكين الاستعماري وتنفيذ سياساته وخطته الهدامة.

• هيمن على ادارة وتسيير العمالة أو الولاية محافظ خاضع السلطة الرئاسية للحاكم العام.

### بعد الاستقلال:

بعد الاستقلال عمدت السلطات العامة الى اتخاذ جملة من الاجراءات على مستوى التنظيم

الولائي كما يلي:

### الفترة الاولى:

تم احداث لجان جهوية للتدخل الاقتصادي والاجتماعي تضم ممثلين عن المصالح الإدارية وممثلين عن السكان يعينهم الوالي الذي تؤول اليه رئاسة اللجنة والحقيقة ان تلك اللجان في حالة وجودها لم يكن لها سوى دور استشاري وهو المصادقة على ما يقدم لها من مشاريع وقرارات من طرف الوالي الذي كان يحوز قانونا وفعلا سلطات واختصاصات واسعة لمواجهة الوضعية العامة السائدة بالبلاد آنذاك.

### الفترة الثانية:

بعد الانتخابات المحلية لسنة 1967 تم استخلاف اللجنة السابقة بالمجلس الجهوي الولائي الاقتصادي والاجتماعي والذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة مع إضافة ممثل واحد عن كل من حزب ونقابة. وممثلا عن الجيش وعلى الرغم من دور هذا المجلس في الاقتراح ومناقشة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بالعمالة فقد كان مجرد هيئة استشارية. واذا كان عامل العمالة لم يعد يراس هذه الهيئة الولائية فقد بقي حائزا على أوسع السلطات باعتباره ممثلا للدولة والعمالة في مختلف المجالات والميادين: الاملاك الشاغرة اعداد وتنفيذ الميزانية الحفظ على نظام العام... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 6.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

الفترة الثالثة:

بدأت هذه الفترة بصدور الامر رقم: 38 /69 المؤرخ في: 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية وهو النص الذي بقي مبهم للمصدر التاريخي للتنظيم الولائي بالجزائر على الرغم من تأثره بالنموذج الفرنسي في هذا المجال خاصة الأجهزة الأساسية والتي من بينها المجلس الشعبي الولائي والمجلس التنفيذي للولاية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: آليات العملية الادارية في الادارة المحلية في الجزائر:**

**الرقابة على المستوى المحلي:**

**اولا: الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة:**

يمارس الوالي وظيفة الرقابة داخل الولاية وأيضا على مستوى البلديات حيث تخضع كل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى سلطة الوالي ورئيس الجمهورية هذا الاخير يحق له الغاء أي قرار بلدي ويمكن ان يحل رؤساء المجالس الشعبية البلدية في اطار المحافظة على النظام العام في اقليم البلدية. ومن جهته يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي وظيفة الرقابة على الموظفين والعمال والأعمال الادارية.

**الرقابة على ميزانية البلدية والولاية:**

ميزانية البلدية والولاية عبارة عن تقديرات خاصة بإيرادات ونفقات البلدية أو الولاية لا تنفذ الا بعد ان يتم مراقبتها والتصديق عليها من طرف المجلس البلدي ومن ثم يصادق عليها الوالي وبالتالي فان البلديات ليست لها سلطة على اموالها .

**الرقابة على خطط التنمية والمشاريع:**

تمارس البلدية ممثلة في ادارتها وظيفة الرقابة في تسيير ميزانية التجهيز القطاعية والبرامج البلدية للتنمية بصفتها ممثلة للوالي على المستوى المحلي.<sup>2</sup>

**وظيفة القيادة على المستوى المحلي:**

يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته القائد الاول للبلدية المسؤول الاول عن توجيه وقيادة الموظفين والتأثير في هذا الاطار فقد جاءت الكثير من المواد القانونية التي وردت في القانون: 10/11

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 7.

<sup>2</sup> ناجي عبد النور، "دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة ( تجربة البلديات الجزائرية)", مجلة دفاتر السياسة والقانون ، المجلد 1، العدد 1 (2009)، 159.

المتعلق بالبلدية يساند هذا الطرح المادة 62 منه نصا على ما يلي: « يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة» وفي هذا الاطار تنقل البلدية من فكرة بلدية ذات طابع خدماتي إلى بلدية ذات طابع انتاجي من منظور نظرية اللامركزية الاقتصادية المبنية على خلق الثروة والتي تكون فيها البلدية اشبه ما يكون بالمستثمر الاقتصادي الذي هدفه تعظيم الربح وهو ما سيؤدي إلى تحقيق كافة الاحتياجات الاقتصادية الاجتماعية ... الخ للمجتمع المحلي ككل وذلك لاعتبار ان الغاية من عملية التنمية وتحقيق رغبات المواطن.

لكن بالعودة الى واقع القيادة في البلدية في الجزائر نجد أن الجانب النظري بعيدا عن الواقع فرغم وجود نصوص قانونية منحه صلاحيات واسعة لرئيس البلدية والامين العام لممارسة عملهما الاداري والتموي كقادة إلا انه عند التطبيق في الميدان نجد ان هناك العديد من العراقيل والعقبات والحواجز التي تحول دون ممارسة صلاحياتهما المخولة لهما فمثلا المادتين 56 و57 من قانون البلدية رقم: 10/11 والتي تشترط التأشير على المداولة التي تحمل في طياتها مشاريع تنموية وبالتالي يصبح القائد المحلي ممثلا في السيد رئيس البلدية تابعا ومقيدا بما يقرره الوالي يمثل السلطة المركزية.

من جهة أخرى نجد المواطن السلبي وهو ذلك المواطن الذي يعارض كل مشروع تنموي يعود بالإيجاب على المجتمع المحلي سواء كان ذلك بوجه حق او بدونه وربما يرجع ذلك في اغلب الحالات إلى اختلاف توجهاته السياسية مع رئيس البلدية.

من جهة أخرى نجد العمال القائمون بالأعمال الإدارية في البلديات منقسمون عادة إلى مجموعات فمنهم من هم مسيسون يعملون ضد القائد وهيئته التنفيذية لصالح المعارضة في المجلس البلدي وآخرون يرون أنفسهم أحق برئاسة البلدية كونهم اطارات وافضل من الرئيس في المستوى والتكوين الاداري والبعض الآخر يرى ان القرارات الجديدة التي يتخذها القائد الجديد لن تكون في مصلحته وبالتالي فإن رئيس البلدية سوف يعمل على اقناع هؤلاء الشركاء الداخليين بمدى جديته في تحقيق التنمية المحلية وهو ما سيؤخذ وقت طويل وربما لا يتحقق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكرياء حريزي، فريد ابرادشة، دور القيادة في تحقيق التنمية المحلية في مؤسسة البلدية، ورشة علمية بعنوان: الجماعات الاقليمية ومخططات التنمية المحلية في الجزائر، منظم من طرف فرقة بحث prfu، المنظم يوم 18 أكتوبر 2023، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### وظيفة التخطيط في الإدارة المحلية:

التخطيط المحلي هو التخطيط الذي يخص منطقة إقليمية دولة بحيث انه يشمل اكثر من منطقة واحدة ويهدف التخطيط الاقليمي الى تحقيق التوازن بين الاقاليم المختلفة عادة ما يخص مدينة واحدة وهو نوع من اللامركزية فيما يتعلق بوضع الخطة وتنفيذها والاشراف عليها وذلك لمقابلة الاحتياجات المحلية للأفراد القاطنين فيها وهو يختلف عن التخطيط المركزي الذي تعيده الوزارة فهو يجري على المستوى الأدنى وقد يكون هذا التخطيط استراتيجي حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل وتقييمها من أجل صياغة استراتيجية المنظمة بالاعتماد على مواردها المالية والبشرية وقد يكون تخطيط للطوارئ ويتعلق بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسية وتوضع هذه الخطوط الطارئة في حالة عدم التأكد من الظروف التي توقعنا حدوثها عند وضع الخطة الإستراتيجية. وقد يكون التخطيط تكتيكي فقد يعد هذا النوع من التخطيط في مرحلة التنفيذ يتطلب الامر ذلك فهو يوضع لأغراض محدودة ولفترة زمنية قصيرة وفقا للمتغيرات الموجودة امام المنفذ.<sup>1</sup>

### وظيفة اتخاذ القرار في الإدارة المحلية:

وظيفة اتخاذ القرار يحدد القانون البلدي والولائي في الجزائر من خلال الصلاحيات التي يمارسها رئيس المجلس الشعبي البلدي والوالي باعتبارهما المخولان قانونا باتخاذ القرار من خلال المداولات والاجتماعات أو حتى خارجهما، يتأثر مدى اتساع القرارات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

من أهم القرارات التي تمس الشؤون المحلية نجد:

#### أ- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز:

يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع قرارات خاصة بمخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية .

<sup>1</sup> ليلي صوالحي، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المدير المحلي في الجزائر - دراسة حالة وزارة الداخلية والتعليم المحلي - (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011)، 39.

من جهة أخرى يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون ، إن قرارات المجلس الشعبي البلدي الصادرة في نطاق المشروعات الشكلية والموضوعية تكون نافذة ابتداء من تاريخ التصويت عليها من طرف أعضاء المجلس والرئيس وبعد ايداعها بـ 15 يوم لدى المصالح الولائية. وهناك فئة من القرارات لا تكون نافذة إلا بعد التصويت عليها من قبل السلطات الادارية المركزية، فهناك قرارات تنفذ ضمناً وقرارات تحتاج إلى تصديق صريح منها:

1. تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق أصولاً من الجهات المختصة.
  2. الترخيص بإقامة الإنشاءات والأبنية وجميع التمديدات العامة والخاصة ومراقبتها.
  3. المحافظة على مظهر ونظافة البلدة، وإنشاء الحدائق والساحات والمنزهات وأماكن السباحة العامة وتنظيمها وإدارتها بطريق مباشر أو غير مباشر ومراقبتها.
- مهام رئيس البلدية ضمن هذا المجال:

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعتمدة وذات العلاقة.
- تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل رئيس البلدية والمجلس البلدي.
- تحضير جدول أعمال جلسات المجلس البلدي.
- تقديم التقارير الدورية عن سير العمل في البلدية إلى رئيس البلدية.
- المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية لسير عمل البلدية.
- الضبط الإداري العام .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمرة مهديد، "عملية صنع القرار السياسي: دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي في الجزائر "كصانع قرار سياسي" ، تحرير عمار شرعان، ( ألمانيا ، المركز العربي الديمقراطي ، 2016).

أما عن الوالي باعتباره ممثلاً للإدارة المحلية على مستوى الولاية يتولى:

المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة حيث وضع القانون مصالح الأمن تحت تصرفه وهذا ما نصت عليه 118 من قانون الولاية ، فصلاحيات الوالي واسعة في الحالات الاستثنائية ضمن سلامة الأشخاص والممتلكات .<sup>1</sup>

إن نقل العديد من المسؤوليات الى المستوى المحلي يتزامن مع تحديد مجال للجماعات الإقليمية تمارس فيه اختصاصاتها بكل حرية لان البلدية والولاية تخضعان خضوع تام للسلطة المركزية اما في شكل وصاية أو رقابة على المخططات والانشطة التنموية، يضاف الى ذلك توسيع صلاحيات ممثليها على المستوى المحلي، كما أن ضعف هيكل التمويل ونقص الكفاءات قد عمقها كثيرا من ظاهرة التبعية وبالتالي اللامركزية تقتضي نشوء سلطات غير الدولة تمتلك سلطة اتخاذ القرار ان فرض نظام الوصاية الإدارية في الجزائر قد سهل بشكل كبير التدخل المركزي في الشؤون المحلية ويظهر ذلك من خلال الرقابة الكثيفة الممارسة من طرف الوالي ووزير الداخلية على البلديات تعتبر صورها في الاقالة، التوقيف والاقصاء وهو بدوره افرز اعدام شبه كل للاستقلالية الناجمة عن الاعتراف بالشخصية المعنوية واصبحت السلطات المركزية تحتكر عملية صنع واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

بسبب المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التي ظهرت عبر القرون الماضية والتي ارتبطت بشكل أساسي بالأسلوب التقليدي للإدارة المحلية استدعت الحاجة إلى ادخال اسلوب جديد يتلاءم مع التطلعات الجديدة للإدارة وامكانياتها فمن الناحية الإدارية فان السلطات المركزية والتي لها سلطة اتخاذ القرار البسيط والاستراتيجي ما يؤدي الى تقليص دور المؤسسات المحلية وتهميشها في عملية اتخاذ القرار اذا كان التخفيف من حدة المركزية يجسد من خلال التقليل من دور السلطة المركزية فبالنظر الى كان يجب إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتعزيزه ودعمه بالاستقلال المالي وإعادة هيكلة الادارة غير كافي لتحقيق تسيير فعال لهذه الادارة المحلية، كان لزاما اعتماد الطرق ومناهج عمل عن طريق انجاز شبكات معلوماتية داخلية .

من هنا بدأت تظهر بوادر التحول في العملية الادارية، وهو ما سنتناوله من خلال العنصر

الموالي..

<sup>1</sup> وداد علو، " ضرورة تدعيم لا مركزية اتخاذ القرار على المستوى المحلي في الجزائر " المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد2 (2020)، 319.

<sup>2</sup> وفاء افالو، امينة شرفي، دور الحوكمة في تحسين الادارة المحلية الجزائرية، (مذكرة ماستر ،جامعة قلمة ،2013)،94.

### المبحث الثاني: مظاهر التحول في العملية الادارية في الجزائر:

الجزائر وتماشيا مع مختلف التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم من جهة ، والفجوات التي اكتفت نظام الادارة التقليدية من جهة أخرى سواء في مختلف وظائف العملية الادارية أو على مستوى نمط واسلوب تقديم الخدمات، ركبت موجة التحول من خلال العديد من الآليات والتغييرات التي قام بها المشرع الجزائري على مستوى المنظومة القانونية أو البرامج الادارية، مست العديد من الاجهزة الادارية باعتبار هذه الاخيرة هي الجهاز المنفذ للسياسة العامة للدولة، انطلقت هذه الموجة من مختلف الادارات العمومية على المستوى المركزي لتصل إلى المستوى المحلي ..

#### المطلب الأول: مفهوم التحول في العملية الإدارية:

تتم الإشارة إلى التحول في المجال الاداري من خلال الممارسات والانشطة والعمليات الرقمية المختلفة عبر مختلف المؤسسات ومع ذلك لا يوجد اتفاق على وصف شامل للتحول الاداري او الرقمي . لقد عرف التحول في العملية الادارية : " بأنه استبدال الانظمة الآلية للعمل البشري التقليدي وخاصة في انتاج الخدمات الادارية المختلفة مما يؤدي الى تغييرات في الهيكل التنظيمي وتكوين الموارد البشرية» بالإضافة الى ذلك عرف التحول الاداري: " بأنه العملية التي تنتقل من خلالها المؤسسات إلى نماذج الاعمال القائمة على تقنيات الرقمنة لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات المقدمة وفرص عمل جديدة التي تزيد من قيمة المنتجات سواء كانت بضائع أو خدمات»

#### التحول في مجال العملية الادارية:

التحول الرقمي في العملية الادارية يمثل تحديا وفرصة في نفس الوقت، حيث يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجية تحول رقمي شاملة تشمل التوجيه الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا حيث يعيش العالم اليوم عصر التكنولوجيا الرقمية حيث تشهد المنظمات والمؤسسات تحولا الى نحو الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في عملياتها اليومية ويعرف هذا التحول بالتحول الرقمي ويهدف الى تبني التكنولوجيا والابتكار الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز النجاح المؤسسي»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دارين عبد الله أبو سالم، " أبعاد التحول الرقمي واثره على التطوير الوظيفي تقييم الدور الوسيط للجنة التحتية التكنولوجية في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 25، العدد 4 (2024)، 184.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

حيث يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الكفاءات والاعمال ونماذج العمليات الإدارية التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية بناء على العديد من الابحاث والدراسات العلمية من خلال مجموعة من مؤشرات التحول الرقمي في المؤسسات تتحصر في بعدين أساسيين:

**الإدارة العلائقية:**

هو نظام ادارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف واعمدة يعتمد على نموذج البيانات العلائقية الذي ابتكره ادغار اف كود في عام 1970 وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرنامج الحديثة .

### أهمية الإدارة العلائقية:

تتمثل فيما يلي:

يعتبر نظاما مصمما لتخزين واسترجاع البيانات بشكل منظم ومترايط اصبحت انظمة **Rdbms** العمود الفقري للعديد من تطبيقات البرامج بدءا من انظمة حفظ السجلات البسيطة وحتى تطبيقات المؤسسات المعقدة التي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات يمكن للمطورين انشاء تطبيقات فاعلة ومتسقة وموثوقة مع دورات تطوير قصيرة نسبي لاكتساب الافكار من البيانات بشكل اسهل.

### الإدارة التحويلية:

هي منهج في ادارة يهدف الى احداث التغيرات الجوهرية في المنظمة فهي تهدف الى استغلال فرص التحسين والتوسع في المستقبل وتحفيز الموظفين على الابتكار وتغيير لتحقيق النجاح المستدام فهي تركز على تحقيق التغيرات الجوهرية داخل المنظمة ويتضمن تعديلات استباقية على رؤية الشركة أو اتجاهها واسلوب القيادة اللاحقة لتلك التعديلات وتشمل تحويل من تطوير مهارات القيادة والادارة في هذا السياق يمكن للموظفين ان يكون لهم دور قيادي في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي ويساعدهم التطوير الوظيفي على النمو والتطور في هذا الصدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 184.

فالتحول في العمل الإداري هو تطبيق التكنولوجيا لإنشاء نماذج جديدة وعمليات وانظمة جديدة يؤدي الى خلق ميزة تنافسية واستخدام تقنيات جديدة من اجل تحسين اداء الادارة وهو تحويل البيانات والعمليات الإدارية للتكيف مع التغيير البيئي ويعتبر التحول الإداري ثورة جديدة من خلال توفير تغيير عميق يتعلق بتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وهذا من خلال تنفيذ التقنيات الرقمية المتاحة ضمن قطاع النشاط في عالم يعمل بتقنية الشبكات ،خاصة مع ظهور الكائنات المتصلة حيث أصبح كل شيء ذكي.<sup>1</sup>

### عوامل التحول الإداري:

مع مرور الوقت حدثت العديد من الاصلاحات من أجل تكيف الخدمة العامة مع التطورات التي حدثت في المجتمع وتغير توقعات المواطنين حيث بدأت الانعكاسات في السنوات الأخيرة تفرز نقاط ضعف الادارة التقليدية وبدأ المواطنون يطالبون بحقوقهم بشكل أكثر وممارسة الضغط على الادارة ، وتزايدت المطالبة بتحسين الخدمات العامة بشكل متزايد، كما أظهر الكثير من الاشخاص حرمانهم من الاستفادة من الخدمات المختلفة، خاصة بعد تدخل الدولة في جميع مجالات الحياة وبروز فكرة تحديث الخدمة العامة والتفكير في وسائل جعل الخدمات اكثر فعالية وظهور ما يسمى بالادارة المستتيرة التي تعتمد على المستندات الرقمية والبحث عن كفاءة أكبر للادارة .

