

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة في الجزائر

-دراسة حالة بلدية تارمونت 2022 _ 2024- المسيلة

إشراف الأستاذ:

د. زايدي عبد العزيز

من إعداد:

جعيجع سمية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بلعسل محمد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زايدي عبد العزيز
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حريزي زكرياء

السنة الجامعية: 2024\2025



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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): حبيبة بسعيدة الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 204914314 والصادرة بتاريخ 08.08.2019
المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة في الجزائر - دراسة حالة
بلدية تارمونت 2022-2024 المسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 06.09.2025

توقيع المعني (ة)

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله

عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه المذكرة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "زايد عبد العزيز" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ووقته وكذلك رحابة

صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة المذكرة والمساعدة في إتمام هذا العمل ونسأل الله أن يجازيه

خير الجزاء وأن يكتب صنيعه في موازين حسناته.

إلى السادة لجنة المناقشة على قبولهم وتكرمهم لمناقشة هذا البحث العلمي المتواضع.

إلى كل أساتذتي الأفاضل من قسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة وإلى كل من عقد الآمال

العالية علي ودفعتني لأطمح إلى ما هو أعلى وأسمى، إلى كل زملاء الدراسة .

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في تحقيق هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل

الأبرز في حياتي

أبي العزيز

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني

أمي الحبيبة

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

...إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى هؤلاء جميعاً: أهديكم هذا العمل

مقدمة

مقدمة:

شهدت الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التقدم التكنولوجي، الأمر الذي فرض تحديات جديدة على الجماعات المحلية، وفي مقدمتها ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي. وفي هذا الإطار، أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات العمومية، حيث تمثل خيارًا استراتيجيًا لتحقيق الكفاءة والشفافية، وتسهيل تواصل المواطن مع المرفق العام.

غير أن تفعيل الرقمنة في الإدارة المحلية لا يقتصر فقط على توفير التجهيزات والمعدات، بل يتطلب وجود قيادة إدارية فعّالة تمتلك من الكفاءة والوعي التنظيمي ما يسمح بتوجيه العملية الرقمية نحو أهدافها المرجوة. فالقيادة الإدارية تُعد المحرك الأساس لأي عملية تطوير أو إصلاح داخل المؤسسة، من خلال دورها في التخطيط، التوجيه، التحفيز، والمتابعة، إضافة إلى قدرتها على إدارة التغيير ومواجهة التحديات المختلفة التي قد تعيق التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تندرج هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور القيادة الإدارية في إنجاح مشروع الرقمنة على مستوى بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024، من خلال فهم طبيعة العلاقة بين القيادة وتفعيل التكنولوجيات الحديثة، والكشف عن المعوقات التي قد تواجه هذا المسار، وكذلك إبراز مدى تأثير القيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق تحول رقمي فعّال على المستوى المحلي.

1. بيان أهمية الموضوع:

يستحوذ موضوع دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة في الجزائر على اهتمام الكثير من الباحثين بالنظر لأهميته كاتجاه عصري يتوافق وطبيعة المتغيرات الحاصلة، قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الرقمنة.

■ يعتبر موضوع الرقمنة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان تسيير الإدارة .

- يبرز عمل الرقمنة في الإدارة على تسهيل أدائها وتشجيع العاملين فيها على تحسين المستوى وتسريع العمل.
- تعتبر الرقمنة بمختلف متطلباتها عامل مهم في اتخاذ قرارات قيادية إدارية من قبل القائد في الإدارة المحلية.

2. دوافع اختيار الموضوع:

تتعدد الدوافع التي تكون دافعا قويا وراء اختيار الباحث لموضوع بحثه ومحاولة سبر أغواره، ما بين أسباب ذاتية تتعلق بميولات ورغبات الباحث، وبين تلك الموضوعية التي تتعلق بموضوع البحث نفسه.

- **الدوافع الذاتية:** يعود اختياري للموضوع إلى اهتمامي الكبير بمجال الإدارة المحلية، ورغبتني في فهم كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تواكب التحول الرقمي، خاصة في ظل ما تعيشه الجزائر من إصلاحات وتحديثات على مستوى البلديات. كما أنني أطمح من خلال هذا البحث إلى الربط بين ما تعلمته نظرياً خلال سنوات الدراسة، وبين الواقع الميداني الذي تعيشه الإدارات المحلية، بالإضافة إلى رغبتني في تقديم مساهمة علمية بسيطة يمكن أن تساعد على تحسين الأداء الإداري في بلدياتنا.
- **أما الدوافع الموضوعية،** فالرقمنة أصبحت توجّهًا عالميًا لا يمكن تجاهله، وقد بدأت الدولة الجزائرية تسعى جاهدة لاعتمادها داخل مختلف القطاعات، وعلى رأسها الإدارة المحلية. لكن رغم الجهود المبذولة، لا تزال هناك صعوبات وتحديات تعرقل تطبيق الرقمنة بشكل فعّال، وهنا يظهر دور القيادة الإدارية كعامل رئيسي في إنجاح هذا التحول. كما لاحظت أن هناك نقصًا في الدراسات التي تعالج العلاقة بين القيادة والرقمنة على المستوى المحلي، وهو ما زاد من أهمية التطرق لهذا الموضوع ومحاولة دراسته في سياق محلي واقعي مثل بلدية تارمونت.

3. أهداف الدراسة:

تتخصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين كل من الرقمنة والقيادة الإدارية.
- تحليل واقع القيادة الإدارية في بلدية تارمونت.
- تحديد مدى تأثير القيادة على مسار الرقمنة
- تقديم توصيات عملية لتحسين فاعلية القيادة الرقمية محليا.

4. أدبيات الدراسة:

تشكل الدراسات السابقة ركيزة مهمة في عملية البحث العلمي؛ فهي تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي وتُجنبه تكرار ما تناوله غيره في تناولهم لنفس المشكلة البحثية، وما توصل إليه من نتائج. فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها.

ونذكر من بين هذه الدراسات:

الدراسة الأولى: "استراتيجية تأهيل القيادة ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، وهي أطروحة دكتوراه أنجزت بجامعة الجزائر 3 سنة 2019، على مستوى ولاية الأغواط. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التكوين والتأهيل الإداري على أداء القيادات وقدرتها على مواكبة التحول نحو الإدارة الإلكترونية خلال الفترة من 2010 إلى 2017. اعتمدت الباحثة على **المنهج الوصفي التحليلي**، من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة من الإطارات والموظفين الإداريين خاصة من يشغلون مناصب قيادية. وخلصت النتائج إلى أن فعالية التأهيل الإداري تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات القادة على تبني التكنولوجيات الحديثة وتوجيه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التأكيد على أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بالإمكانات التقنية، بل بمدى كفاءة العنصر البشري ووعيه القيادي.

الدراسة الثانية: مذكرة ماستر بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي"، أنجزت سنة 2021 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط

الضوء على العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، مثل وضع التوجه العام، استثمار الكفاءات البشرية، ودعم الثقافة التنظيمية، وبين مدى نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة من إطارات وموظفي الجامعة، قصد قياس تأثير أساليب القيادة على العملية الرقمية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتبادلية بين نوعية القيادة الاستراتيجية ومدى فعالية تطبيق التحول الرقمي، مؤكدة أن توفر قيادة واعية وموجهة يُعد شرطاً أساسياً لإنجاح أي مشروع رقمنة داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة: مذكرة ماستر بعنوان "الرقمنة وأثرها على تحسين جودة الخدمات الإدارية"، جامعة غرداية، 2022. سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق الرقمنة على مستوى أداء المصالح الإدارية ببلدية زلفانة، من خلال تقييم تجربة ميدانية في إطار التحول الرقمي المحلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من موظفي البلدية ومواطنيها. وخلصت إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في تبسيط الإجراءات الإدارية، تسريع تقديم الخدمات، وتقليل التفاعل الورقي، لكنها أشارت أيضاً إلى أن النجاح في ذلك يبقى مرتبطاً بمدى وعي القيادة المحلية، ومدى قدرتها على توفير الدعم والتكوين المستمر للموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: مذكرة ماستر بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المحلية"، جامعة البليدة 2، 2021. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية ومدى تطوير الخدمات العمومية على مستوى بلديات ولاية البليدة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان على عينة من موظفي البلديات. وأظهرت النتائج أن وجود قيادة إدارية واعية بمبادئ الحوكمة ومتحكمة في أدوات الإدارة الرقمية يسهم بفعالية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية وسرعة اتخاذ القرار، مما يجعل القيادة عاملاً محورياً في إنجاح الرقمنة.

الإشكالية:

تشهد الإدارات العمومية عبر العالم تحولات عميقة بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت الرقمنة خيارًا ضروريًا لتطوير أنظمة التسيير وتحسين جودة الخدمات. وفي هذا الإطار، سعت الدولة الجزائرية إلى إدماج الرقمنة في مختلف مؤسساتها، لاسيما على مستوى الجماعات المحلية، قصد تجاوز مظاهر البيروقراطية والاستجابة الفعالة لحاجيات المواطنين.

ورغم هذه الجهود، لا تزال العديد من البلديات تواجه صعوبات في تجسيد الرقمنة على أرض الواقع، بفعل مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية. وهنا يبرز دور القيادة الإدارية كعامل حاسم في إنجاح هذا التحول، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على التأثير والتوجيه واتخاذ القرار، فضلاً عن دورها في تعبئة الموارد ومرافقة التغيير وهو ما يقودني إلى طرح الإشكالية التالية: **إلى أي مدى ساهمت القيادة الإدارية في إنجاح مشروع الرقمنة على مستوى بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024؟**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية العديد من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما هي الأساليب والممارسات القيادية المعتمدة داخل بلدية تارمونت في تسيير الموارد البشرية والإدارية؟
 2. ما هو واقع تطبيق الرقمنة في بلدية تارمونت، وما مدى تأثيرها على تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة؟
 3. كيف تساهم القيادة الإدارية في دعم وتسهيل تطبيق مشروع الرقمنة داخل البلدية؟
- 6. حدود الإشكالية:**

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في بلدية تارمونت باعتبارها وحدة من وحدات الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم اختيارها كنموذج ميداني لتطبيق الاستبيان وتحليل واقع القيادة الإدارية في ظل مشروع الرقمنة.

- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2022 إلى سنة 2024، وهي الفترة التي شهدت فيها بلدية تارمونت محاولات فعلية لتطبيق برامج رقمية على مستوى مختلف المصالح الإدارية، مما يجعلها مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى التقدم في مشروع الرقمنة

7. فرضيات الدراسة:

على اعتبار أن الفرضية هي إجابة مؤقتة تحتمل الصواب والخطأ، وعلى غرار أي دراسة علمية التي تتطلب فرضيات ينطلق منها الباحث في محاولته الإجابة على التساؤلات المطروحة، تضمنت دراستنا مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تسهم القيادة الإدارية بشكل فعال في دعم وإنجاح مشروع الرقمنة

على مستوى بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

تمارس القيادة الإدارية في بلدية تارمونت وظائفها باستخدام أساليب حديثة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تسهيل تطبيق مشروع الرقمنة من خلال توفير الدعم والتكوين والتوجيه المستمر للموظفين.

8. مناهج الدراسة:

وعلى اعتبار أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة البحثية، يتضمن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة ما لاكتشاف الحقيقة والوقوف على نتائج دقيقة، ومنه اعتمدت في دراستي على:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان

معنيين فيرى بعض العلماء أن المنهج يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة، وتصنيفها وترتيبها وتحليلها واخضاعها للدراسة.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في بحثي هذا كأحد مناهج البحث العلمي أو الطريقة العلمية في البحث، ولذلك اتبعت وفق هذا الأسلوب خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكل.

● **منهج دراسة الحالة:** باعتباره المنهج الأنسب لدراسة ظاهرة معينة في سياقها الواقعي، وجمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة بخصوص تلك الحالة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق ودقيق لمختلف أبعادها. وقد تم اللجوء إلى هذا المنهج بالنظر إلى أن هذه الدراسة تركز على تحليل دور القيادة الإدارية في إنجاح مشروع الرقمنة داخل بلدية تارمونت، من خلال التطرق إلى تجربة ميدانية محددة، وتحليل أبعادها التنظيمية والتقنية والبشرية. ويرتكز هذا المنهج على رصد الواقع الفعلي لتطبيق الرقمنة على مستوى البلدية، وتفسير مدى مساهمة القيادة المحلية في توجيه وإنجاح هذا التحول الرقمي، انطلاقاً من بيانات ميدانية تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان الموجهة لعينة من الموظفين. ويتيح هذا المنهج إمكانية الغوص في تفاصيل الحالة المدروسة، وتقديم توصيات مبنية على معطيات واقعية، يمكن أن تفيد في فهم العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة في السياق المحلي الجزائري.

9. هيكلية الدراسة:

بغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية والتساؤلات الجزيئة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين إضافة إلى المقدمة والخاتمة، تناولت في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة وذلك كما يلي:
مقدمة: عرض الجانب المنهجي للدراسة وعليه كان بناء الفصول الأخرى حتى الخاتمة

وتتضمن: أهمية الموضوع، أهداف الدراسة، مبررات وأسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة المكانية والزمانية، طرح الإشكالية والاسئلة الجزئية، صياغة الفرضية، عرض الدراسات السابقة، منهج الدراسة وهيكله الدراسة وصعوباتها.

تطرقت في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، وقسمته إلى مبحثين:

كان المبحث الأول منه بعنوان ماهية القيادة الإدارية والمبحث الثاني ماهية الرقمنة ففيه تطرقت إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة.

أما الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة فقسمته إلى ثلاث مباحث:

ففي الأول تناولت فيه تقديم البلدية محل الدراسة والمبحث الثاني منهجية الدراسة أما الثالث نتائج الدراسة وتحليلها وتم من خلاله عرض بعض التوصيات والاقتراحات. وفي الأخير الخاتمة تم من خلالها تسجيل أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

10. صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة في الجزائر، وجدنا عدة صعوبات نذكر منها:

- نقص في المراجع خصوصاً الكتب بما أن موضوع الدراسة حديث.
- صعوبة التعامل مع الواقع والمكتبات الالكترونية في عملية تحميل الكتب.
- فيما يخص الجانب التطبيقي وجدت أن هناك بعض الموظفين يرفضون تقديم المعلومات نظراً لحدثة الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: ماهية الرقمنة

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

أولاً/ تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها علي السلمي: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين."¹

حيث يتبين لنا من خلال هذا التعريف: أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعة، والقدرة على أحداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة وتعرف بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."²

أي التأثير في الافراد والجماعة داخل أماكن العمل والقيام بتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف وبذل الجهد والتعاون فيما بينهم.

