

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

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
للجماعات المحلية في الجزائر - بلدية القصور أنموذجاً -  
(2015-2025)

إشراف الأستاذة:  
د. بونوة نادية

إعداد الطالبة:  
- بوطاعة باية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. زبيري عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بونوة نادية
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. زريق نفيسة

الموسم الجامعي: 2025/2024



27 شهر 2020

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): يو طاعة باينة الصفة: طالب، امتداد: باحت مهنة ثانية ماستر  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10131819 والصادرة بتاريخ: 2016/10/13  
المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة  
العمومية للجامعات الجزائرية  
أصبح بشرقي في أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2025/05/18

توقيع المعني (ة)

Bouty

سنة 2025 في 08 من شهر 05  
السيد: يو طاعة باينة  
ملاحظات ورقم: 10131819  
رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتشريف من  
عنون الإدارة الإقليمية  
عبد القادر





## شكر وتقدير

الحمد لله وحده عز وجل على توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع  
ومصادقا لقوله (ولئن شكرتم لأزيدنكم).

وبهذه المناسبة أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الدكتورة بونوة على  
مجهودها إذ لم تتوانى عن النصح والتوجيه خلال جلسات إشراف مكثفة.  
كما أتقدم بخاص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، وإلى كل أساتذة قسم  
العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد بوضياف –المسيلة–  
أتقدم بالشكر أيضا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو  
بدعوة في ظهر الغيب.

2025





# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع بخالص الإحترام والتقدير إلى والدتي العزيزة  
أطال الله عمرها وحفظها ورعاها.  
وإلى روح أبي وأدعو الله أن يتغمد روحه برحمته الواسعة  
وأن يجعله من أهل الفردوس الأعلى.  
كما اهديه إلى كل أفراد عائلتي.

# مقدمة

شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، حيث كان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الإتصال وتقنية المعلومة دورا بارزا في هذه التغيرات، فظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في إستخدام مختلف الشبكات الإلكترونية في جل المجالات، أدى إلى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال، هذا الأسلوب الذي يعبر عن السرعة والفعالية وهو ما يعرف بالتقنية الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى كونه توجها عالميا نتج عنه الخدمة العمومية الإلكترونية، خاصة وفي ظل تغيير وظائف الدولة و إزدياد حاجة المواطنين للخدمات العمومية حيث أصبحت الدول تولي أهمية بالغة لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها لمواطنيها لأن هذه الأخيرة تعتبر من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، لذا سارت دول العالم في طريق هذا التحول، ومن بينها نجد الجزائر التي أصبحت هي الأخرى تسعى لإيجاد أفضل الآليات بهدف تحسين تقديم الخدمة وبالتالي تحقيق رضا المواطن وهذا انعكس على إستقرار المجتمع بصفة عامة لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى وحاجة المواطن تجعله يشعر بالاطمئنان وتعزز ثقته بالنظام الحاكم .

وباعتبار الإدارة الإلكترونية أحد متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم فهي تلعب دورا هاما في تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات الحكومية المختصة بتوفير الخدمات العمومية لاسيما منها الجماعات المحلية من خلال تسهيل إتصالها بالمواطن وسرعة إستجابتها ودقة أدائها وغيرها من مظاهر الفعالية، من جهة أخرى إعتقاد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل واضح في تقديم الخدمة بطريقة دائمة ومستمرة بكفاءة، وبأقل التكاليف مع الحرص على المساواة بين المواطنين.

ولمعرفة هذا الدور الهام نتوقف على النظر فيما تم تحقيقه بالنسبة للجماعات المحلية من إستعداد، ورصد واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الإنجاز ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتقديم تحليل واقع الإدارة الإلكترونية كألية لتحسن الخدمة العمومية في الجزائر حيث سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الخدمات العمومية اليومية وتحسين أداء الإدارة العامة، بهدف الإرتقاء بنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى الجماعات المحلية خاصة والبلدية تحديدا ذلك أنها أقرب إدارة للمواطن ومن بين مظاهرها رقمنة الحالة المدنية وجواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين.

● **أهمية الموضوع:** تكمل أهمية الموضوع في أن الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن أضحت أداة إستراتيجية لتحقيق الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمة العمومية من خلال تقليص البيروقراطية وتبسيط الإجراءات.

ويكتسي هذا الموضوع أهمية علمية وأكاديمية؛ من حيث أنها دراسة تفيد الكشف عن نقطة مهمة لما يُطرح من إشكالات حول ما إعتدته الجماعات المحلية للإرتقاء بمستوى خدماتها ورفع التحديات التي تقف عائقا أمامها في سبيل تحسين الخدمة العمومية.

تتجلى أهمية الموضوع كذلك في مساهمته في إثراء الأدبيات العلمية الوطنية حول موضوع مهم في الساحة الأكاديمية الجزائرية، خاصة ما تعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في السياق المحلي، ومدى أثرها على تحسين الخدمة العمومية.

● **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب تدفع بالباحث إلى الخوض في دراسته ولقد اخترت هذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية:

- ✓ التعرف على مختلف وطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية.
  - ✓ الإهتمام المتزايد لفئات المجتمع بموضوع الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.
  - ✓ إرتباط الموضوع بواقع المجتمع الجزائري و حياة المواطن اليومية، و ملامسته لقضايا الشأن العام.
- الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي للباحث لهذا النوع من المواضيع.
  - ✓ إرتباط الموضوع بمجال التخصص.
  - ✓ الرغبة في تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في إحدى الجماعات المحلية، ورصد مكان القوة والضعف في تطبيق هذا النمط الإداري انطلاقا من أهمية البلدية كنقطة احتكاك مباشر بين الإدارة والمواطن.
  - ✓ ندرة الدراسات التي أجريت على بلدية القصور في هذا المجال تحديدا.
- إشكالية الموضوع:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية القصور ولاية برج بوعريش؟

وتندرج تحتها تساؤلات فرعية عديدة أهمها:

- ✓ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية، الجماعات المحلية والخدمة العمومية؟
- ✓ ماهي جهود الدولة الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية المحلية؟ وماذا حققت في هذا المجال خاصة في ظل التحديات القائمة؟
- ✓ ماهي مساعي بلدية القصور لتوظيف الرقمنة كألية من أليات تطبيق الإدارة الإلكترونية للإرتقاء بمستوى خدماتها العمومية المحلية؟
- ✓ هل نجحت هذه البلدية في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة بالنسبة لوثائق الحالة المدنية ووثائق الهوية؟

• **فرضية الدراسة:**

- ✓ فرضية الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية القصور وبين تحسين نوعية الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطن المحلي.

• **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية أهمها:

- ✓ رصد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية والجماعات المحلية وتحديد العلاقة التكاملية بينهما.
- ✓ تبيان متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ إبراز أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن في الجماعات المحلية.
- ✓ التعرف على ألية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية.
- ✓ معرفة التحديات التي تقف حاجزا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.
- ✓ تقديم مقترحات وتوصيات عملية.

• **الدراسات السابقة:**

- ✓ **الدراسة الأولى:** قدم الثنائي وهيبة حيرش، وسمير يوسف خوجة (2021) دراسة تحت عنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية، على شكل مقال علمي نشر

بمجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية بتاريخ 2021/12/31 حيث طرح الباحثين مباشرة مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت فيما يلي:

✓ ماهي أسباب تحول الإدارة الجزائرية من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية؟

✓ فيما تتمثل المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

✓ ماهي مراحل التحول التي تمر بها الإدارة الجزائرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

✓ ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية؟ وماهي سبل القضاء عليها؟

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإستعراض أبرز مراحل التحول نحو هذا النمط الإداري، مع تحليل الصعوبات التي تعيق العملية بشكل عام.

توصلت إلى نتائج مفادها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية يتطلب توافر مجموعة من الأسس والشروط في مختلف المجالات بما يشمل الجوانب الإدارية البشرية الإجتماعية، الإقتصادية، المالية، التقنية والقانونية، كما أكدت الدراسة على أهمية مراعاة الخصوصيات الإجتماعية والثقافية والتكنولوجية للمجتمع في مؤسساتها، تحسبا لمقاومات التغيير مما يساعد الحكومة الجزائرية على تسريع تبني هذا النظام وتكيفه بفعالية.

**الدراسة الثانية:** تمثلت في دراسة كمال فار تحت عنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام، مرفق الحالة المدنية ببلدية برج بوعريريج نموذجا، جاءت الدراسة على شكل مقال علمي نشر بتاريخ 2021/12/10 بمجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية ص78-99.

لم يطرح تساعل واضح لكن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه المرافق العامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصص بالذكر بلدية برج بوعريريج حيث تطرق إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مرفق الحالة المدنية ببلدية برج بوعريريج بشكل خاص.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن بلدية برج بوعريريج لاتزال تعاني من مختلف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على الرغم من المجهودات المبذولة.

إنطلاقا من نتائج هذه الدراسات بدأت دراستي، بهدف الإطلاع على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية القصور والوقوف على مساعي هذه البلدية في سبيل تطبيق هذا المشروع وما إعترضتها من عراقيل وتحديات.

### • مناهج الدراسة:

تحتاج البحوث العلمية الأكاديمية إلى أساليب ومناهج علمية دقيقة وملائمة لتحقيق الغاية من البحث وهي الكشف عن الحقائق وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، إعتمدت على المناهج التالية:

✓ المنهج الوصفي: وهو المناسب للدراسات الإجتماعية ومنها العلوم السياسية تم توظيفه في الفصل الأول المتضمن الإطار النظري للدراسة إذ يهتم بدراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وذلك لوصف كل من الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية والخدمة العمومية.

كما أستخدم في الفصل الثاني أيضا لوصف وتحليل واقع التجربة الجزائرية.

✓ المنهج الإحصائي: تم الإعتداد على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي إستهدفت تقييم واقع الإدارة الإلكترونية وإنعكاسها على تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

يعتبر الجانب النظري مهم لإعداد كل مذكرات التخرج لأنه يعرفنا بالمفاهيم المكونة للموضوع ولكن الجانب التطبيقي هو الأهم في كل بحث على إعتبار أنه هو الذي يجيب على "إشكالية الدراسة، فيثبت أو ينفي صدق فرضيات الدراسة الإستطلاعية بإتباع الأساليب المنهجية اللازمة وأدوات البحث الضرورية لمعالجة الفرضيات والوصول إلى النتائج.

## • إقترابات الدراسة:

- ✓ الإقتراب النسقي: ذلك أن الجماعات المحلية عبارة عن نظام إداري فرعي داخل النظام الإداري الوطني، وتتفاعل مع بيئة تقنية وقانونية وإجتماعية، حيث تدخل كنمط جديد للتسيير (مدخلات) إذ تمكن من تحسين العمليات الإدارية وتفضي إلى مخرجات على شكل خدمات عمومية ذات جودة يتم تقييمها من خلال التغذية الراجعة ومصدها المواطنون.
- ✓ الإقتراب القانوني: تمت الإستعانة به في تحديد ومعرفة الأطر القانونية التي وضعها المشرع الجزائري لتنظيم الجماعات المحلية، وتحديد الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية.
- ✓ الإقتراب البنوي الوظيفي: كما وظفت في الدراسة هذا الإقتراب الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي لفهم تأثير الرقمنة على وظائف الجماعات المحلية.

## أدوات الدراسة:

بالنسبة لمنهجية الدراسة والخطوات المتبعة، تم الإعتماد في هذه الدراسة على شقين: شق نظري شق تطبيقي ولكل منهما أدواته الخاصة به.

المسح المكتبي: وُظف في جمع البيانات والمعلومات النظرية من الكتب، والمقالات، القوانين، التقارير الرسمية، والمواقع الحكومية الرسمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، الجماعات المحلية، الخدمة العمومية. الجانب التطبيقي يتطلب جمع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بجهود بلدية القصور في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية لمواطنيها وتم الإعتماد على المسح الميداني بإستخدام عدة أدوات هي الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

الملاحظة: هي تقنية تسمح للباحث مشاهدة الظاهرة عن قرب وكذلك تتحقق بالحضور الفعلي على مستوى عينة الدراسة.

المقابلة: هي عبارة عن تقنية مباشرة من خلال حوار الباحث مع شخص معين يتضمن أسئلة وأجوبة. الاستبيان: هو أحد أساليب البحث الكمي الأكثر إستخداما في الدراسات الإجتماعية والإدارية، يتم من خلاله إعداد قائمة من الأسئلة المنظمة ترتبط بموضوع الدراسة، تُقدم إلى عينة من الأفراد لإستطلاع آراءهم أو مواقفهم أو سلوكهم حول موضوع معين، وتحلل الإجابات لاحقا بهدف الوصول إلى إستنتاجات علمية دقيقة.

## • مجال الدراسة:

- ✓ المجال المكاني: داخل إقليم الدولة الجزائرية وفي ولاية برج بوعريريج إخترت بلدية القصور لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى تلك البلدية تحديدا لأنها مسقط رأس الباحث.
- ✓ المجال الزماني: تهدف الدراسة لتغطية الفترة ما بين سنتي 2015 و2025 ذلك أن سنة 2015 هي الفترة التي بدأت فيها رقمنة سجلات الحالة المدنية في بلدية القصور وصولا إلى شهر ماي من سنة 2025 باعتباره أخر محطة في الدراسة الميدانية.
- ✓ المجال البشري: إن مجتمع الدراسة الذي إعتمدت عليه في الدراسة الميدانية من أجل الحصول على المعلومات، هو أهم مصلحة لها علاقة مباشرة بالمواطنين لما توفره من معلومات باعتباره المصلحة التي تظهر فيها صور تطبيق الإدارة الإلكترونية بوضوح أكثر وهو مكتب الحالة المدنية بالإضافة إلى مكتب جوازات السفر وبطاقة التعريف البيومتريين الإلكترونيين على مستوى مصلحة التنظيم والشؤون العامة، والعينة التي إخترتها كانت على مستويين بإعتبارهم المكلفون بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية:

التقنيون: وهم الموظفون المختصون في الإعلام الآلي، وعددهم قليل.  
الإداريون: وهم موظفون بالمصالح محل الدراسة من مختلف الرتب.  
● **صعوبات الدراسة:** وكأي باحث واجهتني صعوبات من أبرزها:

- ✓ تلك المتعلقة بالموضوع أساسا بجمع المادة العلمية.
- ✓ ضيق الوقت الممنوح لإجراء الدراسة بالخصوص عندما تكون دراسة حالة.
- ✓ وما يعرفل الدراسة الميدانية صعوبة جمع المعلومات والبيانات بحجة سرية المعلومة الإدارية خاصة فيما يتعلق بالموارد المالي المخصص لهذه العملية.
- **هيكلية الدراسة:** يتمحور الموضوع حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية وبالخصوص على مستوى بلدية القصور حيث تضمنت الدراسة مقدمة وثلاث فصول أولهما نظري تطرق لمجمل مفاهيم الدراسة بصفة عامة، حيث يمكننا من التعرف على كل من متغيرات الدراسة المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية ثم المتغير الأول التابع للمتغير المستقل وهو الجماعات المحلية ثم المتغير الثاني التابع وهو الخدمة العمومية وهو تابع للمتغير التابع الأول، أما الفصل الثاني فتناول العلاقة بين المتغيرات حيث بحث في تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر من خلال عرض مساعي الحكومة الجزائرية في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ورصد المشاريع التي تمكنت من تجسيدها على أرض، الواقع لننتقل إلى فصل ثالث يتطلب دراسة تطبيقية والعينة بلدية القصور إذ تم التركيز على أهم مصلحة يتردد عليها عدد كبير من المواطنين بشكل متكرر ودائم لأنها تعتبر النافذة المفتوحة لتقديم الخدمة العمومية وهي مصلحة الحالة المدنية ومكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين ثم خاتمة للموضوع وهي عبارة عن حوصلة تتضمن نتائج الدراسة وتوصيات وفيما يلي عرض للخطة.

#### ● خطة الدراسة:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الثاني: أسباب التحول من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: مفهوم الجماعات المحلية.
- المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية.
- المطلب الثاني: وظائف الجماعات المحلية.
- المطلب الثالث: أهمية الجماعات المحلية.
- المبحث الثالث: مفهوم الخدمة العمومية.
- المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية.
- المطلب الثاني: نظم تقديم الخدمة العمومية.
- المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية.
- خلاصة واستنتاجات
- الفصل الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر
- المبحث الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
- المطلب الأول: مضمون مشروع الجزائر الإلكترونية.