كما أدت احتياجات التواصل المتنامية لتطوير العديد من الانواع الاخرى من المستندات مثل كتيبات المعلومات والاشعارات والصحف والمنشورات الداخلية والمتخصصة ولوحات المعلومات وملاط التحليل والبيانات وقواعد البيانات حيث ظهرت الحاجة الى كتابة هذه المستندات في كائن واحد وتمير الرسالة بوضوح سواء في قواعد الشكل أو القواعد الموضوعية باعتبار أن اللغة الإدارية تشكل عنصرا حاسما في المسابقات الادارية لإعداد موظفي الخدمة المدنية في المستقبل ولكن قبل كل شيء يتم استخدام هذه اللغة يوميا من قبل الإدارة في علاقاتها مع بيئتها بما في ذلك تلك المتعلقة بالادارة المحلية لتداول المعلومات داخل نفس الهيكل وتجاوز النمط الإداري التقليدي الذي عفا عليه الزمن والذي لم يعد يستخدم في اللغة الإدارية الحالية إلا نادرا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mohammad brahimi Amin, Mohamed Arselane, "digital transformation and digital usage what commettent from Algeria companies", **Journal of economics and Management**, vol 6, issue 1 (2022), 12.

<sup>2</sup>Yolande ferrandis, **la rédaction administrative en pratique**, s.e , France, édition eyrolles, 1998.5.6.7.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### مراحل التحول في الإداري:

تعتبر عملية التحول الإداري عملية تحول جذري في أعمال المؤسسة ووظائفها وهيكلها ومواردها فهي ليست مجرد تحويل لبعض المعاملات والاجراءات من شكلها التقليدي بوسائل ورقية الى معاملات واجراءات الكترونية عبر الشبكة. لذلك لا بد أن تبنى على تفكير واستراتيجية مدروسة من جميع الجوانب وتتم عبر خطوات متكاملة ويمكن اجمال مراحل التحول الإداري في المراحل التالية:

### المرحلة الاولى: التحضير لعملية التحول:

تعتبر هذه المرحلة اهم مراحل التحول حيث يتم فيها التحضير لعملية التحول من خلال تهيئة الظروف وتوفير الامكانيات الضرورية لعملية التحول، فاذا اصدرت ادارة المؤسسة قرارا بالتحول الى الإدارة الإلكترونية وهذا بعد دراسة الجدوى من التحول والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتحديد الرؤية واهداف التحول واستراتيجيته فان الادارة تقوم بتكوين فريق العمل الذي يشرف على تجسيد المشروع متابعته يجب أن يتضمن الفريق متخصصين وخبراء في المجال يقومون بعملية التحضير للمشروع وذلك وفق المهام التالية:

### اعداد الدراسة الاولية:

تتركز هذه المهمة على تحديد تفاصيل المشروع وتشمل ايضا تقييم مواقع المؤسسة الحالي من حيث نوع وكمية الوسائل التكنولوجية المستخدمة وطبيعتها وذلك لتحديد جوانب التطوير اللازمة وبدائل الاستبدال الممكنة كما تحدد جميع البدائل الممكنة للنواحي المالية والبشرية والفنية.

### وضع خطة التنفيذ:

يتم اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة والامكانيات والموارد المطلوبة لإنجازها كما يجب تحديد معايير الانجاز حتى يمكن القيام بعملية التقييم.

### تحديد المصادر:

أي تحديد واضح للموارد البشرية والتقنية والمالية التي تحتاجها المؤسسة لعملية التحول.

### تحديد المسؤولية:

تعني أن تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة في كل موقع أو قسم أو فرع في المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، ( اطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، 2018/2019)، 44 .

### متابعة التقدم التقني:

تتحمل الجهة المشرفة على عملية التنفيذ مسؤولية اخرى تتمثل في متابعة كل ما يحصل في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالادارة الإلكترونية وتسعى للحصول على أحدث الابتكارات في المجال وتتضمن هذه المرحلة تطوير الجوانب التقنية اي البنية التحتية من برمجيات وأجهزة حاسوب وشبكات وقواعد بيانات، حيث يشير «لادن» إلى أن الانتقال الى البيئة الإلكترونية: يتطلب القيام بما يلي:

### دراسة الوضع الحالي للمؤسسة:

يشمل العمليات، العاملين، الاساليب المعتمدة، التقنيات المتوفرة، وتقييمها ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تحديد اولويات التطوير ومن ثم وضع خطة تحتوي على تحليل دقيق لكيفية اسهام التقنية في تحقيق اهداف المؤسسة ثم تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعمليات اليومية للمؤسسة وتوضيح اهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم ويتم التحضير لعملية التحول من خلال عدة خطوات تتمثل فيه:

- ضمان قناعة ودعم الادارة العليا .
- تهيئة الموارد البشرية.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير العمليات الحالية.

### المرحلة الثانية: رقمنة العمليات الحالية:

تتمثل هذه المرحلة في رقمنة الوظائف الداخلية للمؤسسة عبر رابط جميع الاقسام والمكاتب عن طريق بناء الشبكة الداخلية ( الانترنت ) وادخال البيانات وحفظ المستندات الورقية الكترونيا من خلال تصويرها بالماسحات الضوئية وتكوين قواعد البيانات الاساسية. تركز هذه المرحلة على تحقيق التكامل في العمليات من خلال استخدام نظم التطبيقات الالكترونية ونظم ادارة الوثائق ونظم تدفق الاعمال من أجل التحول من الصورة الورقية للبيانات الى الصورة الرقمية ووضع هيكل متكامل يضمن تحقيق الكفاءة في إدارة المعلومات والوثائق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 55 .

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### المرحلة الثالثة: الظهور الالكتروني:

تتمثل هذه المرحلة في التواجد على الشبكة الخارجية او الانترنت من خلال انشاء موقع الكتروني للمؤسسة وقد تعتمد المؤسسة موقع مخصص لكل فرع وتهدف هذه المرحلة إلى اعلام الافراد والمؤسسات بالموقع الالكتروني ونشر بعض المعلومات عن المؤسسة ويتم التركيز في هذه المرحلة على كثافة المعلومات ونوعيتها، وعلى الرغم من أن هذه المرحلة غير متقدمة الا أن لها فائدة كبيرة بحيث تمكن المستخدمين من المعلومات دون التنقل الى مقر المؤسسة ومن جهة اخرى تجنب المؤسسة حجم كبير من جهة الاتصال والرد على الاستفسارات المتعاملين.

### المرحلة الرابعة: التفاعل الالكتروني:

في هذه المرحلة تتوفر ميزات متقدمة تسمح بالاتصال في اتجاهين، بحيث يمكن تنفيذ بعض المعاملات او جزء منها مباشرة على الشبكة وعن بعد، اي يمكن للأفراد الحصول على بعض الخدمات عبر الشبكة ، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الخدمات الاكثر طلبا من المستخدمين وتساعد هذه المرحلة في دراسة مدى تفاعل المستخدمين مع الموقع واستقطاب رايهم فيه بغرض اجراء التحسينات المناسبة.

### المرحلة الخامسة: التبادل الالكتروني:

يتم الدخول في تطبيقات الأعمال الإلكترونية، مثل التفاوض وابرام العقود عبر الشبكة وتتطلب هذه المرحلة تفعيل وسائط الشحن وقنوات توصيل الخدمة كما تبرز اهمية اثبات الهوية والاعتراف بالتوقيع الالكتروني وبطاقات الائتمان ووسائل الدفع الإلكترونية، إذا في هذه المرحلة يكون بمقدار المتعاملين مع المؤسسات الحكومية دفع الضرائب والغرامات واستخراج التراخيص على مدار الساعة.

### المرحلة السادسة: التكامل والتقييم:

في هذه المرحلة يتم تحويل جميع العمليات والخدمات الممكنة الى الشكل الالكتروني وتصبح الخدمات تعتمد أساسا على الشبكة ولا يمكن الاستقادة منها بالطرق التقليدية في مقر المؤسسة كما يتضمن الموقع كل المعلومات التي تهتم المتعاملين مثل الاطلاع على الصفقات والمنتجات والاسعار ومتابعة الطلبيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، 56.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### آلية التحول في العملية الإدارية :

تعد الادارة الاداة المنفذة للخطط والسياسات العامة التي تضعها السلطة التنفيذية وهي يدها العاملة على تشييد بناء جهاز اداري رشيد يعنى بتوفير الخدمات للأفراد من خلال الاجهزة الحكومية والمرافق العامة التي تنشئها الدولة لتحقيق هذه الغاية ، بل أن الامر يتجاوز بمجرد تحقيق الخدمات الى وضع الدولة في مصاف الدول المتطورة اداريا بعد استغلال التقنيات المتطورة المتاحة في مجال نظمها وتقنياتها في ظل تدفق المعلومات السريع خاصة ما تعلق بالأداء الوظيفي ومختلف وظائف العمليات الإدارية كما يلي:

### على مستوى التخطيط:

من حيث المبدأ فان التخطيط التقليدي والرقمي يضعان اهدافا مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كل التخطيطين يمكن ان نستدل عليه من خلال الجوانب التالية:

• الاهداف تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس في التخطيط التقليدي وهنا فان هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة للتفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الاهداف في حين تكون عامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية وهي قابلة للتجديد والتطوير المستمر وعلى ذلك فانه يعطي فرصا عديدة للتفكير بالأهداف الجديدة أو تعديل بعض الاهداف.

• يكون التخطيط التقليدي زمنيا متقطعا وذلك باستخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها اليومية والاسبوعية والفصلية بمعنى يعتمد على نماذج من التقارير الورقية المعدة سلفا في حين يكون التخطيط الالكتروني مستمرا معتمدا على تدفق المعلومات بصورة مستمرة وهو يعطي مدى واسعا لاختيار البدائل والاهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها.<sup>1</sup>

• المخاطرة ضمن الخطة التقليدية منشأها عدم الالتزام بتنفيذ الخطة وتلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع والابتكار في العمل إلا في حدود المنظمة ولا سيما عند وضع الخطة، في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية ناتجا عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة وقدرتها على

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، قريشي محمد، "مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة -"، مجلة الباحث ، العدد9 (2011)، 93،92.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

الاستجابة للظروف المتغيرة ما يتيح فرصا جديدة للإبداع والابتكار والاحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة اثناء تنفيذ الخطط.

• الوسائل في التخطيط التقليدي محددة بدقة وهنا تصبح وسائل الخطة ومعاييرها اداة رئيسة في ترشيد الاداء وتعزيزه لكنها غير محددة ضمن التخطيط الالكتروني فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الاداة الرئيسية فيما هو مطلوب تحقيقه وانجاحه من اجل المنظمة.<sup>1</sup>

**على مستوى التنظيم:**

باعتبار التنظيم هو الاكثر ارتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الافراد في سبيل الوصول الى الهدف وعليه فان التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الاطر وهي:

- تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الادارة لتحقيق اهدافها.
- تحديد الافراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.
- تصميم الهيكل التنظيمي واعداده.
- تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية.
- التنظيم يعطي للمنظمة مكانتها المميزة ويظهر ذلك بمكوناته الخمسة وهي: الهيكل التنظيمي، التقسيم الاداري، سلسلة الاوامر، الرسمية، والمركزية، هذه المكونات في الادارة الالكترونية مقارنة بالادارة التقليدية كما يلي:

➤ التنظيم المصفوفي تنظيم شبكي بالنسبة للادارة الإلكترونية، أما بالنسبة للادارة التقليدية فالتنظيم هرمي

➤ الهياكل في الادارة الإلكترونية قائمة على فرق العمل الجماعية اما بالنسبة للادارة التقليدية فتعتمد على الوحدة التنظيمية الواحدة، بينما الادارة الإلكترونية وحدات تنظيمية مصغرة.

➤ التنظيم افقي مخطط من اليمين إلى اليسار بالنسبة للادارة الإلكترونية، بينما التنظيم رأسي من أعلى إلى أسفل بالنسبة للادارة التقليدية.

➤ بالنسبة للادارة الالكترونية لا توجد فجوة بين العاملين والادارة اما الادارة التقليدية فهناك فواصل بين الادارة والعاملين.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 93.

### على مستوى القيادة (التوجيه):

تطورت هذه الوظيفة الادارية مع تطور المنظمات والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع، كان لابد ان تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغيير اعمالها الإدارية إلى الشكل الإلكتروني ومع ظهور مدخل القيادة القائم على الزبون (قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون) عن بعد وهو ما يسمى بالقيادة الذاتية وهي الأكثر بروزا في القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس ابعاد تطور العمل. بالإضافة الى ان القائد هنا يكون قائدا زمنيا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادرا على فهم المنظمة ويمتلك الابداع في حل المشكلات التي تواجهها ومع تطور التكنولوجيا ظهرت الحاجة الى عاملين لديهم مؤهلات عالية في تخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة اكثر الحاحا لقيادة ذاتية تفاعلية الكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه.

فالقيادة في الادارة الالكترونية تتميز بـ:

- يمكن ايجاز دور الادارة الإلكترونية في القيادة والتوجيه بما يأتي:
- التركيز على العاملين كميزة اساسية لهذا المدخل.
- تركيز على الزبون اي التفاعل بين القائد والزبون.
- منحت الادارة الالكترونية المستويات الاشرافية والوسطى مزيدا من الحرية في توجيهه بسبب تضيق نطاق الاشراف وتقليل الاعداد العاملين في الاعمال الكتابية من مشرفنا امتص جزءا من الاعمال الروتينية
- ساعدت على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة أدائه.<sup>1</sup>

### على مستوى الرقابة:

في اللغة الاعتيادية ثار الاستياء لدى الكثير من الناس لمصطلح الرقابة لما تحمله من معاني اجتماعية غير طيبة مثل المراقبة والفضول ورصد اخطاء الاخرين ولكن الرقابة في الادارة تمثل احدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة وعلى ذلك فالرقابة في الادارة تفيد التصحيح بعد الوقوف على الواقع المنجز من الخطة وتأثير المعوقات ان وجدت ومن ثم كتابة تقرير بهذا الشأن الى الادارة العليا لكي تتولى بدورها اجراء التصحيح المفترض وتلك عملية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 3403.

تستغرق وقتا طويلا فضلا على انها تتركه هوة او فجوة في الاداء بين تاريخ كتابة التقرير وبين التصحيح من شأن هذه الهوة ان تترك كثير من المشكلات او المعوقات الجديدة التي قد يغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري القادم وقد تشكل مفاجئات غير محسوبة مما يشكل خطرا كبيرا على اهداف المنظمة، ويمكن ايجاز دور الرقابة في الادارة الإلكترونية على النحو الاتي:

- تعتمد القيادة على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الاداء الفعلي للأفراد والمنظمة.
- يمكنها ان تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية.
- تقف على الاخطاء وتصحيحها في وقت مبكر تحول دون الازهال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة.

### على مستوى اتخاذ القرار:

وظيفة اتخاذ القرار في العملية الادارية ذات النمط الإلكتروني تتميز بما يلي:

- تقليل الاخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الاجراءات الملائمة لتصحيح مسارها اولا بأول.
- تعدد مراكز السلطة والقرار بالمشاركة والشفافية بالنسبة للادارة الإلكترونية، بينما تتميز الادارة التقليدية بانفراد القيادة بالقرارات ومركزية السلطة.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وانجاز المهام في اسرع وقت ممكن وذلك من شأنه ان يسهم في تحسين الاداء الوظيفي الى حد كبير.
- يتيح على مستوى المديرين والعاملين المرنة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم الى مفاجئات وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.
- يقلل عدد المستويات الادارية ما يسهم في تبسيط الاجراءات الادارية ويمنع من ازدواجية القيام بالأعمال واتخاذ القرارات.
- يسهم في تفويض الصلاحيات الى المستويات التنفيذية بعد ان كانت حكرا على الرئيس او المدير في ظل الادارة التقليدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 3404.

### المطلب الثاني: مظاهر التحول في العملية الادارية في الجزائر:

سعت الجزائر بدورها إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لا سيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الإدارة الإلكترونية، حيث ارتبطت الجزائر بشبكة الانترنت عام 1994 عن طريق مركز البحث في الاعلام العلم والتقني وقدر عدد الهيئات المشتركة بالجزائر في الانترنت سنة 1996 بحوالي 130، ليصل عددها سنة 1999 إلى 800 هيئة، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي و 50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي و 150 في القطاعات الاخرى.<sup>1</sup>

لقد عمل المشرع الجزائري في هذا المجال على استكمال عملية الرقمنة من خلال سن قوانين متعلقة بـ: بالاعتراف بالكتابة الالكترونية من بينها قانون رقم: 150 المؤرخ في: 20 جوان 2005 ، الذي انتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي الى النظام الالكتروني .

### المطلب الأول: اهم مظاهر التحول الالكتروني في الجزائر:

#### أولاً: مشروع المواطن الالكتروني:

أطلقت وزارة الداخلية في أواخر سنة 2013 مشروع المواطن الالكتروني لأول مرة في الجزائر والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني يعمل على اصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل مواطن جزائري يحل محل كل الوثائق الورقية وتقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخص السياقة وجواز السفر وغيرها ويعد هذا الاجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الادارة الإلكترونية التي تعد أول محور متبوع بتحديد الاهداف الكبرى وخاصة التي حددت مداها في غضون خمسة سنوات ، ووضع شبكات ربط بين المؤسسات وبين الوزارات يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي تسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية واستعمال التكنولوجيا من خلال الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة اعلامية مدمجة وكذا ادراج بعض الخدمات لصالح المواطن. فقد اعتمدت الجزائر العديد من التقنيات لتجسيد الادارة الإلكترونية، سواء على مستوى الخدمات العامة أو على مستوى العمليات الادارية ظهرت في العديد من الجوانب أهمها :

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد ، مرجع سابق ، 44.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### التوقيع الإلكتروني:

اعتمد المشرع الجزائري تقنية التوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر، وذلك من أجل اضعاف الشرعية على المحررات الإلكترونية. (الملحق رقم 1).

### التصديق الإلكتروني:

حددت ممارسة نشاط مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني بموجب المرسوم رقم: 162/07 والذي بموجبه يتطلب التصديق الإلكتروني الحصول على ترخيص تمنحه سلطة الاتصالات السلكية واللاسلكية. (الملحق رقم 2)

### الدفع الإلكتروني:

اعترف القانون الجزائري بوسائل الدفع الإلكتروني من خلال الامر رقم: 11/03 المتعلق بالنقد والقرض ومن خلال المادة 69 والتي تنص على أن وسائل الدفع الإلكتروني هي كل الادوات التي تمكن الشخص من تحويل الاموال عن طريق الاسلوب التقني المستعمل.<sup>1</sup> (الملحق رقم 3) من هنا تم تطبيق هذه الآليات على مختلف القطاعات حيث نجد:

### رقمنة القطاع الصحي:

لجأت الجزائر إلى استراتيجية صحية رقمية وذلك انطلاقا من المنظومة الصحية العالمية الإلكترونية من بينها:

مشروع المستشفى الرقمي: وهو بمثابة الأرضية الرقمية التي تتضمن بيانات الملف الطبي الإلكتروني للمريض وتشمل مختلف الممارسات والتشخيصات والتحليل.