كما يعرفها أيضا كونتزوأدويتيل: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني."³

والقيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص بهدف توحيد جهود رؤوسيه وذلك بجعلهم يقومون بعمل فعال يفيد التنظيم الإداري.

¹ علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي ، (القاهرة: دار غريب للطباعة، 2005)،ص 598.

² حسين حريم وآخرون ،أساسيات الإدارة ،الأردن: مكتب الحامد للنشر والتوزيع ،ط1 ،1997،ص 195.

³ نواف كنعان،القيادة الإدارية:نظريات ومفاهيم معاصرة،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.ص 97.

التعريف الاجرائي: القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري داخل التنظيم بهدف توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة، مع مراعاة الظروف المحيطة والموارد المتاحة. ويؤكد على أن القيادة ليست مجرد إصدار أوامر، بل هي فن في التعامل مع الأفراد وتحفيزهم والتأثير في سلوكياتهم بشكل إيجابي. كما يرى أن القائد الناجح هو الذي يستطيع الموازنة بين متطلبات التنظيم من جهة، واحتياجات العاملين من جهة أخرى، مما يساهم في تحقيق التوافق الوظيفي والفعالية التنظيمية¹.

ثانياً/ أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية حلقة الوصل الأساسية بين العاملين من جهة، وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى، فهي تمثل الإطار الذي تترجم ضمنه الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي، كما تُعد القيادة بوتقة تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإجراءات والسياسات المؤسسية، حيث يعمل القائد على توجيه الجهود نحو غاية مشتركة عبر تنسيق الأنشطة وتوزيع المسؤوليات وتؤدي القيادة دوراً أساسياً في تدعيم القوى الإيجابية داخل المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان من خلال التحفيز، وخلق بيئة عمل إيجابية تساعد على رفع الأداء².

كما تشمل مسؤوليات القائد مواجهة مشكلات العمل، وإيجاد حلول مناسبة لها، فضلاً عن إدارة الخلافات والترجيح بين الآراء والبدائل المختلفة بما يحقق الصالح العام للمؤسسة وتساهم كذلك في مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة³.

¹ الطيب بلعيز، القيادة في الإدارة العامة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015)، ص 61-63

² Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, Transformational Leadership, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006), 35.

³ أيمن حسن الديراوي و احمد فاروق أبوغبين، القيادة الإدارية، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي برلين، 2021.

ويعصد العنصر البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، ومن ثم يقع على عاتق القيادة تطويره وتدريبه ورعايته، في إطار رؤية تعتبر الأفراد أداة وغاية في آنٍ واحد. وغالبًا ما يُنظر إلى القائد كنموذج يُحتذى به، مما يضاعف مسؤوليته في التأثير بسلوك الأفراد.

المطلب الثاني: أسس وعناصر القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية ركيزة أساسية في نجاح المنظمات، خاصة على مستوى الإدارة المحلية التي تتعامل بشكل مباشر مع المجتمع وتواجه تحديات تنموية يومية. فالقيادة تتجاوز الدور التقليدي في التسيير، لتشمل القدرة على التأثير والتوجيه واتخاذ القرار في بيئات تتسم بالتعقيد وتعدد الفاعلين.

أولاً/ أسس القيادة الإدارية:

بما أن القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد الإداري على المرؤوسين بالشكل الذي يدفعهم إلى تحقيق أهداف معينة، الأمر الذي يقودنا إلى استخلاص أسس لهذه القيادة التي من شأنها إحداث هذا التأثير وهذه الاسس هي¹:

1. وضع الأهداف والبرامج العلمية:

ينبغي للقائد أن تكون له القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم، بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والاحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج².

¹،مصطفى نجيب شاوش، غدارة الموارد البشرية (أداء الأفراد)، الأردن: الشروق،2004،ص 126.

² أبو ناصر حسين عبد الله، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات القيادية .عمان: دار الحامد، 2015، ص134.

2. الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وماهي آثارها على الافراد والمجموعات¹.

3. الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالافتتاح والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة².

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير مجهود العاملين...إلخ.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الافراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور أساسية:

- أن الجهد يوازي الحوافز.
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة).

¹ بشير نوال، "دور القيادة الإدارية في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي - دراسة حالة بلدية قالمة". مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019، ص 56.

² الغالي مصطفى، مبادئ الإدارة العامة، بيروت: مكتبة الرشد، 2012، ص 201.

- ان العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.¹

ثانيا/ عناصر القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية عملية معقدة تتضمن تفاعلات مستمرة بين القائد والمرؤوسين في ظل سياق تنظيمي محدد، ولكي تمارس القيادة بشكل فعال، فإنها تتطلب توافر مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل الإطار العام لها، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **القائد:** وهو الشخص الذي يتولى مسؤولية التوجيه والتأثير في سلوك الأفراد داخل التنظيم، مستندا إلى مجموعة من المهارات الفكرية، والسلوكية، والتقنية. ويتمثل دوره في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتنسيق بين الجهود من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويتعين أن يتمتع القائد بصفات شخصية ومهنية تؤهله للتعامل مع مختلف المواقف والتحديات داخل المؤسسة.²
2. **المرؤوسين** وهم الأفراد الذين يتعامل معهم القائد في محيط العمل، وتتباين خصائصهم من حيث الدوافع، والكفاءات، والأنماط السلوكية. وتُعد معرفة القائد بخصائص مرؤوسيه عاملاً أساسياً في توجيههم وتحفيزهم بما يتلاءم مع قدراتهم وتطلعاتهم.³
3. **الهدف:** يمثل الهدف الغاية التي تسعى القيادة إلى تحقيقها، وهو ما يمنح العملية القيادية معناها ووظيفتها. وتعمل القيادة الناجحة على صياغة أهداف واضحة

¹ عبيدات نوقان وآخرون، مهارات الاتصال الإداري. عمان: دار الفكر، 2010، ص 89.

² سعيد نبيل أحمد، القيادة الإدارية: مدخل سلوكي تحليلي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017، ص 88.

³ مكي صبرية. "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز باتنة".

مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، 2021، ص 45.

وقابلة للإنجاز، مع ضمان انسجامها مع احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين فيها، سواء كانت أهدافاً مشتركة أو فردية¹

4. **الموقف:** الموقف هو الإطار الذي يحدث فيه التفاعل القيادي، ويتأثر بمجموعة من العوامل مثل نوع المهمة، طبيعة الأفراد، الظروف التنظيمية، وغيرها. ويتطلب نجاح القائد في مثل هذه المواقف قدرة على التكيف، واختيار الأسلوب القيادي الأنسب لطبيعة الظرف الذي يواجهه² وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة³.

المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة الإدارية

أولاً/ نظريات القيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تفسير سلوك القائد وأسباب تأثيره في الآخرين، مما ساهم في بروز شخصيات قيادية فاعلة في المؤسسات. وفيما يلي أهم هذه النظريات:

1. النظريات الكلاسيكية

أ. **نظرية السمات:** تفترض هذه النظرية أن القادة يولدون بصفات قيادية فطرية لا يمكن اكتسابها، إذ تركز على صفات شخصية ووراثية تجعل الشخص مؤهلاً للقيادة دون غيره⁴.

¹ بوقرة عبد الحكيم، مبادئ الإدارة العامة، الجزائر: دار الهدى، 2015، ص 106.

² مجبر، راضية "القيادة التحويلية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2020، ص 63.

³ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة مصر: مكتبة عين شمس للنشر، ط2، 1998، ص 313.

⁴ عبد الله، حسين محمد، القيادة الإدارية: دراسة في نظريات القيادة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2016، ص 45.

ب. النظرية السلوكية: نشأت كرد فعل على نظرية السمات في خمسينيات القرن العشرين، وتركز على أن فعالية القائد تُقاس بأسلوبه القيادي وكيفية تفاعله مع المرؤوسين، وليس فقط بصفاته الشخصية¹.

ج. النظرية الموقفية/الإحتمالية: تؤكد هذه النظرية أن صفات القيادة ليست مطلقة بل نسبية، إذ يعتمد نجاح القائد على ملاءمة أسلوبه القيادي لطبيعة الموقف والبيئة المحيطة، مما يجعل سلوك القائد متغيراً حسب الظروف².

2. النظريات الحديثة

أ. القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية نموذجاً حديثاً يختلف عن القيادة التبادلية التقليدية التي تقوم على التبادل بين القائد والمرؤوسين. في هذا النموذج، يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية وإلهام المرؤوسين، مع تقليل التدخل إلا عند حدوث انحرافات، مع التركيز على ملاءمة القيادة لبيئة متغيرة ومتطورة³.

ب. القيادة الكاريزمية: تُبرز هذه النظرية قدرة القائد على التأثير من خلال جاذبية شخصيته وسلطته المعنوية، وليس من خلال منصبه الرسمي. وقد صنف روبرت هاوس الصفات الكاريزمية إلى شخصية وسلوك ومؤثرات موقفية، مثل شخصية المهاتما غاندي الذي كان رمزاً للقائد الكاريزمي⁴.

ج. القيادة القائمة على الفريق: تؤكد هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي في المنظمات الحديثة، حيث تتداخل المهام وتتطلب تعاوناً بين التخصصات. ويُشدد

¹ الحاج منى سمير، "تأثير أساليب القيادة على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في بلدية الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019، ص 32-34.

² أحمد فاطمة الزهراء، مداخل القيادة الإدارية ومواقفها. بيروت: دار الفكر العربي، 2018، ص 77-80.

³ مصطفى عبد الرحمن، "القيادة التحويلية وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الإدارية، العدد 12، 2020، ص 58-60.

⁴ سالم يوسف، القيادة الكاريزمية ودورها في المنظمات الحديثة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2017، ص 102-105.

على ضرورة وجود برامج تدريبية للعمل الجماعي، بالإضافة إلى وجود قادة قادرين على تحفيز وتنسيق جهود أعضاء الفريق لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز¹.

ثانياً/ أنماط القيادة الإدارية:

تصنف القيادة الإدارية إلى عدة أنماط أهمها:

1. النمط الأوتوقراطي: (التسلطي)

هو النمط الذي ينفرد فيه القائد بصنع القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه، ويُعرف كذلك "بالقيادة السلبية" لاعتماده على التهديد والعقاب في توجيه العاملين، مع تجاهل للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ومن خصائصه: المركزية المفرطة، ورفض تفويض السلطة، والانفراد في اتخاذ القرار، وتوظيف السلطة الرسمية للسيطرة².

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: تعتمد على القمع والترهيب، واستغلال السلطة لتحقيق الأهداف.
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تمزج بين الثواب والعقاب، وتحاول كسب ولاء العاملين بالإطراء مع ضبط سلوكهم.

¹ زينب نسرين، "أثر العمل الجماعي في تطوير الأداء المؤسسي"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2021، ص40-42.

² الحاج منى سمير، "تأثير أساليب القيادة على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في بلدية الجزائر، مرجع سابق، ص35.

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: تعطي شعوراً زائفاً بالمشاركة في صنع القرار، لكنها تحتفظ بصلاحياتها كاملة¹.

2_ النمط الديمقراطي²:

القيادة الديمقراطية: وهي القيادة التي تهتم بمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو القيادة الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحقير الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختبار والإقناع وأن الفرز للأغلبية دون تسلط أو رهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نقي مريح وأنه عضو في جماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع وتكون قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها على جانب اهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة ويكون القائد فعال³.

3- النمط التراسلي:

القيادة التراسلية وهي القيادة الفوضوية أي قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل قفي مجريات الأمور فهو يترك التابعين العمل على الغالب، حيث يقوم

¹ عبد الله، حسين محمد، القيادة الإدارية: دراسة في نظريات القيادة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2016، ص78.

² سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001، ص44.

³ محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص154. ص153.

بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبحث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية¹.

المبحث الثاني: ماهية الرقمنة

الرقمنة لغة العصر وأدائه وهي التقنية الأكثر استخداماً في حياتنا، لقد غيرت نظرتنا إلى الكثير من أمور حياتنا وأعمالنا وتصرفاتنا بشكل كبير. وسأتناول في هذا المبحث مفهوم الرقمنة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها وكذا عوامل النجاح وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأهميتها

أولاً: تعريف الرقمنة

▪ التعريف اللغوي للرقمنة:

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط. وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم. والرقم: الكتابة والختم... والرقم: ضرب مخطط من الوشي... ورقم الثوب يرقمه رقماً ورقمه خطه².

▪ التعريف الاصطلاحي

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق (أي من الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة

¹ سالم، يوسف. القيادة الكاريزمية ودورها في المنظمات الحديثة. مرجع سابق، ص 89.

² ابن منظور، لسان العرب، تحقيق: عمر رضا كحالة، (بيروت: دار الفكر، 1997)، ج 1، ص 45.

أو الصوت أو الملفات المشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستعمال والاستقبال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، كما يؤكد على أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على أساس الحاسوب¹

ويعرف الرقمنة بأنها "هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة"²

يشير هذا التعريف إلى كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الانترنت، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وانترنت الأشياء في إعادة تشكيل الطريقة التي تعمل بها الشركات والمؤسسات، بهدف تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، وخلق قيمة جديدة.

كما تعرف الرقمنة أيضا بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي، يمكن عرضها على شاشة الحاسب"³

وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات على شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني⁴

¹ سعيد يقطين، الرقمنة والتحول الرقمي: المفاهيم والتطبيقات، مجلة العلوم الإدارية، العدد 15 (2019): ص 23-45.

² محمد فريد، الرقمنة والتنمية المستدامة في المؤسسات، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2020)، ص 78-82.

³ خالد عبد السلام، نظم المعلومات والرقمنة، (الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، 2018)، ص 32-40.

⁴ سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الابداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005، ص 21.