المطلب الثاني: أليات وبرامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية.  
المطلب الثالث: إنجازات مشروع الجزائر الإلكترونية.  
المبحث الثاني: الجماعات المحلية في الجزائر.  
المطلب الأول: تطور الجماعات المحلية في الجزائر.  
المطلب الثاني: تعريف الجماعات المحلية في الجزائر.  
المطلب الثالث: وظائف الجماعات المحلية في الجزائر.  
المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية في الجزائر.  
المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.  
المطلب الثاني: رقمنة الجماعات المحلية.  
المطلب الثالث: واقع تأثير الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية.  
خلاصة وإستنتاجات  
الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى بلدية القصور.  
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبلدية.  
المطلب الأول: تقديم بلدية القصور.  
المطلب الثاني: الإطار القانوني لبلدية القصور.  
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية القصور.  
المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بلدية القصور (مكتب الحالة المدنية، مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين)  
المطلب الأول: مكتب الحالة المدنية.  
المطلب الثاني: مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين الإلكترونية.  
المطلب الثالث: تحليل نتائج مخرجات الإستبيان وإختبار فرضية الدراسة.  
المبحث الثالث: تقييم تجسيد الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية.  
المطلب الأول: إيجابيات الإدارة الإلكترونية.  
المطلب الثاني: تحديات وعراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.  
المطلب الثالث: حلول أفاق تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.  
خلاصة وإستنتاجات  
الخاتمة (النتائج والتوصيات)

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

كانت بداية القرن العشرين نقطة تحول بالنسبة للإدارة؛ فتحوّلت من مجرد ممارسات إلى علم قائم بحد ذاته له مقوماته كغيره من فروع العلم والمعرفة، وله علاقات مع العلوم الأخرى<sup>1</sup>، ظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي إستخدمت الأساليب العلمية وبرزت المدارس الفكرية، والإدارة الإلكترونية هي إمتدادٌ لهذه المدارس.

**المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

---

<sup>1</sup> - عمر أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، (عمان، دار الناهج للنشر والتوزيع، 2023)، 19. <http://books.google.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/20

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية نتناول أولاً تعريف الإدارة حيث أصل الكلمة لاتيني مشتق من الفعل TO AD الذي يعني يساعد أو يخدم ويرى الدكتور محمد سمير أنه في اللغة الإنجليزية يستخدم أحد اللفظين (Management) أو (Administion).

Management: يشير إلى مهام الإدارة على مستوى التنفيذ ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى لتحقيق الربحية.

Administion يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي.<sup>1</sup> أصبح الفرق واضحاً أن جوهر الإدارة هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

وتختلف التعاريف حسب زوايا النظر فنجد تايلور عرف الإدارة في كتابه إدارة الورشة على أنها "المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله تم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها". يمكن القول أن تايلور يقصد تحقيق الأهداف بدقة وإسناد الأعمال إلى مجموعة من الأفراد يعملون على تحقيق تلك الأهداف، ثم ممارسة الرقابة عليهم لمعرفة مدى كفاءتهم وفعاليتهم في التنفيذ بأحسن الطرق وأخفض التكاليف.

في حين ذكر هنري فايول في كتابه الإدارة العامة أن معنى الإدارة هي: "أن تريد وأن تنتبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر. وتنسق وتراقب"<sup>2</sup>.

بينما يعرفها DAFT على أنها "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية"<sup>3</sup>.

ففي نظر DAFT الإدارة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الوظائف المعروفة لها، غير أنه يركز على الأسلوب المتميز بالكفاءة والفاعلية.

ويرى روبيرت البانيز أن الإدارة هي: "إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية، يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>.

حيث يشير البانيز إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد، والسعي لخلق بيئة تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أما الصيرفي فيرى أن الإدارة هي "مجموعة من المبادئ والإفتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية، غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير علمياً المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها"<sup>5</sup>. رغم تعدد التعاريف يمكن أن نقدم تعريفاً إجرائياً للإدارة على أنها: مجموعة من الأفراد تعمل على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف مشروعاً بطريقة عقلانية ورشيدة.

وفيما يلي نورد شكلاً يوضح تطور مدارس الفكر الإداري وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية.

1- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009) 22، 21

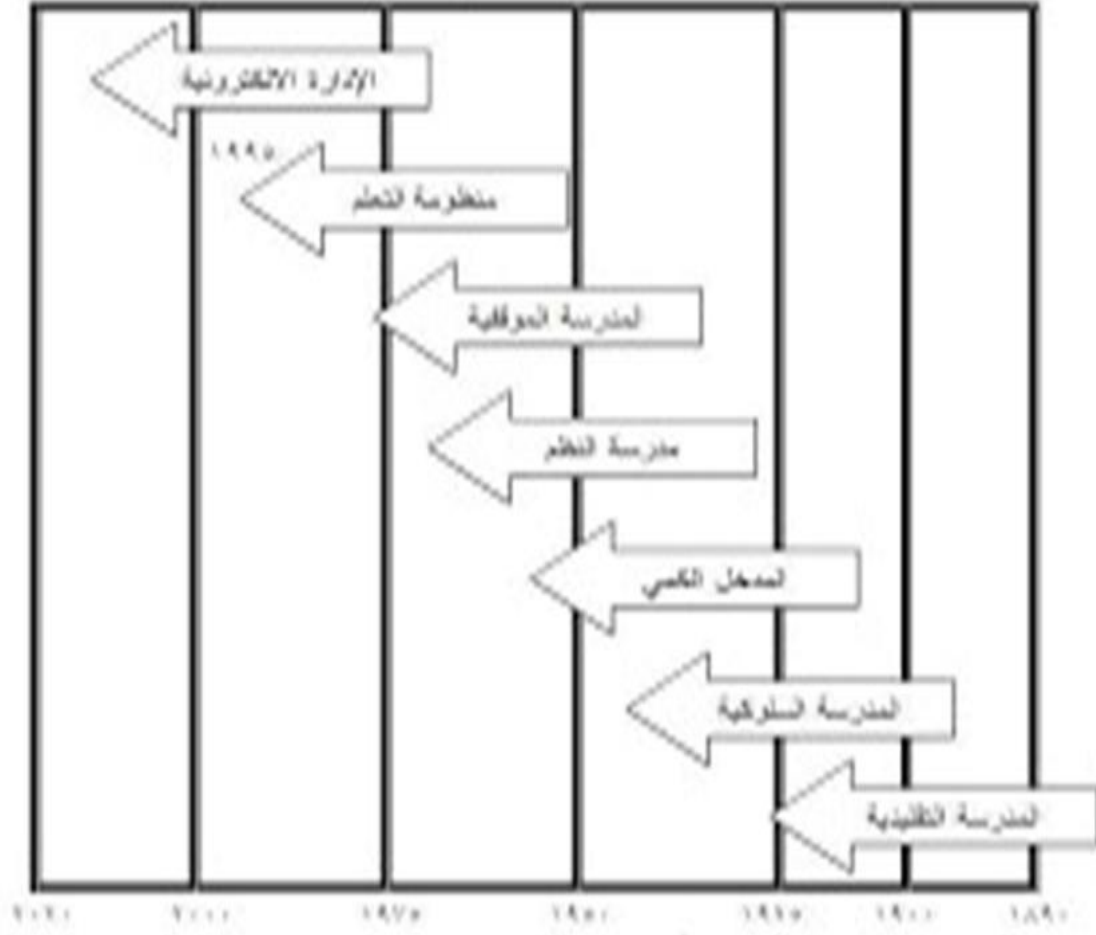
2- نفس المرجع، 23.

3- فريد كوترل، آسيا نيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، (عمان، مزمز ناشرون وموزعون، 2015)

4- زينب بوراي، الإدارة الإلكترونية، (الجزائر، دار المتبنى للنشر، 2024)، 15.

5- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 24.

الشكل رقم 1: يوضح تطور مداس الفكر الإداري إلى الإدارة الإلكترونية:



المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2016)، ص.7.

**المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية:**

بدأ مفهوم الإدارة الإلكترونية يلوح في الأفق في قطاع الأعمال في الخمسينات والستينيات من القرن الماضي؛ وفي ظل إتساع دائرة استخدام أجهزة الكمبيوتر حين أدركت المؤسسات أن استخدام هذه الأجهزة يعني توفير الجهد والوقت؛ إذ يرتبط ظهور الإدارة الإلكترونية بأتمتة\* المكاتب منذ 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعالية طابعاتها الكهربائية، وأول برهان هو أن هذه الشركة عام 1964 أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST أي الشريط الممغنط أو جهاز الطابعة المختار لإعادة إرسال نفس الرسالة<sup>1</sup>.

وأول استخدام لمصطلح المكتب اللاورقي كان في عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، تلميحا لفكرة التحول الرقمي، ففي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح بإعتباره مكتب المستقبل<sup>2</sup>.

بينما كانت أولى تجارب الحكومة الإلكترونية في أواسط الثمانيات في الدول الإسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وسميت بالقرى الإلكترونية<sup>3</sup>.

وأطلق لارس\* على هذه المبادرة اسم مراكز الخدمة عن بعد عام 1989، كما ساهم دال\* في تطوير البنية التحتية والتقنية لدعم هذه المبادرة، وتبعها العديد من الدول لإقامة تجارب في نفس المجال. وإن تعمقنا أكثر في تفاصيل نشأة الإدارة الإلكترونية نستطيع أن نميز أربع مراحل مرت بها الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي<sup>4</sup>:

**المرحلة الأولى: الأتمتة (1960-1980):** استخدام الحاسوب في حساب الرواتب وتسجيل الدخول للموظفين.

**المرحلة الثانية: الإتصال (1980-2000):** ربط أجهزة الكمبيوتر في المؤسسات بشبكات محلية (LAN) ثم شبكات واسعة (WAN).

**المرحلة الثالثة التكامل (2000 - 2010):** إنشاء بوابات حكومية متكاملة تقدم مجموعة من الخدمات.

**المرحلة الرابعة مرحلة الذكاء (من 2010 إلى الآن):** استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات وإتخاذ القرارات مثل: روبوتات الدردشة التي تجيب على إستفسارات الأفراد.

وفيما يلي نورد شكلا يوضح التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية.

**الشكل رقم 2: يوضح التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية:**

\*الأتمتة هي عملية استخدام التكنولوجية والأنظمة البرمجية لتنفيذ المهام والعمليات تلقائيا، دون الحاجة إلى تدخل بشري مستمر تهدف إلى تحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء تسريع الانتاج ولها أنواع:

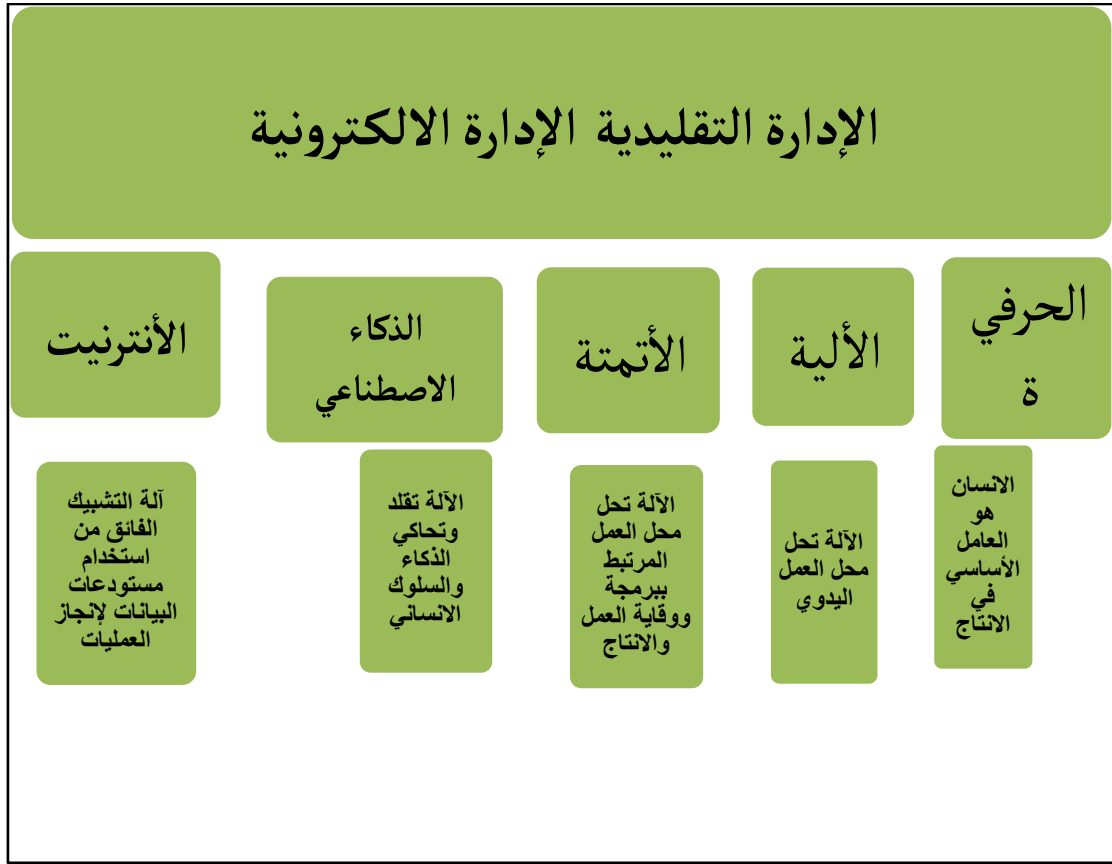
- الأتمتة الصناعية: مثل استخدام الروبوتات في المصانع.
  - الأتمتة الإدارية: مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)
  - الأتمتة البرمجية: مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجيات الذكية.
  - وأتمتة المكاتب: تعني استخدام التكنولوجيا والبرمجيات لأداء المهام المكتبية تلقائيا وأهم مجالات أتمتة المكاتب (إدارة المستندات- التواصل الداخلي- معالجة البيانات- إدارة الموارد البشرية- إدارة المهام والمشاريع).
- 1- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (الأردن، دار وائل للنشر، 2006) ص33، 32.
- 2- عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية (القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع)، ص8. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/25.

3- أحمد ضيف، محمد بن موسى، الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، مجلة الاستراتيجية والتنمية 2013/07/05، ص141. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/25.

\*لارس: LARS من جامعة أودنيس في الدنمارك يعد رائد تجربة القرى الإلكترونية.

\*مايكل دال، صاحب شركة دال وهو صاحب الدور الريادي في الحلول الإلكترونية لمشروع القرى الإلكترونية.

4- أحمد ضيف، محمد المرجع السابق، ص141.



**المصدر:** نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية- الوظائف- المجالات) دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2009 ص 163.

هذا التدرج في التطور ساهم في إعطاء تعاريف متنوعة للإدارة الإلكترونية، نذكر منها مجموعة على سبيل المثال لا على سبيل الحصر فعرّفها نجم عبود نجم على أنها "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الإتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها"<sup>1</sup>.

ويعرفها غالب ياسين على أنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات"<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً على أنها: "إستخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبينها وبين باقي المؤسسات الأخرى والعملاء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية الوظائف، المجالات)، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 157.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، (الرياض معهد الإدارة العامة، 2005)، ص 22.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سابق 43.

وتعرف أيضا على أنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت من خلال الإستعانة بشبكات\* الإنترنت والإنترنت والإنترنت والإكسترنانت"<sup>1</sup>.

ويعرفها البنك الدولي على أنها: "مصطلح حديث يشير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة الكفاية والفعالية والشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها التي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"<sup>2</sup>.

وعرفتها المفوضية الأوروبية\* على أنها "تطبيق يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لدعم المهام الإدارية للمكتب الخلفي"<sup>3</sup>.

ويمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي: هي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية داخل المؤسسات بأنواعها لتحسين الأداء وتسهيل الإجراءات بهدف تقديم الخدمات عن بعد.

وبعض المفاهيم لها نفس المعنى كالتحول الرقمي والإدارة الرقمية.

وللإدارة الإلكترونية عناصر تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>: عتاد الحاسوب Hardware، البرمجيات Software، شبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد البشرية من العاملين في حقل المعرفة، والشكل الموالي يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.

\*شبكة الإنترنت (internet): هي الشبكة العنكبوتية (world wide wef) شبكة إتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم وفي أنظمة محددة ويعرف بالبروتوكول الموحد وهو بروتوكول الإنترنت.

شبكة الإنترنت (Intranet) هي الشبكات الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنطقة مع قنوات اتصال جديدة بين الموظفين والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم فالأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحمى من الغرباء بما يسمى جدار النار.