رقمنة العلاقات التعاقدية مع هيئات الضمان الاجتماعي: ويتم بواسطة تفعيل بطاقة الشفاء من خلال التنسيق بين هيئة الضمان الاجتماعي والادارة الصحية.

رقمنة الادارة المركزية وربطها بالمؤسسات الصحية: وذلك من خلال ربط الملفات المتعلقة بالأنشطة الطبية بالشبكة المركزية الصحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الباسط بن عبيد ، مرجع سابق ،45.

<sup>2</sup> عماد زيدان ، حسن بن كادي ، "التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي"، المجلة الجزائرية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد1 ( ماي 2023)، 163. 164. 165.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

### رقمنة قطاع العدالة:

بعد اصدار القانون رقم: 03/15 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة والذي فتح المجال أمام استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال القضاء والقانون رقم: 04/15 المحدد للقواعد المتعلقة بتوقيع والتصديق الالكتروني.

حيث انبثق عن هذه المنظومة القانونية:

**الشبكة القطاعية لوزارة العدل:** شرع العمل بها سنة 2006 في التطبيقات المعلوماتية وهي عبارة عن شبكات على مستوى المحاكم والمجالس القضائية والمحاكم العليا إضافة إلى المؤسسات العقابية، تتضمن ملف التسيير القضائي وتسيير المحبوسين ونظام الاوامر بالقبض...

**أرضية خدمات الانترنت:** منذ عام 2003 تم تدعيم قطاع العدالة بممول رفيع الاستخدام للإنترنت يسمح بكل المواطنين بالوصول إلى المعلومات حيث تم استحداث موقع الكتروني لوزارة العدل يظهر على تقديم معلومات حول تنظيم القطاع وتقديم الخدمات في مجال العدالة...<sup>1</sup>

### رقمنة قطاع التجارة:

الانطلاق الفعلي للتجارة الالكترونية ومحاولة تفعيلها في الجزائر كانت منذ عام 2009، ومن أهم مظاهر رقمنة قطاع التجارة في الجزائر نجد:

**اتصالات الجزائر:** حيث اعتمدت خدمة دفع الفواتير وتعبئة الانترنت بشكل الكتروني.

**الجزائرية للمياه:** قامت بتسهيل لدفع الفواتير بجعلها الكترونيا وباستعمال البطاقة الذهبية.

**شركة توزيع الكهرباء والغاز:** والتي قامت ايضا بتفعيل الخدمة الالكترونية من خلال أربعة مواقع الكترونية لشركة التوزيع التابعة لمجمع.

**السجل التجاري الالكتروني:** حيث منح هذا السجل صفة التاجر أساسا للشخص الطبيعي والمعنوي الممارس للعمل التجاري حيث اصبح بالإمكان استخراج السجل التجاري بواسطة اجراء الكتروني يحدد نموذجه عن طريق التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر مرزق، "مجهودات رقمنة العدالة قطاع العدالة بين مقتضيات العصرنة وتحديات الواقع"، مجلة القانون، المجلد 12، العدد 2(2023)، 52. 53

<sup>2</sup> سعاد دهيني، الزواوي الاعوج، "ملامح التحول الرقمي لقطاع التجارة في الجزائر"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 3 (نوفمبر 2022)، 735 736.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

ثانيا: تجلي ملامح الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي في الجزائر:

رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر:

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية و إضافة مزيد من الفعالية والشفافية عليه، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة إنجازات هامة في مجال عصنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة ، تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية عالية ، ففي سنة 2013 قررت الدولة الجزائرية تعزيز استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارات سعيا منها لتطوير التنمية المحلية من خلال تحول الاستغلال الاساليب التقنية والعلمية في المصالح العمومية وتكييف الخدمة مع مستجدات التطور التكنولوجي وتتمحور أهداف هذا المشروع في المحاور التالية:

- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارة المحلية وتعزيز استخدامها في الادارة العمومية من خلال التغيير في اساليب تنظيمها مع تكييف الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين مع التطور التكنولوجي خاصة الاعلام الالي الذي يساعد في الوصول الى مردودية جيدة للمصالح الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا من أجل تحسين الاداء.
- تطوير الاليات وشبكات التكنولوجيا الاعلام والاتصال والزيادة بقدر معتبر من عدد الفضاءات العمومية الجماعية التي تعتمد على شبكات الاتصال الحديثة على راسها المشروع البيومتري والحظائر المعلوماتية.
- تعزيز وتأهيل البنية الاساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة.
- تطوير القدرات البشرية من خلال تلقين التكنولوجيا الاعلام والاتصال لجميع الفئات المجتمعية.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي من خلال ربطه بالادارة العمومية الإلكترونية.
- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات المحلية العلمية والتقنية في مجال انتاج البرمجيات .
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار خدمة للاقتصاد والتنمية المحلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فتحي بن جديد، " المصلحة البيومترية آلية تقنية للتنمية المحلية في الجزائر"، مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد 4. العدد1 (ديسمبر 2022)، 119، 120.

▪ ضبط مستوى الاطار القانوني الوطني بما يتناسب مع تكنولوجيا الاتصال والخدمات المقدمة بواسطتها ذلك ان المنظومة التشريعية الحالية لا تستطيع تغطية كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال.<sup>1</sup>

بناء على ما سبق باشرت الحكومة في تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية على المستوى المحلي في الجزائر لتطوير علاقة المواطن بالادارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، حيث تم الشروع في وضع عدة بهذا الصدد وتكييفها مع التقدم التكنولوجي من تلك الاليات ما يلي:  
**رقمنة سجل الحالة المدنية:**

حيث انطلقت اول عملية تجريبية على مستوى بلدية حسين داي بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على المستوى الوطني.  
**رقمنة مصلحة الحالة المدنية:**

تمثلت في انشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال بيانات الحالة المدنية الخاصة بكل مواطن جزائري ضمن قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا ، وكانت أول بلدية تطبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ: 4 مارس 2010 وأصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثواني على مستوى الشباك الالكتروني وهي تقنية جديدة تجسد ايضا امكانية اعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون ان اضطر المواطن للتنقل أو السفر لمراكز الحالة المدنية وتستطيع أيضا اصدار في نفس الظروف شهادة الزواج والوفاة ثم فيما بعد تم تمديد العملية الى جل الوثائق.<sup>2</sup>

من بين أهم هذه الإنجازات لسنة 2014 رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية به وهذا طبقا للقانون الجديد للحالة المدنية رقم 14-08 مؤرخ في 13 شوال عام 1435هـ الموافق ل: 9 أوت 2014 يعدل و يتم الامر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389هـ الموافق لـ 19 فبراير 1970 ولقد مكن هذا الإنجاز من تمكين المواطن من استخراج

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 121.

<sup>2</sup> محمد غزلي، التوجهات الجديدة في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر - الادارة الإلكترونية- (مذكره ماستر ، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 2020/2019)، 87، 95.

كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل إلى البلدية الأصلية. كما تم تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على الوثائق الإدارية عبر الانترنت والحصول عليها من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجلين فيها.

**انشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات:**

هذا السجل الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل الى ولاية التسجيل وذلك من خلال جمع وحفظ كل المعطيات المتوفرة لدى مصالح الحالة المدنية ضمن 1541 بلدية وأصبحت حالة مدنية واحدة موحدة، من خلال هذه العملية تم تصحيح العديد من الاخطاء التي تعود لسنوات مضت، فقد تم تصحيح السجلات القاعدية والاساسية وبذلك انتقل الارشيف الوطني من الصفر الى 95 مليون وثيقة مسجلة ومحفوظة هذا بالإضافة الى النسخ الاحتياطية والتي تم ربط أكثر من 18 قطاع بهذه التقنية. .

كل هذه الاجراءات التي تبنتها السلطة في سبيل تطوير الادارة المحلية ضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعاً لمخططات التحول نحو الخدمات الإلكترونية والتي تصب جميعها في ترقية وتقريب الادارة من المواطن.<sup>1</sup> إلى جانب هذا أرست الجزائر ما يسمى بالأرضية البيومترية (النظام البيومتري)

**المطلب الثالث: النظام البيومتري في الجزائر:**

**أولاً: تصميم النظام البيومتري (مميزاته وتعييبه):**

النظام البيومتري هو نظام التعرف على الأشخاص عبر البيانات البيومترية وهو يعني: "التعرف الآلي على الأفراد استناداً إلى سماتهم البيولوجية والسلوكية".<sup>2</sup> هذا يعني أن البيانات البيومترية بمثابة توقيعات بشرية فريدة يمكن قياسها، و تشمل بصمات الأصابع ومسح قزحية العين أو تحديد طريقة الفرد في فعل شيء ما (مثل الطريقة التي يسير أو يكتب بها) وهي إحدى أكثر الوسائل الموثوقة لإثبات الهوية المتاحة في حوزتنا، فمن الصعب للغاية تزيفها.

لقد تزايد استخدام المنظمات الإنسانية لسبل تحديد الهوية عبر البيانات البيومترية لأنها تجعل تحديد هوية الأفراد أكثر سهولة. أما وسائل تحديد الهوية التقليدية المستندة إلى الأوراق (مثل بطاقات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 95.

<sup>2</sup> أسماء بن عبد الله، "استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الخدمة العمومية (ضعف الاداء المؤسسي كدافع للاستثمار) - دراسة استكشافية حول مشروع جواز السفر في الجزائر -"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2 (ديسمبر 2017)، 188.

الهوية الورقية) فمن السهل تزيفها، ويمكن أن تؤدي للازدواجية في تقديم المساعدات أو الحرمان منها أو وقوع احتيال، كما يمكن فقد بطاقات الهوية الورقية أو تلفها أو سلبها بسهولة، على الجانب الآخر يمكن للبيانات البيومترية تأكيد هوية الأفراد الذين لا يملكون أي وسائل أخرى لإثبات هويتهم، على سبيل المثال حال فرارهم من أماكنهم أو بلدانهم الأصلية، وإلى جانب صعوبة تزيف البيانات البيومترية، فإن إنتاجها وتخزينها رقمياً من شأنه تيسير الإدارة الفعالة للمساعدات الإنسانية.

في الوقت ذاته، تثير هذه التقنية على تحديد الهوية بسهولة إلا أنها تثير مخاوف جدية على الصعيد الأخلاقي وعلى صعيد حماية البيانات، فعندما تجمع المنظمات الإنسانية البيانات، فإنها تعلن صراحة عن غرضها المتمثل في تقديم المساعدة والحماية للأشخاص الذين تخدمهم ولهذا، يعد استخدام البيانات المجموعة لأغراض إنسانية في غير تلك الأغراض انتهاكاً للثقة القائمة بين المنظمة والأشخاص الذين يقدمون بياناتهم، وينطوي على خطر محتمل على صعيد الحماية يهدد الطرفين، وذلك استناداً إلى كيفية استخدام هذه البيانات والجهات التي بوسعها الوصول إليها. وهذا أحد المخاوف الشائعة المتعلقة بأي بيانات تجمع لأغراض إنسانية، لكن بالنظر إلى صعوبة تزيف البيانات البيومترية يتضح أنها تثير إشكالية مضاعفة .

فالخصائص التي تزيد من فاعلية البيانات البيومترية في تنظيم المساعدات وتوزيعها - أي أن لكل فرد بيانات بيومترية فريدة وأنه يمكن تخزينها ومشاركتها والتحقق منها بسهولة من جانب المنظمات بل وعبر الحدود - هي نفسها الخصائص التي يحتمل أن تثير إشكالية عند استخدامها لأغراض غير إنسانية (مثل إنفاذ القانون، وإحلال الأمن، ومراقبة الحدود، ورصد تدفقات الهجرة، وهذه بضعة أغراض مشروعة على سبيل المثال لا الحصر .

كما تواجه الأطراف التي تقدم التكنولوجيا المتصلة بجمع البيانات البيومترية (وغيرها من البيانات) وتخزينها ضغوطاً مماثلة ويزيد كذلك هذا الاهتمام بالبيانات البيومترية من احتمال محاولة أطراف ليس لها حق مشروع الوصول إلى هذه البيانات باستخدام وسائل غير مصرح بها مثل الاختراق ما يثير مخاوف بالغة تتعلق بالحماية عندما يقدم الأشخاص بياناتهم الشخصية بهدف الحصول على المساعدة في أوقات الأزمات، فإنهم يقدمونها على أساس أن تلك البيانات لن تستخدم لاحقاً لإلحاق ضرر بهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 189.

لهذا وفي المؤتمر الدولي الثالث والثلاثين دعت الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر إلى توفير حماية أفضل وأشمل للبيانات التي تجمع لأغراض إنسانية. والسبب الذي يقدم لها عادة هو الأمن القومي أو مكافحة الإرهاب. كما تواجه الأطراف التي تقدم التكنولوجيا المتصلة بجمع البيانات البيومترية (وغيرها من البيانات) وتخزينها ضغوطاً مماثلة ويزيد كذلك هذا الاهتمام بالبيانات البيومترية من احتمال محاولة أطراف ليس لها حق مشروع الوصول إلى هذه البيانات باستخدام وسائل غير مصرح بها (مثل الاختراق)، ما يثير مخاوف بالغة تتعلق بالحماية عندما يقدم الأشخاص بياناتهم الشخصية بهدف الحصول على المساعدة في أوقات الأزمات، فإنهم يقدمونها على أساس أن تلك البيانات لن تُستخدم لاحقاً لإلحاق ضرر بهم.<sup>1</sup>

**ثانياً: الأرضية البيومترية في الجزائر:**

تكملة لمسار إجراءات العصرية الذي أصبح من السمات الحسنة لعمل مصالح وزارة الداخلية و ما أحدثته من انطباعات حسنة بفضل نجاعة طرق وأساليب التكفل بمصالحهم وإرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة، أحدثت وزارة الداخلية ما يسمى بالشباك الإلكترونية للوثائق المؤمنة الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة في الجزائر:

الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية ( جواز السفر - بطاقة التعريف الوطنية ) وتم توسيعه بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى ( رخصة السياقة البيومترية ...).

إن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية هو حل إلكتروني يرتكز في عمله على مقاطعة ومقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفاً مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آلية وبالتالي فإن هذه المقارنة سمحت بالتأكد بصفة آنية من صحة المعلومات الخاصة بطلب الوثيقة "جواز السفر أو بطاقة التعريف الوطنية"، وقد تمت تجربة استغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانياً، على مستوى ثلاث بلديات بولاية الجزائر ابتداء من 2017/04/20 ، و قد تم تعميمه على مستوى جميع بلديات ولاية الجزائر كمرحلة أولى ثم تم بصفة تدريجية تعميمه على جميع بلديات الوطن. (الملحق رقم 4)

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 189.

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

ارساء المشروع البيومتري في الجزائر:

بعد التحول الرسمي للجزائر نحو الادارة الإلكترونية في مختلف المجالات بدأت الجزائر نحو خطوات أخرى لتجسيد هذا التحول وذلك من خلال اصدار قانون يتعلق بسندات ووثائق السفر البيومترية يهدف هذا القانون الى تحديد شروط وكيفيات اعداد وتسليم وتجديد سندات ووثائق السفر البيومترية قابلة للقراءة الآلية حددت مواصفاتها ضمن ذات القانون وكيفيات وشروط اعدادها واصدارها كما يلي:

- لا يجوز لأي مواطن ان يحوز في ان واحد اكثر من سند او وثيقة سفر من نفس النوع.
- جواز السفر فردي يمنح بدون شرط السن لكل ما لم يكن محكوما عليه نهائيا في جناية ولم يرد اعتباره ويثبت في نفس الوقت هوية وجنسية حامله ويسمح له بمغادرة التراب الوطني أو العودة اليه .
- يعد جواز السفر باسمها قبل المعني بالنسبة للمرأة المتزوجة يذكر لقب الزوج بعد لقب المرأة.
- تحدد مدة صلاحية جواز السفر بـ 10 سنوات وبخمس سنوات بالنسبة للقصر الذين يقل سنهم عن 19 سنة.

▪ تسري مدة صلاحية جواز السفر من تاريخ اعداده ولا يمكن تمديد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري الالكتروني.

- يتم اتلاف كل جواز سفر تم اعداده ولم يسحب من قبل صاحبه في أجل 6 اشهر.
- يسلم جواز السفر من قبل الوالي أو من كل موظف مؤهل يفوضه لهذا الغرض.

تجديد جواز السفر في الحالات الآتية:

- خلال الاشهر الستة السابقة لانقضاء مدة صلاحيته.
- في حالة التأكد من استحالة وضع تأشيرات جديدة على الاوراق المخصصة لهذا الغرض.
- عند التصريح بفقدان جواز السفر لأسباب مبررة.
- يجب التبليغ مباشرة بكل ضياع أو اتلاف أو سرقة جواز سفر على مستوى التراب الوطني لدى اقرب مصلحة للأمن.<sup>1</sup>

بدأ التحول الجذري للمصالح البيومترية من خلال استخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية (الملحقين رقم 5، 6) من الدوائر إلى المقاطعات والبلديات ، بدأ من بلدية

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 14 / 03 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 24 فبراير 2014 ، يتعلق بسندات ووثائق السفر ، المواد من 5 الى 16 ، الجريدة الرسمية، العدد 16 (23 مارس 2014).

## الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر

عين السبب وعلى غرار بلديات الوطن سعت وراء التغيير في مجال الإدارة وذلك من خلال استحداث المصلحة البيومترية وتتبع التنظيم العام رفقة الحالة المدنية وفي هذا الصدد عمدت إلى توفير مقر للمصلحة وتجهيزه بجميع الأجهزة اللازمة لذلك، مع توفير الموارد البشرية التي ستشرف على العملية وإخضاعهم إلى تكوين على مستوى الدائرة والولاية لتحقيق الأهداف المسطرة بعصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية، كجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية وذلك من خلال استحداث المكاتب البيومترية ..

### المكاتب البيومترية:

فتحت المكاتب البيومترية أبوابها ابتداء من ديسمبر 2015 وبداية 2016 وتتكون من ثلاث مكاتب تسهر على خدمة المواطن هي:

1. مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية.
2. مكتب ترقيم المركبات.
3. مكتب رخصة السياقة .

بعد استقبال المواطنين من طرف عون الاستقبال بالمصلحة البيومترية يقوم كل مكتب بمهامه بحسب نوع الطلب الوارد من المواطن ، حيث أن الوظائف تنحصر كآآتي:

### 1. مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية:

الإجراءات المتخذة من قبل البلدية:

تم تحديد أربعة مكاتب وشباك كآآتي:

- ❖ شباك لاستقبال الملفات وحجز المعلومات الأولية.
- ❖ مكتب خاص بعملية أخذ البيانات البيومترية.
- ❖ مكتب خاص بعملية التسليم .
- ❖ مكتب خاص بالخادم .<sup>1</sup>

هذا بالإضافة الى مكتب خاص بالمهندس يشرف على العمليات البيومترية .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، " الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية " ، [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)، ( تاريخ الدخول 08 ديسمبر 2024).