أي الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التناظري مثل: (الورق، الصور، الصوت، الفيديو) إلى شكل رقمي يمكن معالجته وتخزينه باستخدام الأجهزة الالكترونية مثل الحواسيب والهواتف الذكية.

تعتبر هذه العملية خطوة أساسية في التحول الرقمي، حيث تسهل الوصول إلى المعلومات، وتحميها من التلف أو فقدان، وتتيح معالجتها وتحليلها بفعالية أكبر¹.

ثانياً/ أهمية الرقمنة:

تكتسي الرقمنة أهمية بالغة في مجال الأعمال الإدارية، ويتجلى ذلك في عدة نقاط أساسية:

- تساهم الرقمنة بشكل كبير في تطوير النشاط الإداري من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين سير العمل².
- تتيح الرقمنة الوصول السريع إلى المعلومات والملفات، مما يعزز من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية³.
- تلعب دوراً محورياً في مكافحة الفساد الإداري وزيادة مستوى الشفافية داخل المؤسسات⁴.
- تقلل الرقمنة من تكاليف الحصول على المعلومات مقارنة بالطرق التقليدية⁵.
- توفر إمكانية طباعة المعلومات وإصدار نسخ طبق الأصل عند الحاجة، مما يسهل توثيق الأعمال⁶.

¹ عادل يوسف، التحول الرقمي والابتكار في المؤسسات، (بيروت: دار الفكر، 2021)، ص 55-60.

² سعيد يقطين، الرقمنة والتحول الرقمي: المفاهيم والتطبيقات، مرجع سابق، ص 25-40.

³ محمد فريد، الرقمنة والتنمية المستدامة في المؤسسات (القاهرة: دار النهضة العربية، 2020)، ص 45-50.

⁴ نادر عبد الله، "الشفافية ومكافحة الفساد في الإدارة العامة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 10، العدد 3

(2021)، ص 115-118.

⁵ خالد عبد السلام، نظم المعلومات والرقمنة (الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، 2018)، ص 80-85.

⁶ عادل يوسف، مرجع نفسه، ص 58.

- تمكن الرقمنة من التكامل بين مختلف الوسائط الإعلامية مثل الصوت والصورة والفيديو، مما يزيد من فاعلية التواصل الإداري.¹
- تساعد في تدقيق ونقد المصادر والمواد المعلوماتية لضمان صحة المعلومات وجودتها.²
- تسهل وتسرع تحصيل المعرفة والمعلومات من خلال وسائط متعددة ومتنوعة.³
- تقلل الرقمنة الفجوة بين الإدارة والعاملين، من خلال تعزيز التواصل الفعال والتفاعل المستمر⁴
- ترفع الرقمنة جودة الخدمات العمومية وتحد من مظاهر البيروقراطية، عبر تقليل الإجراءات الورقية.
- تعزز سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية بمرونة ووضوح، مما يسهل خدمة مصالح المواطنين.
- تمكن الرقمنة المواطن من متابعة ملفه الإداري بفعالية، بما في ذلك متابعة المستندات وتصحيح الأخطاء المحتملة.⁵

¹ سعيد يقطين، الرقمنة والتحول الرقمي: المفاهيم والتطبيقات، مرجع سابق، ص 33

² نادية الحاج، جودة المعلومات في العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية، العدد 12 (2020): ص 44

³ محمد فريد، الرقمنة والتحول الرقمي: المفاهيم والتطبيقات، مرجع سابق، ص 90.

⁴ عادل يوسف، التحول الرقمي والابتكار في المؤسسات، مرجع سابق، ص 62

⁵ بوزيدي، منال. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في متابعة الملفات الإدارية"، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 1،

صالمطلب الثاني: متطلبات تطبيق الرقمنة وعوامل نجاحها

أولا/متطلبات تطبيق الرقمنة

يتطلب اعتماد الرقمنة توفر عدة متطلبات أهمها:

أ- البنية التحتية الرقمية: أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى¹.

ب- توفر الوسائل الرقمية اللازمة: وذلك للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة، والتي تمكن من التواصل مع أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تستخدم للاتصال بالشبكات العالمية².

ج- توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت: وذلك من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل السريع مع الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة³.

د- التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب كافة المواطنين على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة للاتصال والمعلومات عن طريق عمليات الرقمنة⁴.

¹ عادل يوسف، التحول الرقمي والابتكار في المؤسسات، مرجع سابق، ص 45.

² بوزيد فاطمة، "التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سطيف"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2، 2022، ص 35.

³ خليفة سمير، "متطلبات الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2021، ص 80.

⁴ قريشي نوال، "الحكومة الإلكترونية ومتطلبات الرقمنة في الإدارة العمومية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2021، ص 53.

هـ- توفر مستوى مناسب من التمويل: من أجل التزود بالعتاد الرقمي، وتدريب الكوادر والموظفين، والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا¹.

و- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة للعمل وتتولى الإشراف الدقيق على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها².

ز- وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهل عمل المؤسسات العمومية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها³.

ح- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عالٍ وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، وحماية الأرشيف الإلكتروني من أي اختراق أو ضياع.

ط- توفير خطة تسويقية دعائية شاملة: للترويج لاستخدام الرقمنة، وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة المواطنين فيها والتفاعل معها. ويشارك في هذه الحملة الإعلام المكتوب والمسموع والمرئي لتهيئة مناخ شعبي متقبل للتكنولوجيا.

ثانياً/ عوامل نجاح الرقمنة

يعتمد نجاح الرقمنة على عدة عوامل رئيسية تساهم في ضمان فعالية هذا التحول الرقمي داخل المؤسسات الإدارية، ويعتمد على عدة عوامل رئيسية منها:

¹ بوعافية عبد الكريم. "دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2020، ص 62

² عادل يوسف، التحول الرقمي والابتكار في المؤسسات، مرجع سابق، ص 47.

³ خليفة سمير، "متطلبات الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 84.

- تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة، وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير، مما يحسن من موثوقية المعلومات ويزيد من كفاءة الإدارة¹.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل، وهذا يتطلب تواصلًا فعالاً بين جميع المستويات الإدارية².
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتوثيقها وتصنيفها³.
- تحسين مستوى أداء الخدمات وتقليل التعقيدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين⁴.
- تخفيض التكاليف وتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية، وهما عاملان أساسيان في بناء الثقة بين الإدارة والمواطنين.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين حسب تخصصهم، بالإضافة إلى تأمين سرية المعلومات للمستفيدين منها، مما يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، مع التحديث المستمر لتقنيات المستفيدين لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية.

¹ عبد الحميد، سامي، التحول الرقمي في الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات، القاهرة: دار الفكر العربي، 2020، ص 112 .

² الشريف أحمد. "البنية التحتية الرقمية ودورها في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية" مجلة بحوث تقنية المعلومات، المجلد 15، العدد 2، 2019، ص 105.

³ محمد نادية علي، "أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية: دراسة تحليلية". مجلة العلوم الإدارية، العدد 34، 2021، ص 50.

⁴ القاھلي سمير، التحول الرقمي في الإدارة المحلية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2022، ص 78.

ولكن تواجه الرقمنة عدّة تحديات تؤثر على تطبيقها بفعالية، وهي:

- أ. **التحديات التقنية والتكنولوجية:** ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وانخفاض الإنفاق على البحث والتطوير، إضافة إلى ضعف شبكات الاتصال والإنترنت، تمثل أبرز العقبات في هذا المجال¹. كما أن ارتفاع تكلفة الأدوات الرقمية وغياب العدالة في الوصول إليها بين فئات المجتمع يحد من فعالية التحول الرقمي².
- ب. **التحديات التنظيمية والإدارية:** يتجلى هذا في ضعف التنسيق الإداري، غياب التخطيط الاستراتيجي، المقاومة الداخلية للتغيير من طرف الموظفين، وغياب رؤية واضحة لتطبيق الرقمنة
- ج. **التحديات البشرية:** تشمل نقص الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية، انخفاض مستوى الثقافة الإلكترونية، إضافة إلى عدم وجود خطط تدريبية فعالة أو حوافز مشجعة لاستخدام الوسائل الرقمية³.
- د. **التحديات التشريعية:** عدم وجود أطر قانونية واضحة تنظم التعامل الرقمي وتؤمن حماية البيانات، إضافة إلى غياب الرقابة الفعالة ضد الجرائم الإلكترونية، يشكل أحد أكبر التحديات التي تهدد نجاح الرقمنة⁴.

¹ زروقي آسيا، "تحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2019، ص 45-46.

² سبتي محمد، الحكومة الإلكترونية وإصلاح الإدارة العامة في الجزائر. الجزائر: دار الهدى، 2021، ص 102.

³ علال فاطمة الزهراء، "إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 134-135.

⁴ خوجة محمد الأمين. "الأمن السيبراني كضرورة في التحول الرقمي بالإدارة الجزائرية". مجلة الإدارة العامة، العدد 8، 2022، ص 77.

هـ. التحديات الأمنية والاجتماعية: أمن المعلومات وخصوصية البيانات أصبحا من الأولويات، إلا أن الهجمات الإلكترونية، التجسس الرقمي، والجرائم الإلكترونية العابرة للحدود تمثل تهديدًا مستمرًا.

و. التحديات المالية: تعاني الرقمنة من ضعف الموارد المالية، ما ينعكس على قلة الاستثمار في التكنولوجيا، نقص التدريب، وغياب التحفيز المالي، فضلًا عن ارتفاع تكاليف البنية التحتية التقنية¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة

تعتبر العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة محورًا حيويًا لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي في العصر الحديث، فالقيادة الإدارية الفعالة هي العامل الحاسم في نجاح تطبيق استراتيجيات الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في توجيه الموارد، وتحفيز الموظفين، وتبني التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية².

تُظهر الأبحاث أن القيادة الرقمية تتطلب مهارات خاصة تختلف عن القيادة التقليدية، تشمل القدرة على إدارة التغيير، فهم التكنولوجيا، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة³ فالقيادة الرقمية ليست فقط تطبيق أدوات تكنولوجية، بل هي أيضًا قيادة

¹ مبارك نوال، "التحديات الاقتصادية للتحويل الرقمي في الإدارة المحلية" مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2022، ص 89-91.

² Alhassan, Issahaku, and Thomas J. Kouame. "Leadership Role in Digital Transformation: Empirical Insights from the Public Sector." International Journal of Public Administration 44, no. 9 (2021): p787-801.

³ الحاج علي، محمد عبد الله، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2022، ص 45-67.

بشرية توجه الأفراد نحو تبني هذه الأدوات بشكل إيجابي، وتعزز من التفاعل بينهم وبين التقنيات.¹

بالإضافة إلى ذلك، فإن دور القائد الإداري في تسهيل التحول الرقمي يتضمن تطوير رؤية واضحة للرقمنة، وإدارة مقاومة التغيير، وتوفير التدريب والتأهيل المستمر للموظفين، مما يضمن استمرارية عملية التحول وتحقيق الفعالية المنشودة. كما أن وجود دعم قيادي قوي يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لتحديات البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار.²

وعلاوة على ذلك، فإن القيادة الإدارية التي تعتمد على استخدام الرقمنة تسهم في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، مما يرفع من ثقة المواطن ويحسن جودة الخدمات العامة. كما تؤدي الرقمنة بفضل قيادة إدارية فعالة إلى تقليل البيروقراطية، وتحسين الكفاءة، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية.³

بالتالي، يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة والرقمنة مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، حيث تُشكل القيادة الفاعلة الإطار الذي يسمح للرقمنة بالتحقق على أرض الواقع وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الإدارية المحلية.

¹ Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.

² أحمد، ناصر، القيادة الإدارية وتحول الرقمنة في القطاع العام: دور القيادة في تعزيز الابتكار الإداري بيروت: دار النهضة العربية، 2019، ص 88-112.

³ Janssen, Marijn, and Arjen Zuiderwijk. "Open Data and Its Impact on Public Sector Leadership." Government Information Quarterly 35, no. 2 (2018): 233-243.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري لموضوع القيادة الإدارية والرقمنة، مبرزًا أهمية كل منهما داخل الإدارة المحلية. فقد تم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف، مع عرض أبرز نظرياتها وأنماطها. كما عُرِّفت الرقمنة باعتبارها عملية تحويل إداري وتقني تهدف إلى تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات.

وقد بين الفصل أن نجاح الرقمنة يتطلب توفر جملة من الشروط مثل البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية المؤهلة، والتشريعات الملائمة، إضافة إلى عوامل مساعدة كوضوح الرؤية والتكوين المستمر. بالمقابل، تواجه الرقمنة تحديات متعددة، أبرزها ضعف الموارد، غياب التنسيق، والمقاومة الداخلية للتغيير.

وخلص الفصل إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تمثل ركيزة أساسية في إنجاح مشاريع الرقمنة، من خلال تبني رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير بأسلوب مدروس.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم البلدية محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها مع الفرضيات

المبحث الأول: تقديم البلدية محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف ببلدية تارمونت

أولاً: مفهوم البلدية

عرفتها المادة الأولى من قانون البلدية¹ بأنها "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعد الخلية الأساسية للتقسيم الإداري وتمارس صلاحياتها في إطار القانون" جماعة إقليمية: أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة.

تتمتع بالشخصية المعنوية: أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ممثلها القانوني هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويمكنها إبرام العقود، قبول الهبات...إلخ.

. تحدث بموجب القانون: أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب القانون، وهذا طبقاً لقاعدة توازي الأشكال، ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية (بالزيادة أو النقصان) بموجب مرسوم تنفيذي.

وحسب القانون المدني الجزائري: تعتبر البلدية شخصاً اعتبارياً، وحسب المادة 50 من نفس القانون، فإنها تتمتع بجميع الحقوق إلا ما كان ملازماً لصفة الإنسان.

وحسب المادة الثانية من القانون 08.90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية: "البلدية إقليم، اسم ومقر".

وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية، ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلاً محورياً في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية.

¹ القانون 08.90 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15 بتاريخ 07 أفريل 1990.

ثانيا: تعريف بلدية تارمونت

تارمونت بلدية بدائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة وهي من البلديات الفتية انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 وتعتبر بلدية نائية ذات طابع رعوي فلاحي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 30 كلم تقدر مساحتها بـ 180 كلم² يحدها من الشمال بلدية حمام الضلعة ومن الجنوب بلدية خطوطي سد الجير ومن الشرق بلدية أولاد منصور وحمام الضلعة ومن الغرب بلدية ونوغة.