شبكة الإكسترنانت (EXTRANET) هي شبكة خاصة تسمح لبعض المستفيدين من المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة وبذلك تكون تطوير شبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على إختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية

<sup>1</sup>- سميرة عطوي، نادية عيساوي، الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالو.م.أ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2017، ص 274، 273. <https://ASJPrisr.dz> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2025/03/27.

<sup>2</sup>- عادل حروش المفرجي، أحمد على صالح، ببداء ستار البيدي، الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2016، ص 11).

\*المفوضية الأوروبية European commission: هي الهيئة التنفيذية الرئيسية للاتحاد الأوروبية المسؤولة عن اقتراح القوانين- تنفيذ السياسات- إدارة الميزانية- الإشراف على الامتثال للقوانين الأوروبية مقرها في بروكسل وعدد المفوضين فيها 27 مفوضا.

<sup>3</sup>- زينب بوراي، المرجع السابق ص 22.

<sup>4</sup>- سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 24.

الشكل رقم 3: يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية:



المصدر: مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية-Management E ادارة بلا اوراق، ادارة بلا مكان، ادارة زمان، ادارة تطبيقات جامدة،  
<http://books.google.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/30.

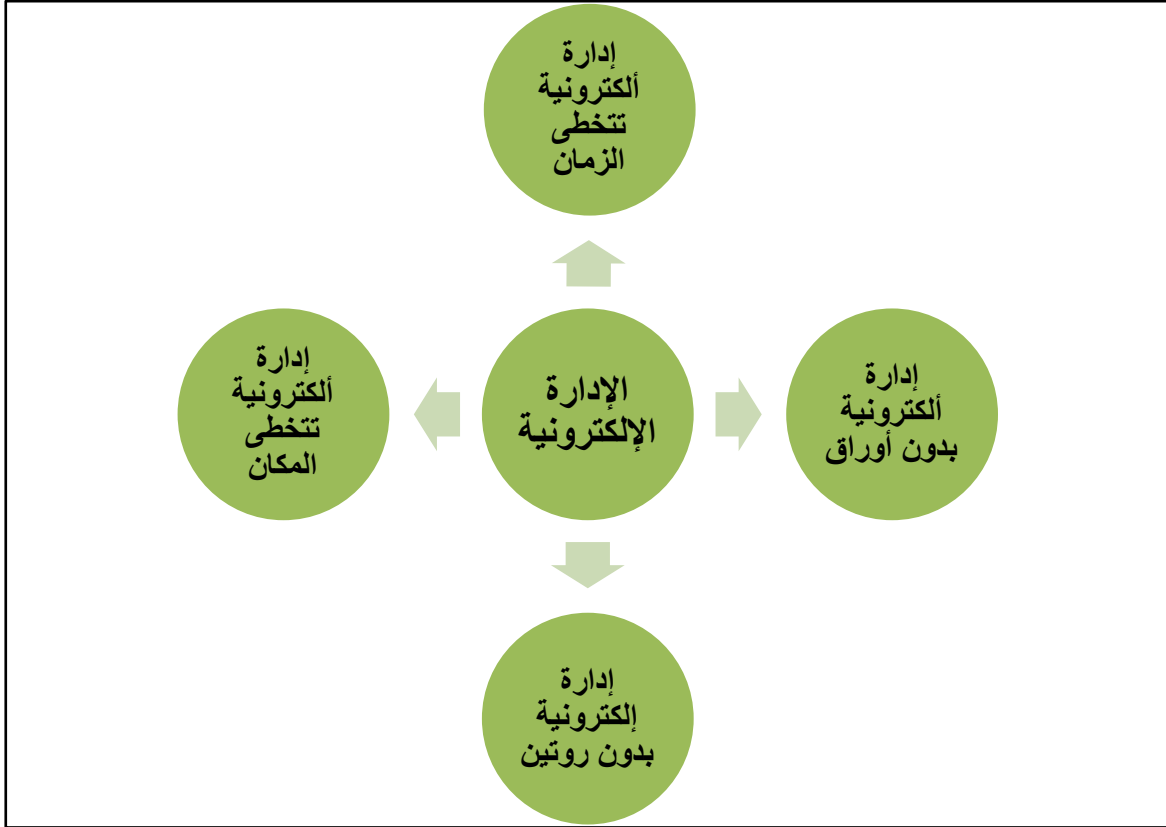
وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

- **عتاد الحاسوب:** وهو المكونات المادية ويتضمن أجهزة الحاسوب، أنظمتها، شبكاته وملحقاته فمع التطور المستمر في برامج الحاسوب وزيادة عدد المستخدمين داخل المؤسسات، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات لإقتناء أحدث التقنيات في مجال العتاد. هذا النهج يتيح تحقيق ميزتين مهمتين:
  - ✓ تقليل تكاليف الصيانة والتطوير المستمر.
  - ✓ التوفيق بين العتاد مع البرمجيات الحديثة وأنظمة المعلومات المتطورة.
- أما من ناحية الأنواع وأفضلها، فهذا إجتهد يرجع في الأساس إلى مدى حاجة المنظمة للعتاد بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية كالطابعات، الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، وسائط التخزين..... وغير ذلك.
- **البرامج:** وتشير إلى الجانب البرمجي في نظم وشبكات الحاسوب والذي يشمل تطبيقات مثل: برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات.
- **شبكات الاتصالات:** لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية فيدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية، فهي الروابط الإلكترونية التي تمتد عبر شبكة متكاملة تشمل شبكة الإنترنت Intranet، الإكسترانت Extranet والإنترنت Internet، والتي تشمل البنية التحتية الأساسية لشبكة القيمة الخاصة بالمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
- **صنّاع المعرفة:** يعد هذا العنصر أحد الركائز الأساسية في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويشمل القيادات الرقمية والمديرين والمحللين المسؤولين عن إدارة المعارف ورأس المال الفكري داخل المنظمة.

ومن خلال تعريف الإدارة الإلكترونية السابقة؛ وبالإضافة الى تعداد عناصرها يمكننا أن نخلص مجموعة من الخصائص وهي<sup>1</sup>:

- ✓ إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية.
- ✓ إدارة بلا مكان: تعتمد أساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
- ✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشرعية والمؤسسات التي تعتمد على صناع المعرفة.

الشكل رقم 4: يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية:



المصدر: سارة سير وجهينة جنمبية لنيل الماستر، -الإدارة الإلكترونية ودورها في الخدمة العمومية 16/15، تخصص إدارة الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية خنشلة- جامعة قالمة.

بعض المصطلحات التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية:

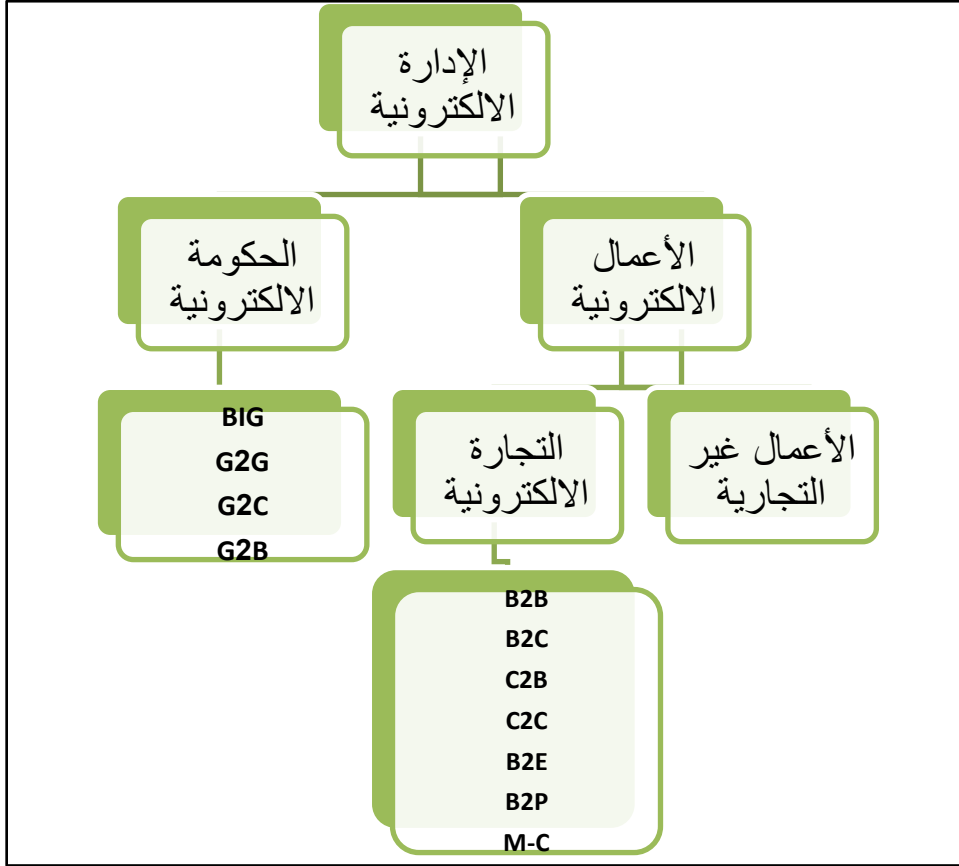
الكثير من يعتبر الإدارة الإلكترونية وبعض المصطلحات مترادفة كالحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، وغيرها، مما يتوجب علينا رفع اللبس في التميز بين المصطلحات وذكر العلاقة بينها، وذلك من خلال التطرق لمفاهيمها:

- **الحكومة الإلكترونية\***: هي إنجاز وظائف الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الاتصالات.
- **الأعمال الإلكترونية**: تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظم بالعمليات وتنقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup>- فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، المرجع السابق، 48

\*الحكومة الإلكترونية لانقصد النظام السياسي وانما نقصد المنظمات والدوائر.

- ✓ **التجارة الإلكترونية:** هي بيع وشراء السلع والخدمات وعمل التبادلات التجارية باستخدام شبكة الإنترنت.
  - ✓ **الأعمال الإلكترونية غير التجارية:** إدارة العلاقات مع الزبائن وإدارة سلاسل التجهيز وتخطيط موارد المشروع<sup>1</sup>.
- إذن مفهوم الأعمال الإلكترونية يشمل التجارة الإلكترونية والعلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء. وأما الحكومة الإلكترونية هي جانب من جوانب الإدارة الإلكترونية لذا فالعلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل.
- الشكل رقم 5: يوضح منظومة العلاقة بالإدارة الإلكترونية:**



- المصدر** عادل حرحوش وآخرون الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية (القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2016). ص16.
- من المفاهيم المشابهة للإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>:
- ✓ الصحة الإلكترونية: تقوم على توفير الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية عبر وسائل إلكترونية.
  - ✓ النشر الإلكتروني: من خلاله يمكن متابعة الأخبار، النشرات المؤلفات والإستفادة من محركات البحث.
  - ✓ التعليم الإلكتروني: يفيد إمكانية ممارسة التعليم والتعلم عبر الشبكات المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت.
  - ✓ التوظيف الإلكتروني: باستخدام أجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكة الإنترنت للإعلان عن الوظائف عبر مواقع تستخدمها المنظمات.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش وآخرون المرجع السابق، 18.

<sup>2</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ( الاسكندرية، الدار الجامعية، 2010 ) 56.

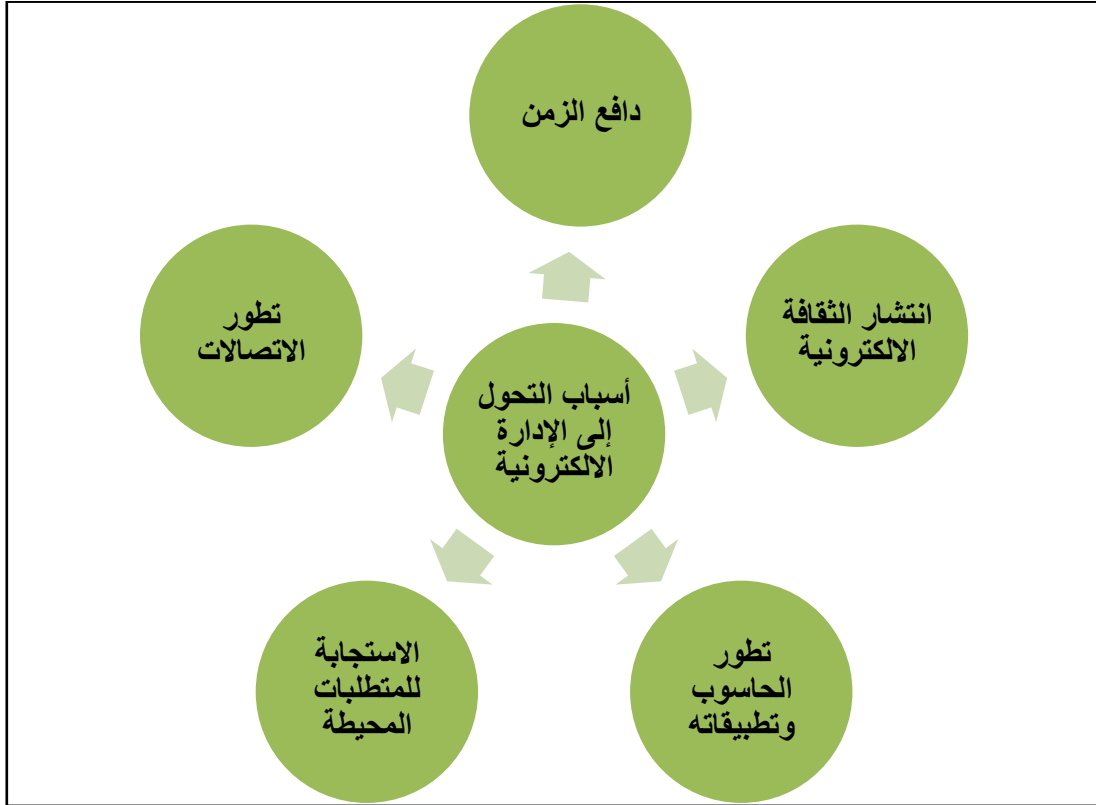
**المطلب الثاني: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:**

هناك عدة أسباب ساهمت في التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية منها سلبيات الإدارة التقليدية ذاتها؛ باعتبارها تعتمد على المعاملات الورقية؛ وهذا يشكل صعوبة الحصول على المعلومة ويجعلها أكثر عرضة للتلف حيث تتطلب أرشفتها توفير مخازن كبيرة لحفظها ناهيك عن كونها تستلزم تكلفة باهظة. ومن بين تلك الأسباب أيضا<sup>1</sup>:

- ✓ تحسين مشاركة الموظفين وضبط الأداء وفق مواصفات معنية؛
  - ✓ إنبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتطور والسريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
  - ✓ إعادة تعريف البيئة الاجتماعية؛
  - ✓ زيادة المنافسة بين المؤسسات؛
  - ✓ التحسين المستمر للخدمات؛
  - ✓ الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل؛
  - ✓ العولمة بكل أبعادها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- ويمكن أن نوضح أسباب التحول في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، (عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015)، 34، 35.

الشكل رقم 6: يوضح أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:



المصدر: وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة متطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومعوقاته في الإدارة الجزائرية 2012، 31/12، 170 <https://ASJP.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/27.

إذا تمعنا في أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية نصل إلى نتيجة مفادها أن هذا التحول لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة حتمية ملحة تفرضها المستجدات العالمية. ودراسة أسباب التحول هذه تجعلنا نقارن بين أسلوب الإدارتين.

- ✓ الإدارة التقليدية هي إدارة كلاسيكية، تعتمد على الورق والعمل اليدوي إضافة إلى أنها تحتاج تكاليف مرتفعة، ويمزها البطء وتعقيد الإجراءات وسلبيات التنظيم البيروقراطي.
- ✓ أما الإدارة الإلكترونية: فهي إدارة عصرية تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتبسيط وتحسين وتحديث الخدمات.

ونحاول معرفة الفرق بينها أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الوقية	شبكات الاتصال الإلكترونية



**المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية:**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والخاصة مرهون بتوفير المعدات الأساسية والضرورية؛ لضمان الوصول إلى تطبيق فعلي بمفهومها الشامل وهذا يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً ودقة في التنفيذ والمراقبة المستمرة وأهم هذه المتطلبات مايلي<sup>1</sup>:

✓ **البنية التحتية:** تتضمن توفير شبكات إتصال حديثة وقاعدة بيانات كبيرة متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية؛ بإمكانها نقل المعلومات بين الإدارات والمؤسسات الخاصة لترابطها مع المواطن وتوفير الأجهزة الإلكترونية.

✓ **التوزيع الجغرافي لشبكة الإنترنت:** يقصد به توفير كمية معتبرة لمزودي خدمة الإنترنت لفتح المجال للإستفادة لأكبر عدد ممكن من المواطنين بجهد قليل في وقت قصير.