### 2- مكتب ترقيم المركبات:

تم انطلاق عملية لا مركزية استخراج بطاقات تسجيل المركبات على مستوى البلديات الجزائرية في نهاية سنة 2016 وهذا تنفيذا لتعليمات السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والمتضمن تحويل إصدار بطاقة ترقيم المركبات من الدوائر إلى البلديات . باشرت بلدية عين السبت عملية استقبال ملفات ترقيم المركبات الواردة من داخل الولاية وكذلك خارج الولاية ابتداء من: نهاية ديسمبر 2015 وهذا بغية معالجتها واستصدار البطاقة الرمادية للمواطن ، وكذلك استصدار بطاقة مراقبة للوافدين من خارج الولاية.

المكتب يقدم ايضا خدمات في ما يخص توجيه المواطنين و تسهيل استخراج الوثائق عن طريق الشباك الموحد للحالة المدنية ( استمارة معلومات + بطاقة الإقامة )، اضافة الى تلقي الشكاوي والتصاريح الامنية والاجابة عنها.

### الإجراءات المتخذة من قبل البلديات:

سخرت البلديات كل الإمكانيات المادية والبشرية لانطلاق العملية وذلك بتوفير مكتب مهياً ومجهز بعتاد الإعلام الآلي، تم ربطه بالبطاقية الوطنية والبطاقية المحلية بالإضافة إلى تعيين موظفين مؤهلين أسندت لهم مهام هذا المكتب ،كما تم تحديد شبك خاص بإيداع ومراقبة الملفات الخاصة بالبطاقات الرمادية.

### 3- مكتب رخصة السياقة :

استكمالاً لمجهودات الدولة الرامية إلى لمشروع الحكومة الإلكترونية تم تحويل عملية استخراج وثيقة رخصة السياقة هي الأخرى من الدوائر إلى البلديات في سنة 2016، وفي السياق ذاته واستناداً لما جاء في توجيهات وزارة الداخلية والجماعات المحلية باشرت بلدية عين السبت عملية استقبال ملفات رخصة السياقة ابتداء من: 08 أوت 2016 ، باستحداث مكتب مجهز بوسائل الاعلام الآلي وربطه بالشبكة الوطنية، كما تم تحديد شبك خاص بإيداع الملفات الخاصة برخصة السياقة، كما تم تسخير أعوان مؤهلين اسندت لهم مهام هذا المكتب وتم اخضاعهم إلى تكوين مكثف للتحكم في تقنيات الإعلام الآلي الخاصة بإصدار رخصة السياقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

يقدم المكتب خدمات في ما يخص استخراج رخص السياقة سواء بالنسبة للرخص المتلفة والمنتھية الصلاحية أو بالنسبة للرخص الاختبارية للممتحنين الجدد، كما يتلقى التصاريح بالضياح والشكاوي الأمنية ويجيب عنها اضافة إلى استقبال المواطنين وتسهيل عملية استخراجهم للوثائق التالية: شهادة الاقامة - استمارة المعلومات الشخصية ) وهذا عن طريق الشباك الموحد للحالة المدنية.

**رخصة السياقة البيومترية (الملحق رقم 7):**

أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في: 01 أبريل 2018 ، رخصة السياقة البيومترية ، كمرحلة أولى ببلديات العاصمة ومبديا بأربع بلديات نموذجية الجزائر العاصمة، بابا حسن، الدار البيضاء وبلدية القبة، وهي البلديات التي تم تزويدها بالشباك الإلكتروني منذ جانفي 2018 ويعتبر العمل برخصة السياقة الجديدة ( بالتتقيط ) التي تختلف كثيرا عن الرخصة الكلاسيكية إجراء جديدا يتم عبر مراحل عديدة والهدف منه مراقبة مختلف المركبات ، حيث يتم سحب النقاط إلكترونيا بعد إرسال المعلومات الشخصية لمركب المخالفة إلى قاعدة البيانات المركزية بوزارة الداخلية.

**استخراج الوثائق البيومترية عن طريق خدمة الحقيبة البيومترية:**

وجهت هذه الخدمة لاستخراج الوثائق البيومترية بالنسبة لشخص عاجز لا يستطيع التنقل للمصلحة البيومترية عن طريق خدمة الحقيبة البيومترية :

قامت الحكومة بوضع فرقة متنقلة على مستوى الولاية Station Mobile تقوم هذه الفرقة بالتنقل إلى منزل العاجز وأخذ معلوماته البيومترية وهذا بعدما يتم تقديم طلب من طرف الشخص العاجز للمصلحة البيومترية يطلب تنقل الفرقة إلى منزله، ويجب أن يكون هذا الطلب مرفوق بشهادة العجز، بعدها تقوم البلدية بمراسلة الولاية ليتم تحديد موعد مع المعني لأخذ بياناته واستخراج وثائقه البيومترية.<sup>1</sup> بعد ظهور بعض نتائج تجربة تطبيق الأرضية البيومترية التي شملت مختلف بلديات العاصمة تم توسيع التجربة لتشمل مختلف بلديات الوطن، بما في ذلك بلدية سيدي عامر - ولاية المسيلة- حيث تم تركيب الأضية البيومترية على مستوى مقر البلدية والتي بدأت منذ 2016 الامر الذي ستم تحليله من خلال الفصل الموالي..

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

### استنتاج:

من خلال ما تم تناوله في الفصل الثاني يمكن القول أن التحول كما هو معروف من المفهوم يقصد به التغيير أو الانتقال من مرحلة أو من حال إلى آخر، أما التحول الإداري فالمقصود به هو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية (الإدارة الإلكترونية)، أي عملية الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية سواء من حيث تقديم الخدمات أو من حيث العمليات الإدارية وهذا الأخير يجسد ما يسمى بالتحول في العملية الإدارية، فمختلف الإدارات اليوم الإدارات العامة المركزية أو الإدارات المحلية اتجهت نحو هذا الأسلوب بعد اكتشاف نقاط ضعف الأسلوب التقليدي (الورقي)، وفي نفس الوقت مسايرة التطورات العالمية، حيث تخلت مختلف النظم تدريجيا عن الإدارة التقليدية، والإدارة المحلية الجزائرية ممثلة في البلدية والولاية في مختلف مراحل تطورها عرفت نوع من التحديث وهي الآن تسير ضمن نفس المنحى الذي عرفه العالم ضمن هذا التحول في المرحلة الأخيرة، وباعتبار هذا التحول شمل مختلف جوانب الإدارة، فوظائف العمليات الإدارية في مختلف الإدارات المحلية الجزائرية تغيرت بشكل ملحوظ لتتخذ الشكل الإلكتروني وهو ما تم رصده من خلال مشروع المواطن الإلكتروني والذي تضمن رقمنة مختلف العمليات الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المحلي حيث تم استحداث العديد من الخدمات الإلكترونية من بينها: التوقيع الإلكتروني البصمة الإلكترونية، السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات،... الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية.

# الفصل الثالث

واقع تطبيق المشروع البيومتري في  
بلدية سيدي عامر - ولاية مسيلة-

2024-2016

بعد اقرار عملية التحول الرقمي بشكل رسمي في مختلف بلديات الجزائر وتطبيق ما يسمى بمشروع الجزائر الالكترونية وتجسيده فعليا عبر مختلف الادارات المحلية الجزائرية على اختلاف تقنياته وتنوع شبكات التكنولوجيا المرتبطة به مثلما تم تناوله سابقا، فقد كان النظام البيومرتري من بين أبرز الانظمة التكنولوجية التي شملها مشروع الجزائر الالكترونية ، وبعد تعميمه على مختلف بلديات الوطن ، ومن ضمنها بلدية سيدي عامر ( ابتداء من نهاية سنة 2016 )، كان لابد من قياس تأثير هذا النظام الرقمي على ما يسمى بالعملية الادارية بذات البلدية، هذا ما سنقوم بتحليله من خلال هذا الفصل...

**المبحث الأول: لمحة عامة عن بلدية سيدي عامر - ولاية مسيلة - :**

**المطلب الأول: عموميات حول بلدية سيدي عامر :**

**أولا: موقع ونشأة بلدية سيدي عامر:**

تقع دائرة سيدي عامر جنوب غرب ولاية المسيلة يحدها من الشمال دائرة عين الحجل ومن الشمال الغربي دائرة سيدي عيسى ومن الجنوب دائرة جبل امساعد و دائرة أمجدل ومن الشرق دائرة بوسعادة أما من الغرب فتنقسم الحدود مع حد الصحاري التابعة لولاية الجلفة، ترجع نشأتها إلى سنة 1991 بموجب المرسوم رقم 306 المؤرخ في: 24 أوت 1991، أما بالنسبة إلى سيدي عامر كبلدية يعود تاريخ نشأتها إلى سنة 1971 ، أما سيدي عامر كمدينة يعود تاريخها إلى سنة 1930 أو قبل ذلك حيث كانت تسمى في العهد الاستعماري: "رأس الضبع"، ثم سميت بهذا الاسم نسبة إلى الشيخ سيدي عامر الذي ينتسب إليه سكان الدائرة إذ يعود أصل نسب أولاد عامر إلى محمد بن عبد الله علال بن موسى بن عبد السلام بن أحمد بن علال بن عبد السلام بن مشيش بن أبي بكر ..... إلى الحسن بن علي (كرم الله وجهه) بن أبي طالب وفاطمة الزهراء ابنة النبي صلى الله عليه وسلم.

تتربع دائرة سيدي عامر على مساحة شاسعة تقدر بـ : 1503 كلم<sup>2</sup> ، تتكون من بلديتين هما سيدي عامر وتامسة، يبلغ عدد سكان دائرة سيدي عامر بناء على إحصائيات سنة 1998 حوالي 26342 نسمة، ويبعد مقر دائرة سيدي عامر عن مقر الولاية المنتدبة ( بوسعادة) بحوالي: 35 كم، وعن العاصمة بـ 230 كم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمسيلة ، تقرير حول السياحة في ولاية المسيلة، 2025.

ثانيا : المرافق العمومية والادارية المتواجدة على مستوى بلدية سيدي عامر :

تتوفر بلدية سيدي عامر على عدة مرافق تربوية وثقافية ورياضية متعددة اضافة الى هياكل

عمومية وادارية اخرى فصلها كالاتي:

#### المرافق التربوية:

التعليم الابتدائي: 22 مدرسة ابتدائية، بمجموع 3505 تلميذ، 129 معلم.

التعليم المتوسط: 3 اكماليات بمجموع: 2560 تلميذ، 87 استاذ، وأخرى في طور الانجاز.

التعليم الثانوي: ثانوية واحدة بمجموع: 850 تلميذ، 43 استاذ، وأخرى في طور الانجاز .

#### المرافق العمومية:

#### قطاع الصحة:

يوجد مركز صحي واحدة بمقر بلدية سيدي عامر يضم ست اطباء عامون، 19 موظف شبه

طبي، يتوفر المركز على قاعة ولادة كما يضمن هذا المركز الفحص الطبي يوميا مع المداومة الليلية

بالإضافة إلى مجموعة من قاعات العلاج تقدر بخمس قاعات موزعة على التجمعات السكانية التابعة

لبلدية سيدي عامر.<sup>1</sup>

#### ثالثا: التاريخ الثوري:

بالنسبة للتاريخ الثوري، يعتبر أولاد عامر من بين السباقيين في النضال الوطني ضد المستعمر

الفرنسي ومن أشهر المجاهدين نجد: الشهيد مرزوك دحمان، المجاهد المتوفي مهيد أحمد بن رمضان

الذي قضى على الخائن بلونيس، نجد ايضا: المجاهد المتوفي السعيد ياسف، بالإضافة إلى العديد

مجاهدي المنطقة منهم: المرحوم عزوق ابراهيم(1941)، المرحوم غربي بوزيان(1938)، المرحوم

سویدی بايزيد (1936)، المرحوم فيشوش محمد (1940)، المرحوم عمران عبد القادر(1918)،

المجاهد بن عاشور رابح (1940). ..... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل فيشوش، دور الموارد الالية في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر دراسة حالة: بلدية سيدي عامر بالمسيلة، ( مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2014/2015)، 130 .

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد لخضر دالي ( ضابط حالة مدنية سابق ببلدية سيدي عامر واحد اعيان البلدة)، مقر البلدية ، 12 ماي 2025.

في ذات السياق اشتهر تاريخ النضال في المنطقة بمقاومة اولاد عامر التي تعد اطول الثورات الجزائرية حيث دامت قرابة: 80 سنة عبر سلسلة من الانتفاضات ضد المستعمر<sup>1</sup> وذلك من خلال العديد من المعارك من بينها:

**معركة زمرة 1959:** ( أو كما تسمى غزوة بدر الصغرى والتي تعتبر اشد معركة مثلت هزيمة للجيش الفرنسي قتل خلالها اكثر من 1375 جندي فرنسي ومشاركتهم في معركة درمل 1864 بالقرب من منطقة الهامل، كما تشير الدراسات الى مشاركة ابناء سيدي عامر في دعم مقاومة الامير عبد القادر وأحمد باي.<sup>2</sup>

**معركة زاغر في اوائل سنة 1849:** يذكر فرنسوا دوفيلاري ان فريقا من فرسان اولاد عامر واولاد بوعبد الله هاجموا طابورا عسكريا فرنسيا واستطاعوا قتل اكثر من 100 جندي فرنسي في معركة زاغر، حيث تجمعت القوات الفرنسية بمجموع 2198 ضابطا وجنديا تحت قيادة الجنرال لادميرول حيث انتقل الى عين السلطان في أراضي اولاد عامر وتم القضاء على مئة منهم.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: تنظيم الادارة المحلية لبلدية سيدي عامر:**

**أولا: المجلس المحلي:**

تم الاعتراف القانوني ببلدية سيدي عامر كإدارة محلية عام: 1971 منذ ذلك الحين تعاقب عليها عدة مجالس بلدياته اثناء الفترة الاحادية أو فترة التعددية ونذكر على سبيل المثال الحصر اول مجلس بلدي برئاسة السيد محمد كمال(1971- 1975)، وثاني مجلس بلدي كان برئاسة محمد كمال ايضا(1975- 1979)، وثالث مجلس بلدي كان برئاسة السيد عزوق ابراهيم( 1979- 1984)، اما رابع مجلس كان برئاسة محمد زيان( 1984- 1987)، كما تعاقب على مجلسها عدة رؤساء من بينهم: السيد حديبي عبد القادر، السيد السعيد حديبي، السيد جرابيية الطيب، محمد بن العيطر، أما حاليا فيتراسها السيد أحمد بودراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد النعمي، مقاومة اولاد عامر للاحتلال الفرنسي ( 1836 - 1916)، ط1، (الجزائر: دار الخلدونية ، 2019)، 102.

<sup>2</sup> خميسي سعدي، مساهمة منطقة بوسعادة في مقاومتي الامير عبد القادر واحمد باي، مداخلة مقدمة في الندوة التاريخية حول: المقاومات الشعبية بمنطقة بوسعادة - نضال وتاريخ - "، بوسعادة ( الجزائر)، 26 اكتوبر 2024.

<sup>3</sup> سعيد النعمي، مرجع سابق، 81.

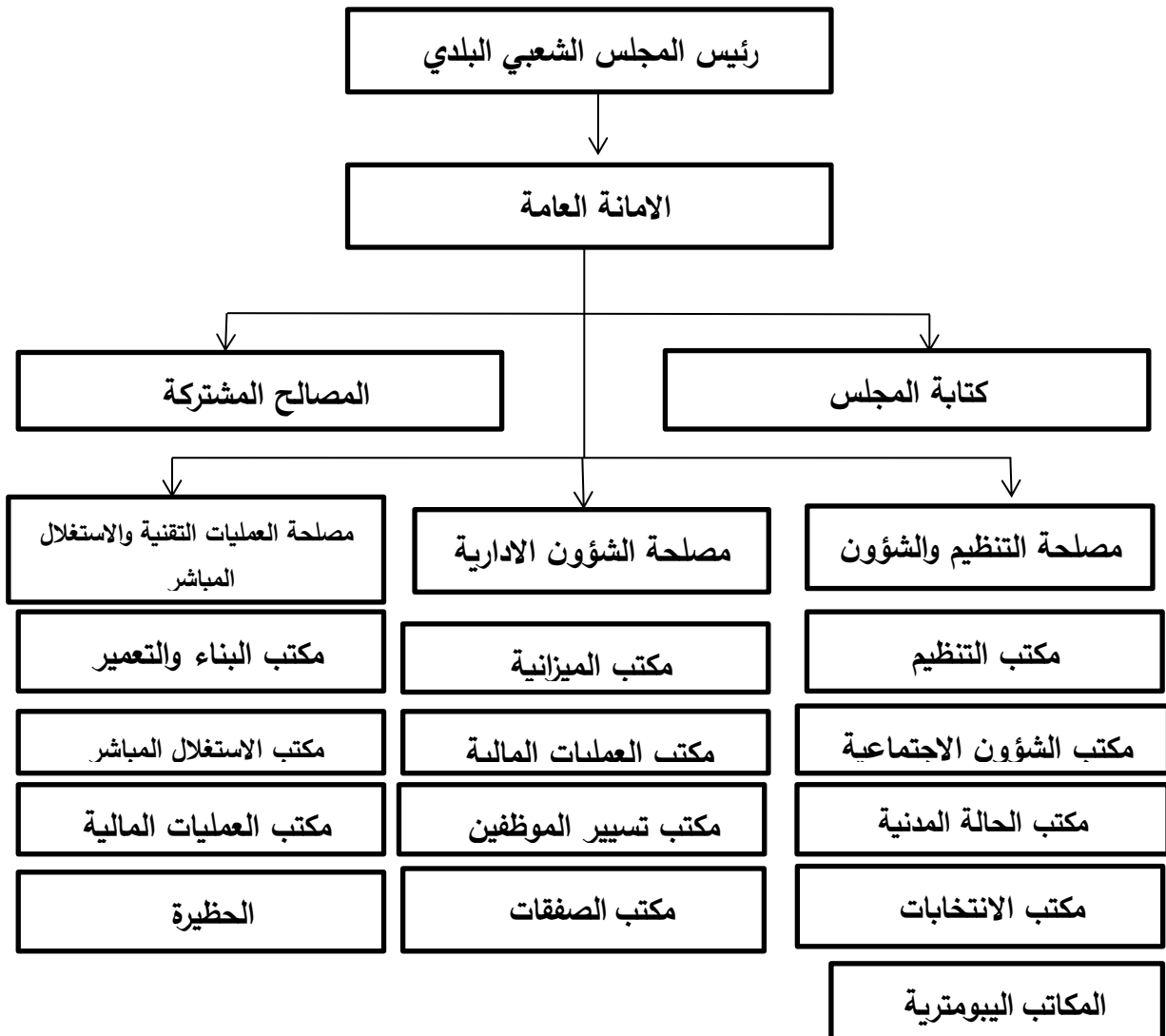
<sup>4</sup> مقابلة مع السيد لخضر دالي ( ضابط حالة مدنية سابق ببلدية سيدي عامر وأحد أعيان البلدة)، مرجع سابق.

انبثق عن الانتخابات المحلية الاخيرة تشكيل مجلس محلي مركب من عدة تشكيلات سياسية تتمثل في:

- أربعة اعضاء عن التجمع الوطني الديمقراطي.
- ثلاثة اعضاء عن حزب جبهة التحرير الوطني.
- ثلاثة اعضاء عن حزب الفجر الجديد.
- ثلاثة اعضاء عن حزب الشباب.
- عضوين عن حزب الحرية والعدالة عضوين عن حزب التجديد الجزائري.
- عضوين عن جبهة القوى الاشتراكية.