أصل التسمية بالنسبة للبلدية: تارمونت مأخوذة عن الفرنسية terre menthe وتعني ارض النعناع والتسمية دقيقة لان المنطقة تكثر فيها الزعتر البري والحبق في الجبال المحيطة بها .

تعريف البلدية تاريخيا: تعتبر تارمونت منطقة تاريخية معروفة منذ الرومان توجد بها مقابر وآثار عريقة مردومة تحت الأرض لأنها كانت عبارة عن منطقة عسكرية يقيم بها الجيش الروماني .وتارمونت من أهم المناطق التاريخية في تاريخ الثورة الجزائرية حيث كانت تعتبر نقطة عبور للثوار من الشرق إلى الغرب و منطقة إعداد المؤون لذلك كانت تعتبر من المناطق التي شارك شيوخها و رجالها و نساؤها في إنجاح الثورة حيث يبلغ عدد الشهداء ببلدية تارمونت 27 شهيدا .

الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية تارمونت (المصنفة ضمن الصنف الثاني عددا لسكان أقل من 20.000 نسمة)

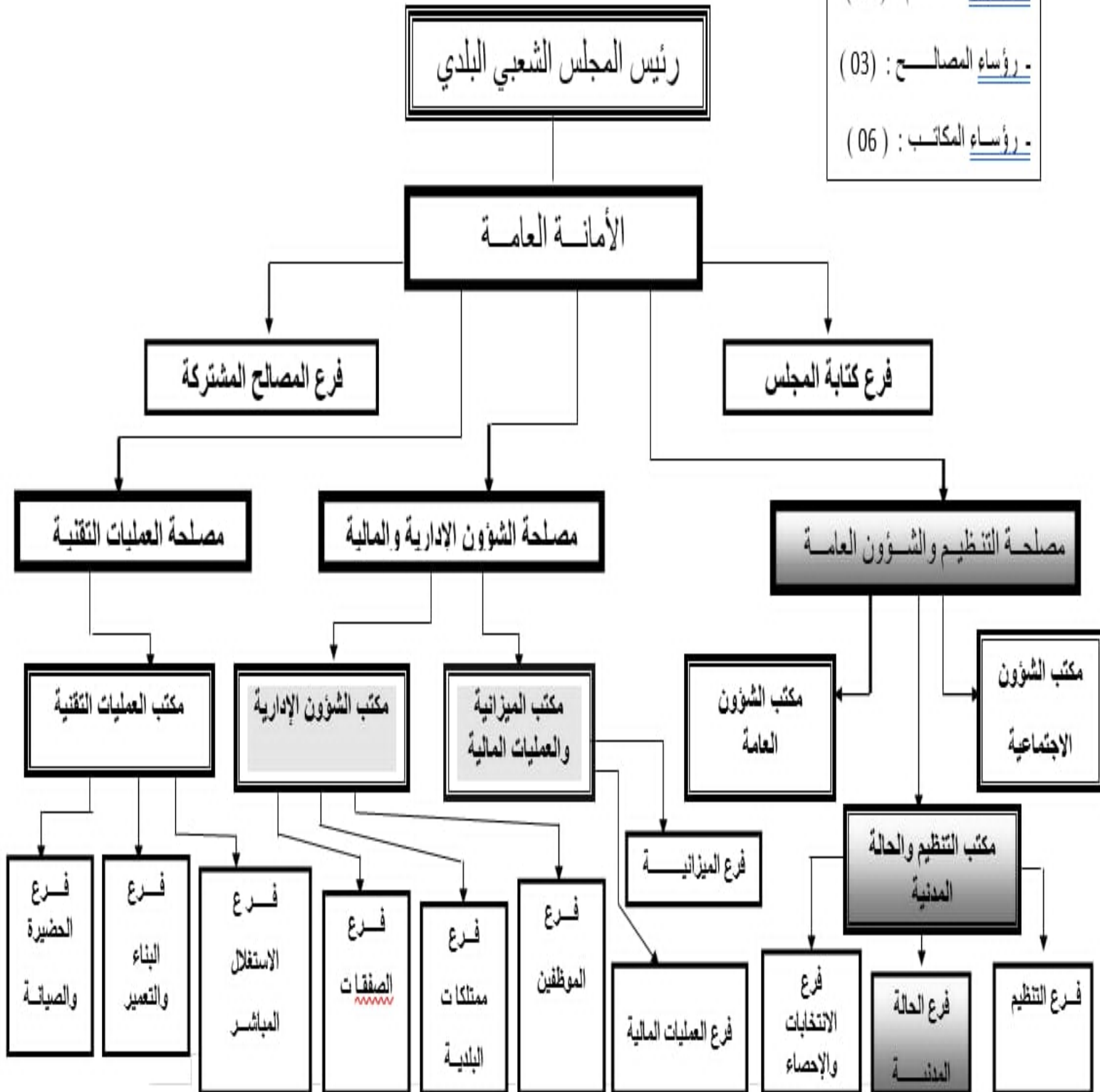
الشكل رقم (01)

و يظم:

- الأمين العام : (01)

- رؤساء المصالح : (03)

- رؤساء المكاتب : (06)



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تارمونت (كما هو مبين في الشكل رقم 01)

➤ رئيس المجلس الشعبي البلدي

تتوفر البلدية على:¹

- هيئة مداولة هي المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية تارمونت من 12 عضواً إضافة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1. الأمانة العامة: تم تعيين موظف برتبة متصرف إقليمي لأداء هذه المهمة حيث يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 1991/02/02 المادة 119 منه:

- جمع المسائل المتعلقة بالإدارة العامة والقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات والقيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية. إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة المراقبة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

¹المادة 15 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 03 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.

وتتكون من فرعين:

1.1. فرع كتابة المجلس: يقوم على هذا المكتب موظف برتبة عون رئيسي للإدارة

الإقليمية حيث يقوم بالمهام التالية:

- مسك سجل المداولات والقرارات والسهر على تسجيل كل المداولات والقرارات والتأشيرات التابعة لها.
- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس ومتابعة محاضر لجان المجلس.
- متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداولات وقرارات البلدية ومتابعة إعداد نشرة القرارات البلدية.

2.1. فرع المصالح المشتركة: يقوم على هذا المكتب موظف برتبة عون رئيسي

للإدارة الإقليمية

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية ومتابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية.
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين ومتابعة إنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية.
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي وتحصيل إيرادات المياه الصالحة للشرب.

2. مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

- يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام للبلدية أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطته.

❖ مكتب التنظيم والحالة المدنية: يقوم على هذا المكتب موظف برتبة ملحق

إدارة إقليمية بصفته رئيساً للمكتب وقد أسندت إليه المهام التالية:

▪ تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.

▪ تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها.

أ. فرع التنظيم: يقوم على هذا الفرع 03 موظفين (عون رئيسي للإدارة

الإقليمية و02 أعوان إدارة إقليمية)

▪ يقوم بالمهام التالية الشرطة العامة والتصديق على الوثائق (حركة

السيارات، بطاقة التعريف الوطنية باستثناء البلديات مقر البلدية ، شهادة

السكن، بطاقة المقيم...إلخ

▪ متابعة ملفات إنشاء واستغلال المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

▪ إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية والفلاحية ومتابعة

الشؤون القانونية والمنازعات للبلدية.

ب. فرع الحالة المدنية: يقوم على هذا الفرع خمسة موظفين (4 أعوان إدارة

إقليمية ومهندس في الإعلام آلي) حيث يقومون بالمهام التالية:

▪ المسك الحسن والمحافضة على سجلات الحالة المدنية وإعداد وتسليم

مختلف وثائق الحالة المدنية.

▪ تسجيل الملاحظات الهامشية وحفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.

▪ إعداد الإحصائيات الخاصة بالحالة المدنية (حركة السكان، الجداول

العشرية).

▪ السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية.

ج. فرع الانتخابات و الإحصاء: يقوم على هذا المكتب موظفان (عون إدارة إقليمية وتقني سامي في الإعلام الآلي) حيث يقوم بالمهام التالية:

- القيام بالعمليات المرتبطة بالانتخابات والإحصائيات المختلفة (إحصاء السكان، المنازل، المقابر، المساجد.. إلخ)

د. فرع البطاقة الرمادية: تم إنشاء هذه المصلحة وفقا لمراسلة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 1141 بتاريخ 20/09/2015 والمتعلقة بالإجراءات والتدابير الواجب اتخاذها لتحضير الأرضية المعنية بالمنظومة البيومترية على مستوى البلديات.

يقوم على هذا المكتب موظفان رئيس مصلحة التنظيم و عون إدارة إقليمية ويقومان بالمهام التالية:

- تسليم بطاقات ترقيم أو إعادة ترقيم المركبات في نفس الولاية أو أي ولاية أخرى على مستوى الوطن.

❖ مكتب الشؤون العامة: يقوم على هذا المكتب موظف برتبة ملحق للإدارة الإقليمية حيث يقوم بالمهام التالية:

▪ تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.

▪ تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها (السكن، المجاهدين، الشغل، الفئات المحرومة، المعاقين، المسنين... إلخ).

❖ مكتب الشؤون الاجتماعية: يقوم على هذا المكتب موظفان (موظفة موضوعة تحت الخدمة من مديرية النشاط الاجتماعي و عون إدارة إقليمي) ويقوم بالمهام التالية:

- تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.
- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها (النشاطات الثقافية والرياضية، الوقاية وحفظ الصحة العمومية... إلخ).
- 3. مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: يقوم على هذا المكتب أربعة (04) موظفين (ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية كرئيس للمصلحة برفقة عون إدارة إقليمية و02 تقني سامي في المحاسبة موضوعين تحت الخدمة من مديرية الإدارة المحلية) حيث:
- يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام للبلدية أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطته.
- ❖ مكتب الشؤون الإدارية: يقوم على هذا المكتب موظفان (عون رئيسي للإدارة الإقليمية كرئيس للمكتب ومتصرف إقليمي) ويقومان بالمهام التالية: - تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.
- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها.
- أ. فرع تسيير الموظفين:
- . تسيير الحياة المهنية للموظفين وتنظيم وحفظ الملفات الفردية للموظفين. القيام بعمليات الإحصاء ومتابعة حركة الموظفين.
- ب. فرع ممتلكات البلدية: يقوم على هذا المكتب موظف برتبة عون إدارة إقليمية أسندت له المهام التالية:
- جرد كل الممتلكات البلدية الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة.

- إنجاز كل الملحقات التابعة (التقيد بالمعلومات) وتحصيل إيرادات البلدية.
- ج. **فرع الصفقات:** يقوم على هذا المكتب موظفان (مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري) أسندت لهما المهام التالية:
 - إعداد ومتابعة الصفقات وتحضير المزايدات الخاصة بالامتلاكات.
- ❖ **مكتب الميزانية والعمليات المالية:** يقوم على هذا المكتب موظفان (عون إدارة إقليمية بصفته رئيسا للمكتب وعون محاسبة موضوع تحت الخدمة من مديرية الإدارة المحلية)
 - تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.
 - تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها.
- أ. **فرع الميزانية:**
 - إعداد الميزانية ومتابعة إيرادات ونفقات البلدية والملحقات التابعة لها والتأشير المالية لسند الطلب للتأكد من القروض المالية.
- ب. **فرع العمليات المالية:**
 - تحرير الحوالات الفواتير + حوالات الأجر الشهريو ملحقاته للموظفين والعمال.
 - مسك السجلات والملحقات الخاصة بتنفيذ الميزانية والمتابعة المالية لمختلف البرامج.

4. مصلحة العمليات التقنية

يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام للبلدية أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطته.

❖ **مكتب العمليات التقنية:** يقوم على هذا المكتب موظفان برتبة مهندس دولة في

الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري وقد أسندت لهما المهام التالية:

▪ تنشيط الأعمال وتوزيع الأشغال التي يقوم بإنجازها الأعوان الذين يشرفون عليهم والتنسيق بينها.

▪ تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصهم وتنفيذها ومتابعتها.

أ. فرع البناء والتعمير: قوم على هذا الفرع موظف برتبة مهندس دولة في

الهندسة المدنية حيث أسندت له المهام التالية:

▪ السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير على مستوى تراب البلدية.

▪ إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء (رخصة التجزئة، رخصة البناء،

رخصة الهدم، رخصة الترميم، الرخص الخاصة بالشبكات...إلخ

▪ المتابعة التقنية للمشاريع ومتابعة الاحتياطات العقارية للبلدية .

ب. فرع الاستغلال المباشر

▪ يقوم بالأعمال المتعلقة بإنشاء الوكالات وتسييرها ومتابعة وضعية العمال

والوسائل الموضوعة تحت تصرف وكالات.

▪ ضمان تطبيق النصوص التنظيمية الخاصة بالوكالات.

ج. فرع الحضيرة والصيانة: يقوم على هذا الفرع موظف برتبة عامل مهني دون

تحديد المستوى حيث أسندت له المهام التالية:

▪ تنشيط ومتابعة فرق الصيانة المختلفة (الطرق والإنارة).

▪ التطهير والنظافة، الترميمات...إلخ .

5. **مصلحة الوثائق البيومترية:** تم إنشاء هذه المصلحة وفقا مراسلة وزارة الداخلية

والجماعات المحلية رقم 1141 بتاريخ 20/09/2015 والمتعلقة بالإجراءات

والتدابير الواجب اتخاذها لتحضير الأرضية المعنية بالمنظومة البيو مترية على مستوى البلديات.

ويقوم على هذه المصلحة أربعة (4) موظفين (متصرف إقليمي كرئيس للمصلحة وتقني سامي في الإعلام الآلي وعاون إدارة إقليمية) حيث أسندت لهم المهام التالية:

- إنجاز الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري) حيث تم الانطلاق الفعلي لجواز السفر البيومتري على مستوى بلدية تارمونت بتاريخ 2016/01/24.

أما بالنسبة لبطاقة التعريف البيومترية فقد تم إنجازها لطلبة شهادة البكالوريا فقط (نظامي - أحرار) كمرحلة أولى في انتظار تعميم العملية لكافة لمواطنين.