✓ **التدريب:** تكوين الموظفين على إستخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات لتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح؛ وهذا يتطلب وجود كفاءات بشرية مؤهلة ومعاهد مخصصة لهذا الغرض.

✓ **التمويل:** تخصيص إعتمادات مالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بحيث يكون لهذه الإعتمادات شقان:

شق لإقتناء الوسائل والمستلزمات، وشق أخر لتكوين الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا.

✓ **القوانين والتشريعات:** التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى مع هذا الأسلوب الإداري الحديث خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على السرية، خصوصية البيانات، الملكية الفكرية وغيرها فأصدار التشريعات في هذا المجال يضيفي المشروعية على الإدارة الإلكترونية.

✓ **إدارة جيدة (القيادة):** الإدارة الجيدة هي التي تدعم التغيير بأحدث الأساليب الإدارية ولا يتحقق إلا بوجود قيادة إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة ولها القدرة على الإبتكار والإبداع.

✓ **وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس:** وذلك بتأسيس جهة عليا مختصة تتولى وضع ومتابعة الإدارة الإلكترونية، تستعين بجهات إستشارية بحثية للتشارك في وضع خطط تناسب تطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

✓ **خطط تسويقية:** بمضمون توعوي يروج لإرساء الإدارة الإلكترونية بطرح إيجابيات ومحاسن الإدارة الإلكترونية وتدعو المواطنين إلى ضرورة المشاركة في إستخدام الإدارة الإلكترونية.

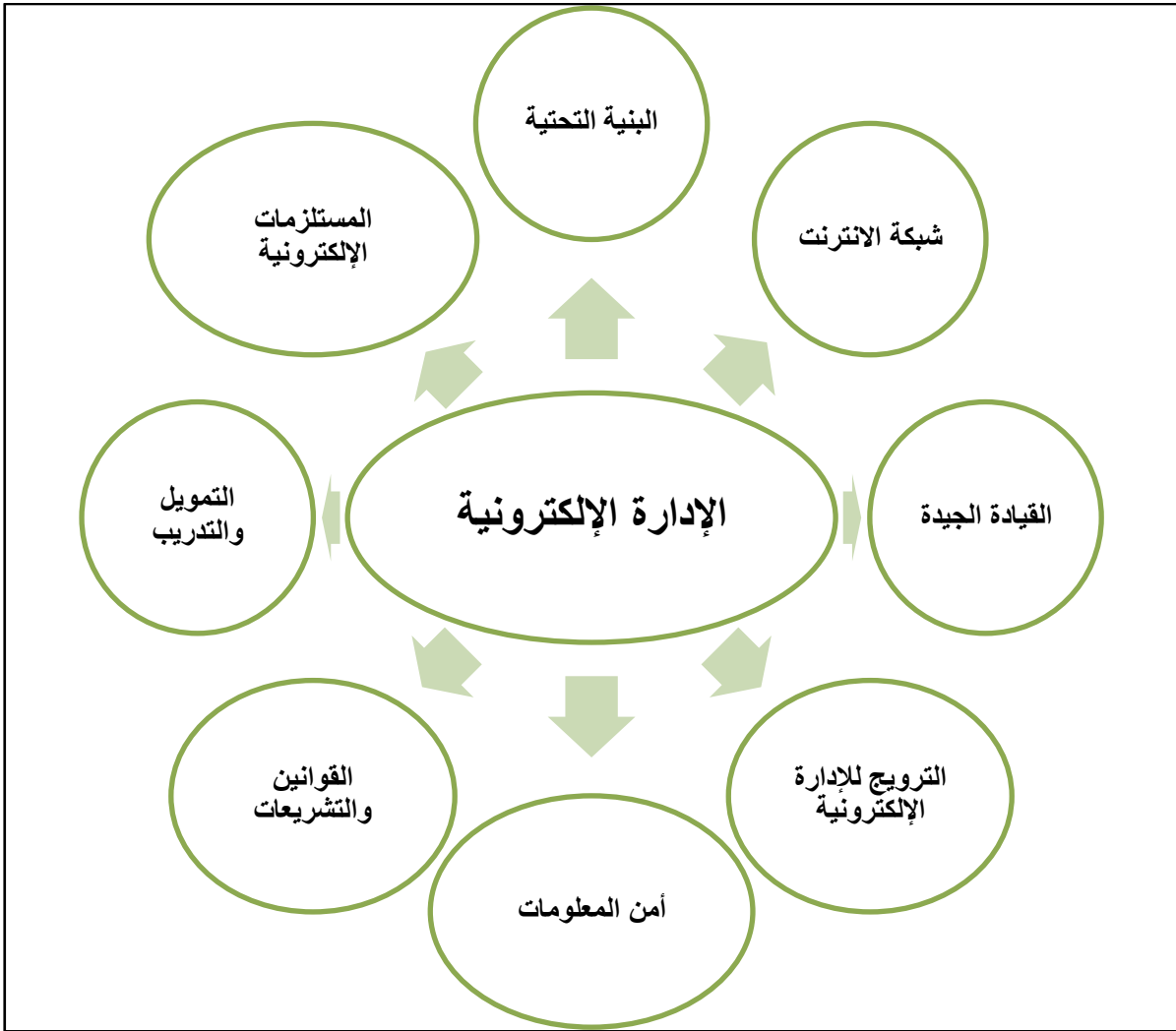
✓ **أمن المعلومات:** الإهتمام بأمن المعلومات وسرية البيانات الإلكترونية لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ومعلومات المنظمة والحفاظ عليها من أي محاولات العبث.

✓ **الهيكل التنظيمي:** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي موائماً في عصر التكنولوجيا فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل وإنتهاج أساليب تناسب مبادئ الإدارة الإلكترونية من خلال إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء إدارات أخرى أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض.

ويمكن توضيح هذه المتطلبات حسب ما هو مبين في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 7: يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية:**

<sup>1</sup>زينب بوراي، المرجع السابق، 62.



المصدر: حسن قانة، تالية شني الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة (2021) 63. <https://Asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/03/28.

**المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية:**

أدت الثورة التقنية الى إحداث تغييرات في الوظائف التقليدية للإدارة؛ فتحوّلت إلى وظائف إلكترونية بهدف إستغلال الوقت والمال والجهد والطاقات حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصحيح الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد وتتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

**• التخطيط الإلكتروني:**

يعرف على أنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنظمة الأساسية، الثانوية والفرعية البعيدة، القريبة والمتوسطة المدى الخاصة بأقسام وحدات وجماعات عمل المنظمة، ويعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم إجراءات العمل.

**• التنظيم الإلكتروني:**

يرى الدكتور نجم عبود أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، أحدث أيضا تغييرا على وظائف الإدارة بصفة عامة لاسيما التنظيم؛ الذي تغير من خلال بروز هيكل تنظيمي يقوم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل شكل تنظيميا يعرف بالتنظيم المصفوف يقوم على أساس الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، وبالتالي فإن التقسيم الإداري يصبح على أساس الفرق وليس على أساس الوحدات والأقسام.

• **الرقابة الإلكترونية:** تسمح بالمراقبة الأنية من خلال شبكة المؤسسة مما يؤدي الى تقليص الوقت المستغرق، بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الأخطاء والأعمال.

• **القيادة الإلكترونية:** وتنقسم إلى نوعين: القيادة التقنية العملية والقيادة الذاتية.

✓ القيادة التقنية العملية: تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وهي تتميز بتوفير المعلومات وتحسين جودتها وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة مما يؤدي إلى إمتلاك القائد الإلكتروني قدرات في تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات.

✓ القيادة الذاتية: لا بد أن تكون من مواصفات القائد لأنها تؤدي إلى تحفيز النفس وإنجاز المهمات.

<sup>1</sup> - عيد السلام عيد اللاوي، الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية -الواقع والمأمول- (الجزائر، المسيلة، دار المتنبى للطباعة والنشر، 2023)، 38، 39.8

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية.

تعتبر الجماعات المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة فقد عُرِفَت كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي في أوائل القرن التاسع عشر في بريطانيا، وإن كانت جذورها إمتدت وتطورت تطور المجتمعات الإنسانية؛ واليوم أصبحت تحتل مركزا مهما في نظام الحكم الداخلي لقرىها من المواطنين، وهذا القرب يجعلها أقدر على إدراك حاجات المواطنين المحلية وضروفهم، ويعود الإهتمام المتزايد بالجماعات المحلية في إطار الإتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في الحكم الرشيد وتقلص دور الدولة. وفي هذا المبحث سنتناول تعريف الجماعات المحلية وخصائصها ثم وظائفها وأخيرا أهمية هذه الجماعات.

## المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية.

تعددت تعاريف الجماعات المحلية وقبل التطرق لبعضها لا بد من الإشارة إلى مفهوم الجماعة، وهذا المصطلح يشير إلى مجموعة من البشر تتفاعل بالتعاون لنيل أهداف جماعية<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا على أنها مجموعة أشخاص لهم مصالح مشتركة أو حقوق متماثلة<sup>2</sup>. وتتسم بصفات منها: التجانس، التفاعل والتعاون.

أما مصطلح الجماعات المحلية فتعرف لغة: على أنها مجموعة سكان قسم واحد لإقليم معين لها مصالح مشتركة تديرها أجهزة إدارية خاصة بها ينشئها الدستور أو القانون.

إصطلاحا وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى تتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي<sup>3</sup>. التعريف الإجرائي: الجماعات المحلية هي وحدات إدارية لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال الإداري والمالي، تنشأ على مستوى إقليمي أو محلي داخل الدولة، وتتولى إدارة شؤون السكان المحليين وتمارس صلاحياتها بشكل مستقل عن السلطة المركزية ضمن حدود يحددها التشريع، ويختلف تنظيم الجماعات المحلية وتسمياتها من دولة إلى أخرى (بلديات، محافظات، مجالس محلية، أقاليم، مقاطعات)، غير أن لها وظيفة مشتركة تتمثل في تقريب الخدمة من المواطن وتحقيق التنمية.

ومن خلال هذه التعريفات تستشف مجموعة من الخصائص التي تشكل جوهر وجودها وطبيعتها عملها في مختلف الأنظمة الإدارية وهي:

- ✓ الشخصية المعنوية المستقلة: تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية التي تخولها إكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات والتصرف بإسمها الخاص، بعيداً عن السلطة المركزية.
- ✓ الإستقلال الإداري والمالي: تمتع الجماعات المحلية بدرجة من الإستقلال في تسيير شؤونها الإدارية والمالية، مع إحترام التشريع الوطني، فهي تضع ميزانيتها وتدير مواردها وفق أولوياتها المحلية.
- ✓ إختصاص إقليمي محدد: تمارس الجماعات المحلية نشاطها ضمن نطاق جغرافي محدد (بلدية، إقليم، مقاطعة)، تتولى داخله تسيير الشؤون المحلية وخدمة السكان.
- ✓ ممارسة السلطة اللامركزية: تمثل الجماعات المحلية أحد مظاهر اللامركزية الإدارية، حيث تفوض لها الدولة جزءاً من صلاحياتها لتسيير المرافق العمومية المحلية.
- ✓ تمثيل السكان محلياً: تقوم الجماعات المحلية بتمثيل السكان على المستوى المحلي، إذ يتم انتخاب أعضائها مباشرة أو غير مباشرة، مما يجعلها معبرة عن الإرادة المحلية.
- ✓ المساهمة في التنمية المحلية: تتولى الجماعات المحلية مسؤولية التنمية الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية ضمن حدودها، من خلال إعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.
- ✓ الخضوع لوصاية السلطة المركزية: رغم إستقلالها، تخضع الجماعات المحلية لرقابة أو وصاية إدارية وقانونية من الدولة لضمان إحترام القوانين الوطنية ووحدة الدولة.
- ✓ تنوع التسميات والتنظيمات: تختلف تسمية الجماعات المحلية وتنظيمها وصلاحياتها من بلد إلى آخر (بلديات، أقاليم، مقاطعات، محافظات)، لكنها تشترك في المهام الأساسية.

<sup>1</sup> - جيرار كورنو، معجم المصطلحات القانونية، تر منصور القاضي، (لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998)، 629.

<sup>2</sup> - وضاح زيتون، المعجم السياسي، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010)، 122، 123.

<sup>3</sup> - عادل محمود حمدي، الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، (القاهرة، دار الفكر العربي، 1973)، 17. <http://books.google.dz> تم الطلاع عليه بتاريخ 2024/04/01



### المطلب الثاني: وظائف الجماعات المحلية.

من خلال الوظائف التي تؤديها الجماعات المحلية ضمن نطاق إختصاصاتها القانونية التي تعمل أساسا على تحقيق أهداف مجتمعية يكون المواطن محور إهتمامها، خاصة فيما يتعلق بتحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة له في كل دول العالم، وتعد الجماعات المحلية وحدة إدارية لامركزية تتمتع بإختصاصات متعددة، تهدف إلى تسيير الشؤون المحلية وفق ما تفتضيه القوانين والأنظمة السارية، وقد تطورت وظائف الجماعات المحلية لتواكب التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، فأصبحت تمارس صلاحيات ذات طابع إداري، إقتصادي، إجتماعي وثقافي مما جعلها شريكا فاعلا في تدبير التنمية المحلية وتنفيذ السياسات العمومية. ومن هنا تبرز أهمية تحديد الوظائف والإختصاصات التي تضطلع بها هذه الوحدات في النظم الإدارية المعاصرة.

✓ **الوظيفة المالية:** تتمثل في إدارة الموارد المالية المحلية عبر إعداد الميزانيات السنوية، جباية الضرائب والرسوم المحلية، ضبط النفقات، والمساهمة في تمويل المشاريع التنموية بالتعاون مع الدولة أو شركاء آخرين<sup>1</sup>.

✓ **الوظيفة الإدارية:** تعنى الجماعات المحلية بتسيير الشؤون الإدارية ذات الطابع المحلي، من خلال إصدار القرارات التنظيمية المحلية، منح التراخيص، تنظيم الأسواق والنشاطات، ضبط النظام العام المحلي، والحرص على إحترام القوانين والأنظمة<sup>2</sup>.

✓ **الوظيفة الإقتصادية:** تضطلع الجماعات المحلية بدور إقتصادي مهم عبر تشجيع الإستثمار المحلي، إنجاز مشاريع الإستثمار المحلي، إنجاز مشاريع البنية التحتية، تهيئة المناطق الصناعية والتجارية، وتنشيط الدورة الإقتصادية، بما يسهم في خلق مناصب شغل وتحقيق التنمية الإقتصادية<sup>3</sup>.

✓ **الوظيفة الإجتماعية:** تشمل هذه الوظيفة تقديم خدمات إجتماعية لفائدة السكان، كالعناية بذوي الإحتياجات الخاصة، دعم الأنشطة الثقافية والرياضية، الإشراف على مراكز الصحة والتعليم، ورعاية الفئات الهشة في المجتمع<sup>4</sup>.

✓ **وظيفة تنفيذ السياسات العامة:** تتولى الجماعات المحلية تنفيذ المخططات والبرامج الوطنية ذات الطابع المحلي، وفق خصوصيات كل جماعة، مع ضمان التنسيق مع الإدارة المركزية لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>5</sup>. تبين من خلال هذا المبحث أن الجماعات المحلية تمارس مجموعة متنوعة من الوظائف والإختصاصات التي تمس مختلف جوانب الحياة اليومية للمواطنين، على الصعيد الإداري، الإقتصادي، الإجتماعي، والمالي. وتمثل هذه المهام أداة فعالة لتجسيد مبادئ اللامركزية، وتعزيز الحكم المحلي، وتحقيق التنمية المتوازنة داخل الأقاليم. ومن ثم فإن دعم هذه الإختصاصات وتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية يعد من أولويات إصلاح الإدارة المحلية في الدول المعاصرة.

<sup>1</sup> محمد بوزيد، اللامركزية الإدارية وتفعيل التنمية المحلية: دراسة تحليلية مقارنة، ( الإسكندرية، دار الجامعي 2019)، ص 45. <http://books.google.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/02.

<sup>2</sup> عبد القادر دهماني، الإدارة المحلية: التنظيم والمهم وأفاق الإصلاح، الجزائر، القبة، درا خليل للنشر، 2018) ص 115. <http://books.google.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/04.

<sup>3</sup> سفيان العربي، الحكومة المحلية ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة البليدة 2020، ص 36.

<sup>4</sup> عبد المجيد سعد، مبادئ الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية القاهرة، 2016، ص 97. <http://books.google.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/04.

<sup>5</sup> سفيان العربي، مرجع سابق، 38.