بمجموع 19 عضو بلدي من ضمنهم رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عامر الحالي (إلى غاية 2024) :



المصدر: خليل فيشوش، مرجع سابق، 132.

ثالثا: المكاتب البيومترية ببلدية سيدي عامر:

تتضمن مكاتب العمليات البيومترية ببلدية سيدي عامر: مكتب التدوين، مكتب اخذ البيانات البيومترية، مكتب التسليم، بالإضافة الى مكتب المسؤول عن المكاتب السابقة .

مهام مكاتب العمليات البيومترية ببلدية سيدي عامر:

مكتب تدوين الملف (جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية):

يقوم العون المكلف بتدوين الملفات باستلام الملف من طرف المعني شخصا ثم يتم التدقيق في الوثائق والبيانات الشخصية ومن هنا يتم ادراج المعلومات في التطبيق وبسبب ربط هذه الأخيرة بسجل الحالة المدنية يقوم العون فقط بإدراج البيانات الشخصية (الطول، لون العينين... الخ) دون الحاجة الى ادراج معلومات الحالة المدنية حيث تظهر تلقائيا ضمن التطبيق وهنا يقوم العون بمسح الصورة وتثبيت الملف.

مكتب أخذ البيانات البيومترية:

يكلف العون المسؤول عن اخذ المعلومات البيومترية بعد تثبيت الملف بأخذ البصمات وصورة للمعني وتوقيعه الالكتروني وهنا يتم تثبيته آليا ثم يتحول الملف تلقائيا إلى الشبكة الوطنية للوثائق المؤمنة.

هنا تنتهي عملية اخذ المعلومات في البلدية، ويأتي دور المصالح الجهوية التي تقوم بإصدار الوثيقة وارسالها الى البلديات والتي تقوم بدورها تسليمها لأصحابها وتجدر الإشارة هنا الى أسباب رفض الملف:

يتم رفض الملف تلقائيا من طرف التطبيق في الحالات التالية:

1. صورة المعني غير صالحة أو غير مطابقة للمقاييس البيومترية.
2. جواز السفر للمعني بعد تحويله الى المركز الوطني بالعاصمة، هذه الأخيرة متصلة بوزارة العدل عبر شبكة الكترونية في حالة اكتشافها بعد التحقيق الاداري وجود سوابق عدلية لطالب الوثيقة تقوم برفضه وتظهر لدى المصالح البيومترية بالبلدية ما يسمى بـ «حالة الرفض»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد عبد الحليم حديبي ، رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مقر بلدية سيدي عامر ، 11 ماي 2025.

هنا يقوم المسؤول عن المكاتب البيومترية بمراسلة مصالح الدائرة التي تقوم بدورها بمراسله وزارة العدل عن طريق الولاية يتم ارسال النتيجة بالإيجاب والقبول أو الرفض. في حالة قيام الشخص باستخراج وثيقة بيومترية في بلدية اخرى يكتشف رئيس المصلحة ذلك من خلال التطبيق البيومرتري.

#### مكتب التسليم:

بعد رفع المعلومات البيومترية للوثيقة يتم ارسالها إلى المصالح الجهوية، والتي تقوم بإصدار الوثيقة وطباعتها ومن ثم ارسالها إلى البلديات ، حيث تتطلب مدة صدور الوثيقة البيومترية حوالي 15 يوم، وهنا يقوم العون المكلف بالتسليم بتفعلها وتسليمها إلى اصحابها .<sup>1</sup>

#### مكتب رخصة السياقة البيومترية:

بعد اختبار امتحان رخص السياقة من طرف المعني يتم تحويله ملف المعني الى مديرية النقل (هذا سابقا )، أما حاليا اصبح يتم تحويله إلى المندوبة الولائية عبر الطرق والتي تقوم بالتأشير على الملف وتحويله إلى البلدية مرفق بجدول ارسال وهنا يقوم مكتب رخص السياقة باستدعاء المعني عبر الهاتف ويطلب منه وصل النجاح + وصل تسديد حقوق (1000دج) ثم يتم اخذ البيانات الشخصية (الطول، لون العينين، يرتدي نظارة، اعاقه...)، ويتم تدوين الملف، اذا كان المعني يملك وثيقة بيومترية يتم تحويل ملفه مباشرة للإصدار، أما اذا كان لا يحمل وثيقة بيومترية يتم توجيهه إلى مكتب أخذ البيانات البيومترية وهنا يسلم للمعني وصل يكون بمثابة رخصه سياقة مؤقتة ( ثلاثة اشهر)، غير قابلة للتجديد، تصدر الوثيقة خلال 20 يوم وتكون اجراءات التسليم بنفس اجراءات الوثائق السابقة.<sup>2</sup>

تجدر الاشارة إلى أن مكاتب العمليات البيومترية، لم يتم هيكلتها إلى حد الآن ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي لبلدية سيدي عامر وربما في العديد من بلديات الجزائر، حيث يتضمن العديد من المكاتب فقد يمكن أن يجسد مصلحة متكاملة منفصلة تماما عن مصلحة التنظيم والشؤون العامة ، وعلى الرغم من ذلك فقد أصبح الآن بمثابة الركيزة الأساسية في كل بلدية من جانب تقديم الخدمات

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد عبد الرحمن عزوق، رئيس مكتب رخص السياقة، مقر بلدية سيدي عامر ، 11 ماي 2025.

العامّة للمواطنين ، أما عن تأثيره من جانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية ، هذا ما سنكتشفه من خلال تحليل البيانات التطبيقية لعينة الدراسة .

### المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

يهدف هذا العنصر إلى تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لاعتماد الأراضية البيومترية في الإدارة المحلية، باعتبارها أداة فعالة في تحسين العملية الإدارية وتعزيز كفاءتها، لاسيما في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها الجزائر في إطار الرقمنة والتحديث.

لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية ببلدية سيدي عامر، قصد الوقوف على مدى مساهمة اعتماد الأراضية البيومترية في تطوير وظائف الإدارة الأساسية، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء الإداري العام.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا العنصر بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سننتقل إلى كيفية تصميم الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، ثم ننتقل إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

### تصميم وتنفيذ الدراسة :

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية سيدي عامر، باعتبارهم المعنيين بشكل مباشر بتطبيق الأراضية البيومترية في مختلف المصالح الإدارية، مما يجعلهم قادرين على إدراك أبعاد وتأثيرات هذا النظام على العملية الإدارية. وقد تم اختيار بلدية سيدي عامر كميدان للدراسة بناءً على جملة من الأسباب، منها:

- الاعتقاد بأن هذه البلدية تمثل نموذجًا جيدًا للإدارة المحلية التي تشهد تحولات رقمية.
- القيود الميدانية التي حالت دون إمكانية توسيع نطاق الدراسة لتشمل بلديات أخرى.
- قدرة العينة القصدية على تقديم معلومات دقيقة تعكس واقع التطبيق ومحدوديته.

➤ اعتماد الدراسة على الموظفين بمختلف المصالح والوحدات الإدارية، مما يسمح بالحصول على رؤية شاملة حول الموضوع.

تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من (40) موظفًا يمثلون أغلب موظفي الإدارة منهم 50% من موظفي المكاتب البيومترية ببلدية سيدي عامر، أما البقية فيعتبرون الأكثر احتكاكًا بالمنصة البيومترية في سياق عملهم اليومي.

#### ثانياً: أسلوب جمع البيانات

تم اعتماد أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستبيان (الملحق رقم 8) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة في بلدية سيدي عامر وذلك بهدف قياس أثر النظام البيومتري على تحسين العملية الإدارية.

وقد تم دعم نتائج الاستبيان بملاحظات ميدانية مباشرة من بيئة العمل داخل البلدية، مما أتاح لنا فهماً أعمق لطبيعة استخدام النظام البيومتري ومستوى تفعيله، وساهم في تكوين تصور شامل حول مدى مساهمة هذا النظام في تطوير الأداء الإداري.

وقد تم تصميم الاستبيان بعد تحكيمه (الملحق رقم 10) من طرف مجموعة من الاساتذة المتخصصين وتقسيمه إلى :

**المحور الأول:** الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر (مكون من 9 عبارات).

**المحور الثاني:** العملية الإدارية، وينتفرع إلى أربعة أبعاد رئيسية:

البعد الأول: التخطيط (مكون من 6 عبارات).

البعد الثاني: التنظيم (مكون من 6 عبارات).

البعد الثالث: التوجيه (مكون من 6 عبارات).

البعد الرابع: الرقابة (مكون من 6 عبارات).

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كآلاتي:

جدول (1): سلم ليكرت الخماسي

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تمت الاستعانة ببرنامج 25 SPSS في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. ( الملحق رقم 09).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة;
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

رابعا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل، حيث تم وضع استبيان أولي ثم عرضه على المشرف لأخذ ملاحظاته وتوجيهاته، وبناءً على تلك الملاحظات، تم تعديل وتصحيح بعض الأخطاء لضمان وضوح ودقة العبارات.

بعد اعتماد النسخة النهائية، تم توزيع الاستبيان على عينة المكونة من (40) موظفاً من موظفي بلدية سيدي عامر، وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات كاملة، حيث كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي دون الحاجة إلى استبعاد أي استمارة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

1 . صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحكمين:

بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان (الملحق رقم 8)، تم عرضه على المشرف، ومجموعة من المحكمين الآخرين، وقد تم الاعتماد على توجيهاتهم العلمية لضمان سلامة صياغة العبارات وشمولية المحاور ووضوح الأسئلة، وبناءً على ملاحظاتهم، أجريت التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وتطوير لصياغة الاستبيان حتى خرج بصيغته النهائية المعتمدة.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.	.702**	.000
2	تم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.	.783**	.000
3	يتم تطبيق النظام البيومترى بشكل يومي في إجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.	.740**	.000
4	ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين.	.681**	.000
5	هناك تكامل بين النظام البيومترى وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر.	.650**	.000
6	تُسهل الأرضية البيومترية تتبع ملفات المواطنين بدقة.	.780**	.000

7	توفر الأرضية قاعدة بيانات موثوقة تُستخدم في تحسين الخدمات المقدمة.	.660**	.000
8	يتم تحديث وصيانة النظام البيومترى بشكل دوري في البلدية.	.555**	.000
9	تساهم الأرضية البيومترية في تقليل أوقات الانتظار عند تقديم الخدمات للمواطنين.	.444**	.004

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة : **SIG (مستوى المعنوية)** اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور، أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: العملية الادارية

البعد الأول:

### جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.	.695**	.000
2	أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.	.832**	.000
3	ساهمت الأرضية البيومترية في وضع خطط عمل أكثر واقعية لتحسين جودة الخدمات.	.644**	.000
4	يتم الاعتماد على بيانات النظام البيومترى في إعداد الخطط الإدارية لخدمة المواطنين.	.752**	.000
5	تستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين.	.775**	.000

6	تم تطوير آليات التخطيط الإدارى في بلدية سيدي عامر بناءً على مخرجات الأرضية البيومترية.	.781**	.000
---	----------------------------------------------------------------------------------------	--------	------

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع البعد الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

البعد الثاني:

جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التنظيم في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	ساعدت الأرضية البيومترية في تنظيم عملية توزيع المهام بما يخدم تقديم الخدمات للمواطنين.	.815**	.000
2	سهل النظام البيومترى التنسيق بين مختلف الجهات والدوائر الإدارية داخل البلدية.	.668**	.000
3	ساعد استخدام البيانات البيومترية على تقليل التداخل في الصلاحيات داخل البلدة.	.588**	.000
4	تُستخدم بيانات النظام في تنظيم الموارد وتخصيصها بما يخدم خدمة المواطنين.	.609**	.000
5	حسن النظام تدفق العمل داخل البلدية بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة.	.713**	.000
6	أصبح التنظيم الإدارى أكثر فعالية بعد اعتماد النظام البيومترى في خدمة المواطنين.	.729**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع البعد الثاني أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG (مستوى المعنوية)** أقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

البعد الثالث:

جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التوجيه في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.	.579**	.000
2	مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.	.697**	.000
3	يستخدم النظام البيومترى في توزيع المعلومات والتوجيه بما يخدم مصلحة المواطنين.	.704**	.000
4	يساهم النظام كأداة لتنسيق الجهود الإدارية بما يحقق رضا المواطنين.	.620**	.000
5	تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومترى.	.567**	.000
6	أدت البيانات البيومترية إلى تحسين استراتيجيات التوجيه لخدمة المواطنين بشكل أفضل.	.673**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع البعد الثالث أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG (مستوى المعنوية)** أقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

البعد الرابع:

جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الرقابة في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.	.726**	.000
2	يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومرتري بهدف تحسين تجربة المواطنين.	.737**	.000
3	ساهم النظام في تقليل الفجوات في تقديم الخدمات وتقليل الشكاوى الواردة من المواطنين.	.740**	.000
4	تُستخدم بيانات النظام في إعداد تقارير دورية عن مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	.609**	.000
5	ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة.	.670**	.000
6	عززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين.	.724**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع البعد الرابع أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.<sup>1</sup> وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:  
أ. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest):

حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسرا عشريا مرتقعا كان ذلك دليلا على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس.<sup>2</sup>  
ب. طريقة التجزئة النصفية:

حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.  
ج. طريقة معامل ألفا كرونباخ:

يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60<sup>3</sup> وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة كما يلي:  
للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

النتيجة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
ثابت	0.83	09	المحور الاول

<sup>1</sup> التجي معن، غيث البحر، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، د.ط، (تركيا: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014)، 14.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، المجلد 1 (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، 141.

<sup>3</sup> جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، د.ط، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، 298.

المحور الثاني			
البعد الاول	6	0.83	ثابت
البعد الثاني	6	0.76	ثابت
البعد الثالث	6	0.69	ثابت
البعد الرابع	6	0.78	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	31	0.93	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 25

#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور والأبعاد هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.93 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا الجزء تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي أنه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو  $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي:

جدول (8): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1.....1.80	منخفضة جدا
1.80.....2.60	منخفضة
2.60.....3.40	متوسطة
3.40.....4.20	مرتفعة
4.20.....5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر)

جدول (9): اتجاه عبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.	3.68	1.141	مرتفعة
2	تم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.	3.48	1.339	مرتفعة
3	يتم تطبيق النظام البيومترى بشكل يومي في اجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.	4.15	0.864	مرتفعة
4	ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين.	4.52	0.599	مرتفعة جداً
5	هناك تكامل بين النظام البيومترى وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر.	3.13	1.324	متوسطة
6	تُسهل الأرضية البيومترية تتبع ملفات المواطنين بدقة.	4.23	0.947	مرتفعة جداً

مرتفعة	0.893	4.15	توفر الأرضية قاعدة بيانات موثوقة تستخدم في تحسين الخدمات المقدمة.	7
متوسطة	1.254	3.38	يتم تحديث وصيانة النظام البيومترى بشكل دوري في البلدية.	8
مرتفعة جداً	0.864	4.35	تساهم الأرضية البيومترية في تقليل أوقات الانتظار عند تقديم الخدمات للمواطنين.	9
مرتفعة	0.685	3.89	متوسط عبارات الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر	

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

#### التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر)، أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون فعالية النظام البيومترى في تحسين الخدمات الإدارية في البلدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.89 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد أن أغلب أفراد العينة يرون أن الأرضية البيومترية تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات. كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت 0.685 وهو ما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (هناك تكامل بين النظام البيومترى وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.13 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "متوسطة" وهذا يعني أن النظام البيومترى لا يزال بحاجة إلى مزيد من التكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى لتحسين فعاليته ونلاحظ أن درجة الموافقة على العبارة (يتم تحديث وصيانة النظام البيومترى بشكل دوري في البلدية) متوسطة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.38 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي "متوسطة" وهذا يعني أن هناك اهتماماً بالصيانة والتحديث، لكن قد لا يتم ذلك بالوتيرة المطلوبة.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 4.52 وهو

المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من سلم ليكرت الخماسي "مرتفعة جدًا" مما يعني أن النظام البيومترى يُعتبر أداة فعالة في تعزيز الأمان ومنع التزوير.

#### الاستنتاج:

بشكل عام، تظهر النتائج أن النظام البيومترى في بلدية سيدي عامر يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الإدارية، حيث أظهرت العينة موافقة مرتفعة على فعالية هذا النظام في مجالات مثل الأمان وتقليل التزوير، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، لكن هناك بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين، مثل تكامل النظام البيومترى مع الأنظمة الإدارية الأخرى وصيانتته بشكل دوري.

#### ثانيا: اتجاه عبارات المحور الثاني (العملية الادارية)

#### اتجاه عبارات البعد الأول:

#### جدول (10): اتجاه عبارات البعد الأول (التخطيط في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.	3.87	0.992	مرتفعة
2	أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.	3.25	1.193	متوسطة
3	ساهمت الأرضية البيومترية في وضع خطط عمل أكثر واقعية لتحسين جودة الخدمات.	3.53	1.176	مرتفعة
4	يتم الاعتماد على بيانات النظام البيومترى في إعداد الخطط الإدارية لخدمة المواطنين.	3.50	0.877	مرتفعة
5	تُستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين.	3.20	1.224	متوسطة
6	تم تطوير آليات التخطيط الإداري في بلدية سيدي	3.33	1.309	متوسطة

			عامر بناءً على مخرجات الأرضية البيومترية.
مرتفعة	0.845	3.45	متوسط عبارات خصائص التخطيط في بلدية سيدي عامر

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

#### التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن هناك درجة موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة 3.45، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" من مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن الأرضية البيومترية قد أسهمت في تحسين عمليات التخطيط الإداري في بلدية سيدي عامر. كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.845، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "تستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين"، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.20، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "متوسطة" من سلم ليكرت، مما يعني أن بعض الأفراد يرون أن استخدام بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين قد لا يكون واضحاً أو مفيداً بما فيه الكفاية في بعض الأحيان.

أكبر درجة موافقة كانت على العبارة "ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين"، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.87، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" مما يعني أن غالبية الأفراد يرون أن النظام البيومترى قد أسهم بشكل كبير في توفير معلومات دقيقة تساعد في التخطيط وتلبية احتياجات المواطنين.

#### الاستنتاج:

النتائج تشير إلى أن النظام البيومترى قد ساهم في تحسين عمليات التخطيط الإداري من خلال توفير معلومات دقيقة، ولكن هناك بعض التحفظات بشأن مدى استخدام بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين. النظام ساعد في توفير بيانات دقيقة لخدمة المواطنين، لكن بعض الأفراد يرون أن التنبؤ باحتياجات المواطنين قد لا يكون دقيقاً بشكل كامل.