- بطاقة الإقامة الخاصة بجواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وخطواتها الإجرائية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي بلدية تارمونت، وقد

اخترنا عينة عشوائية مقدره من 36 فرد وقمنا بتوزيع الاستمارات عليها وذلك على

مستوى مصالح البلدية، حيث تم الإجابة على كل الاستمارات.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات:

لقد استعنا في جمع المعلومات على كل من المقابلة، والملاحظة كما ركزنا في عملية

جمع المعلومات على الاستبيان.

1. الاستبيان: يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث يسمح

بالحصول على معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها

وتقديم الأداء ويتضمن الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من طرف

الباحث، وذلك لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

2. مفهوم الاستبيان: ينقسم الاستبيان إلى أربع أقسام أو محاور:

• القسم الأول: خاص بالمعلومات التنظيمية والوظيفية: كالجنس، السن،

المستوى التعليمي، الخبرة.

• القسم الثاني: القيادة الإدارية

• القسم الثالث: الرقمنة

• القسم الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة، كباقي البحوث العلمية، على تحديد مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تمثل العناصر المحورية للتحليل. وتنقسم هذه المتغيرات إلى:

المتغير المستقل: هو العامل المفسر في الدراسة، والذي يُفترض أن يكون له تأثير على متغيرات أخرى، يتمثل المتغير المستقل في: القيادة الإدارية، باعتبارها العامل المؤثر في مدى نجاح تطبيق مشروع الرقمنة داخل البلدية.

المتغير التابع: هو النتيجة أو الأثر المتوقع أن يتأثر بالمتغير المستقل. وفي هذه الدراسة، يتمثل المتغير التابع في: الرقمنة، بما تتضمنه من ممارسات رقمية، أنظمة رقمية معتمدة، وتحول في أساليب تقديم الخدمات داخل الإدارة المحلية.

المتغيرات الضابطة (الديموغرافية): وهي متغيرات تساعد على تفسير الفروقات بين إجابات أفراد العينة، وقد تؤثر بشكل غير مباشر على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وتشمل في هذه الدراسة ما يلي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

❖ تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على تصميم كمي وصفي، تم فيه توزيع الاستبيان يدويًا، ثم تفرغ البيانات في برنامج Excel وتحليلها باستخدام النسب المئوية والمقارنات. وتم تمثيل

النتائج باستخدام برنامج SPSS في جداول تحليلية ورسومات بيانية لتسهيل قراءتها ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

❖ خطوات إجراء الدراسة الميدانية

قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقاً مما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (36 نسخة) حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات على معظم موظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة (36) موظفاً، وعند إعطاء كل نسخة لكل موظف نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد 15 يوماً قمنا بجمع استمارات الاستبيان الموزعة على الموظفين وتم قراءة إجاباتهم، ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذا الاستبيان، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة والهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بدائرة نسبية .

وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى وصدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها مع الفرضيات

المطلب الأول: عرض النتائج

هناك أربع محاور يتمحور عليها بحثنا وهي:

أ. المحور الأول: معلومات عامة حول الموظفين

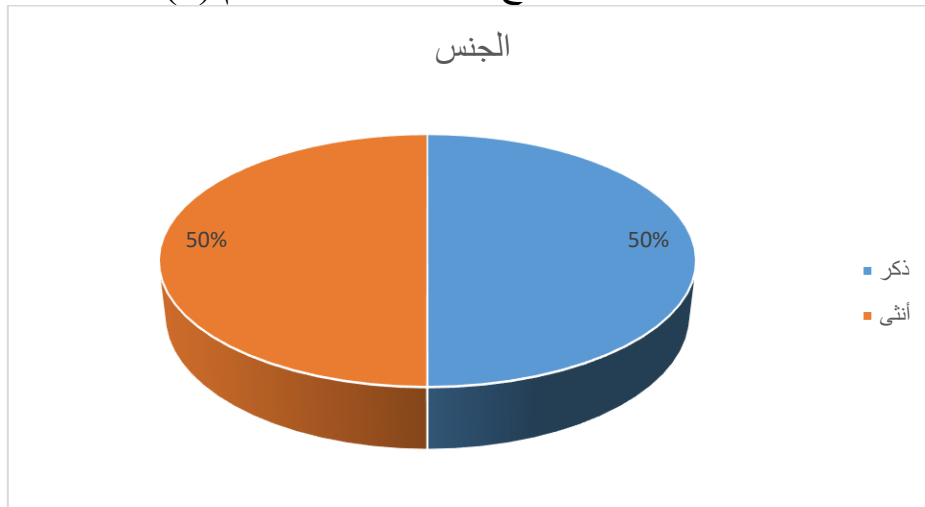
السؤال الأول: الجنس؟

الهدف من السؤال رقم (1): معرفة طبيعة جنس موظفي بلدية تارمونت بولاية المسيلة

الجدول رقم (1): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (1)

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%50	18	ذكر
%50	18	أنثى
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن 18 يمثلون الذكور بنسبة بلغت 50%، أما الإناث فقد بلغ 18 أفراد بنسبة قدرت بـ 50%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2)



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الاستنتاج:

يشير هذا التوزيع المتوازن إلى أن الدراسة شملت تمثيلاً عادلاً لكلا الجنسين، مما يعطي نتائج البحث قدرًا من الموضوعية، ويسمح بتحليل الآراء والتوجهات المتعلقة بالقيادة الإدارية والرقمنة دون تأثير لتحيزات قائمة على النوع الاجتماعي.

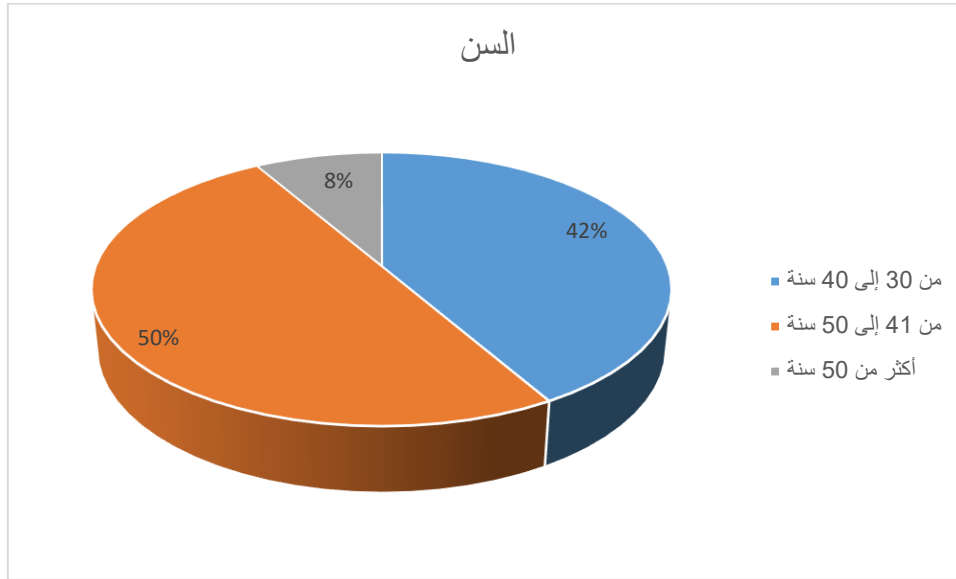
السؤال الثاني: السن

الهدف من السؤال رقم (2): معرفة سن موظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة.

الجدول رقم (2): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (2)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
42%	15	من 30 إلى 40 سنة
50%	18	من 41 إلى 50 سنة
8%	3	أكثر من 50 سنة
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين كانت أعمارهم بين 30 و 40 سنة بلغوا (15) فرداً بنسبة 42%، أما الذين كانت أعمارهم بين 41 و 50 سنة قد بلغ عددهم (18) بنسبة قدرت بـ 50%، في حين الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة قد بلغوا 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3).



الشكل البياني (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
الاستنتاج:

أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية المتقدمة نسبياً، مما قد يُشير إلى استقرار وظيفي وتجربة مهنية معتبرة

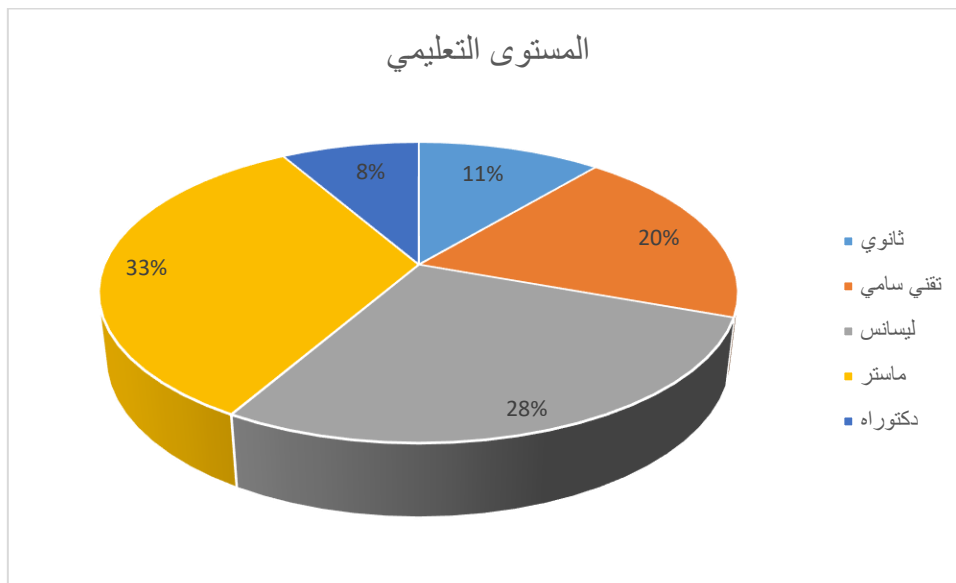
السؤال الثالث: المستوى التعليمي

الهدف من السؤال رقم (3): معرفة المستوى التعليمي لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة.

الجدول رقم (3): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (3)

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
11%	4	ثانوي
20%	7	تقني سامي
28%	10	ليسانس
33%	12	ماستر
8%	3	دكتوراه
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين كان مستواهم ثانوي بلغوا (4) أفراد بنسبة 11%، أما الذين مستواهم تقني سامي قد بلغ عددهم (7) بنسبة قدرت بـ 20%، في حين الذين كان مستواهم ليسانس قد بلغوا 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 28%، أما الذين مستواهم ماستر قد بلغ عددهم (12) بنسبة قدرت بـ 33%، أما الذين مستواهم دكتوراه قد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4)



الشكل البياني (4) يبين المستوى التعليمي لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة

الاستنتاج:

يتميز الموظفون بمستوى تعليمي متنوع، مع وجود نسبة محترمة من ذوي الشهادات العليا، ما يوفر أرضية مناسبة لاستيعاب التكنولوجيات الحديثة مثل الرقمنة.

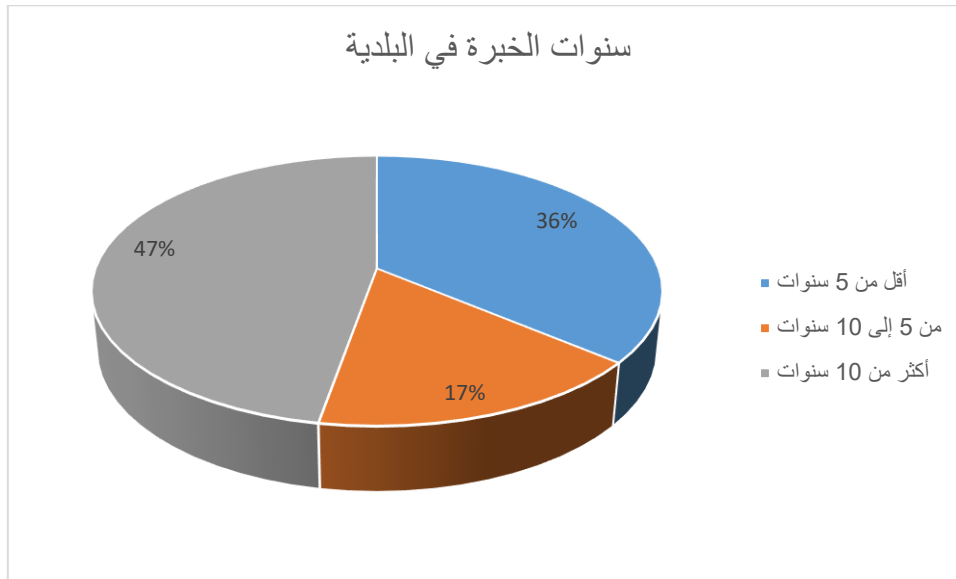
السؤال الرابع: سنوات الخبرة في البلدية

الهدف من السؤال رقم (4): معرفة الخبرة المهنية في البلدية لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة.

الجدول رقم (4): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (4)

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
36%	13	أقل من 5 سنوات
17%	6	من 5 إلى 10 سنوات
47%	17	أكثر من 10 سنوات
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغوا (13) فرداً بنسبة قدرت بـ 36%، أما الذين كانت خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات قبل بلوغ عددهم (6) بنسبة قدرت بـ 17%، في حين الذين كان خبرتهم أكثر من 10 سنوات قد بلغوا (17) فرداً بنسبة قدرت بـ 47%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5)



الشكل البياني (5) يبين الخبرة المهنية في البلدية لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة
الاستنتاج:

يمثل الموظفون ذوو الخبرة العالية أغلبية العينة، مما يشير إلى امتلاكهم لخبرة ميدانية قد تساعد في تبني مفاهيم جديدة مثل الرقمنة والتحكم في القيادة.

ب. المحور الثاني: ما هي الأساليب والممارسات القيادية المعتمدة داخل بلدية

تارمونت في تسيير الموارد البشرية والإدارية؟

السؤال الأول: هل تتبع القيادة الإدارية أساليب حديثة في الإدارة (التخطيط، التوجيه، المتابعة، التحفيز)؟

الهدف من السؤال رقم (1): معرفة إن كانت القيادة الإدارية تتبع أساليب حديثة في الإدارة (التخطيط، التوجيه، المتابعة، التحفيز).

الجدول رقم (5): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (1)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 01
13.9%	5	نعم
55.6%	20	أحيانا
30.6%	11	لا
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (5) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم ب"نعم" وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 13.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال "أحيانا" والبالغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 55.6%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بـ "لا" والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 30.6%.