### المطلب الثالث: أهمية الجماعات المحلية.

تعتبر الجماعات المحلية أحد أهم مكونات التنظيم الإداري الحديث للدول الحديثة؛ حيث تقوم بدور حيوي في تسير الشأن العام المحلي وتلبية احتياجات السكان، ومع تعاظم تحديات التنمية وإدارة الشؤون العمومية إزدادت أهمية الجماعات باعتبارها الإدارة الأقرب للمواطن، والأقدر على الإستجابة لإنشغالاته. كما أصبح دور الجماعات المحلية أكثر بروزا في ظل التحولات العالمية نحو تعزيز الديمقراطية المحلية والحكم التشاركي، لذلك يكتسي موضوع أهمية الجماعات المحلية مكانة متقدمة في الأدبيات الإدارية والحوكمة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

✓ الإدارة الأقرب للمواطن: تتميز الجماعات المحلية بقربها المباشر من المواطنين، ما يسمح لها بالتعرف عن كثب على حاجياتهم اليومية وتطلعاتهم، وتقديم خدمات أنية وفعالة تستجيب لمتطلباتهم.<sup>1</sup>

✓ أداة لتحقيق التنمية المحلية: تلعب الجماعات المحلية دورا محوريا في تحريك عجلة التنمية الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية، من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التنموية والمشاريع المهيكلة التي تراعي خصوصيات كل منطقة.<sup>2</sup>

✓ دعم الديمقراطية التشاركية: تشكل الجماعات المحلية فضاء مؤسساتيا لممارسة الديمقراطية التشاركية، عبر المجالس المنتخبة وآليات مشاركة المواطنين في تسير الشأن العام المحلي مما يعزز الشفافية، والرقابة الشعبية.<sup>3</sup>

✓ تخفيف العبء عن الإدارة المركزية: تسهم الجماعات المحلية من خلال الصلاحيات الموكلة لها في تخفيف الضغط عن الإدارة المركزية، بتمكينها من التفرغ لوظائفها الإستراتيجية، بينما تتولى الجماعات المحلية تدبير الشؤون اليومية للمجتمع.<sup>4</sup>

✓ تنفيذ السياسات العامة: تعد الجماعات المحلية آلية تنفيذ فعالة للسياسات العمومية على المستوى المحلي، حيث تساهم في تنزيل البرامج الوطنية ومخططات التنمية بشكل يتكيف مع خصوصيات كل إقليم.<sup>5</sup>

يمكن القول أن الجماعات المحلية أصبحت تمثل اليوم أحد الركائز الأساسية للإدارة العامة الحديثة، بالنظر إلى ما تضطلع به من وظائف وإختصاصات تهم حياة الأفراد اليومية، وما تملكه من مقومات تجعلها مؤهلة للمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، وقد برزت أهمية هذه الوحدات بشكل متزايد في ظل التوجهات المعاصرة نحو اللامركزية، باعتبارها فضاء ملائما لتقريب الخدمات من المواطن، وضمان تسير أمثل للشؤون المحلية وتأسيسا على ما تقدم فإن أي مسعى يروم إلى تحسين أداء الجماعات أو الإرتقاء بجودة خدماتها العمومية، يتعين أن ينطلق من فهم دقيق لمفهومها ووظائفها وأهميتها، وهو ما يشكل أرضية ضرورية لمعالجة موضوع الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى الجماعات المحلية، والذي سنتناوله لاحقا .

1- عبد المجيد سعد، مبادئ الإدارة الإلكترونية القاهرة دار الكتب الوطنية، (2016)، 93.

2- العربي سفيان، مرجع سابق، 30.

3- عادل شريف، النظم الإدارية المقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، (2017)، 210.

4- محمد بوزيد، مرجع سابق، 42.

5- عبد القادر دهماني، مرجع سابق، 110.

### المبحث الثالث: مفهوم الخدمة العمومية:

أصبح للخدمة أهمية بالغة في معظم دول العالم لأنها ترتبط بالحياة اليومية للأفراد بعد أن كانت لا تحظى بأي مكانة في القرن الثامن عشر حين وصف آدم سميث الإنتاج عديم المخرجات مثلا ما يقدمه الأطباء والمحامون والقوات المسلحة؛ على أنه إنتاج فاقد القيمة بمعنى غير مثمر وغير منتج فقط لأنه لا يعرض سلعة ملموسة، ساد هذا الاعتقاد حتى أواخر القرن التاسع عشر إلى إن جاء ألفريد مارشيل الذي جعل للخدمات إعتبارا حين عبر عن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة مثله مثل الذي ينتج سلعة ملموسة تماما، بل لا وجود لقيمة السلع دون سلسلة من الخدمات كعملية نقل البضائع وتوزيعها.

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية:

اختلفت تعارف الخدمة حسب إختلاف زويا النظر، ومنها تعريف فيليب كوتر على أنها " نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف لآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها لشخص آخر"<sup>1</sup>. والمتضمن في تعريف الخدمة يؤيد ما يراه فريد كوترل أن الخدمة تتميز بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ في الغالب هي غير محسوسة وغير ملموسة.
- ✓ قد ترتبط الخدمة أو لا ترتبط بمنتج ملموس أو مادي.
- ✓ لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها إنما يمكن الاستفادة من عرضها.
- ✓ الخدمة تُدرك بالحواس من خلال تحسس المنفعة التي تُقدم للمستفيد.
- ✓ تتألف الخدمة من جوهر تدعّمه خدمات تكميلية.

يمكن القول أن للخدمة معنيين مرتبطين بالجهة المعنية بتقديمها هما<sup>3</sup>:  
أولهما معنى واسع وشامل يقصد به أن تقديم الخدمات لا يقتصر على الإدارات العمومية فقط بل في الواقع يمكن للخواص أيضا تقديم الخدمات.  
ومعنى مقيد ويقصد به أن الخدمة هي إدارة نشاط معين من قبل الإدارة العمومية.  
كما أوضح الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة بأن المؤسسة العامة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاته الأساسية المختلفة ومن هذه الخدمات: التعليم، الثقافة، الصحة، الكهرباء والمياه وغيرها، كما ركز في تعريفه للخدمة العمومية على محورين أساسيين<sup>4</sup>:

- **الخدمة العمومية عملية:** حيث يمكن إعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية على أنها عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات، والمخرجات نجد ثلاثة يمكن ان تجرى عليها عمليات التشغيل وهي:  
✓ الأفراد: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد الأطراف الرئيسية والمدخلات في عمليات تقديم الخدمة العمومية، فتؤدي هذه العمليات على المواطن نفسه مثال ذلك عندما يدخل المريض إلى المستشفى فان عملية العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته.

1- عائشة اوماحي، مصطفى بوادري، ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، <http://asjp.cerist.dz>437 تم الاطلاع عليه بتاريخ:2025/04/06.

2- فريد كوترل، أسيا تيش سليمان، المرجع السابق.

3- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد خدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة 2009-2010، ص2. <http://dspace.univ-constantine1.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ:2025/04/07.

4- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، دم من الدار الجامعية 2001، <http://books.google.dz> تم الإطلاع عليه بتاريخ:2025/04/07.

- ✓ الموارد: يمكن أن تؤدي عمليات الخدمات على الأشياء أيضا وليس على الأفراد وحدها وتسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمة رخص المرور، بطاقات ترقيم السيارات والخدمات العامة في خطوط السكك الحديدية.
- ✓ المعلومات: يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات وهي تمثل الجانب الحديث للخدمة العامة، المتعلق بالتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.
- **مفهوم الخدمة كنظام:** إنطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة وتشمل مايلي:
  - ✓ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عملية التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
  - ✓ نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي لها، وإيصالها إلى طالبها.
- تعرف أيضا على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يتوجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب، والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل السياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.
- ومن التعاريف السابقة نستشف أن الخدمة العمومية تقوم على المبادئ التالية:
  - ✓ مبدأ المساواة: هو أحد المبادئ الأساسية ويعني عدم التمييز في تقديم الخدمات بين الأفراد على حد سواء.
  - ✓ مبدأ إستمرارية الخدمة العامة: يهدف لتلبية حاجات ذات منفعة عامة ويشترط عدم إنقطاعها لتحقيق رضا المواطنين.
  - ✓ مبدأ التكيف: ويقصد بالمرونة وقابلية التحول مع كل ما يجب أن يتوافق مع الحاجات الإجتماعية للمصالح العام حيث يرى الباحث لاشوهم أن مبدأ التكيف ضروري لتطوير وتحديث الخدمة العمومية ومراعاة جوده الخدمة المقدمة.
- وبما أن الخدمة العمومية هي إحدى وظائف المهمة للدولة الحديثة ومع تزايد هذه الوظائف وتشعبها عمدت الدول إلى إعادة النظر في جهازها الإداري لتخفيف العبء على السلطات المركزية من جهة ومن جهة أخرى لتقريب الإدارة للمواطنين في إطار ما يعرف بتحسين الخدمة العمومية.
- المطلب الثاني: نظم تقديم الخدمة العمومية.**
- عرفت الخدمة العمومية منذ نشأتها تبايناً في طرق وأساليب تقديمها بين مختلف الدول والأنظمة، تبعاً لتطور الفكر الإداري والسياسي والإجتماعي السائد في كل مرحلة. وقد أدى ذلك إلى ظهور عدة نماذج أو نظم لتقديم هذه الخدمة، تختلف في درجة إنفتاحها على المحيط ومدى تفاعلها مع حاجات المواطن. ويمكن التمييز في هذا السياق بين نظامين رئيسيين هما<sup>1</sup>: النظام المغلق والنظام المفتوح.
- **النظام المغلق:**
  - يقوم هذا النظام على مبدأ إحتكار الإدارة لتقديم الخدمة العمومية وفق إجراءات تقليدية رسمية، مع تركيز السلطة داخل الهياكل الإدارية، وضعف إنفتاحها على المواطن أو المحيط، وتتميز الإدارة في ظل هذا النظام بما يلي:
    - ✓ تقديم الخدمة وفق قواعد قانونية صارمة ومقتنة.
    - ✓ محدودية تفاعل الإدارة مع محيطها الإجتماعي والإقتصادي.
    - ✓ غياب آليات إشراك المواطن في إقتراح أو تقييم الخدمات.

<sup>1</sup> - عبد الحميد بن جعفر، الإدارة العمومية الحديثة: مقاربة جديدة في تقديم الخدمة العمومية (الجزائر، دار الهدى، 2018).147

✓ سيادة الطابع البيروقراطي في العلاقة مع المترفقين.

وقد ساد هذا النظام في أغلب الدول ذات الطابع المركزي الصارم، خاصة في الفترات التي كانت فيها الإدارة العمومية تعتبر السلطة الوحيدة القادرة على تنظيم حياة المجتمع.

#### • النظام المفتوح:

ظهر هذا النظام إستجابة للتحويلات الإجتماعية والإقتصادية، ولتزايد المطالب بتحسين نوعية الخدمات العمومية. ويقوم على مبدأ إنفتاح الإدارة على محيطها الخارجي، وإعتبار المواطن محور العملية الخدمية. ومن أبرز ملامح هذا النظام:

✓ إشراك المواطنين ومختلف الفاعلين الإجتماعيين في إعداد وتنفيذ وتقييم الخدمة.

✓ إعتداد أساليب حديثة ومرنة في تقديم الخدمات.

✓ إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتحسين الأداء وتسهيل الوصول إلى الخدمة.

✓ إعتبار الخدمة العمومية وسيلة لتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن.

وقد أصبح هذا الأخير النموذج الأمثل لتسيير الخدمات العمومية في أغلب الدول التي إعتمدت الإدارة

الإلكترونية كآلية للتحديث الإداري؛ وبما أن الخدمة العمومية هي إحدى الوظائف المهمة للدولة الحديثة

ومع تزايد هذه الوظائف وتشعبها عمدت الدول إلى إعادة النظر في جهازها الإداري لتخفيف العبء

على السلطات المركزية من جهة ومن جهة أخرى تقرب الإدارة للمواطنين في إطار ما يعرف بتحسين

الخدمة العمومية.

## المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية.

تتعدد الخدمات العمومية وتتنوع حسب طبيعة النشاط الذي تؤديه وكذا وفقاً لطبيعة تسيرها وتمويلها وتُصنف وفق معايير تُوردها كمايلي:

- أنواع الخدمات العمومية حسب طبيعة النشاط: ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع أبرزها<sup>1</sup>:
    - ✓ الخدمات الإدارية: وتشمل مجموع الخدمات ذات طابع الإداري والتنظيمي مثل إستخراج الوثائق الرسمية، رخص البناء، التصاريح الإدارية.
    - ✓ الخدمات الإقتصادية: وهي الخدمات التي تقدمها الدولة لدعم النشاط الإقتصادي مثل خدمة الكهرباء، الماء، المواصلات والإتصالات.
    - ✓ الخدمات الإجتماعية: وتشمل الخدمات ذات البعد الإجتماعي كالتعليم، الصحة، السكن، الضمان والرعاية الإجتماعية.
    - ✓ الخدمات الأمنية وتشمل الأمن العام، الدفاع المدني، ومراقبة النظام العام.
  - أنواع الخدمات العمومية حسب معايير أخرى: من أبرزها:
    - ✓ خدمات حسب الطابع القانوني: وتنقسم إلى خدمات إجبارية كالتعليم الإلزامي وأخرى إختيارية كالمرافق الثقافية والترفيهية.
    - ✓ خدمات حسب المستفيد: إما خدمات جماعية موجهة للجميع كالأمن والصحة وإما خدمات فردية يستفيد منها كل فرد على حدا كالمنح المدرسية.
    - ✓ خدمات حسب طريقة التمويل: منها المجانية كالتعليم أو المدفوعة سواءا على شكل رسوم أو إشتراكات مثل: إستغلال الكهرباء.
    - ✓ خدمات حسب طريقة التسيير: خدمات تقدمها مرافق عمومية تتولى الإدارة تسيرها تسيراً كلياً، وأخرى تُسير من قبل مؤسسات ذات طابع إداري مستقل، وخدمات تُقدم من مرافق بتسيير خاص أو تفويض للقطاع الخاص بموجب عقد.
- تعدد أنواع الخدمات العمومية يفرض على الإدارة إختيار الأساليب المناسبة لتسييرها والأليات الحديثة التي تحقق الفعالية وتضمن الإستجابة السريعة وغير المكلفة في أن واحد.

<sup>1</sup> - عائشة اوماحي، مصطفى بوداري، المرجع السابق ص439.

**خلاصة واستنتاجات:**

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة للجوانب النظرية لكل من الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية والخدمة العمومية بصفة عامة وقد خلصنا إلى جملة من النتائج:

على مستوى الإدارة الإلكترونية: على أنها مُحصلة التقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ودوائر صنع القرار وتعتمد وسائل تقنية متطورة تساعد على إنجاز المهام المنوطة بهم، ومن أهم خصائصها زيادة الإتقان في التعاملات الإدارية وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

ومن خلال عرض وظائف الجماعات المحلية نستنتج حجم المسؤولية الملقاة على عاتق هذه الأخيرة ورغم أن تبني الإدارة الإلكترونية كان ضرورة حتمية إلى أنه يعد قرار صائبا لا بد منه إذ أصبح هذا النمط من الإدارة هو الحل الأمثل في ظل تضاعف مهام الجماعات المحلية لاسيما في سبيل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن المحلي.

وعن الخدمة العمومية يمكن إعتبارها وجه من أوجه المرافق العامة الحكومية أو المفوضة من طرفها لتقديم خدمة عامة للأفراد فيصبح مصطلح الخدمة العامة تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد.

ولفهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية في الجماعات المحلية في الجزائر نتطرق في الفصل الثاني إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية.

## الفصل الثاني

تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية  
للجماعات المحلية في الجزائر.

سعت الجزائر إلى تحديث إدارتها وإحلال الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية وذلك من خلال تبني إستراتيجية وطنية تمس العديد من القطاعات، كان من أبرزها قطاع الداخلية والجماعات المحلية، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مشروع الجزائر الإلكترونية، إضافة إلى تطور الجماعات المحلية في الجزائر ثم ندرس أهم التطبيقات الإلكترونية التي مست الجماعات المحلية.

### المبحث الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية أهم خطوة قامت بها الجزائر ضمن إستراتيجيتها الإلكترونية؛ الذي يرمي إلى عصنة القطاعات والمؤسسات الحكومية، وتهدف إستراتيجية هذا المشروع إلى تعزيز الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة وتحسين قدرات التعليم والبحث والإبتكار وإنشاء مركبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطن، وقد تضمن المشروع ثلاث مرتكزات أساسية: وهي الإدارة الإلكترونية، المؤسسات الإلكترونية والمواطن الإلكتروني<sup>1</sup>. وسنحاول التعرف على محاوره أهدافه، أليات تنفيذه وإنجازاته.