اتجاه عبارات البعد الثاني (التنظيم في بلدية سيدي عامر)

جدول (11): اتجاه عبارات المحور الثالث (التنظيم في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أدى استخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني إلى زيادة موثوقية المعلومات المالية المعروضة	3.45	1.300	مرتفعة
2	ساهم نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في تحسين دقة البيانات المالية	3.60	1.194	مرتفعة
3	يساعد نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على توفير المعلومات المالية في الوقت المناسب لاتخاذ القرار	3.43	1.083	متوسطة
4	يساهم نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في تحسين وضوح المعلومات المالية للمستخدمين الداخليين والخارجيين	3.28	1.109	متوسطة
5	مكن نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني من استخراج تقارير مالية قابلة للمقارنة عبر فترات زمنية مختلفة	4.20	.723	مرتفعة
6	ساعد نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في الحد من الأخطاء المحاسبية الناتجة عن المعالجة اليدوية	4.02	1.097	مرتفعة
	<b>متوسط عبارات التنظيم في بلدية سيدي عامر</b>	<b>3.66</b>	<b>0.748</b>	<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن هناك درجة موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة 3.66 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" من مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن النظام البيومترى قد أسهم في تحسين التنظيم الإداري في بلدية سيدي عامر. كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.748، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "يساهم نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في تحسين وضوح المعلومات المالية للمستخدمين الداخليين والخارجيين"، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.28، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "متوسطة" من سلم ليكرت، مما يعني أن بعض الأفراد يعتقدون أن النظام لم يكن واضحًا بما يكفي في تحسين المعلومات المالية للمستخدمين.

أكبر درجة موافقة كانت على العبارة "ممكن نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني من استخراج تقارير مالية قابلة للمقارنة عبر فترات زمنية مختلفة"، حيث بلغ متوسط الموافقة 4.20، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" مما يعني أن النظام قد أسهم بشكل كبير في استخراج تقارير مالية قابلة للمقارنة بين الفترات المختلفة.

#### الاستنتاج:

النتائج تشير إلى أن النظام البيومترى قد ساهم في تحسين التنظيم الإدارى في بلدية سيدي عامر، مع ذلك، هناك بعض التحفظات حول وضوح المعلومات المالية المقدمة للمستخدمين الداخليين والخارجيين.

اتجاه عبارات البعد الثالث (التوجيه في بلدية سيدي عامر)

جدول (12): اتجاه عبارات المحور الثالث (التوجيه في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.	4.23	.733	مرتفعة جدًا
2	مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.	3.90	.709	مرتفعة
3	يستخدم النظام البيومترى في توزيع المعلومات والتوجيه بما يخدم مصلحة المواطنين.	3.90	.928	مرتفعة
4	يساهم النظام كأداة لتنسيق الجهود الإدارية بما يحقق رضا المواطنين.	3.88	.939	مرتفعة

متوسطة	1.128	3.40	تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومترى.	5
مرتفعة	1.104	3.75	أدت البيانات البيومترية إلى تحسين استراتيجيات التوجيه لخدمة المواطنين بشكل أفضل.	6
مرتفعة	0.589	3.84	متوسط عبارات التوجيه في بلدية سيدي عامر	

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

#### التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن هناك درجة موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة 3.84 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" من مقياس ليكرت الخماسي، مما يعني أن النظام البيومترى قد أسهم بشكل كبير في تحسين التوجيه الإداري في بلدية سيدي عامر. كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.589، مما يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومترى"، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.40 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "متوسطة" من سلم ليكرت، مما يعني أن البعض يشعر أن وسائل التوجيه التي تعتمد على النظام البيومترى قد تكون بحاجة إلى تطوير أو تحديث.

أكبر درجة موافقة كانت على العبارة "ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين"، حيث بلغ متوسط الموافقة 4.23، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة جدًا" مما يعني أن الأغلبية ترى أن النظام البيومترى قد أسهم بشكل كبير في توجيه الجهود لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

#### الاستنتاج:

البيانات تشير إلى أن النظام البيومترى قد ساهم بشكل كبير في تحسين التوجيه الإداري داخل بلدية سيدي عامر، حيث أظهر المواطنون والمشاركون في العينة موافقة مرتفعة على دوره في توجيه

الجهود نحو تقديم خدمات أفضل وتحسين تجربة المواطنين. إلا أن بعض الأفراد يرون أن وسائل التوجيه التي تعتمد على النظام البيومتري قد تحتاج إلى مزيد من التطوير.

اتجاه عبارات البعد الرابع (الرقابة في بلدية سيدي عامر)

جدول (13): اتجاه عبارات المحور الثالث (الرقابة في بلدية سيدي عامر)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.	3.72	1.086	مرتفعة
2	يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومتري بهدف تحسين تجربة المواطنين.	3.92	.888	مرتفعة
3	ساهم النظام في تقليل الفجوات في تقديم الخدمات وتقليل الشكاوى الواردة من المواطنين.	3.87	1.042	مرتفعة
4	تُستخدم بيانات النظام في إعداد تقارير دورية عن مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.57	1.107	مرتفعة
5	ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة.	4.07	.829	مرتفعة
6	عززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين.	3.62	1.213	مرتفعة
	<b>متوسط عبارات التنظيم في بلدية سيدي عامر</b>	<b>3.80</b>	<b>0.720</b>	<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن هناك درجة موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة 3.80، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" من مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن النظام البيومتري قد أسهم في تحسين الرقابة الإدارية في بلدية سيدي

عامر. كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.720، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "تعززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين"، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.62، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" من سلم ليكرت، مما يعني أن غالبية الأفراد يعتقدون أن النظام البيومترى قد ساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، لكن بدرجة أقل مقارنة ببعض العبارات الأخرى.

أكبر درجة موافقة كانت على العبارة "ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة"، حيث بلغ متوسط الموافقة 4.07، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "مرتفعة" مما يعني أن النظام البيومترى قد ساعد بشكل ملحوظ في رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات وتحسين جودة الخدمات.

#### الاستنتاج :

النتائج تظهر أن النظام البيومترى قد أسهم في تحسين الرقابة الإدارية في بلدية سيدي عامر، من خلال مراقبة جودة الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية وتتبع مسار الملفات إلكترونياً (من الإيداع إلى الاستلام). ومع ذلك، يمكن تحسين دور النظام في تعزيز الشفافية والمساءلة في البلدية، حيث كانت الموافقة على هذا الجانب أقل مقارنة ببقية العبارات.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات هذه الدراسة حول الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو أثر الأرضية البيومترية في تحسين العملية الإدارية بالإدارة المحلية (بلدية سيدي عامر)؟ وقد قمنا بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل "الأرضية البيومترية" والمتغيرات التابعة المتمثلة في وظائف العملية الإدارية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وذلك من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف الكشف عن وجود علاقة دالة بين المتغيرات، وقياس مدى تأثير الأرضية البيومترية في كل وظيفة إدارية.

من بين أهم مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط نجد معامل التفسير الذي يُرمز له بـ  $R^2$ ، ويمثل النسبة المئوية من التباين في المتغير التابع (الوظيفة الإدارية) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير

المستقل (الأرضية البيومترية). وتتراوح قيمة  $R^2$  بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1، دلّ ذلك على ارتفاع قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات في المتغير التابع.

جدول (14): مجالات التفسير بناءً على إحصائية معامل التفسير  $R^2$

التفسير	مجال معامل التفسير $R^2$
مرتفعة جدًا	(0.75 - 1)
مرتفعة	(0.50 - 0.75)
متوسطة	(0.25 - 0.50)
ضعيفة	(0 - 0.25)

المصدر: من إعداد الطالبة على ظل مخرجات SPSS 25

الهدف من تقديم هذا الجدول هو تفسير درجة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل (الأرضية البيومترية) في المتغير التابع (وظائف العملية الإدارية) اعتمادًا على إحصائية  $R^2$ ، وتحديد ما إذا كانت المساهمة ضعيفة، متوسطة أو قوية.

وقد تم إجراء أربع اختبارات منفصلة، حيث اعتُبرت الأرضية البيومترية هي المتغير المستقل، بينما اعتُبرت كل من

وظائف العملية الإدارية متغيرًا تابعًا على حدة، وذلك على النحو التالي:

- اختبار الفرضية الأولى: أثر الأرضية البيومترية على التخطيط الإداري.
- اختبار الفرضية الثانية: أثر الأرضية البيومترية على تنظيم سير العمل.
- اختبار الفرضية الثالثة: أثر الأرضية البيومترية على عمليات التوجيه الإداري.
- اختبار الفرضية الرابعة: أثر الأرضية البيومترية على فعالية الرقابة الإدارية.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تؤثر الأرضية البيومترية بشكل إيجابي على العملية الإدارية في الإدارة المحلية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤثر الأرضية البيومترية بشكل إيجابي على العملية الإدارية في الإدارة المحلية.

جدول (15) ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير المعدل	قيمة F	Sig. (F)	معامل B	القيمة التائية T	Sig. (T)
0.663	0.440	0.425	29.825	0.000	0.604	5.461	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

### التعليق على النتائج:

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأرضية البيومترية والعملية الإدارية في الإدارة المحلية، حيث بلغت قيمة معامل التفسير  $R^2 = 0.440$ ، مما يعني أن 44% من التغيرات في العملية الإدارية يمكن تفسيرها من خلال الأرضية البيومترية. كما أن القيمة التائية (5.461) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 > 0.000$ ، وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الأرضية البيومترية تؤثر إيجاباً على العملية الإدارية.

### 2. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): لا تؤثر الأرضية البيومترية على تحسين وظيفة التخطيط في الإدارة المحلية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤثر الأرضية البيومترية على تحسين وظيفة التخطيط في الإدارة المحلية.

جدول (16): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير المعدل	قيمة F	Sig. (F)	معامل B	القيمة التائية T	Sig. (T)
0.393	0.155	0.133	6.961	0.012	0.486	2.638	0.012

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق على النتائج:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الأراضية البيومترية والتخطيط الإداري ( $R = 0.393$ )، ومعامل التفسير  $R^2 = 0.155$  يوضح أن 15.5% من التغير في التخطيط الإداري يمكن تفسيره من خلال الأراضية البيومترية، وهي نسبة ضعيفة إلى متوسطة حسب معايير  $R^2$ . القيمة الإحصائية  $F = 6.961$  عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.012$ ) مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً للأراضية البيومترية على التخطيط الإداري، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تؤثر الأراضية البيومترية على تحسين وظيفة التنظيم في الإدارة المحلية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤثر الأراضية البيومترية على تحسين وظيفة التنظيم في الإدارة المحلية.

جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل التفسير	قيمة F	Sig.	معامل	القيمة التائية	Sig.
R	$R^2$	المعدل		(F)	B	T	(T)
0.614	0.377	0.360	22.975	0.000	0.670	4.793	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق على النتائج:

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الأراضية البيومترية وتنظيم سير العمل ( $R = 0.614$ )، وتوضح قيمة  $R^2 = 0.377$  أن 37.7% من التغير في تنظيم العمل وتوزيع المهام يمكن تفسيره بواسطة الأراضية البيومترية، وهي نسبة متوسطة الارتفاع حسب معايير  $R^2$ .

كما أن دلالة القيمة الإحصائية ( $F$  ( $Sig = 0.000$ ) والـ  $T$  ( $Sig = 0.000$ ) تؤكد وجود تأثير

دال إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تؤثر الأراضية البيومترية على تحسين وظيفة التوجيه في الإدارة المحلية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤثر الأراضية البيومترية على تحسين وظيفة التوجيه في الإدارة المحلية..

جدول (18): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير المعدل	قيمة F	Sig. (F)	معامل B	القيمة التائية T	Sig. (T)
0.520	0.270	0.251	14.061	0.001	0.447	3.750	0.001

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق على النتائج:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين الأرضية البيومترية والتوجيه الإداري (R = 0.520)، وتوضح قيمة  $R^2 = 0.270$  أن 27.0% من التغيير في عمليات التوجيه يمكن تفسيره بالأرضية البيومترية.

كما أن دلالة اختبار F (Sig = 0.001) و T (Sig = 0.001) كلاهما أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تؤثر الأرضية البيومترية على تحسين وظيفة الرقابة في الإدارة المحلية.

الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ): تؤثر الأرضية البيومترية على تحسين وظيفة الرقابة في الإدارة المحلية.

جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير المعدل	قيمة F	Sig. (F)	معامل B	القيمة التائية T	Sig. (T)
0.742	0.551	0.539	46.685	0.000	0.781	6.833	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق على النتائج:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الأرضية البيومترية ووظيفة الرقابة في الإدارة المحلية (R = 0.742)، كما توضح قيمة معامل التفسير  $R^2 = 0.551$  أن 55.1% من التغيير في وظيفة الرقابة يمكن تفسيره باستخدام الأرضية البيومترية، وهي نسبة مرتفعة حسب معايير  $R^2$ .

وبالنظر إلى دلالات القيمة الإحصائية لكل من F و (Sig = 0.000) T، والتي تقل عن 0.05، فإن ذلك يدل على وجود تأثير دال إحصائياً للأرضية البيومترية على وظيفة الرقابة. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للأرضية البيومترية على مختلف وظائف العملية الإدارية داخل الإدارة المحلية، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في مجال تحديث الإدارة العامة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

حيث كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن الأرضية البيومترية تُفسر نحو 44% من التغيرات الحاصلة في العملية الإدارية، مما يعكس دورها البارز في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل الإدارة المحلية.

كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية وجود تباين في مستوى التأثير بين وظائف العملية الإدارية، حيث كان التأثير متفاوتاً من حيث القوة لكنه دال إحصائياً في جميع الحالات، وقد تبين أن أقوى تأثير كان على وظيفة الرقابة، إذ فسرت الأرضية البيومترية ما نسبته 55.1% من التغيرات في هذه الوظيفة في المقابل، جاء التأثير على وظيفة التخطيط بمستوى أقل نسبياً ( $R^2 = 0.155$ )، ما قد يُعزى

إلى أن تأثير الأرضية البيومترية على التخطيط يكون بشكل غير مباشر عبر تحسين جودة البيانات التي تعتمد عليها هذه الوظيفة، لكنه لا يمس جوهر عملية التخطيط بشكل مباشر كما في وظائف الرقابة أو التنظيم. أما بالنسبة لوظيفة التنظيم، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية، حيث بلغت نسبة التفسير 37.7%، أما التأثير على وظيفة التوجيه كان متوسطاً ( $R^2 = 0.270$ )

بناءً عليه، يمكن القول إن الأرضية البيومترية تمثل أداة تكنولوجية فعالة تدعم تحسين الأداء الإداري في الإدارة المحلية، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالرقابة والتنظيم، مما يستدعي من الجهات الإدارية التوسع في استخدامها وتكييفها بما يخدم مختلف الوظائف الإدارية الأخرى.

## استنتاج:

من خلال الفصل الثالث والآخر اظهرت النتائج أن النظام البيومترى أو ما يسمى بالأرضية البيومترية فى بلدية سيدى عامر من خلال آراء العديد من العاملين قد أثرت بشكل كبير على مختلف وظائف العملية الإدارية حيث ساهمت بشكل خاص فى تحسين الخدمات العمومية بشكل كبير حيث مكنت من تنظيم العمل وترتيب مراحل تقديم الخدمات بما يسمح للمواطنين بمعرفة توقيت استلام وثائقهم من خلال الشباك الإلكتروني وكذا معرفة الأخطاء التي تتضمنها بياناتهم رفض ملفاتهم... هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد ساهمت الأرضية البيومترية فى تحسين وتطوير وظائف العملية الإدارية فقد اظهرت النتائج تسهيل وظيفة التخطيط داخل الإدارة حيث أصبح بإمكان المسؤول عن هذه الوظيفة تحديد احتياجات الإدارة واحتياجات المواطن ولو بشكل نسبي، كما ساهمت فى وظيفة التنظيم حيث مكنت الأرضية البيومترية من تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل أكثر تنظيماً وأكثر ترتيباً، أما عن وظيفة الرقابة الإدارية فقد أصبح من خلال التطبيق البيومترية متابعة ورصد أداء الموظفين وقياس مردودية العمال باعتبار أن هذه التقنية تتطلب وضع رقم سري لكل عون مكلف وهو ما يساعد المسؤول ويسهل عليه عملية الرقابة دون الحاجة الى التنقل، كما يمكنه القيام بوظيفة القيادة والتوجيه من مكتبه وذلك من خلال التطبيق البيومترية فمثلاً يمكن لرئيس المصلحة إلغاء وثيقة أو تجديدها أو تغييرها أو التعديل فيها دون الحاجة الى التنقل عبر المكاتب، كما يمكن لي الفريق الواحد المكلفون بالمكاتب البيومترية تشكيل قائد يقوم بتوجيههم والتنسيق فيما بينهم.

الخاتمة

## الخاتمة

في الأخير يمكن القول أنه إذا كان تاريخ المنظمات قد تخلل إلى حد كبير الاسلوب الاداري التقليدي فان التغييرات الرئيسية اليوم أصبحت ترتبط بالتطوير بشكل أساسي في نشاط الادارة الذي أجبرها على التحسين خاصة في وسائل تقديم الخدمات للمواطنين، ومن أبرز التحولات التي حدثت في الآونة الاخيرة الاصلاح اللامركزي وتجديد الخدمات العامة نحو الرقمنة من أجل التكيف مع البيئة لتطوير العلاقات بين الإدارة و جماهيرها ، وكذا بينها وبين موظفيها وعمالها ،حيث أصبحت تثير هذه التطورات اسئلة كثيرة في مختلف المجالات، خاصة بعد تسجيل غياب التحول الرقمي في المناطق الريفية الذي أثار مسألة التوازنات العامة في البلديات الصغيرة وامكانيات استخدام الخدمة العمومية بالشكل الالكتروني على المستوى المحلي خاصة باعتبار هذه الأخيرة تنتج عددا كبيرا من المستندات تحت اشكال مختلفة مثل التقارير الملاحظات ، الرسائل، المحاكمات، التعليمات ،التعميمات، رسائل البريد... الخ .

فالإدارة المحلية في الجزائر تطورت بشكل ملحوظ منذ العقد الاخير وتطورت العملية الادارية المتصلة بها، بعد المباشرة في رقمنة الخدمات العمومية ومختلف العمليات الادارية ، وهو ما ظهر بشكل جلي في مختلف بلديات الوطن باعتبارها قاعدة الادارة المحلية في الجزائر، لاسيما بعد ربطها بما يسمى بالأرضية البيومترية التي تم تحويلها من الدوائر إلى البلديات منذ سنة 2016، وقد اظهرت نتائج تطبيق المشروع البيومترية بعد أكثر من 9 سنوات من تطبيقه (إلى غاية 2024)، كأبرز مشروع لعملية الرقمنة نتائج مختلفة في العديد من المجالات ، فيما تعلق بشفافية الخدمة العمومية والسرعة في الاجراءات، مع تسجيل بعض السلبيات في بعض البلديات .

بالنسبة لبلدية سيدي عامر - ولاية المسيلة - ومن خلال هذه الدراسة تأثير الأرضية البيومترية في التحول في العملية الإدارية داخل الإدارة المحلية في الجزائر ، كنموذج تطبيقي وعينة من عينات بلديات الوطن . تبين أن استخدام الأرضية البيومترية في مختلف وظائف العملية الإدارية، مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، قد أظهر تحسناً في أداء العمل الإداري. كما أن التحول الرقمي، الذي يعد مسعى أساسي من مساعي الجزائر نحو تحسين الخدمات العامة، قد أثبت فعاليته في تعزيز الكفاءة وتحسين الشفافية داخل العملية الادارية للإدارة المحلية.