الاستنتاج:

تتبع القيادة الإدارية أساليب حديثة في الإدارة (التخطيط، التوجيه، المتابعة، التحفيز)

السؤال الثاني: ما مدى إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات؟

الهدف من السؤال رقم (2): معرفة مدى إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (6): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (2)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 02
5.6%	2	دائما
41.7%	15	أحيانا
30.6%	11	نادرا
22.2%	8	أبدا
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (36) أفراد قد انقسمت إلى 4 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "دائما" وقد بلغ عددهم (2) بنسبة مئوية بلغت 5.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 41.7%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادرا" والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 30.6%. في حين المجموعة الرابعة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" والبالغ عددهم (8) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 22.2%.

الاستنتاج:

هناك ضعف في إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات .

السؤال الثالث: توجد علاقة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة؟

الهدف من السؤال رقم (3): معرفة إن كان توجد علاقة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة

الجدول رقم (7): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (3)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 03
13.9%	19	موافق
30.6%	11	محايد
16.7%	6	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (19) بنسبة مئوية بلغت 13.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 30.6%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

الاستنتاج :

لا توجد علاقة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.

السؤال الرابع: يولي القائد الإداري أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم؟

الهدف من السؤال رقم (4): معرفة إن كان القائد الإداري يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم
الجدول رقم (8): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (4)

السؤال 04	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	16	44.4%
محايد	8	22.2%
غير موافق	12	33.3%
الإجمالي	36	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (16) بنسبة مئوية بلغت 44.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 22.2%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%.

الاستنتاج:

يولي القائد الإداري أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم

السؤال الخامس: يسعى القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية؟

الهدف من السؤال رقم (5): معرفة إن كان يسعى القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية.

الجدول رقم (9): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (5)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 05
50%	18	موافق
11.1%	4	محايد
38.9%	14	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (18) بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.1% . أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 38.9%.

الاستنتاج:

يسعى القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية وذلك من خلال جهاز البصمة الإلكترونية.

السؤال السادس: للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد؟

الهدف من السؤال رقم (6): معرفة إن كان للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد

الجدول رقم (10): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (6)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 06
52.8%	19	موافق
16.7%	6	محايد
30.6%	11	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (19) بنسبة مئوية بلغت 52.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 30.6%.

الاستنتاج:

للكلادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد.

السؤال السابع: توفر الإدارة على وسائل اتصال بشكل كافي؟

الهدف من السؤال رقم (7): معرفة إن كان توفر الإدارة على وسائل اتصال بشكل كافي

الجدول رقم (11): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (7)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 07
38.9%	14	موافق
33.3%	12	محايد
27.8%	10	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (14) بنسبة مئوية بلغت 38.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 27.8%.

الاستنتاج:

توفر الإدارة على وسائل اتصال بشكل كافي مثل شبكة الأنترنت.

ج. المحور الثالث: ما هو واقع تطبيق الرقمنة في بلدية تارمونت، وما مدى تأثيرها

على تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة؟

السؤال الأول: هل تم تطبيق برامج رقمية في بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-

2024؟

الهدف من السؤال رقم (1): معرفة إن تم تطبيق برامج رقمية في بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024.

الجدول رقم (12): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (1)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 01
%66.7	24	نعم
%19.4	7	لا
%13.9	5	لا أعلم
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) بنسبة مئوية بلغت %66.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ %19.4. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا أعلم" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ %13.9.

الاستنتاج:

تم تطبيق برامج رقمية في بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024

السؤال الثاني: هل قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبابيك وحسنت الاتصال العمومي؟

الهدف من السؤال رقم (2): معرفة إن قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبابيك وحسنت الاتصال العمومي.

الجدول رقم (13): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (2)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 13
72.2%	26	نعم
27.8%	10	لا
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) أفراد بنسبة مئوية بلغت 72.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 27.8% .

الاستنتاج :

قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبائيك وحسنت الاتصال العمومي.

السؤال الثالث: هل يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالبلدية؟

الهدف من السؤال رقم (3): معرفة إن كان يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالبلدية.

الجدول رقم (14): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (3)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 03
25%	9	نعم
75%	27	لا
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة مئوية بلغت 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 75% .

الاستنتاج:

لا يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالبلدية.

السؤال الرابع: ما نوع الخدمات الرقمية المتوفرة حالياً؟

الهدف من السؤال رقم (4): معرفة نوع الخدمات الرقمية المتوفرة حالياً

الجدول رقم (15): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (4)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 04
88.9%	32	رقمنة الوثائق
5.6%	2	منصات تواصل مع المواطنين
5.6%	2	الدفع الالكتروني
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "رقمنة الوثائق" وقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية بلغت 88.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "منصات تواصل مع المواطنين" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.6% . أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت

إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " الدفع الالكتروني " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.6%.

الاستنتاج:

نوع الخدمات الرقمية المتوفرة حاليا هي رقمنة الوثائق

السؤال الخامس: ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري؟

الهدف من السؤال رقم (5): معرفة إن ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري.

الجدول رقم (16): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (5)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 16
47.2%	17	موافق
19.4%	7	محايد
33.3%	12	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (17) بنسبة مئوية بلغت 47.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 19.4%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%.

الاستنتاج:

ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري.

السؤال السادس: ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلدية؟

الهدف من السؤال رقم (6): معرفة أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلدية.

الجدول رقم (17): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (6)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 06
38.9%	14	ضعف التكوين
47.2%	17	نقص التجهيزات
11.1%	4	مقاومة التغيير
2.8%	1	ضعف الدعم المالي
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى 4 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "ضعف التكوين" وقد بلغ عددهم (14) بنسبة مئوية بلغت 38.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نقص التجهيزات" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 47.2%، أما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "مقاومة التغيير" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية بلغت 11.1%. أما المجموعة الرابعة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "ضعف الدعم المالي" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية بلغت 2.8%.

الاستنتاج:

من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلدية نقص التجهيزات وضعف التكوين.

د. المحور الرابع: كيف تساهم القيادة الإدارية في دعم وتسهيل تطبيق مشروع

الرقمنة داخل البلدية؟

السؤال الأول: هل تعتقد أن القيادة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في إنجاح مشاريع الرقمنة؟

الهدف من السؤال رقم (1): معرفة إن كانت القيادة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في إنجاح مشاريع الرقمنة.

الجدول رقم (18): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (1)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 01
58.3%	21	نعم
36.1%	13	إلى حد ما
2.8%	1	لا
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) بنسبة مئوية بلغت 58.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "إلى حد ما" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت

ب 36.1%، أما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية بلغت 2.8%.

الاستنتاج:

القيادة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في إنجاح مشاريع الرقمنة.

السؤال الثاني: ما مدى دعم القيادة الإدارية للتكوين في المجال الرقمي؟

الهدف من السؤال رقم (2): معرفة مدى دعم القيادة الإدارية للتكوين في المجال الرقمي.

الجدول رقم (19): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (2)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 02
19.4%	7	كبير
38.9%	14	متوسط
33.3%	12	ضعيف
8.3%	3	غير موجود
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى 4 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "كبير" وقد بلغ عددهم (7) بنسبة مئوية بلغت 19.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسط" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت ب 38.9%، أما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "ضعيف" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية بلغت 33.3%. أما المجموعة الرابعة تمثل الأفراد

الذين كانت إجاباتهم بالبديل "غير موجود" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية بلغت 8.3%.

الاستنتاج:

هناك دعم متوسط من طرف القيادة الإدارية للتكوين في المجال الرقمي

السؤال الثالث: هل لاحظت تحسناً في الأداء الإداري بفضل الرقمنة؟

الهدف من السؤال رقم (3): معرفة إن كان هناك تحسن في الأداء الإداري بفضل الرقمنة.

الجدول رقم (20): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (3)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 21
47.2%	17	نعم
44.4%	16	نسبياً
8.3%	3	لا
%100	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) فرداً قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) بنسبة مئوية بلغت 47.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نسبياً" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 44.4%، أما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية بلغت 8.3%.

الاستنتاج:

هناك تحسن في الأداء الإداري بفضل الرقمنة.

السؤال الرابع: هل تواجه القيادة الإدارية مشاكل في تجسيد مشروع الرقمنة؟

الهدف من السؤال رقم (4): معرفة إن كانت القيادة الإدارية تواجه مشاكل في تجسيد مشروع الرقمنة.

الجدول رقم (21): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (4)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 22
55.6%	20	نعم
44.4%	16	لا
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) أفراد بنسبة مئوية بلغت 55.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 44.4% .

الاستنتاج:

تواجه القيادة الإدارية مشاكل في تجسيد مشروع الرقمنة من بينها مقاومة التغيير والاعتماد على الأساليب التقليدية.

السؤال الخامس: هل يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية؟

الهدف من السؤال رقم (5): معرفة إن كان يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية.

الجدول رقم (22): الدراسة الإحصائية للسؤال رقم (5)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 23
27.8%	10	موافق
27.8%	10	محايد
44.4%	16	غير موافق
100%	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (36) أفراد قد انقسمت إلى 3 مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغ عددهم (10) بنسبة مئوية بلغت 27.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية بلغت 27.8%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 44.4%.

الاستنتاج:

هناك ضعف في تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة

أظهرت نتائج هذا المحور أن توزيع العينة من حيث الجنس كان متوازنًا بين الذكور والإناث، ما يُضفي نوعًا من الموضوعية على الاستبيان ويتيح مقارنة الآراء من كلا الجنسين. أما من حيث الفئة العمرية، فقد غلب على العينة الموظفون من الفئات العمرية المتوسطة إلى المتقدمة (بين 41-50 سنة)، وهي فئة تُعرف عادة بالاستقرار الوظيفي والخبرة المهنية.

أما على صعيد المستوى التعليمي، فقد أبانت النتائج عن نسبة معتبرة من الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، ما يدل على توفر مستوى معرفي يؤهلهم لتلقي التكوين في مجال الرقمنة. كما أن سنوات الخبرة الطويلة لدى نسبة كبيرة من العينة تشكل عاملاً داعماً لتقبل التغيير واستيعاب متطلبات التحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المعطيات الديموغرافية والمهنية للعينة تُعد عنصراً محفزاً لإنجاح مشروع الرقمنة مستقبلاً، بشرط أن يُواكب ذلك برامج تكوين وتأطير فعالة، ودعم تقني متواصل.

المحور الثاني: القيادة الإدارية

كشفت نتائج هذا المحور عن وجود فجوة بين وعي القيادة الإدارية بأساليب التسيير الحديثة، وبين التطبيق العملي لتلك الأساليب. إذ رغم أن بعض الموظفين أقرّوا بوجود محاولات لتطبيق أساليب حديثة كالتحفيز والمتابعة، إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار تبقى محدودة، والتسيير ما زال في كثير من الأحيان يتبع نمطاً فوقياً تقليدياً.

هذا الوضع يؤكد أن الفرضية المتعلقة باستخدام أساليب حديثة في القيادة الإدارية قد تحققت جزئياً فقط، ويُعزى ذلك إلى غياب التكوين القيادي، وعدم تبني مقاربات تشاركية ممنهجة داخل الهيكل الإداري للبلدية.

المحور الثالث: الرقمنة

بيّنت النتائج أن أغلب الموظفين يقرون بوجود أثر إيجابي للرقمنة على الأداء الإداري، خاصة من حيث تسريع إنجاز المهام، تحسين اتخاذ القرار، وتقليص الضغط على الهياكل الإدارية. وقد عبّر 72.2% من العينة عن أن الرقمنة قللت من الطوابير أمام الشبابيك، و47.2% أكدوا أنها حسّنت جودة القرار الإداري.

هذه المعطيات تنسجم مع ما ورد في الأدبيات الحديثة التي تربط بين التحول الرقمي والفعالية التنظيمية. إلا أن التطبيق لا يزال محدوداً، حيث صرّح 75% من الموظفين أن الرقمنة لا تشمل كافة التعاملات، مما يُضعف من الأثر الشامل لها.

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة

أظهرت نتائج هذا المحور وجود مجموعة من العوائق البنيوية والتنظيمية التي

تُعرق تطبيق الرقمنة داخل بلدية تارمونت. أبرزها:

- نقص التجهيزات التقنية (47.2%)
- ضعف التكوين والتأطير (38.9%)
- ضعف الدعم المالي، وغياب استراتيجية رقمية واضحة

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

بعد تفرغ محتوى الاستبيان وعرضه، نلجأ بعدها إلى مناقشة النتائج المتحصل

عليها على ضوء الفرضيات التي وضعناها، ولكي تكون العملية أكثر دقة

وموضوعية سنحاول تلخيص ما كان من إجابات من طرف موظفي بلدية تارمونت

لولاية المسيلة الذي وضعناه بين أيديهم، فكانت جملة النتائج كالاتي:

✓ تتبنى القيادة الإدارية بعض الأساليب الحديثة في التسيير كالمتابعة والمراقبة،

لكنها لا تزال تُمارس بشكل جزئي وغير منتظم.

✓ الموظفون يرون أن الرقمنة أسهمت فعلياً في تحسين بعض الجوانب الإدارية،

خاصة في تقليص الضغط وتحسين التواصل.

✓ توجد قابلية لدى الموظفين لتبني الرقمنة بشكل أوسع، لكن العقبات الهيكلية والتنظيمية لا تزال قائمة.

✓ من أبرز التحديات: نقص التكوين، ضعف التجهيزات، وغياب استراتيجية قيادية واضحة لتأطير مشروع الرقمنة.

✓ أظهرت النتائج أن القيادة تلعب دوراً في إنجاح الرقمنة، لكن بدرجة محدودة تفقر إلى التمكين والتخطيط طويل المدى.

وفي ضوء هذه النتائج، نناقش الفرضيات الجزئية كما يلي:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

"تمارس القيادة الإدارية في بلدية تارمونت وظائفها باستخدام أساليب حديثة".