### المطلب الأول: مضمون مشروع الجزائر الإلكترونية

بدأت الجزائر إستفادتها من خدمات شبكة الانترنت والتقنيات المرتبطة بها من خلال إرتباطها بالشبكة العالمية في شهر مارس من عام 1994؛ عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني CERIST، الذي أنشئ في مارس 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي كانت مهمته الأساسية أنذاك العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية، وبعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 وتعديله بالمرسوم التنفيذي رقم 307-2000 الصادر بتاريخ 14 أكتوبر 2000 والذي من خلاله تم تحديد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمات الانترنت، وظهر مزودون جدد خواص وعموميين الى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني مما زاد عدد مستخدمي الشبكة، فالجزائر وفرت خط إتصال أساسي للانترنت من الألياف الضوئية قدرته 34 ميغابايت/الثانية قابل للتوسعة إلى 144 ميغابايت/ الثانية؛ لتمكن موزعي خدمات الإنترنت وبعض مؤسسات الإتصال من الإرتباط بالشبكة الدولية على أحسن وجه، وتوالت الإنجازات في هذا المجال كما تم دخول المتعاملين الثلاثة في تزويد المتعاملين بخدمات الإنترنت، وعمدت بعد ذلك الوزارات الوصية على تطوير تقنية المعلومات<sup>2</sup>. وتندرج الإدارة الإلكترونية ضمن التحولات الحديثة التي مست أنماط تسيير الشأن العام المحلي، ما استدعى تأطيرها بنصوص قانونية وتنظيمية تسمح بإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الجماعات المحلية، وفق رؤية تقوم على تحسين الخدمة العمومية وتعزيز الشفافية.

ويعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إبتداء من 2008 والذي شاركت فيه العديد من الأطراف منها مؤسسات، إدارات عمومية، متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، الجامعات ومراكز البحث، الجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى أن بلغ عددهم حوالي 300 شخص، حيث تم طرح الأفكار ومناقشتها لمدة 6 أشهر وكانت الحصيلة 13 محورا تحدد الأهداف المزمع إنجازها إلى غاية 2013<sup>3</sup>.

### • محاور مشروع الجزائر الإلكترونية :

<sup>1</sup> - مريم بوعمامة، شهرزاد بوهدة، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية مجلد 01، عدد2020، 02، <http://asjp.cerist.dz>. 114. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2025/04/12.

<sup>2</sup> - سارة كرازدي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، قطاع العدالة أنموذجا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه حقوق، جامعة المسيلة، 2022، <http://dspce.univ-msila.dz>. 2021، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2025/04/10.

<sup>3</sup> - سيد أحمد مسيردي، خديجة سعدي، مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، 278. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/13.

وتتلخص هذه المحاور فيمايلي<sup>1</sup>:

- ✓ تسريع إستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية: يعد إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز إستخدامها في الإدارات العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب.
- ✓ تسريع إستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات: إن إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمراً ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.
- ✓ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإعادة بحث عملية أسرتك عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوطه وتوصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات لجميع الفئات.
- ✓ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- ✓ تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة من خلال تأهيل البنية التحتية الوطنية للإتصالات.
- ✓ تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التكوين والتعليم؛ من خلال إعادة النظر في برامج التعليم والتكوين العالي والتكوين المهني في مجال التكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ تدعيم البحث والتطوير والإبتكار الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- ✓ الإعلام والاتصال من خلال إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- ✓ تثمين التعاون الدولي من خلال إقامة شركات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
- ✓ آليات التقييم والمتابعة، وذلك من خلال إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
- ✓ إجراءات تنظيمية من خلال تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا بين القطاعات.
- ✓ الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة؛ لذلك فإن برنامج الجزائر الإلكترونية يستلزم ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

• أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية:

وعليه يمكن أن نشير إلى أهم الأهداف المرجوة من إطلاق مشروع الجزائر 2013 والمتمثلة في<sup>2</sup> :

- ✓ ضمان الفعالية في الخدمات التي يستفيد منها المواطنون من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية للحصول على الوثائق والمعلومات.
- ✓ التنسيق بين الوزارات وكافة الهيئات الرسمية.
- ✓ الحد من البيروقراطية المتفشية في الإدارات والهيئات العمومية.
- ✓ تقريب الإدارة من المواطن وتجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية.
- ✓ مكافحة الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب التي كثيرا ما تستعمل المزور.
- ✓ وضع برنامج يهدف إلى منح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في تكنولوجيات الإعلام.

<sup>1</sup>- أيوب الشيكور، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات 293، 2019.

<sup>2</sup>-الصادق ضريفي، الملتقى الدولي الموسوم بالنظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، مداخلة بعنوان تحديات التحول إلى

الحكومة الإلكترونية في الجزائر، 27/26 نوفمبر 2018. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/15.



**المطلب الثاني: أليات تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية :**

يأتي برنامج الحكومة الإلكترونية ضمن المبادئ والمشاريع التنموية التي تبنتها حكومات متتالية متعاقبة لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في مايلي<sup>1</sup> :

- ✓ برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن مبادئ إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- ✓ برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- ✓ برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر إستخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- ✓ برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على إستخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم المشروع بتحسين الكفاءة التشغيلية، والتي تتضمن إستخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
- ✓ برنامج تطوير الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في إدارة مشروع الجزائر الإلكترونية كل حسب إختصاصه.
- ✓ برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال برنامج إعداد خطة تُعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الإستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

<sup>1</sup>- الياس شاهد، تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر،(المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 132،133(2011). <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/16

**المطلب الثالث: إنجازات مشروع الجزائر الإلكترونية:**

يمكن إجمال أهم الإنجازات التي تم تحقيقها في هذا الميدان فيما يلي<sup>1</sup>:

• **التواجد على شبكة الأنترنت:**

إذ تم إنشاء مواقع على الشبكة لجميع الوزارات والهيئات الحكومية المركزية وغير المركزية، ومن أهمها:

- ✓ موقع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.
- ✓ موقع المديرية العامة للضرائب.
- ✓ موقع المديرية العامة للجمارك.
- ✓ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- ✓ موقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الموجه لكل فئات المجتمع.
- كما تمكنت الحكومة الجزائرية من توفير مستوى معين من البنية القاعدية للاتصالات؛ سمحت للمؤسسات بمختلف أنواعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية بالتواجد على الشبكة ونشر بعض أعمالها وتنفيذ الكثير من العمليات باستخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأهمها:
- ✓ خدمة سحب الأموال من بريد الجزائر بإستخدام البطاقة المغناطيسية، وربط أكثر من 3500 مركز بريدي بشبكة الإنترنت.
- ✓ خدمة بطاقة الشفاء للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ✓ مشروع السجل التجاري الإلكتروني، على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط، يُعوض الصيغة الورقية التي ستختفي بشكل نهائي.
- ✓ الإنتشار الواسع لمقاهي الأنترنت وربط الألف من المؤسسات التربوية وجميع المؤسسات الجامعية ومعاهد التعليم العالي ومراكز البحث بشبكة الأنترنت.

• **تقديم بعض الخدمات عن طريق الأنترنت:** نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- ✓ التسجيل الإلكتروني للطلبة الجدد حاملي شهادة البكالوريا، وإمكانية تقديم طلب معادلة الشهادات عن طريق الأنترنت من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ إستخراج صفيحة السوابق العدلية من أي محكمة على مستوى التراب الوطني.
- ✓ إمكانية التعرف على رصيد الحساب الجاري باستخدام الهاتف وشبكة الأنترنت.
- ✓ إمكانية إستخدام بطاقة الشفاء على المستوى الوطني.
- ✓ إنشاء موقع [www.elmouwatin.dz](http://www.elmouwatin.dz) وما يتضمنه من خدمات تفيد الكثير من المواطنين.
- ✓ إمكانية تحميل بعض نماذج الوثائق من المواقع الإلكترونية المعنية.
- ✓ وضع بعض الإدارات الحكومية لمناقضاتها ومسابقات التوظيف على المواقع الإلكترونية الخاصة بها.
- ✓ تواجد الجرائد اليومية وبعض النشريات والجرائد الإلكترونية على الشبكة.

<sup>1</sup> - نعيمة خطير، واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الطموحات والتحديات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 2017، 65، 64. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 16/04/2025

### المبحث الثاني الجماعات المحلية في الجزائر

إجتهدت الدول بمختلف أشكالها في وضع أنظمة إدارية تناسب أوضاعها الاجتماعية والسياسية وكذا الأهداف المراد بلوغها من خلال سياستها العامة المرسومة، فكانت ثنائية التنظيم الجامعة بين المركزية بصورها المختلفة والامركزية الإدارية هي الخيار الغالب الذي ميز عملية التنظيم الإداري. وتعد الجماعات المحلية هيئات ناشطة تسعى إلى تحقيق أهداف وبرامج التنمية المستدامة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية في الجزائر :

يقوم التنظيم الإداري في الجزائر على أساس أن الدولة واحدة موحدة، ولكنها مقسمة إداريا إلى جماعات من أجل التخفيف عن الإدارة المركزية وتكريس الديمقراطية. يعتبر هذا النظام في الجزائر ذو مرجعية تاريخية فهو من أقدم النظم المحلية؛ حيث يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني وتحديدا إلى بداية القرن السادس عشر 1516 أين تميزت هذه المرحلة بتنظيم إداري خاص يتسم ببسط سيطرة الدولة على جميع المرافق وفي هذه الفترة قسمت البلاد الى أربعة مناطق وهي: دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بايلك التيطري وعاصمته المدينة، بايلك الغرب وعاصمته وهران، بايلك الشرق وعاصمته قسنطينة.

والبايك هو نفسه المقاطعة ويتكون من تنظيمات أقل حجما وهي البلدة، المنطقة، الوطن ويتشكل من عدة أقسام وهي: أصل المخزن، والرعية وأقسام مختلفة مرتبطة بالحكومة المركزية ومتصلة بالباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية وهذا النوع يعتبر بمثابة محاولة إيجاد الديمقراطية داخل الطبقة الحاكمة، غير أنها تعتبر قاعدة بعيدة على الطبقة الشعبية التي أدت الى زوالها<sup>1</sup>.

أما فترة الإستعمار الفرنسي (1830-1962) فقد عرفت الجماعات المحلية تقسيما إداريا يخدم السلطة الإستعمارية مقسما إلى نوعين من البلديات:

✓ بلديات كاملة الصلاحيات للمستوطنين؛

✓ بلديات مختلطة تتميز بتهميش الجزائريين في التسير؛

وبعد الإستقلال ورثت الجزائر نظاما غير متوازن وعددا من البلديات حوالي 1578<sup>2</sup> و15 ولاية كلها تعاني مشاكل الفقر والجهل والبطالة. وهذا ما جعل دستور 1963 يتبنى مبدأ اللامركزية حيث نصت المادة 9 من الدستور 1963 على أن البلدية المجموعة الإقليمية الإدارية الاقتصادية والاجتماعية قاعدية<sup>3</sup>. ثم صدر دستور 19 جوان 1965 فخلال هذه العقبة نص على أول قانون للبلدية بأمر رقم 24/67 المؤرخ في 08/01/1967 وأول قانون للولاية بالأمر 38/69 المؤرخ في 23/05/1969، وكانت إهتمامات السلطات المركزية على اعتماد مبدأ السلطة اللامركزية في تسير شؤون البلدية التي كانت شبه مدمرة كليا من أجل عدم تعطيل شؤون المواطنين القاطنين بها<sup>4</sup>.

مما يلاحظ أن الدستور الجزائري لسنة 1963 إكتفى بالإشارة إلى البلدية وحدها كقاعدة الجماعات الإقليمية، بينما الدساتير اللاحقة أشارت إلى نوعين من الجماعات المحلية وهي: البلدية والولاية كجهتين

<sup>1</sup> كمال فار، الإتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة: ولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والإتصال جامعة الجزائر تخصص: الإتصال المؤسسي (2017-2018).

<sup>2</sup> عبدالغني غانم، العلاقة بين الادارة المركزية والادارة المحلية في الجزائر جامعة منتوري قسنطينة ص. 316

<sup>3</sup> دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1963، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/18 <http://dspace.univ-constantine1.dz>

<sup>4</sup> عبد الحكيم عطويات، واقع الصلاح الاداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 56 عدد 10، 1 سبتمبر 1963

<sup>5</sup> عبد الحكيم عطويات، واقع الصلاح الاداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 56. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/20. <http://dspace.univ-ouargla.dz>

منفصلتين عن الجهاز الإداري، ويترتب عن هذه الإستقلالية أن وسيلة إنشاء البلدية والولاية هي القانون (المادة 10/122 من الدستور 1989) وأن الأسلوب المعتمد في إختيار مسيري الجماعات المحلية هو الانتخاب، ومجال إختصاص الجماعات المحلية في الجزائر متعدد ولها كامل التدخل بإستثناء بعض الميادين وذلك حسب امكانياتها وقدراتها، كما أن قانون البلدية والولاية لم ينص على عدد أعضاء المجالس المحلية ولا الشروط الواجب توفرها فيهم، ولا كيفية إنتخابهم إنما تكفل بذلك قانون الإنتخابات.

وقد عرفت الجزائر منذ الإستقلال تقسيمين مهمين هما :

✓ التقسيم الإداري لسنة 1974:

بمقتضى أمر 02 جويلية 1974: 31 ولاية بدل 12 محافظة السابقة و704 بلدية و160 دائرة<sup>1</sup>. كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد التوازن الإقليمي بين بلديات الوطن.

✓ التقسيم الإداري لسنة 1984:

✓ جاء هذا التقسيم بمقتضى قانون 09.84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 ليرفع من عدد الولايات بالقطر الجزائري إلى 48 ولاية و1541 بلدية و742 دائرة، وكان هذا التقسيم نتيجة كثافة الشبكة العمرانية ونموها السريع<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف الجماعات المحلية في الجزائر.

تعبر الجماعات المحلية عن الإدارة المحلية التي تقوم على اللامركزية الإدارية الإقليمية وتركز على خليتين أساسيتين هما البلدية والولاية<sup>3</sup>.

وتعرف الجماعات المحلية بأنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها وتعمل على الإستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون<sup>4</sup>.

- **تعريف الولاية:** تعد الولاية الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون، وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات والصلاحيات المخولة لها، بموجب القانون<sup>5</sup>، وللولاية هيئتان هما المجلس الولائي والوالي.
- **تعريف البلدية:** تعد البلدية الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات والصلاحيات المخولة لها قانونا<sup>6</sup>، وللبلدية أيضا هيئتان: المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية المتمثلة أساسا في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1- أمر رقم 74-69 مؤرخ في 2 جويلية 1974، يتضمن التقسيم الإداري للبلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 59، 5 جويلية 1974، ص4.

2- فاطمة الزهراء تيشوش الجماعات المحلية في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية الإدارية مجلة الدراسات القانونية والسياسية جانفي 2016. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/04/2025

3- ربيعة بركات، الجماعات المحلية كأداة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة 2021 ص271. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/04/2025.

4- أحمد بالجيلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2010. ص17.

5- قانون الولاية 07/12 المؤرخ في 22 يونيو 2011 الجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخة بتاريخ 03/07/2011 المادة 01 من القانون المتعلق بالولاية.

6- قانون البلدية 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 الجريدة الرسمية /عدد 37 المؤرخة بتاريخ 03/07/2011. المادتين 01 و03 من القانون المتعلق بالبلدية.

وتتميز الجماعات المحلية بالجزائر بخصائص مشتركة تمثلت في الشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ حيث أوكلت لهما مهمة تسيير مرافق عمومية ضمن إقليم محدد وكل منهما إدارة محلية بمجلس منتخب وتنتظر بالشرح لهذه الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

● **الإستقلال الإداري:** بمعنى إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة حيث يتم توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وهذا في إطار نظام رقابة مشددة من طرف الحكومة المركزية على الوحدات المحلية، ولتحقيق ذلك يتطلب قدرًا من الإستقلال الذاتي المحلي بحيث تكون نتيجة الثبوت أو الإعتراف بالشخصية المعنوية للجماعات المحلية وفقا لنظام رقابي يُعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة، ومن خصائص هذه الإستقلالية نجد:

- ✓ تخفيف العبء على السلطات المركزية لتعدد وظائفها.
  - ✓ تحقيق الإسراع في إصدار قرارات متعلقة بالمصالح المحلية.
  - ✓ تحقيق مبدأ الديمقراطية من خلال مشاركة مباشرة للمواطن في تسيير شؤونه المحلية.
  - ✓ التكفل الأحسن بحاجيات المواطنين من الإدارة المركزية.
- ويتم تحقيق الإستقلالية الإدارية في الجماعات المحلية من خلال :
- ✓ وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية.
  - ✓ تمتع الهيئات الإقليمية بالشخصية المعنوية.
  - ✓ تمثيل المجالس المحلية بأسلوب الإنتخاب.