بناء عليه تعد هذه الدراسة خطوة أولى نحو فهم تأثير التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري في الجزائر، كما أنها تفتح المجال لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول تأثيرات التحول الرقمي في بلديات

## الخاتمة

أخرى ومؤسسات حكومية، بالإضافة إلى دراسة العوامل التي قد تسهم في تعزيز هذا التحول بما يخدم المصلحة العامة.

كما أظهرت الدراسة أن الأرضية البيومترية تساهم في تعزيز فعالية العملية الادارية على المستوى المحلي في مختلف وظائفها، مثل تحسين دقة القرارات الإدارية، تنظيم سير العمل، وتسهيل عمليات التوجيه بين المسؤولين والموظفين. حيث مكن هذا التحول من المساهمة في تحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال تقليل البيروقراطية وتسريع الإجراءات الإدارية، علاوة على ذلك، فقد ساعدت هذه التقنية في تحسين الرقابة الإدارية، ما أدى إلى رفع مستوى المتابعة وضبط الأداء داخل البلدية.

على الرغم مما سبق أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في بداياته ويحتاج إلى استمرارية في تحسين البنية التحتية والتوسع في تطبيق التقنيات الحديثة، خاصة بالنسبة للبلديات الصغيرة مثلما هو الحال في بلدية سيدي عامر ، حيث سجلنا من خلال الدراسة مجموعة من الملاحظات:

1. فباعتبار وجود مركزين جهويين فقط في كامل القطر الوطني ( مركز الاغواط، مركز الحمير) لإنتاج هذه الوثائق اصبح انتاج الوثيقة البيومترية يتطلب وقتا اطول.
2. تقتضي عملية أخذ البيانات البيومترية حضور المعني شخصيا وهو ما يتعذر احيانا بالنسبة للعاجزين وكبار السن والاطفال حديثي الولادة ما يمكن ان يؤثر على جودة الخدمات.
3. عملية تحديث الارضية البيومترية لا يتم إلا نادرا وهو ما يؤدي إلى بطئ الاجراءات و احيانا اعاقتها بسبب الاخطاء التقنية وهو ما يمكن أن يؤثر على وظيفة التنظيم .
4. عدم اعادة الهيكلة التنظيمية للبلديات وادراج المكاتب البيومترية كمصلحة مستقلة بذاتها لذا فإن وظيفة التخطيط لم تستفيد كثيرا من هذه التقنية.

### الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، نقترح ما يلي:

1. تدريب الموظفين والإطارات الإدارية على استخدام هذه التقنية بالشكل الأمثل، وتمكينهم من فهم أهميتها في تحسين الأداء وليس فقط في الرقابة الزمنية.
2. ربط الأرضية البيومترية بأنظمة معلومات إدارية متكاملة وحديثة لتفعيل دورها في التخطيط والتوجيه بشكل أكثر فعالية وربطها بمختلف المصالح الاخرى للادارة.

## الخاتمة

3. العمل على تحديث وتطوير النظام البيومتري لمواكبة التطورات التكنولوجية وضمان استمرارية الأداء الفعال.

4. توسيع مراكز اصدار الوثائق البيومترية على مستوى التراب الوطني .

5. تحديث التطبيقات بما يمكن من استخراج جواز السفر البيومتري للشخص الذي لديه سوابق عدلية.

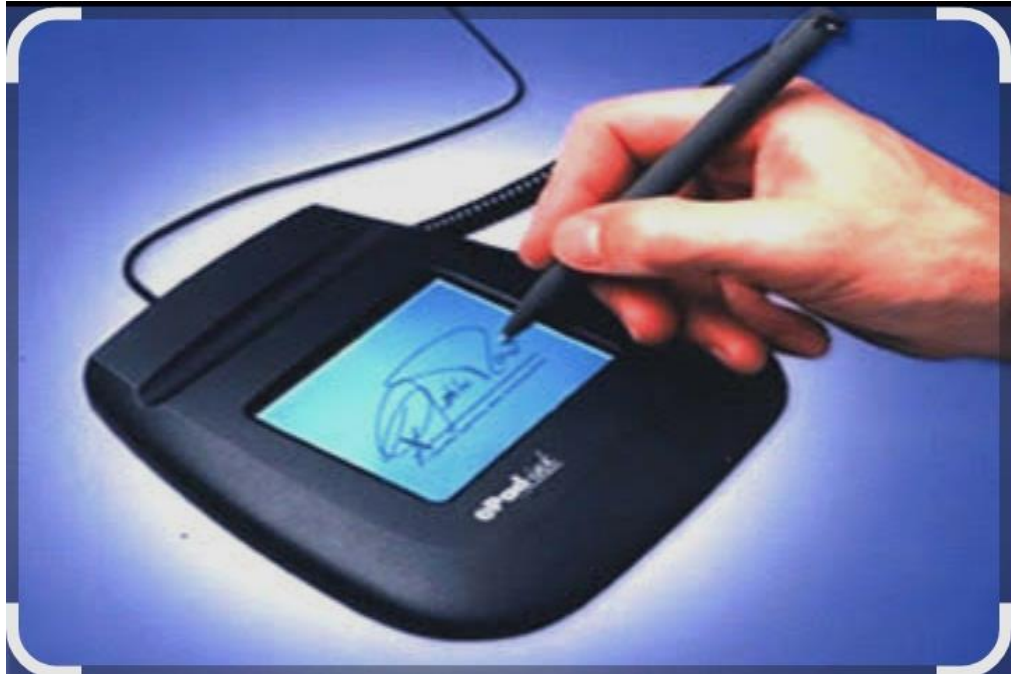
### آفاق الدراسة:

يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاقاً لدراسات جديدة، منها:

- مقارنة فاعلية الأرضية البيومترية بين عدة بلديات لمعرفة الفروقات في التطبيق والتأثير.
- تقييم دور التحول الرقمي الشامل في تحسين الحوكمة المحلية.
- تحليل العوائق التقنية أو التنظيمية التي قد تحد من فعالية هذه الأرضيات في بعض الإدارات

الملاحق

ملحق 1: التوقيع الالكتروني



ملحق 2: التصديق الالكتروني



## الملاحق

ملحق 3: الدفع الالكتروني:



ملحق 4: الشباك الالكتروني





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص إدارة محلية

## الاستمارة

عزيزي/تي المستجيب(ة):

هذا الاستبيان يهدف إلى جمع آراء العاملين في الإدارة المحلية حول أثر الأراضية البيومترية على العملية الإدارية، خاصة في وظائفها الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). نرجو منك الإجابة بكل صدق وموضوعية.

جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل إشكالية البحث في إطار البحث العلمي.

المشرف: ساعد طيايبة

إعداد الطلبة: عمرة مهديد

2025/2024

## الملاحق

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من خلال الاختيارات التالية:  
 (1) غير موافق تماماً (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق تماماً

المحور الأول: الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	البعد الأول: الأرضية البيومترية
					تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.
					تم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.
					يتم تطبيق النظام البيومتري بشكل يومي في إجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.
					ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين.
					هناك تكامل بين النظام البيومتري وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر.

## الملاحق

					تُسهل الأرضية البيومترية تتبع ملفات المواطنين بدقة.
					توفر الأرضية قاعدة بيانات موثوقة تُستخدم في تحسين الخدمات المقدمة.
					يتم تحديث وصيانة النظام البيومتري بشكل دوري في البلدية.
					تساهم الأرضية البيومترية في تقليل أوقات الانتظار عند تقديم الخدمات للمواطنين.
<b>المحور الثاني: العملية الادارية</b>					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	البعد الاول: التخطيط في بلدية سيدي عامر
					ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.
					أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.

## الملاحق

					ساهمت الأرضية البيومترية في وضع خطط عمل أكثر واقعية لتحسين جودة الخدمات.
					يتم الاعتماد على بيانات النظام البيومتري في إعداد الخطط الإدارية لخدمة المواطنين.
					تُستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين.
					تم تطوير آليات التخطيط الإداري في بلدية سيدي عامر بناءً على مخرجات الأرضية البيومترية.
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	البعد الثاني: التنظيم في بلدية سيدي عامر
					ساعدت الأرضية البيومترية في تنظيم عملية توزيع المهام بما يخدم تقديم الخدمات للمواطنين.
					سهّل النظام البيومتري التنسيق بين مختلف الجهات والدوائر الإدارية داخل البلدية.

## الملاحق

					ساعد استخدام البيانات البيومترية على تقليل التداخل في الصلاحيات داخل البلدة.
					تُستخدم بيانات النظام في تنظيم الموارد وتخصيصها بما يخدم خدمة المواطنين.
					حسّن النظام تدفق العمل داخل البلدية بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة.
					أصبح التنظيم الإداري أكثر فعالية بعد اعتماد النظام البيومتري في خدمة المواطنين.
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	البعد الثالث: التوجيه في بلدية سيدي عامر
					ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.
					مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.

## الملاحق

					يستخدم النظام البيومتري في توزيع المعلومات والتوجيه بما يخدم مصلحة المواطنين.
					يُساهم النظام كأداة لتنسيق الجهود الإدارية بما يحقق رضا المواطنين.
					تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومتري.
					أدت البيانات البيومترية إلى تحسين استراتيجيات التوجيه لخدمة المواطنين بشكل أفضل.
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	البعد الرابع: الرقابة في بلدية سيدي عامر
					ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.
					يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومتري بهدف تحسين تجربة المواطنين.

## الملاحق

					ساهم النظام في تقليل الفجوات في تقديم الخدمات وتقليل الشكاوى الواردة من المواطنين.
					تستخدم بيانات النظام في إعداد تقارير دورية عن مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
					ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة.
					عززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين.

### ملحق 9: مخرجات الـ spss115:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	33

2. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي اليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

#### Correlations

		تتم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.	يتم تطبيق النظام البيومتري بشكل يومي في إجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.
الارضية البيومترية	تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.		

## الملاحق

	Pearson Correlation	1	.702**	.783**	.740**
الارضية البيومترية	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.	Pearson Correlation	.702**	1	.523**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	40	40	40	40
تم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.	Pearson Correlation	.783**	.523**	1	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	40	40	40	40
يتم تطبيق النظام البيومتري بشكل يومي في إجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.	Pearson Correlation	.740**	.545**	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40
ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين.	Pearson Correlation	.681**	.557**	.608**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
هناك تكامل بين النظام البيومتري وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر.	Pearson Correlation	.650**	.350*	.356*	.230
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.024	.154
	N	40	40	40	40
تُسهل الأرضية البيومترية تتبع ملفات المواطنين بدقة.	Pearson Correlation	.780**	.497**	.560**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40
توفر الأرضية قاعدة بيانات موثوقة تُستخدم في تحسين الخدمات المقدمة.	Pearson Correlation	.660**	.351*	.539**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000	.005
	N	40	40	40	40
يتم تحديث وصيانة النظام البيومتري بشكل دوري في البلدية.	Pearson Correlation	.555**	.302	.303	.302
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.057	.059
	N	40	40	40	40
تساهم الأرضية البيومترية في تقليل أوقات الانتظار عند تقديم الخدمات للمواطنين.	Pearson Correlation	.444**	.066	.141	.306
	Sig. (2-tailed)	.004	.684	.386	.055
	N	40	40	40	40

Correlations			
	متوسط بعد 1	ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.	أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.

## الملاحق

	Pearson Correlation	1	.695**	.832**
متوسط بعد 1	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.	Pearson Correlation	.695**	1	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	40	40	40
أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.	Pearson Correlation	.832**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40
ساهمت الأرضية البيومترية في وضع خطط عمل أكثر واقعية لتحسين جودة الخدمات.	Pearson Correlation	.644**	.299	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.061	.001
	N	40	40	40
يتم الاعتماد على بيانات النظام البيومتري في إعداد الخطط الإدارية لخدمة المواطنين.	Pearson Correlation	.752**	.575**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001
	N	40	40	40
تُستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين.	Pearson Correlation	.775**	.401*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000
	N	40	40	40
تم تطوير آليات التخطيط الإداري في بلدية سيدي عامر بناءً على مخرجات الأرضية البيومترية.	Pearson Correlation	.781**	.388*	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000
	N	40	40	40

Correlations				
			ساعدت الأرضية البيومترية في تنظيم عملية توزيع المهام بما يخدم تقديم الخدمات للمواطنين.	سهّل النظام البيومتري التنسيق بين مختلف الجهات والدوائر الإدارية داخل البلدية.
متوسط بعد 2	Pearson Correlation	1	.815**	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
ساعدت الأرضية البيومترية في تنظيم عملية توزيع المهام بما يخدم تقديم الخدمات للمواطنين.	Pearson Correlation	.815**	1	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	40	40	40
سهّل النظام البيومتري التنسيق بين مختلف الجهات والدوائر الإدارية داخل البلدية.	Pearson Correlation	.668**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40
ساعد استخدام البيانات البيومترية على تقليل التداخل في الصلاحيات داخل البلدة.	Pearson Correlation	.588**	.298	.333*
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.036
	N	40	40	40

## الملاحق

تستخدم بيانات النظام في تنظيم الموارد وتخصيصها بما يخدم خدمة المواطنين.	Pearson Correlation	.609**	.392*	.163
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.316
	N	40	40	40
حسن النظام تدفق العمل داخل البلدية بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة.	Pearson Correlation	.713**	.665**	.303
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.057
	N	40	40	40
أصبح التنظيم الإداري أكثر فعالية بعد اعتماد النظام البيومترية في خدمة المواطنين.	Pearson Correlation	.729**	.441**	.321*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.043
	N	40	40	40

		متوسط بعد 3	ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.	مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.
متوسط بعد 3	Pearson Correlation	1	.579**	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.	Pearson Correlation	.579**	1	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	40	40	40
مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.	Pearson Correlation	.697**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	40	40	40
يستخدم النظام البيومترية في توزيع المعلومات والتوجيه بما يخدم مصلحة المواطنين.	Pearson Correlation	.704**	.448**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.008
	N	40	40	40
يساهم النظام كأداة لتنسيق الجهود الإدارية بما يحقق رضا المواطنين.	Pearson Correlation	.620**	.303	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.002
	N	40	40	40
تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومترية.	Pearson Correlation	.567**	.198	.276
	Sig. (2-tailed)	.000	.220	.085
	N	40	40	40
أدت البيانات البيومترية إلى تحسين استراتيجيات التوجيه لخدمة المواطنين بشكل أفضل.	Pearson Correlation	.673**	.040	.229
	Sig. (2-tailed)	.000	.808	.154
	N	40	40	40

### Correlations

## الملاحق

		متوسط_بعد4	ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.	يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومتری بهدف تحسين تجربة المواطنين.
	Pearson Correlation	1	.726**	.737**
متوسط_بعد4	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.	Pearson Correlation	.726**	1	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002
	N	40	40	40
يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومتری بهدف تحسين تجربة المواطنين.	Pearson Correlation	.737**	.483**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	
	N	40	40	40
ساهم النظام في تقليل الفجوات في تقديم الخدمات وتقليل الشكاوى الواردة من المواطنين.	Pearson Correlation	.740**	.422**	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.010
	N	40	40	40
تُستخدم بيانات النظام في إعداد تقارير دورية عن مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	Pearson Correlation	.609**	.391*	.384*
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.014
	N	40	40	40
ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة.	Pearson Correlation	.670**	.252	.391*
	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.013
	N	40	40	40
عززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين.	Pearson Correlation	.724**	.445**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001
	N	40	40	40

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة:

### Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر بإمكانيات تقنية كافية لتقديم الخدمات للمواطنين.	40	3.68	1.141
تم تأهيل العاملين في البلدية على استخدام الأرضية البيومترية بهدف تحسين جودة الخدمة.	40	3.48	1.339
يتم تطبيق النظام البيومتری بشكل يومي في إجراءات تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين.	40	4.15	.864

## الملاحق

ساهمت الأرضية البيومترية في الحد من التزوير وانتحال الهوية عند تسجيل بيانات المواطنين.	40	4.52	.599
هناك تكامل بين النظام البيومترية وبقية الأنظمة الإدارية في بلدية سيدي عامر.	40	3.13	1.324
تُسهل الأرضية البيومترية تتبع ملفات المواطنين بدقة.	40	4.23	.947
توفر الأرضية قاعدة بيانات موثوقة تُستخدم في تحسين الخدمات المقدمة.	40	4.15	.893
يتم تحديث وصيانة النظام البيومترية بشكل دوري في البلدية.	40	3.38	1.254
تساهم الأرضية البيومترية في تقليل أوقات الانتظار عند تقديم الخدمات للمواطنين.	40	4.35	.864
الأرضية البيومترية	40	3.89	.685
ساعدت الأرضية البيومترية في توفير معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط لتلبية احتياجات المواطنين.	40	3.87	.992
أصبح بالإمكان التنبؤ باحتياجات المواطنين بشكل أدق باستخدام بيانات النظام.	40	3.25	1.193
ساهمت الأرضية البيومترية في وضع خطط عمل أكثر واقعية لتحسين جودة الخدمات.	40	3.53	1.176
يتم الاعتماد على بيانات النظام البيومترية في إعداد الخطط الإدارية لخدمة المواطنين.	40	3.50	.877
تُستخدم بيانات النظام في تحليل مؤشرات رضا المواطنين.	40	3.20	1.224
تم تطوير آليات التخطيط الإداري في بلدية سيدي عامر بناءً على مخرجات الأرضية البيومترية.	40	3.33	1.309
متوسط بعد 1	40	3.45	.845
ساعدت الأرضية البيومترية في تنظيم عملية توزيع المهام بما يخدم تقديم الخدمات للمواطنين.	40	3.45	1.300
سهل النظام البيومترية التنسيق بين مختلف الجهات والدوائر الإدارية داخل البلدية.	40	3.60	1.194

## الملاحق

ساعد استخدام البيانات البيومترية على تقليل التداخل في الصلاحيات داخل البلدة.	40	3.43	1.083
تُستخدم بيانات النظام في تنظيم الموارد وتخصيصها بما يخدم خدمة المواطنين.	40	3.28	1.109
حسن النظام تدفق العمل داخل البلدية بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة.	40	4.20	.723
أصبح التنظيم الإداري أكثر فعالية بعد اعتماد النظام البيومتري في خدمة المواطنين.	40	4.02	1.097
متوسط بعد 2	40	3.66	.748
ساعدت الأرضية البيومترية في توجيه الجهود نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين.	40	4.23	.733
مكنت الإدارة من اتخاذ قرارات توجيهية أكثر دقة فيما يخص تحسين تجربة المواطنين.	40	3.90	.709
يستخدم النظام البيومتري في توزيع المعلومات والتوجيه بما يخدم مصلحة المواطنين.	40	3.90	.928
يساهم النظام كأداة لتنسيق الجهود الإدارية بما يحقق رضا المواطنين.	40	3.88	.939
تمتلك بلدية سيدي عامر وسائل توجيهية حديثة قائمة على بيانات النظام البيومتري.	40	3.40	1.128
أدت البيانات البيومترية إلى تحسين استراتيجيات التوجيه لخدمة المواطنين بشكل أفضل.	40	3.75	1.104
متوسط بعد 3	40	3.84	.589
ساعدت الأرضية البيومترية في مراقبة جودة تقديم الخدمات للمواطنين.	40	3.72	1.086
يتم تتبع الإجراءات الإدارية عبر النظام البيومتري بهدف تحسين تجربة المواطنين.	40	3.92	.888
ساهم النظام في تقليل الفجوات في تقديم الخدمات وتقليل الشكاوى الواردة من المواطنين.	40	3.87	1.042
تستخدم بيانات النظام في إعداد تقارير دورية عن مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	40	3.57	1.107