افتترضت هذه الفرضية أن القيادة الإدارية تعتمد على الأساليب الحديثة (مثل التخطيط، التحفيز، التوجيه، المتابعة) في تسيير العمل داخل البلدية. غير أن نتائج الدراسة أظهرت أن نسبة قليلة فقط (13.9%) ترى أن هذه الأساليب تُمارس دائماً، في حين يرى أغلب الموظفين (55.6%) أنها تُستخدم أحياناً فقط. كما كشفت النتائج عن ضعف في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ووجود محدود للعلاقات التشاركية بين القادة ومرؤوسهم، هذه النتائج تُشير إلى أن القيادة في بلدية تارمونت تعتمد جزئياً على الأساليب الحديثة، لكنها لا تفعلها بشكل منهجي، ما يؤثر على بيئة العمل وفعالية

الأداء، وقد أشار إلى نفس المعنى بن حليمة (2021) في دراسته، حيث بين أن القيادة الإدارية في الجماعات المحلية الجزائرية ما زالت تقليدية وتعاني من محدودية في التسيير التشاركي. ومنه هذه الفرضية تحققت جزئياً، وتؤكد أن تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة الإدارية لا يزال محدوداً وغير منتظم.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

"ساهم اعتماد الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتقليل الضغط على الهياكل التقليدية داخل بلدية تارمونت".

تفترض هذه الفرضية أن مشروع الرقمنة قد انعكس إيجابياً على الأداء الإداري العام. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 66.7% من الموظفين أقرّوا بوجود برامج رقمية مطبقة في الفترة الأخيرة، و72.2% أكدوا أنها قللت من عدد المواطنين أمام الشباك، بينما رأى 47.2% أنها حسّنت فعالية اتخاذ القرار. إلا أن 75% أشاروا إلى أن الرقمنة لا تشمل كل التعاملات، وأن نوع الخدمات الرقمية المتوفرة يقتصر على رقمنة الوثائق فقط دون وجود فعلي لخدمات رقمية تفاعلية كالدفع الإلكتروني أو المنصات الرقمية، وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه شليح (2019) في دراسته، حيث أشار إلى أن الرقمنة حسّنت نوعاً ما الخدمات الإدارية، لكنها بقيت شكلية وغير شاملة في أغلب البلديات الجزائرية. ومنه الفرضية تحققت جزئياً، فالرقمنة ساهمت فعلاً في تحسين

الأداء الإداري، لكن أثرها لا يزال محدودًا بسبب ضعف التغطية الرقمية ونقص تعميمها على كل المصالح.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

"تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تسهيل تطبيق مشروع الرقمنة من خلال توفير الدعم والتكوين والتوجيه المستمر للموظفين".

افتترضت هذه الفرضية أن القيادة تؤدي دوراً أساسياً في إنجاح الرقمنة عبر تأطير وتدريب الموظفين وتوفير التسهيلات الضرورية. لكن النتائج أظهرت أن القيادة تواجه صعوبات في هذا المسعى، حيث أشار 55.6% من الموظفين إلى وجود مشاكل حقيقية في تجسيد مشروع الرقمنة. وتم تحديد أبرز هذه المعوقات في ضعف التكوين (38.9%)، نقص التجهيزات (47.2%)، وغياب استراتيجيات واضحة للتكوين والتأطير، كما أشار 44.4% من الموظفين إلى أنهم لم يتلقوا أي تدريب رقمي، بينما وصف 33.3% دعم القيادة للتكوين بأنه "ضعيف"، و8.3% قالوا إنه "غير موجود". وقد أشار بن عامر (2021) في دراسته إلى نفس المعطى، حيث أكد أن أغلب القيادات المحلية تفتقر إلى الوعي الرقمي، ولا تمتلك الكفاءة اللازمة لتأطير مشروع التحول الرقمي على مستوى الجماعات المحلية. ومنه فهذه الفرضية لم تتحقق بالشكل الكافي، فالدور القيادي في دعم الرقمنة موجود شكلياً، لكنه ضعيف من حيث التكوين والتأطير والاستمرارية.

الخلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وبعتمادنا على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان، وتحليل النتائج المتحصل عليها، أن موضوع القيادة الإدارية في ظل الرقمنة داخل بلدية تارمونت يشكل إحدى القضايا المهمة في إطار تطوير الإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمات العمومية. وانطلاقاً من الفرضيات التي اعتمدها في هذا البحث، ومن خلال معالجة الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، وكذا الرجوع إلى الإطار النظري، توصلنا إلى النتائج التالية: من خلال الفرضية الأولى، توصلنا جزئياً إلى أن القيادة الإدارية داخل بلدية تارمونت تمارس وظائفها باستخدام بعض الأساليب الحديثة، لكن هذا الاستخدام لا يزال غير منظم وضعيف التأثير، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي لا تُفعل بشكل دائم، مما يعكس استمرار بعض الممارسات التقليدية في التسيير، رغم وجود وعي بأهمية الأساليب الحديثة.

ومن خلال الفرضية الثانية، تبين لنا فعلاً أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتقليص الضغط على الهياكل التقليدية، وذلك من خلال تقليص الطوابير أمام الشبابيك وتسهيل الوصول إلى بعض الوثائق. غير أن هذا التحول الرقمي لا يزال جزئياً ويحتاج إلى تعميم على باقي المصالح، حيث لا تزال العديد من المعاملات تُدار بأساليب يدوية تقليدية.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة، فقد توصلنا إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعرقل تجسيد مشروع الرقمنة داخل البلدية، أبرزها: ضعف التكوين، نقص التجهيزات التقنية، غياب الوعي الرقمي، وعدم وجود تخطيط قيادي طويل المدى. وقد أجمع أغلب الموظفين على أن التكوين والتأطير يعدان المفتاح الأساسي لتجاوز هذه التحديات.

وبذلك يمكن القول أن القيادة الإدارية تلعب دورًا مهمًا في دعم الرقمنة على مستوى بلدية تارمونت، لكن هذا الدور لا يزال بحاجة إلى تعزيز فعلي من خلال التخطيط الاستراتيجي، الاستثمار في الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية الرقمية الضرورية لتجسيد التحول الرقمي الكامل.

❖ الاستنتاج العام:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الميداني الموجه لموظفي بلدية تارمونت بولاية المسيلة، يتضح أن هناك إدراكًا متزايدًا لدى الموظفين بأهمية الرقمنة ودور القيادة الإدارية في إنجاح هذا التحول داخل الإدارة المحلية. فقد كشفت النتائج أن الرقمنة تُعتبر أداة فعالة في تحسين الأداء الإداري، من حيث تقليص الضغط على الهياكل التقليدية، تسهيل تقديم الخدمات، وتسريع وتيرة إنجاز المهام.

كما أبرزت الدراسة أن القيادة الإدارية تملك دورًا معتبرًا في تيسير تطبيق الرقمنة، إلا أن هذا الدور لا يزال جزئيًا، ويعاني من عدة إشكالات، مثل ضعف التكوين، نقص الدعم والتأطير، وقلة الموارد التقنية، ما يحد من فعالية الرقمنة ويجعلها مقتصرة على بعض المجالات دون غيرها، خاصة رقمنة الوثائق.

كذلك أشارت النتائج إلى وجود قابلية لدى الموظفين لتبني الرقمنة بشكل أوسع، غير أن غياب تكوين متخصص، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، يُعد من بين أبرز العوائق التي تحول دون تعميم التجربة.

بناءً على ما سبق، فإن النتائج الميدانية تؤكد أن نجاح مشروع الرقمنة داخل البلديات، ومنها بلدية تارمونت، يتوقف على توافر إرادة قيادية واضحة، واستراتيجية مؤسساتية شاملة، تعتمد على: توفير التكوين المستمر للموظفين، تحسين التجهيزات

التقنية والبنية الرقمية، واعتماد أساليب حديثة في القيادة والتسيير، وذلك بما يُسهم في تجسيد التحول الرقمي بشكل فعلي، ويؤسس لإدارة محلية أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات المواطن والخدمة العمومية.

❖ الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية حول واقع ودور القيادة الإدارية في تفعيل مشروع الرقمنة داخل بلدية تارمونت، وبالنظر إلى التحديات والمعوقات التي تم رصدها ميدانياً، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية التي من شأنها أن تُسهم في تعزيز فعالية الإدارة المحلية وتمكينها من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة توفير برامج تكوين مستمر ومتخصص لفائدة الموظفين في مجال الرقمنة وتقنيات الإدارة الحديثة، بما يضمن تأهيل المورد البشري للتعامل الفعّال مع التكنولوجيات الرقمية.
- العمل على تحسين البنية التحتية الرقمية داخل البلدية، من خلال توفير معدات معلوماتية حديثة، ربط فعّال بشبكات الإنترنت، وبرمجيات مهنية قادرة على تسهيل الإجراءات الإدارية.

- إدماج الرقمنة تدريجيًا في مختلف المصالح الإدارية، مع التركيز في البداية على الخدمات ذات الأولوية مثل: رقمنة الوثائق، سجلات الحالة المدنية، وإدارة الموارد البشرية.
- إطلاق مبادرات تحسيسية داخل المؤسسة لتعزيز ثقافة العمل الرقمي، وتوضيح الفوائد المترتبة عن اعتماد الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- تشجيع التنسيق بين البلديات والجامعات أو مراكز البحث بهدف تطوير حلول رقمية محلية تراعي خصوصية العمل الإداري على المستوى البلدي.
- تخصيص موازنات سنوية واضحة ومهيكلية لدعم مشاريع الرقمنة، تشمل اقتناء الأجهزة، التمويل التكويني، وتطوير البرامج الإلكترونية الداخلية.
- وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح مجموعة من الفرضيات البحثية المستقبلية التي قد تشكل منطلقًا لدراسات جديدة في هذا المجال:
- قد يُسهم تعميم التكوين في مجال الرقمنة على مستوى البلديات في تحسين فعالية الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات.
- كلما توفرت قيادة إدارية تعتمد على التخطيط والتحفيز التشاركي، زادت فرص نجاح مشاريع الرقمنة داخل الإدارة المحلية.

- إن توفر بنية تكنولوجية ملائمة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري وتطوير الخدمة العمومية.
- وجود ثقافة مؤسساتية رقمية لدى الموظفين يُعد شرطاً حاسماً في تجسيد التحول الرقمي وتحقيق الحوكمة المحلية.

خاتمة

خاتمة:

لقد بدأنا بحثنا من المجهول، وها نحن نُنهيه بما هو معلوم؛ وبدأنا بما هو غامض، فختمناه بما هو واضح؛ وطرحنا إشكالية وافتراضات، وها نحن الآن ننهيه بنتائج واقعية وحلول مقترحة. فكما أن لكل بداية نهاية، فإن لكل منطلق هدفاً مسطراً ومقصوداً، وها نحن نضع بين أيديكم أسطر خاتمة بحثنا، التي نلخص من خلالها خلاصة الموضوع، ومدى تحقيق الهدف المرجو منه، مع تقديم رؤى مستقبلية قد تساعد الباحثين على مواصلة البحث أو إعادة تناوله من زوايا جديدة. لقد انطلقنا من مفاهيم وتعريفات نظرية، وتجسد العمل بجمع المعلومات وتحليلها وفق منهج علمي قائم على ضوابط أكاديمية دقيقة، إذ سعينا إلى معالجة الغموض الذي لمسناه عند بداية تناول هذا الموضوع، من خلال تنظيم البحث في إطار علمي ومنهجي دقيق.

إن هذه الدراسة، التي تناولت موضوع دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة ببلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024، قد بيّنت أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات العمومية. كما أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية الواعية والتمكنة تُعد حجر الزاوية في نجاح مشاريع الرقمنة، من خلال توجيه الموارد بفعالية، وتهيئة بيئة مؤسسية محفزة على التغيير والتحديث. وعلى الرغم من التحديات التنظيمية، وضعف التكوين، والقيود التقنية، تبقى الإرادة السياسية والدعم المؤسسي من العوامل الأساسية لتمكين القيادة من إنجاز مشاريع رقمية فعالة. وقد ساهمت الرقمنة في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، من خلال تسريع المعاملات وتعزيز الشفافية، مما يُعد مؤشراً على تطور نوعي في الخدمات العمومية. وانطلاقاً مما سبق، فإن مستقبل الرقمنة في الإدارات المحلية الجزائرية يبقى مرهوناً بمدى جاهزية القيادة الإدارية، وقدرتها على تبني التكنولوجيا، إلى جانب توفير البيئة

الداعمة من حيث البنية التحتية والتكوين المستمر. وتؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي، وإشراك المواطن كفاعل أساسي في عملية التحول. وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل خطوة أولى في مسار البحث في مجال الرقمنة والإدارة المحلية، ونأمل أن تسهم التوصيات المقدّمة في دفع عجلة التحول الرقمي وتحقيق إدارة محلية فعالة في الجزائر.

الاستنتاجات:

لقد توصلت الدراسة، من خلال فصلها النظري والتطبيقي، إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل إجابات علمية على الفرضيات المطروحة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تلعب القيادة الإدارية دورًا مهمًا في توجيه مسار التحول الرقمي، غير أن ضعف التكوين ونقص الرؤية الاستراتيجية يقللان من فعاليتها.
- تم تنفيذ بعض البرامج الرقمية، خاصة في مجال الوثائق البيومترية، إلا أن الرقمنة لا تزال لا تشمل جميع التعاملات الإدارية.
- أبدى الموظفون استعدادًا لتبني الرقمنة، لكنهم يفتقرون إلى المهارات الرقمية الكافية والدعم المستمر.
- توجد تحديات بنيوية حقيقية، أبرزها نقص التجهيزات، ضعف التكوين، ومحدودية الدعم المالي.

الاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات لتحسين واقع القيادة الإدارية وتعزيز فرص نجاح الرقمنة على مستوى الإدارة المحلية، وهي كما يلي:

- ضرورة إعطاء أهمية للمورد البشري من خلال ترسيخ القيم والسلوكيات التنظيمية الإيجابية بإشراف القيادة الإدارية.
- تفعيل السياسات والإجراءات الرسمية داخل المؤسسة، بما يضمن الانضباط الإداري وتحسين جودة الأداء.
- رفع كفاءة العنصر البشري عبر التكوين المستمر، وربط ترقيته بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، بما يساهم في رفع مستوى الأداء والإبداع.
- نشر ثقافة العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، لما لها من أثر في رفع الرضا والانتماء المهني.
- الالتزام بتطبيق القوانين الداخلية بصرامة وشفافية، لترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية.
- غرس قيم تنظيمية حديثة، تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، لدعم تحديث شامل للإدارة المحلية.