● **الإستقلال المالي:** إن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال الإداري، فرض عليها الإعتراف بخاصية الإستقلال المالي ويعني هذا توفير مبالغ أو موارد مالية خاصة بالجماعات المحلية تمكنها من أداء المهام الموكلة لها.

حيث تضمن قانون البلدية أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بإسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية.

كما أن كل من البلدية والولاية مسؤولتان عن تسيير وسائلها المالية الخاصة التي تتكون من مداخيل ممتلكاتها، ومن الإعانات والقروض، ومن خلال ميزة الإستقلالية المالية يمكن للجماعات المحلية من إدارة ميزانيتها بحرية، وذلك في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية الدولية.

### المطلب الثالث: وظائف الجماعات المحلية في الجزائر :

تعد الجماعات المحلية في الجزائر ممثلة في البلدية والولاية، وهي مؤسسات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تتولى ضمن حدود صلاحياتها المرسومة قانونا، تسيير الشؤون المحلية وفق مبدأ التدبير الحر وتحت وصاية الدولة، وتتنوع وظائفها وإختصاصاتها بين الأبعاد الإدارية، والاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية والبيئية، بما يسهم في تحقيق التنمية المحلية وتوفير الخدمة للمواطن<sup>2</sup>.

وتضطلع الجماعات المحلية بعدة وظائف يمكن إجمالها فيما يلي<sup>3</sup> :

✓ **الوظيفة الإدارية:** تتعلق بتسيير الشؤون المحلية، تنفيذ قرارات المجالس المنتخبة، وتطبيق القوانين والتنظيمات.

<sup>1</sup> - عبد القادر لمير، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد جامعة وهران 2014، ص22-23 <http://dspace.univ-dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/21.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد37، الصادرة في 05 جويلية 2011 المادة11 وما يليها.

<sup>3</sup> - عبد القادر لمير، المرجع السابق.

- ✓ **الوظيفة الاقتصادية:** تهدف إلى دعم التنمية المحلية، تشجيع الإستثمار، وتسيير الأسواق والمرافق ذات الطابع الاقتصادي.
  - ✓ **الوظيفة الاجتماعية:** تعنى بتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية، دعم النشاطات الثقافية والرياضية، والتكفل بالفئات الهشة.
  - ✓ **الوظيفة العمرانية والبيئية:** تشمل إعداد المخططات العمرانية، تنظيم عمليات البناء، حماية البيئة وتحسين المحيط العمراني.
- ويستخلص هذا التصنيف المهام والصلاحيات من مضامين التشريعات المنظمة للجماعات المحلية في الجزائر، كذا من شروح الفقه الإداري الجزائري<sup>1</sup>.
- حيث حددت اختصاصات البلدية وفقا لنص القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية على أن لها مجموعة من الصلاحيات التي تمارسها البلدية في مجالات الحالة المدنية، النظافة والصحة العمومية، التعمير والبناء، تنظيم النقل الحضري والأسواق، إدارة الأملاك البلدية إلى جانب تنشيط الحياة الاجتماعية الثقافية والرياضية،
- بينما حددت إختصاصات الولاية وفقا للقانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، وتضطلع هذه الأخيرة بعدة مهام أبرزها إعداد وتنفيذ مخطط التنمية الولائي، وتنسيق أنشطة البلديات، تنفيذ سياسات الدولة محليا، إدارة المؤسسات العمومية الولائية، المساهمة في حماية البيئة، والحفاظ على التراث الثقافي<sup>2</sup>.
- كما أن الجماعات المحلية تخضع للوصاية من الجهات المعنية ومن أنواع هذه الوصاية نجد:
- ✓ الوصاية الإدارية: للتحقق من شرعية قرارات المجالس.
  - ✓ الوصاية المالية: لمراقبة التسيير المالي وضمان شفافية.
  - ✓ الوصاية الوظيفية: عبر تنسيق الأعمال مع المصالح غير الممركزة للدولة على المستوى المحلي.
- وتسعى الدولة من خلال هذه الوصاية إلى ضمان السير الحسن للمرافق والخدمات العمومية المحلية، والحفاظ على النظام العام المحلي في إطار إحترام القوانين والتنظيمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رابح بلعسلي، **الوجيز في القانون الإداري الجزائري**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018)، 210، 215.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 12-70 المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، مرجع سابق، المواد 12-70.

<sup>3</sup> - رابح بلعسلي، مرجع سابق، 216.

المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية في الجزائر.

تمثل الإدارة الإلكترونية آلية حديثة للتنظيم الإداري وإستراتيجية محورية لتحديث التسيير المحلي ورفع كفاءة الإدارة العامة المحلية وتحقيق مبادئ الشفافية والفعالية وسرعة الإستجابة في تقديم الخدمة. وعليه سنتناول في هذا المبحث انعكاسات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير وتحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر، وكذا التعرف على تأثير إستخدام الإدارة الإلكترونية على بعض الخدمات العمومية المحلية.

**المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في سبل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.** لقد أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

وفي سبيل تحقيق ذلك خطت الجزائر خطوة مهمة ترجمت إرادتها السياسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث عبرت هذه الخطوة عن جهود ومساعي الدولة الجزائرية في الإهتمام بتطوير البنية التحتية ومحاولة خلق تشريعات قانونية تأطر وتنظم هذا الاسلوب الحديث من الإدارة وتخصيص موارد مالية وبشرية وكل مايلزم لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية كتوفير الأمن السيبراني ونشر ثقافة التعامل الإلكتروني وسنتطرق لهذه الجهود بالتفصيل فيمايلي:

- **تبني إستراتيجية وطنية للتحويل الرقمي:** والتي تهدف إلى تطوير البنى التحتية الرقمية، رقمنة الخدمات العمومية، وتعزيز المورد البشري المحلي.<sup>1</sup>

#### ● تطوير البنية التحتية:

سعت الدولة الجزائرية إلى تطوير البنية التحتية للجماعات المحلية من خلال:

- ✓ إدراج رقمنة الجماعات المحلية ضمن السياسات العمومية.
- ✓ تبنت الدولة الجزائرية ضمن إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 محورا خاصا برقمنة الخدمات العمومية المحلية، وأدرجت ذلك ضمن سياسات الحكومة في برامج عملها السنوية خاصة في قطاعات الداخلية والجماعات المحلية.
- ✓ توجيهات مركزية ملزمة للولاية والبلديات حيث أصدرت وزارة الداخلية العديد من التعليمات والمراسلات الدورية الموجهة للولاية ورؤساء المجالس الشعبية البلدية تلزمهم ب:
  - ✓ -إعداد مخططات رقمية محلية.
  - ✓ إدماج الرقمنة في معالجة الملفات الإدارية.
  - ✓ ضمان إتاحة الخدمات الإدارية إلكترونيا للمواطنين.
  - ✓ تنصيب خلايا الرقمنة المحلية حيث عملت الدولة على إنشاء خلايا رقمية محليا، وضمان التنسيق مع السلطات المركزية.
  - ✓ إدماج الجماعات المحلية في المشاريع الوطنية إذ أدرجت وزارة الجماعات المحلية ضمن برامج رقمية مثل برنامج رقمنة الحالة المدنية، برنامج الشبكة الوطنية للإدارة، وبرنامج منصة الخدمة العمومية الإلكترونية.
  - ✓ إلزام البلديات بالإنخراط في البرامج التي أدرجت فيها.

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 18-309 المؤرخ في 19 نوفمبر 2018 يتضمن تحديد كفاءات تنظيم وتسيير المنصة الرقمية الوطنية للإدارة المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 75 الصادرة في 28 نوفمبر 2018.

## الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

✓ تنظيم ملتقيات وورشات تكوين خاصة بالاطارات المحلية إذ نظمت وزارة الداخلية سلسلة دورات ورشات جهوية ومحلية لفائدة الأمناء العامون للبلديات والولاية ورؤساء الدوائر لتكوينهم حول تطبيق الإدارة الإلكترونية محليا.

✓ مشروع أسرتك تم إطلاق مشروع أسرتك بهدف تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الألي ومخابر متنقلة مع توفير التكوين وتقديم مضامين خاصة بكل فئة من فئات المجتمع.<sup>1</sup>

✓ تزويد المؤسسات التربوية بأجهزة الإعلام الألي ومخابر متنقلة مع توفير التكوين وتقديم مضامين خاصة بكل فئة من فئات المجتمع في إطار مايعرف بمشروع أسرتك.<sup>2</sup>

### • التأطير القانوني والتشريعي للإدارة الإلكترونية في الجزائر:

ويتجسد هذا الإطار من خلال إصدار قوانين وتنظيمات تخص الجماعات المحلية حيث تم تعديل عدد من النصوص القانونية والتنظيمية لضمان إدماج الخدمات الرقمية على المستوى المحلي. وفيما مايلي بعض التفاصيل:

✓ دستور 2020: الذي نص على ضرورة تحديث الإدارة العمومية بإعتماد الوسائل الرقمية لتحسين العلاقة مع المواطن.<sup>3</sup>

✓ القانون رقم 18-05: الذي يؤسس للمبادئ العامة للتعاملات الإلكترونية وحماية المعطيات، ما يوفر قاعدة قانونية يمكن تكييفها مع متطلبات الدارة المحلية الرقمية.<sup>4</sup>

✓ المرسوم التنفيذي رقم 18-309: المؤطر لإنشاء منصة رقمية للإدارة المحلية، مع تحديد شروط وأليات تسيرها.

هذا الإطار المتكامل يعكس توجه الدولة نحو تحديث الإدارة المحلية وتكريس مبادئ الحكامة الجيدة في تسير الشأن العام.

### • على المستوى التنظيمي:

أحاطت الدولة الجزائرية الإدارة الإلكترونية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة، لذلك عملت على تحديثها وإعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية، من خلال إعادة هيكلتها وتنظيمها، والتنسيق فيما بين الوزارات من أجل تداخل الاختصاصات، والعمل على عصرنه مهام الإدارة لتتنقل بذلك من المهام الإدارية التقليدية نحو التنبؤ والرقابة والتقييم، قصد ضمان استمرارية الخدمات العمومية<sup>5</sup>، ومن جهة وعلى مستوى الإدارة المحلية تم رد الاعتبار للجماعات المحلية من خلال إعادة النظر في قانون الولاية والبلدية، كما تمت إعادة هيكلة مصالح البلدية والولاية من أجل ترقية مكانتها ودورها في التنمية المحلية وذلك من خلال:

✓ مراجعة قانوني البلدية والولاية قصد تكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية، وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزه كفضاء للديمقراطية.

✓ ترشيد مساهمة الجماعات المحلية من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها؛ لتحسين خدمة المواطن.

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية انظر الرابط <http://aps.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/22.

<sup>2</sup> وكالة الأنباء الجزائرية انظر الرابط <http://aps.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/22.

<sup>3</sup> دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تم تعديله بموجب القانون رقم 20-10 المؤرخ في 01 ديسمبر العدد 82 الصادر في 30 ديسمبر 2020، ص 04.

<sup>4</sup> قانون رقم 18-05 المؤرخ 10 مايو يتعلق بالتجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 28، الصادرة في 07 جوان 2018.

<sup>5</sup> عبد الله باحموي، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنه الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع عدد 02، 2019، <http://asjp.cerist.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/22.

## الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

✓ تحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية بتوفير الوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية وتحسين جودة خدماتها.

### • تـثـمـين المـوـارد البـشـرية :

في إطار تحسين قطاع الخدمة العمومية بالجزائر، سعت الحكومة الجزائرية جاهدة إلى ترقية ظروف الموظف العام وتحسين مردوديته وتفعيل أدائه، وذلك من خلال ضبط وتشديد شروط التوظيف، وتحسين تكوين الموظفين، وتحسين الأحكام والنظم التي تنظم قطاع الوظيفة العمومية سواء ما تعلق بالأداء أو الترقية، أو التكوين وحتى العقد الرابط بين الموظف والإدارة العمومية.

وعليه وجب أن نشيد بالخطوة التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل تحسين وتثمين مواردها البشرية، والمتمثلة في إبرام عقود تكوين مع العديد من المعاهد والمدارس قصد تكوين موظفي إطارات الهيئات الإدارية العمومية وموظفي الجماعات المحلية. ومن بين هذه الإجراءات نذكر مايلي:

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

✓ عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.

✓ عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات، إلى جانب بعض المبادرات الفردية التي تقوم بها بعض الدوائر الإدارية، والمتمثلة في التعاقد مع بعض المعاهد والجامعات على المستوى المحلي قصد تكوين إطاراتها في مجالات معينة، وقصد تحسين مردوديتهم وتطوير أدائهم<sup>1</sup>.

### 4- تخصيص الموارد المالية :

بادرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالنهوض بالجزائر إذ يعد البرنامج الخماسي (2010-2014) برنامجا طموحا، حيث رصد له مبلغ 682 مليار دولار، وقد شمل مختلف المجالات، وكان للإدارة قسط منه ويهدف إلى تزويد أكبر قدر ممكن من المناطق بشبكة الإنترنت إذ حققت نسبة معتبرة بتغطية عدة بلديات والمقدر ب 1541 بلدية بالوسائل التكنولوجية، وبلغت نسبة 90 بالمئة بالنسبة للبلديات الكبرى في العاصمة في حين تبقى البلديات النائية تعرف نقصا كبيرا بسبب ضعف التوصليل بشبكة الانترنت. وفي إطار البرامج متعددة القطاعات وبغرض الانتقال إلى مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي وتفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية، فإن الدولة سخرت أغلفة مالية معتبرة لعصرنة الإدارة العمومية في الفترة الممتدة من 2007/2003 حيث بلغت قيمة هذه المبالغ 18 مليار دينار، وجهت بالأساس لبناء هياكل قاعدية معلوماتية.

أما بالنسبة لتمويل مشروع الجزائر الإلكترونية فإنه تم بموجب قانون المالية لسنة 2009 إستحداث صندوق جديد وهو صندوق تملك الإستعمال وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال<sup>2</sup>، تشكل من :

✓ إعانة الدولة.

✓ إعانة دفع المساهمة من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لصالح البحث والتكوين والتقييس في مجالات الاتصالات.

✓ تحويلات أخرى كإقتطاعات أو مساهمات من صناديق أخرى.

✓ إعانات الهيئات الوصية.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ص325،326.

<sup>2</sup>-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون المالية لسنة 2009، المادة 58، الجريدة الرسمية للجمهورية الشعبية الجزائرية، العدد 74، فبراير 2008.

## الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

وفي إطار تجسيد الجزائر الإلكترونية فإن الدولة وبغرض تحقيق الإدارة الإلكترونية ودفع التنمية من خلال الانتقال للاقتصاد الرقمي فإنها قامت برصد أغلفة مالية معتبرة وزعت حسب مخطط إنجاز المشروع كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع الأغلفة المالية حسب محاور الإنجاز:

عنوان المشروع	التكلفة المالية للمشروع
تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومة والاتصال في الإدارة العمومية	81.476.000.000
تسريع استخدام ت م إ في المؤسسات	29.174.600.000
تطوير أليات إستفادة المواطن من ت م إ	150.968.200.000
تطوير الاقتصاد الرقمي	13.030.000.000
تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع	104.500.000.000
تطوير الكفاءات البشرية	1.600.000.000
تدعيم البحث العلمي والتطوير والإبتكار	950.000.000
ضبط الإطار القانوني	12.000.000
الإعلام والاتصال	1.010.000.000
تثمين التعاون الدولي	300.000.000
إجراءات تنظيمية	2.500.000.000
المجموع	397.508.800.800

**المصدر:** جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015- 2016 ص184. نقلا عن اللجنة الإلكترونية، برنامج الجزائر الإلكترونية 2013، ديسمبر 2008، 153.

### • توفير الأمن السيبراني:

في إطار تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لتعزيز الأمن السيبراني بإعتباره ركيزة أساسية لضمان السيادة الرقمية وحماية البنية التحتية الرقمية، وفيما يلي أبرز الإجراءات والتدابير التي تم إتخاذها في هذا المجال:

✓ تقنية الجيل الرابع للهاتف الثابت: تم إنجاز 14.400 منفذا لتقنية الجيل الرابع للهاتف الثابت من خلال تركيب 24 هوائيا<sup>1</sup>.