## الملاحق

ساعدت الأرضية البيومترية على رصد الأخطاء الإدارية والمخالفات بما ينعكس إيجاباً على الخدمة.	40	4.07	.829
عززت الأرضية البيومترية الشفافية والمساءلة داخل بلدية سيدي عامر مما يؤثر إيجاباً على رضا المواطنين.	40	3.62	1.213
متوسط بعدد 4	40	3.80	.720
العملية الادارية	40	3.6909	.62361
Valid N (listwise)	40		

### 4. اختبار الفرضيات

#### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الارضية البيومترية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663 <sup>a</sup>	.440	.425	.47288

a. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.669	1	6.669	29.825	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.497	38	.224		
	Total	15.166	39			

a. Dependent Variable: العملية الادارية

b. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.340	.437		3.065	.004
	الارضية_ البيومترية	.604	.111	.663	5.461	.000

a. Dependent Variable: العملية الادارية

#### Regression

Variables Entered/Removed
---------------------------

## الملاحق

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الارضية_البيومترية <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: متوسط بعد 1  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393 <sup>a</sup>	.155	.133	.787

- a. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4.312	1	4.312	6.961	.012 <sup>b</sup>
1	Residual	23.542	38	.620		
	Total	27.855	39			

- a. Dependent Variable: متوسط بعد 1  
b. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.555	.727		2.138	.039
1	الارضية_البيومترية	.486	.184	.393	2.638	.012

- a. Dependent Variable: متوسط بعد 1

### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الارضية_البيومترية <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: متوسط بعد 2  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.360	.598

a. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	8.216	1	8.216	22.975	.000 <sup>b</sup>
1	Residual	13.589	38	.358		
	Total	21.805	39			

a. Dependent Variable: متوسط بعد2

b. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.053	.553		1.905	.064
	الارضية_ البيومترية <sup>b</sup>	.670	.140	.614	4.793	.000

a. Dependent Variable: متوسط بعد2

**Regression**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الارضية_ البيومترية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: متوسط بعد3

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 <sup>a</sup>	.270	.251	.510

a. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	3.660	1	3.660	14.061	.001 <sup>b</sup>
1	Residual	9.892	38	.260		
	Total	13.553	39			

a. Dependent Variable: متوسط بعد3

b. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

Coefficients <sup>a</sup>						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

## الملاحق

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.100	.472		4.453	.000
	الارضية البيومترية	.447	.119	.520	3.750	.001

a. Dependent Variable: متوسط بعد 3

### Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الارضية_البيومترية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: متوسط بعد 4

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 <sup>a</sup>	.551	.539	.489

a. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.154	1	11.154	46.685	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.079	38	.239		
	Total	20.233	39			

a. Dependent Variable: متوسط بعد 4

b. Predictors: (Constant), الارضية البيومترية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.759	.452		1.681	.101
	الارضية البيومترية	.781	.114	.742	6.833	.000

ملحق 10 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	قوي بوحنية	أستاذ تعليم عالي	علوم سياسية وعلاقات دولية	جامعة قاصدي مرباح - ولاية ورقلة -
02	أحمد بن الصادق	أستاذ تعليم عالي	قانون عام	جامعة زيان عاشور - ولاية الجلفة -
03	عبد الغني حجاب	أستاذ تعليم عالي	علوم سياسية وعلاقات دولية	جامعة محمد بوضياف - ولاية المسيلة -
04	عبد الغني دندان	أستاذ محاضر - أ	علوم سياسية وعلاقات دولية	جامعة 8 ماي 1945 - ولاية قالمة -

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية:

الكتب:

1. الجبر، علي. القيادة بالحب ( واقع ومأمول )، ط1، عمان: دار يافا للنشر، 2019.
2. النعمي، سعيد ، مقاومة اولاد عامر للاحتلال الفرنسي (1836 - 1916)، ط1، الجزائر: دار الخلدونية، 2019.
3. بدر، فاطمة . الصباغ ، معاذ . أساسيات الادارة، د. ط، سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
4. بكري عبد العليم، محمد . مبادئ ادارة الاعمال، د. ط، القاهرة : اتحاد مكنتبات الجامعات، 2007.
5. محفوظ، جودة . التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، د.ط، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
6. معن، التتجي. البحر، غيث. التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، د.ط، تركيا: مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
7. عبد الفتاح الصيرفي، محمد . البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، المجلد 1، عمان: دار وائل للنشر، 2002.

مختارات محررة:

1. حريزي، زكرياء . ابرادشة، فريد . دور القيادة في تحقيق التنمية المحلية في مؤسسة البلدية، ورشة علمية بعنوان: الجماعات الاقليمية ومخططات التنمية المحلية في الجزائر، منظم من طرف فرقة بحث prfu ، المنظم يوم 18 أكتوبر 2023، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة .
2. مهديد، عمرة . "عملية صنع القرار السياسي: دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي في الجزائر- كصانع قرار سياسي-، تحرير عمار شرعان، (ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي، 2016).

## قائمة المراجع

### المجلات:

1. بالحاج، فتيحة . "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7 (2016).
2. بن جديد، فتحي. " المصلحة البيومترية آلية تقنية للتنمية المحلية في الجزائر"، مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد 4. العدد1( ديسمبر 2022).
3. بن عبد الله ، أسماء. " استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الخدمة العمومية (ضعف الاداء المؤسسي كدافع للاستثمار) - دراسة استكشافية حول مشروع جواز السفر في الجزائر- " ، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية ، المجلد 8، العدد 2 ( ديسمبر 2017).
4. دهيني، سعاد .الاعوج، الزواوي."ملامح التحول الرقمي لقطاع التجارة في الجزائر"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17 ،العدد 3 ( نوفمبر 2022).
5. زيدان، عماد. بن كادي، حسن . "التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي"، المجلة الجزائرية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1( ماي 2023).
6. موسى، عبد الناصر. قريشي، محمد. "مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - "، مجلة الباحث، العدد9 (2011).
7. مرزوق، عبد القادر. "مجهودات رقمنة العدالة قطاع العدالة بين مقتضيات العصرنة وتحديات الواقع"، مجلة القانون، المجلد 12، العدد 2(2023).
8. سليمان فيسة، نورة. "تحديات الادارة المحلية الجزائرية وسياسات المقترحة لإصلاحها"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 1 (2017).
9. عبد الله أبو سالم، دارين. "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي تقييم الدور الوسيط للجنة التحتية التكنولوجية في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 4 (2024).

## قائمة المراجع

10. عبد الناصر، موسى . قريشي، محمد . "مساهمة الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الجزائر -"، مجلة الباحث، العدد9 (2011).
11. عبد النور، ناجي. "دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة ( تجربة البلديات الجزائرية)", مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 1، العدد 1 (2009).
12. علو، و داد . " ضرورة تدعيم لا مركزية اتخاذ القرار على المستوى المحلي في الجزائر" المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد2(2020).
13. علي، نايفة . " ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشریان وفق مدخل اعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية والادارية في الجامعة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 15، العدد 2(2022) .
14. قامون، سمية. "العمليات الإدارية الية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي"، مجلة الاعلام والمجتمع ، المجلد 6، العدد2(ديسمبر 2022).

### المواقع الإلكترونية:

1. رائد الأعمال العربي، "الرقابة الإدارية: ما هي؟ ولماذا هي مهمة"، 6 ماي 2024، (تاريخ الدخول 10 ماي 2025)، <https://ar-entrepreneur.com>.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، " الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية " ، [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) ، (تاريخ الدخول 08 ديسمبر 2024).

### الوثائق الحكومية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 14 / 03 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 24 فبراير 2014 ، يتعلق بسندات ووثائق السفر، المواد من 5 إلى 16، الجريدة الرسمية، العدد 16 ( 23 مارس 2014).

## قائمة المراجع

الاطروحات والرسائل الجامعية :

1. افالو، وفاء . شرفي، أمينة . دور الحوكمة في تحسين الادارة المحلية الجزائرية، (مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2013).
2. بوزكري، جيلالي. الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، - واقع وآفاق -، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015/2016).
3. بن عبيد، عبد الباسط. متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية في الادارة المحلية في الجزائر، ( اطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2018/2019).
4. بن خليف، بلقاسم. الادارة المحلية ومقوماتها في التشريع الجزائري (مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، 2020/2021).
5. جبوري، عمر. عمارة، لخضر. فرطاس، سالمة. ادارة الجماعات المحلية في الجزائر البلدية والولاية، ( مذكرة ليسانس، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة - ، 2014/2015).
6. عطية، وليد . القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجا - ، (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2014/2015).
7. فيشوش، خليل. دور الموارد الالية في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر دراسة حالة: بلدية سيدي عامر بالمسيلة، ( مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2014 / 2015).
8. فرج الله ، زينب . اعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة- دراسة ميدانية بمكتبة جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -، (مذكرة ماستر. جامعة 8 ماي 1950 - قالمة - ، 2018/2019).
9. صوالحي، ليلي. دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المدير المحلي في الجزائر - دراسة حالة وزارة الداخلية والتعليم المحلي -، (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011).
10. قاسم، عيسى. الوفرة المالية واثرها على نوعية الخدمات العمومية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية حاسي مسعود للفترة: 2010 - 2014 ، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017).

## قائمة المراجع

1. قصير، نعاس. متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية على الادارة المحلية في الجزائر، (مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور - الجلفة -، 2017/2016).
2. رحموني، كلثوم. سوداني، محمد . حملوي، فتيحة . النظام القانوني للادارة المحلية في التشريع الجزائري، (مذكرة ماستر، جامعة أدرار، 2014/2013).
3. شريفي، أحمد . دور الجماعات الاقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، (اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010/2009).
4. غزلي، محمد. التوجهات الجديدة في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر - الادارة الإلكترونية- (مذكرة ماستر، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 2020/2019).

### التقارير:

1. مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمسيلة، تقرير حول السياحة في ولاية المسيلة، 2025.

### المحاضرات:

2. جبار، عبد الجبار. محاضرات في نظرية الادارة المحلية ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، 2018/2017.

### الملتقيات

1. سعدي، خميسي . مساهمة منطقة بوسعادة في مقاومتي الامير عبد القادر وأحمد باي، مداخلة مقدمة في الندوة التاريخية حول: المقاومات الشعبية بمنطقة بوسعادة - نضال وتاريخ - ، بوسعادة ( الجزائر)، 26 اكتوبر 2024.

### المقابلات:

1. مقابلة مع السيد لخضر دالي ( ضابط حالة مدنية سابق ببلدية سيدي عامر واحد أعيان البلدة)، مقر البلدية ، 12 ماي 2025.

## قائمة المراجع

2. مقابلة مع السيد عبد الحليم حديبي، رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مقر بلدية سيدي عامر، 11 ماي 2025.
3. مقابلة مع السيد عبد الرحمن عزوق، رئيس مكتب رخص السياقة، مقر بلدية سيدي عامر، 11 ماي 2025.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

باللغة الفرنسية:

### Les livres :

1. Auberge, Gilles et autres. **21 clés pour Transformation Numérique**, (Paris, édition Eyrolles, 2017) .
2. ferrandis ,Yolande. **la rédaction administrative en pratique**, s.e,( France, édition eyrolles, 1998).

### Les périodiques :

1. Bennaoum, Abdellatif ."les fondements et les principes du nouveau management public 'NPM' une nouvelle approche pour les administrations publique en Algérie", **Journal d'étude en économie et management**, volume 4,numéro 1( juin 2021).

### Les mémoires :

1. Charleine, Cynthia. procédures administrative et performance d'une collective territorial décentralisée- case de la commune d'arrondissement d'ebolowa 2éme -, ( mémoire Pour obtenir un certificat de professeur, université de yaounde 1- Cameroun -,2020/2021).

باللغة الانجليزية:

### The books :

1. Logan, Dave and others. **tribal leadership (foreword by warren Bennis** ),n.ed ,(New York, n.p).

2. Aljamal, Sameer. **digital communication and its role in strengthening the Administrative**, n.ed, (n.d, 2019,Nour publishing).

### The periodicals

3. Chaib, Bachir ." Administration local and the differences between them", **African Journal**, vol 4, issue 1 ( jun 2015).
4. Chafai, Halima ."the role of local governance in rationalizing the performance of local Administration", **Journal of advanced research on law and governance**, vol 1, issue 1 (2022).
5. S. B. M.,Marume . " Administration Process, " **Journal of engineering science invention**, vol5, issue 5 ( May 2016).
6. brahimi Amin, Mohammad. Arselane, Mohamed. "digital transformation and digital usage what commettent from Algeria companies",**Journal of economics and Management**, vol 6, issue 1 (2022).

باللغة الاسبانية:

### Libros:

1. colomeiro, Manuel. **Administrativo Espano**, s.e,( Madrid, cuarta Edition, 1876) .

الف ————— رس

## فهرس المحتويات

2	إهداء
3	شكر وعرفان
4	مقدمة
9	الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة المحلية والعملية الإدارية
10	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المحلية
10	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية وأركانها
14	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة المحلية
22	المبحث الثاني: عموميات حول العملية الإدارية
22	المطلب الأول: مفهوم العملية الإدارية
26	المطلب الثاني: وظائف العملية الإدارية
35	استنتاج
36	الفصل الثاني تحولات الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر
37	المبحث الأول: مسار الإدارة المحلية والعملية الإدارية في الجزائر
37	المطلب الأول: ارضاصات الإدارة المحلية وآليات العملية الإدارية في الجزائر
41	المطلب الثاني: آليات العملية الإدارية في الإدارة المحلية في الجزائر
46	المبحث الثاني: مظاهر التحول في العملية الإدارية في الجزائر
46	المطلب الأول: مفهوم التحول في العملية الإدارية
56	المطلب الثاني: مظاهر التحول في العملية الإدارية في الجزائر
61	المطلب الثالث: النظام البيومتری في الجزائر
68	استنتاج
	الفصل الثالث واقع تطبيق المشروع البيومتری في بلدية سيدي عامر - ولاية مسيلة-
69	2024-2016

## الفهرس

70	المبحث الأول: لمحة عامة عن بلدية سيدي عامر - ولاية مسيلة-
70	المطلب الأول: عموميات حول بلدية سيدي عامر
72	المطلب الثاني: تنظيم الإدارة المحلية لبلدية سيدي عامر
76	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
76	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
85	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
94	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
100	استنتاج:
101	الخاتمة
105	الملاحق
127	قائمة المراجع
135	الفهرس
140	ملخص

## فهرس الجداول

78	جدول (1): سلم ليكرت الخماسي
79	جدول (2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية)
80	جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط في بلدية سيدي عامر)
81	جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التنظيم في بلدية سيدي عامر)
82	جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التوجيه في بلدية سيدي عامر)
83	جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الرقابة في بلدية سيدي عامر)
84	جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
86	جدول (8): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

- جدول (09): اتجاه عبارات المحور الأول (الأرضية البيومترية في بلدية سيدي عامر) ..... 86
- جدول (10): اتجاه عبارات البعد الأول (التخطيط في بلدية سيدي عامر)..... 88
- جدول (11): اتجاه عبارات المحور الثالث (التنظيم في بلدية سيدي عامر)..... 90
- جدول (12): اتجاه عبارات المحور الثالث (التوجيه في بلدية سيدي عامر) ..... 91
- جدول (13): اتجاه عبارات المحور الثالث (الرقابة في بلدية سيدي عامر) ..... 93
- جدول (14): مجالات التفسير بناءً على إحصائية معامل التفسير  $R^2$  ..... 95
- جدول (15) ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية ..... 95
- جدول (16):ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ..... 96
- جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ..... 97
- جدول (18): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ..... 98
- جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: التوقيع الالكتروني ..... 106
- ملحق 2: التصديق الالكتروني ..... 106
- ملحق 3: الدفع الالكتروني ..... 107
- ملحق 4: الشباك الالكتروني ..... 107
- ملحق 5: بطاقة التعريف البيومترية ..... 108
- ملحق 6: جواز السفر البيومتري ..... 108
- ملحق 7: التوقيع الالكتروني ..... 108
- ملحق 8: الاستبيان ( الاستمارة + جداول الاستبيان) ..... 109
- ملحق 9: مخرجات الـ spss ..... 115
- ملحق 10 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان ..... 126

استدعت المتابعة الدقيقة لمسار تطور الأنظمة الإدارية المحلية انفتاحا على مختلف محطات التحول في العملية الإدارية، حيث أضحت الان تعكس تحولات في كل جانب من جوانبها هذه المشكلة كانت محل دراستنا، حيث تم قياس أثر المتغيرات التكنولوجية على كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية وعلى رأسها تأثير النظام البيومتري على هذه الأخيرة في مختلف بلديات الجزائر، وحيث كانت بلدية سيدي عامر خلال الفترة (2016-2024) هي عينة الدراسة، تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة (03) جوانب: الجانب النظري للإدارة المحلية والعملية الإدارية، ثم تناول نفس الظاهرة في الجزائر من خلال الجانب الثاني مع إبراز ملامح التحول في العملية الإدارية بعد ادراج الكائن التكنولوجي، وأخيرا تحليل الجانب التطبيقي لهذا التحول من خلال النماذج القياسية حيث تمت ملاحظة أنه منذ سنة 2016 والتي تمثل بداية ادماج النظام البيومتري في البلديات الجزائرية أن المتغير المفسر خلال الفترة (2016-2024)، أظهر الاندماج الفعلي للجزائر في ما يسمى بمشروع الجزائر الالكترونية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المحلية، العملية الإدارية، التحول، النظام البيومتري، الجزائر الالكترونية.

### Abstract:

Close monitoring of the evolution of local administrative systems has necessitated an openness to various phases of transformation in the administrative process. These systems have now come to reflect changes in every aspect of their structure. This issue formed the core of our study, which measured the impact of technological variables on each function of the administrative process—most notably, the effect of the biometric system on these functions across various municipalities in Algeria. The municipality of **Sidi Ameur**, during the period from **2016** to **2024**, was selected as the sample for this study. The topic was addressed from three perspectives: the theoretical aspect concerning local administration and the administrative process; the second aspect analyzed the same phenomenon in Algeria, highlighting the features of transformation within the administrative process following the introduction of technological elements; and finally, the third aspect focused on analyzing the practical transformation using econometric models. It was observed that since **2016**, which marked the beginning of the biometric system's integration into Algerian municipalities, the explanatory variable during the **2016** –**2024** period reflected Algeria's effective integration into what is known as the e-Algeria project.

**Keywords:** Local administration, administrative process, transformation, biometric system, e-Algeria.