الرؤية المستقبلية:

في ظل التحديات التي تعترض سبيل الرقمنة على مستوى بلدية تارمونت، ورغم بعض المكاسب المحققة، تبرز ضرورة صياغة رؤية مستقبلية واضحة وشاملة لتسريع وتيرة

التحول الرقمي. وتقوم هذه الرؤية على تبني قيادة إدارية رقمية تتسم بالمرونة والكفاءة، وقادرة على إدارة التغيير، من خلال الاستثمار في المورد البشري، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر.

ويُفترض مستقبلاً توسيع نطاق الرقمنة ليشمل جميع المعاملات الإدارية، مع توفير منصات إلكترونية للمواطنين، وتكريس الشفافية والرقابة الرقمية. ويتطلب ذلك اعتماد استراتيجية محلية واضحة المعالم، تتضمن خطاً عملياً للتكوين، والتجهيز، والتحفيز، مدعومة بإرادة سياسية وإدارية جادة. إن مستقبل الرقمنة في الإدارة المحلية الجزائرية مرهون بتكامل الأدوار بين القيادة الفعالة، الموظف المؤهل، والبنية التحتية المناسبة، في إطار حوكمة رشيدة تُعيد ثقة المواطن في الإدارة، وتجعل من الرقمنة رافعة للتنمية المحلية المستدامة.

قائمة المصادر والعراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. ابن منظور. لسان العرب. تحقيق: عمر رضا كحالة، بيروت: دار الفكر، 1997.
2. أبو ناصر حسين عبد الله. السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات القيادية. عمان: دار الحامد، 2015.
3. أحمد فاطمة الزهراء. مداخل القيادة الإدارية ومواقفها. بيروت: دار الفكر العربي، 2018.
4. أحمد، ناصر. القيادة الإدارية وتحول الرقمنة في القطاع العام. بيروت: دار النهضة العربية، 2019.
5. أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبوغبين. القيادة الإدارية. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي برلين، 2021.
6. بوقرة عبد الحكيم. مبادئ الإدارة العامة. الجزائر: دار الهدى، 2015.
7. جازية زعتر. أصول التنظيم والإدارة. مصر: مكتبة عين شمس للنشر، ط2، 1998.
8. حسين حريم وآخرون. أساسيات الإدارة. الأردن: مكتب الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1997.
9. خالد عبد السلام. نظم المعلومات والرقمنة. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، 2018.
10. سالم بن سعيد القحطاني. القيادة الإدارية: القواعد ونموذج القيادي العالمي. مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، 2001.
11. سالم يوسف. القيادة الكاريزمية ودورها في المنظمات الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2017.
12. سبتي محمد. الحكومة الإلكترونية وإصلاح الإدارة العامة في الجزائر. الجزائر: دار الهدى، 2021.
13. سعيد نبيل أحمد. القيادة الإدارية: مدخل سلوكي تحليلي. عمان: دار صفاء، 2017.

14. سعيد يقطين. من النص إلى النص: مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي. بيروت: المركز الثقافي العربي، 2005.
15. الطيب بلعيز. القيادة في الإدارة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
16. عادل يوسف. التحول الرقمي والابتكار في المؤسسات. بيروت: دار الفكر، 2021.
17. عبد الحميد، سامي. التحول الرقمي في الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020.
18. عبد الله، حسين محمد. القيادة الإدارية: دراسة في نظريات القيادة. القاهرة: دار النهضة العربية، 2016.
19. عبيدات نوقان وآخرون. مهارات الاتصال الإداري. عمان: دار الفكر، 2010.
20. علي السلمي. إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة، 2005.
21. الغالي مصطفى. مبادئ الإدارة العامة. بيروت: مكتبة الرشد، 2012.
22. محسن محمود عباصرة. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد، 2009.
23. محمد فريد. الرقمنة والتنمية المستدامة في المؤسسات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2020.
24. مصطفى نجيب شاوش. إدارة الموارد البشرية (أداء الأفراد). الأردن: الشروق، 2004.
25. نواف كنعان. القيادة الإدارية: نظريات ومفاهيم معاصرة. عمان: دار الشروق، 2009.
- ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio. Transformational Leadership, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006).
2. Kane, Gerald C. et al. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte, 2015.

ثالثا: المجلات العلمية باللغة العربية

1. خليفة سمير. "متطلبات الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2021.
2. خوجة محمد الأمين. "الأمن السيبراني كضرورة في التحول الرقمي بالإدارة الجزائرية." مجلة الإدارة العامة، العدد 8، 2022.
3. سعيد يقطين. "الرقمنة والتحول الرقمي: المفاهيم والتطبيقات." مجلة العلوم الإدارية، العدد 15 (2019).
4. الشريف أحمد. "البنية التحتية الرقمية ودورها في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية." مجلة بحوث تقنية المعلومات، المجلد 15، العدد 2، 2019.
5. محمد نادية علي. "أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية: دراسة تحليلية." مجلة العلوم الإدارية، العدد 34، 2021.
6. مصطفى عبد الرحمن. "القيادة التحويلية وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي." مجلة العلوم الإدارية، العدد 12، 2020.
7. نادر عبد الله. "الشفافية ومكافحة الفساد في الإدارة العامة." مجلة الإدارة العامة، المجلد 10، العدد 3 (2021).
8. نادية الحاج. "جودة المعلومات في العصر الرقمي." مجلة العلوم التربوية، العدد 12 (2020).

رابعا: المجلات العلمية باللغة الأجنبية

1. Alhassan, Issahaku, and Thomas J. Kouame. "Leadership Role in Digital Transformation: Empirical Insights from the Public Sector." International Journal of Public Administration 44, no. 9.(2021)
2. Janssen, Marijn, and Arjen Zuiderwijk. "Open Data and Its Impact on Public Sector Leadership." Government Information Quarterly 35, no. 2.(2018)

خامسا: مذكرات ماجستير ودكتوراه

1. علال فاطمة الزهراء. "إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية." أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021

2. قريشي نوال. "الحكومة الإلكترونية ومتطلبات الرقمنة في الإدارة العمومية الجزائرية". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2021.
3. بشير نوال، "دور القيادة الإدارية في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي - دراسة حالة بلدية قالمة". مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019.
4. بوزيد فاطمة، "التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سطيف". مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2، 2022. بوزيدي، منال. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في متابعة الملفات الإدارية". مذكرة ماجستير، جامعة وهران 1، 2023.
5. الحاج علي، محمد عبد الله. "القيادة الإدارية ودورها في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2022.
6. الحاج منى سمير. "تأثير أساليب القيادة على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في بلدية الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019.
7. زروقي آسيا. "تحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2019.
8. زينب نسرین. "أثر العمل الجماعي في تطوير الأداء المؤسسي". مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2021.
9. القاھلي سمير. "التحول الرقمي في الإدارة المحلية: دراسة حالة". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2022.
10. مباركي نوال. "التحديات الاقتصادية للتحول الرقمي في الإدارة المحلية". مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2022.
11. مجبر، راضية. "القيادة التحويلية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ببلدية أولاد جلال". مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2020.
12. مكي صبرية. "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز باتنة". مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، 2021.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
04	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
11	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
11	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
11	أولاً: تعريف القيادة الإدارية
12	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية
13	المطلب الثاني: أسس وعناصر القيادة الإدارية
13	أولاً: أسس القيادة الإدارية
15	ثانياً: عناصر القيادة الإدارية
16	المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة الإدارية
16	أولاً: نظريات القيادة الإدارية
18	ثانياً: أنماط القيادة الإدارية
الصفحة	المبحث الثاني: ماهية الرقمنة

20	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأهميتها
20	أولاً: تعريف الرقمنة
22	ثانياً: أهمية الرقمنة
24	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الرقمنة وعوامل نجاحها
24	أولاً: متطلبات تطبيق الرقمنة
25	ثانياً: عوامل نجاح الرقمنة
28	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة
الصفحة	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للرقمنة
32	المبحث الأول: تقديم البلدية محل الدراسة
32	المطلب الأول: التعريف ببلدية تارمونت
32	أولاً: مفهوم البلدية
33	ثانياً: تعريف بلدية تارمونت
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تارمونت
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
42	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

44	المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها مع الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض النتائج
66	المطلب الثاني: تحليل النتائج
68	المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
74	الاستنتاج العام
75	الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
83	فهرس المحتويات
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجدول

1. قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين طبيعة جنس موظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة.	44
2	يبين السن لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة	45
3	يبين المستوى التعليمي لموظفي بلدية تارمونت لولاية المسيلة	46
4	يبين الخبرة المهنية في البلدية للموظفين	48
5	يبين اتباع القيادة الإدارية لأساليب حديثة في الإدارة	49
6	يبين إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات.	50
7	يبين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة	51
8	يبين تولي القائد الإداري أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم	52
9	يبين سعي القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية.	53
10	يبين تأثير القيادة في رفع الروح المعنوية للأفراد	54
11	يبين توفر الإدارة على وسائل اتصال بشكل كافي	55
12	يبين تطبيق برامج رقمية في بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024	56
13	يبين تقليل الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبابيك وحسنت الاتصال العمومي.	57
14	يبين اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالبلدية	57
15	يبين نوع الخدمات الرقمية المتوفرة حاليا	58

59	يبين ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري.	16
60	يبين أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلدية.	17
61	يبين القيادة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في إنجاز مشاريع الرقمنة	18
62	يبين مدى دعم القيادة الإدارية للتكوين في المجال الرقمي.	19
63	يبين هل هناك تحسن في الأداء الإداري بفضل الرقمنة.	20
64	يبين القيادة الإدارية تواجه مشاكل في تجسيد مشروع الرقمنة.	21
65	يبين كان هناك تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية	22

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	يبين الهيكل التنظيمي لبلدية تارمونت	1
44	يبين طبيعة جنس موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.	2
46	يبين السن لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	3
47	يبين المستوى التعليمي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	4
48	يبين الخبرة المهنية في المجال الرياضي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	5

قائمة الملاحق

الملحق 1:

استبيان الدراسة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "دور القيادة الإدارية في ظل الرقمنة في الجزائر دراسة ميدانية بلدية تارمونت 2022\2024" ولتحقيق أهداف الدراسة جاء هذا الاستبيان لتقييم دور القيادة الإدارية في بلدية تارمونت خلال سنتين من 2022 إلى 2024 وما هي أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تطبيق الرقمنة داخل البلدية.

المعطيات التي تقدم تبقى سرية

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر دكتوراه

4. سنوات الخبرة في البلدية:

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

القسم الثاني: القيادة الإدارية

5. هل تتبع القيادة الإدارية أساليب حديثة في الإدارة (التخطيط، التوجيه، المتابعة، التحفيز)؟

نعم أحياناً لا

6. ما مدى إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

7. توجد علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة

موافق محايد غير موافق

8. يولي القائد الإداري أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم

موافق محايد غير موافق

9. يسعى القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية

موافق محايد غير موافق

10. للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد

موافق محايد غير موافق

11. توفر الإدارة على وسائل اتصال بشكل كافي

موافق محايد غير موافق

القسم الثالث: الرقمنة

12. هل تم تطبيق برامج رقمية في بلدية تارمونت خلال الفترة 2022-2024؟
نعم لا لا أعلم

13. هل قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبابيك وحسنت الاتصال العمومي
نعم لا

14. هل يتم إعتقاد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالبلدية
نعم لا

15. ما نوع الخدمات الرقمية المتوفرة حالياً؟

رقمنة الوثائق منصات تواصل مع المواطنين الدفع الإلكتروني
أخرى

(يرجى التوضيح) :

.....

16. ساهمت الرقمنة في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري

موافق محايد غير موافق

17. ماذا قدمت لكم الرقمنة من إيجابيات في مجال تحسين الخدمات في البلدية؟

.....

18. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلدية؟

- ضعف التكوين
- نقص التجهيزات
- مقاومة التغيير
- ضعف الدعم المالي

القسم الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والرقمنة

19. هل تعتقد أن القيادة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في إنجاح مشاريع الرقمنة؟
نعم إلى حد ما لا

20. ما مدى دعم القيادة الإدارية للتكوين في المجال الرقمي؟
كبير متوسط ضعيف غير موجود

21. هل لاحظت تحسناً في الأداء الإداري بفضل الرقمنة؟
نعم نسبياً لا

22. هل تواجه القيادة الإدارية مشاكل في تجسيد مشروع الرقمنة؟
نعم لا

➤ إذا كان نعم، فما هي؟

.....
.....

23. يتم تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية
موافق محايد غير موافق

24. هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى حول دور القيادة في البلدية؟

.....
.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية في إنجاح مشروع الرقمنة على مستوى الإدارة المحلية، من خلال دراسة حالة بلدية تارمونت بولاية المسيلة خلال الفترة 2022-2024 وقد اعتمدنا في المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مستندين إلى أدوات ميدانية أبرزها الاستبيان الموجه لموظفي البلدية، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل عنصراً محورياً في إنجاح مسار الرقمنة، خاصة من خلال التوجيه، التحفيز، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة، رغم وجود تحديات كبيرة أبرزها نقص التكوين، ضعف التجهيزات التقنية، ومحدودية الرؤية الاستراتيجية، وأكدت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين الخدمات العمومية، لا سيما من خلال تقليص الضغط على الشبابيك وتسريع المعاملات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الكفاءات البشرية، تبني قيادة رقمية مرنة، وتوفير استراتيجية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي في الجماعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الرقمنة، الإدارة المحلية، بلدية تارمونت، التحول الرقمي، الكفاءات.

Abstract:

This study aims to analyze the role of administrative leadership in the success of digital transformation projects at the level of local administration, through a case study of Tarmount Municipality in M'sila Province during the period 2022-2024.

The study adopted both the descriptive-analytical method and the case study approach, relying on field tools, especially a questionnaire distributed to municipal employees.

The findings revealed that administrative leadership plays a crucial role in guiding and enabling digital transformation by providing direction, motivation, and a supportive organizational environment. However, the process still faces major challenges such as lack of training, inadequate technical equipment, and limited strategic vision. The results also confirmed that digitization has improved public services, particularly by reducing congestion at service counters and accelerating administrative procedures.

The study recommends investing in human capital, adopting flexible and competent digital leadership, and developing a clear local digital strategy to ensure successful transformation within local governments.

Keywords: Administrative leadership, digitization, local administration, Tarmount Municipality, digital transformation, human capital.