✓ تغطية مواقع شبكة الولوج الراديوية: تم وضع 32 مرفقا حيز الخدمة من أجل تكثيف تغطية شبكة الولوج الراديوية للجيلين الثاني والرابع من بين 1.012 موقعا مبرمجا خلال عام 2021.

✓ توفير أجهزة MSAN منفذ TDM ثم عصرنة 5.160 جهازا من نوع MSAN من الجيل القديم و88.296 منفذا من نوع TDM.

### 6- نشر ثقافة التعامل الإلكتروني:

<sup>1</sup> - نصيرة ربيع، الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ديسمبر 2021

## الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

تطبيق الإدارة الإلكترونية لا ينجح إلا بمرافقة تغيير ذهنيات المواطنين والإطارات الإدارية معا من خلال تنظيم حملات إعلامية وتوعوية حيث قامت السلطات العمومية بإطلاق حملات توعوية مكثفة عبر: ✓ وسائل الإعلام العمومية والخاصة كالتلفزيون، الإذاعة والجراند.

✓ الفضاءات الإلكترونية: على مواقع رسمية وصفحات فايسبوك الرسمية للبلديات والولايات.

✓ الملتقيات والأيام الدراسية: وتهدف لشرح مزايا الإدارة الإلكترونية وطريقة الإستفادة من الخدمات الرقمية، وكذا طمأنة المواطنين بخصوص حماية المعطيات الشخصية.<sup>1</sup>

إدماج مواد تعليمية حول الثقافة الرقمية: تمت برمجة وحدات تدريبية مرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ضمن:

✓ البرامج التكوينية للمسؤولين والإطارات المحلية.

✓ مناهج التعليم العام والجامعي بهدف إعداد أجيال منقبلة للنظام الرقمي ومتمكنة من التعامل مع الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

✓ ورشات تكوينية وملتقيات لفائدة الإطارات: إذ تم تنظيم دورات وورشات تكوينية دورية لمسؤولي الجماعات المحلية والإدارات العمومية حول:

✓ كيفية إستعمال الأنظمة الرقمية وأخلاقيات الإدارة الإلكترونية.

✓ أهمية تحسين علاقة الموطن بالإدارة عن طريق الخدمات الرقمية.<sup>3</sup>

✓ مشاريع تجريبية لتحفيز المواطنين: أطلقت بعض الجماعات المحلية خدمات رقمية تجريبية على نطاق ضيق (كالحالة المدنية عن بعد طلب بطاقة التعريف عن طريق الانترنت بواسطة جواز السفر البيومتري).<sup>4</sup>

✓ إطلاق برامج تحفيزية للإطارات والمسؤولين الذين يسهمون في تحسين الأداء الرقمي للإدارة من خلال:

✓ جوائز تقديرية.

✓ ترقيات على أساس الأداء الرقمي.

✓ منح إمتيازات مرتبطة بتحقيق الأهداف الرقمية.<sup>5</sup>

✓ إهتمت الجزائر، في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية بمرافقة المشروع بخطة تهدف إلى تغيير الذهنيات عند المواطنين والمسؤولين معا، عبر التوعية، التعليم، التكوين وتحفيز الأداء الرقمي.

### المطلب الثاني: رقمنة الجماعات المحلية في الجزائر :

في ظل التطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي مس جميع المجالات والقطاعات، فقد عرفت الجماعات المحلية أيضا تحولا رقميا كأول المؤسسات الرائدة في إستعمال التكنولوجيا الجديدة، وعصرنة المرفق العمومي، ومن أجل متابعة التطورات الحاصلة بعملية الرقمنة قامت السلطات العليا في الجزائر بتقديم توصيات وتوجهات لتسريع العمل بهذه العملية، وسنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء رقمنة بعض المصالح المهمة للجماعات المحلية

• **رقمنة سجلات الحالة المدنية:** ساهم هذا الإنجاز على المستوى الوطني والمحلي للحالة المدنية في:

1- وزارة الرقمنة والاحصائيات، تقرير حول تقم مشروع الجزائر الإلكترونية، الجزائر، 2014، ص22.

2- عبد الحفيظ بلقاسم، التحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر: بين الطموح والمعوقات، مجلة الإدارة والتنمية 2020، ص157. <http://asjp.cerist.dz>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/27.

3- جمال زمورة، ليلي بن عيسى، المرجع السابق ص419.

4- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقرير سنوي حول رقمنة خدمات الحالة المدنية، الجزائر 2018، ص9.

5- وزارة الرقمنة والاحصائيات، تقرير حول تقييم أداء الإدارات العمومية في ميدان الإدارة الإلكترونية، الجزائر، 2021 ص31.

- ✓ ربط كل البلديات وملحقاتها وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به<sup>1</sup>.
  - ✓ تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آلية من أي بلدية أو فرع إداري داخل الوطن دون مشقة السفر.
  - ✓ إنشاء السجل الوطني الألي لترقيم المركبات والذي يسهل على المواطنين الحصول على بطاقات ترقيم مركباتهم بصفة آلية دون الرجوع إلى بلدية مقر صدور بطاقة الترقيم السابقة وتجنب الإنتظار المطول وفي أغلب الأحوال يصل لأسابيع.
  - ✓ تقريب الإدارة من المواطن عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية بالبلديات وربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقر البلديات.
  - ✓ المعالجة النهائية للمشاكل التي يعيشها المواطن نتيجة إجبارهم على التنقل إلى أماكن ميلادهم لاستخراج شهادات الميلاد التي تخصهم على اساس سجلات الحالة المدنية والشروع في اصدار مستخرجات عقود الميلاد بواسطة الاعلام الالي في أي بلدية التراب الوطن<sup>2</sup>.
  - **جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين الإلكترونيين:** يهدف هذا المشروع إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر، حيث أصبح كل منهما وثيقة مؤمنة بداخلهما شريحة تتضمن كل معلومات الحالة المدنية الضرورية واللازمة للمعنى قابلة للقراءة آليا، إضافة إلى أن جواز السفر البيومتري أصبح مطابقا للمعايير المحددة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.
  - **رخصة السياقة البيومترية:** أشرف صبيحة الأحد 18 أبريل 2018 وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية السيد/ نور الدين بدوي على إصدار أول رخصة سياقة بيومترية إلكترونية من مقر المركز الوطني لإنتاج الوثائق المؤمنة بالحميز كخطوة جديدة في مسار عصرنة الإدارة.
  - **التسجيل الإلكتروني للحج:** شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل لإستخراج الوثائق وتجنب طوابير الإنتظار أمام شبابيك البلدية.
  - **البلدية الذكية:** تمنح شبكات الإنترنت البلديات المحلية منصة إعلامية متطورة ورخيصة الكلفة نسبيا إذا ما قورنت بإصدار النشرات الورقية أو الإعلانات على التلفزيون أو الراديو، ومن الممكن أن توظف البلدية التقنيات الحديثة في مجال الصوت الرقمي والفيديو الرقمي من أجل بث أخباره ونشاطاتها وصور مشاريعها عبر الانترنت، وتمكين المواطن المحلي من معرفة إنجازات البلدية المسؤولة عن منطقتة، والهدف منها توفير إمكانية إتصال المواطنين مع بلدياتهم من خلال قنوات مختلفة وبالتالي توفير إمكانية إتخاذ أفضل القرارات في التوقيت المناسب من طرف مسؤولي البلدية ومسيريها ومن أجل تجسيد البلدية الذكية فلا بد على السلطات أن تضبط أوضاعها وتقدم خدمات جيدة ومتطورة وسهلة قبل أن تفقد ثقة المواطن بها وبالنظام الإداري والخدماتي القائم في البلد<sup>3</sup>.
- ويعرف هذا المشروع في الجزائر بإسم بلديتك وهو المشروع الوطني للمدينة الذكية في الجزائر ويطمح إلى تطوير مجالات عديدة منها:
- ✓ الحجز الذكي: ويقصد به تسهيل عمليات الحجز للمرافق والخدمات العامة.
  - ✓ المرافق العمومية: تحسين إدارة وصيانة المرافق.

<sup>1</sup>- احمد باي رانيا هدار دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، جوان 2017 ص(135) <http://asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/29

<sup>2</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعليمة وزارية رقم 410 المؤرخة في 13 فيفري 2014 ص3.

<sup>3</sup>- صفية مصطفى، أحمد علماوي، البلدية الذكية ضرورة لتقديم خدمة عمومية متميزة في زمن الرقمنة (2020) <http://asjp.cerist.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/29

- ✓ إشارات تنظيم المرور: استخدام تقنيات ذكية لتنظيم حركة المرور.
- ✓ المباني الذكية: تطوير مباني تعتمد على تقنيات حديثة لتحسين الكفاءة عن طريق ما يعرف بالإعمار الإلكتروني.<sup>1</sup>
- ✓ وسائل النقل الذكية: تحديث وسائل النقل لتكون أكثر فعالية وإستدامة.
- ✓ التسيير الذكي للمياه: تحسين إدارة الموارد المائية بإستخدام التكنولوجيا.
- ✓ المراقبة والسلامة العامة: تعزيز الأمن بإستخدام أنظمة مراقبة متطورة كتركيب الكاميرات في الطرقات.
- ✓ الطاقة الشمسية: بهدف الإستفادة من الطاقة المتجددة لتقليل الإعتماد على المصادر التقليدية.
- ✓ المقبرة الإلكترونية: وهو نظام يجعل من الممكن عرض المقابر الموجودة داخل حدود المدينة عن طريق الإنترنت بالدعم عن طريق الخريطة يمكن من الإستعلام عن الأرض والمقبرة.<sup>2</sup>
- ✓ التسويق الإلكتروني: توفير منصات رقمية للتجارة المحلية.
- ✓ خدمات الصحة والطوارئ: تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية والطوارئ عبر التكنولوجيا.
- وتعد بلدية سيدي عبد الله من أبرز المشاريع الطموحة في مجال المدن الذكية بالجزائر بالرغم من عدم إكمال البنية التحتية إلا أنها تعد نموذجا للمدن المستقبلية التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين جودة الحياة وتقديم خدمات فعالة للمواطنين.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية.

- إن إدخال التكنولوجيا على الخدمات ترك أثرا واضحا فمن البديهي أن للإدارة الإلكترونية أهمية في تحسين الخدمة العمومية، وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية وذلك من خلال توفير خدماتها عن بعد، وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل، كما تعتبر منفذا للولوج إلى خدمات الإدارة بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة السيئة بين الإدارة والمواطن فتخفيف الشكليات وتحد من سوء العلاقة بين الموظف والمواطن أثناء تقديم الخدمة العمومية؛
- فالإدارة الإلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية، كما أنها تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون مبهمة فهي تلعب دورا هاما في تحسين الخدمة العمومية من خلال<sup>4</sup>:
- ✓ تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص أجال الانتظار.
  - ✓ تسهيل معاملات الافراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
  - ✓ إستبدال الوثائق الورقية بملفات إلكترونية.
  - ✓ إستخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات بسهولة وسرعة.
  - ✓ التقليل من طوابير الإنتظار وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.

1- نفس المرجع، 146.

2 نفس المرجع السابق، 146.1

3- وكالة الانباء، مشروع الجزائر العاصمة مدينة ذكية كنموذج لمدن الدول النامية ادرج المقال في 27 جوان 2018 على الرابط. <http://www.aps.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/30

4- سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، اطروحة دكتورا في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، ص175 <http://biblio.univ-alger.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/30

## الفصل الثاني تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

- ✓ تهيئة الجهاز الحكومي للإندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتها كمنظمة الطيران الدولية التي فرضت تعميم إستعمال جواز السفر الإلكتروني على كل دول العالم.
- ✓ تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بإنشغالات المواطنين أو وضع قيد تنفيذ السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ السعي للوصول إلى المناطق النائية حتى تسهل وتيسر على مواطني تلك المناطق قضاء أمورهم وتوفير عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم وذلك في إطار تقريب الإدارة من المواطن.
- ✓ التنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية.
- ✓ تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن في مختلف المجالات وتجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق وهذا يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين، وتضيق الوقت في البحث عن المعلومات.

### خلاصة واستنتاجات

بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الادارة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني إجتازت مرحلة اللحاق بموكب الدول المتطورة، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، فمثلا مشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو بطاقة التعريف البيومترية، ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ينصب كله في سبيل تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

# الفصل الثالث

## الدراسة ميدانية

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبلدية القصور.**

البلدية هي إحدى مؤسسات الجماعات المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، وهي الجهة الأقرب للمواطن والمسئولة عن تقديم الخدمات لهم وتلبية مختلف حاجياتهم ومتطلباتهم بصفة مباشرة، حيث يهدف هذا الفصل الى توضيح واقع الخدمة العمومية في إحدى البلديات الجزائرية ومدى تطبيقها للإدارة الالكترونية في سبيل تحسين خدماتها العمومية المقدمة للمواطن سعياً منها لكسب رضاه عنها.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية تجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية من خلال دراسة ميدانية لبلدية القصور وهي إحدى بلديات ولاية برج بوعريش انطلاقاً من محاولة التعريف بمجتمع الدراسة ثم توضيح أبرز تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل البلدية باستخدام أدوات البحث العلمي وهي الملاحظة والمقابلة وأيضاً الاستبيان وصولاً إلى تقييم هذا التجسيد ومحاولة معرفة أهم نقاط القوة والضعف فيه لإستخلاص التحديات والآفاق المستقبلية.

**المطلب الأول: التعريف ببلدية القصور<sup>1</sup>.**

أنشأت بلدية القصور خلال التقسيم الإداري لسنة 1984 مساحتها حوالي 105 كلم، عدد سكانها يبلغ 14250 نسمة حسب الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2022، وتقع بلدية القصور في ولاية برج بوعريش، يحدها من الشمال بلدية اليشير وبلدية المنصورة، ومن الجنوب بلدية العرش ومن الشرق بلدية الحمادية، أما من الغرب تحدها بلدية حمام الضلعة التابعة لولاية المسيلة، وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 23 كلم، وعن دائرة الحمادية بحوالي 12 كلم، ويتواجد مقر البلدية بقرية الحامة، وتنتهي البلدية إدارياً لدائرة الحمادية، ويشقها الطريق الولائي رقم 01 على مسافة 25 كلم طولا ابتداءً من بلدية اليشير والطريق الوطني رقم 45.

وتتميز بلدية القصور بمناخ قاري يتسم بالحرارة صيفا وبالبرودة شتاء، أما التضاريس فهي صعبة لكونها ذات طابع فلاحي رعوي. وتضم البلدية سبعة قرى وهي: توبو، بلفيل، الحامة، بلج، وراسن، القصور، تازروت.

أما عن أهم المرافق العمومية الموجودة في بلدية القصور فهي كالاتي<sup>2</sup>:

**❖ الفروع البلدية:**

- ✓ الفرع البلدي توبو (زايدي المولود).
- ✓ الفرع البلدي وراسن (عباس العربي).
- ✓ الفرع الإداري القصور (دريحي المسعود).

**❖ قطاع الصحة:****• عيادة متعددة الخدمات:**

- ✓ عيادة صيفي عبد الله بقرية توبو.
- ✓ عيادة شريف لخضر بقرية وراسن.

**• قاعات العلاج:**

- ✓ قاعة علاج بقرية بلفيل.
- ✓ قاعة علاج بقرية الحامة.

<sup>1</sup>-مصلحة التجهيز والأشغال العمومية بالبلدية، 2025  
<sup>2</sup>- مصلحة التجهيز والأشغال العمومية بالبلدية، 2025

- ✓ قاعة علاج بقرية بلج.
- ✓ قاعة علاج بقرية وراسن.
- ✓ قاعة علاج بقرية القصور.

#### ❖ التربية والتعليم:

توجد على مستوى البلدية 13 مؤسسة ابتدائية، بها حوالي 2200 تلميذ، وهذه المؤسسات مزودة بالمطاعم المدرسية تقدم وجبات ساخنة، وتتوفر على المياه الصالحة للشرب والغاز الطبيعي وشبكات الصرف الصحي.

كما توجد ببلدية القصور أربع متوسطات وهي:

- ✓ متوسطة محمد بوطاعة بقرية توبو.
  - ✓ متوسطة عالم محمد الطاهر بقرية وراسن.
  - ✓ متوسطة كسال عبد المجيد بقرية القصور
- أما الثانويات فعددها إثنان:

- ✓ ثانوية فارح محمد الطيب بقرية توبو.
- ✓ ثانوية قصار عبد الله بقرية الحامة.

#### ● البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية: يوجد على مستوى البلدية وكالتين للبريد وهما:

- ✓ وكالة بقرية توبو.
- ✓ وكالة بقرية الحامة.

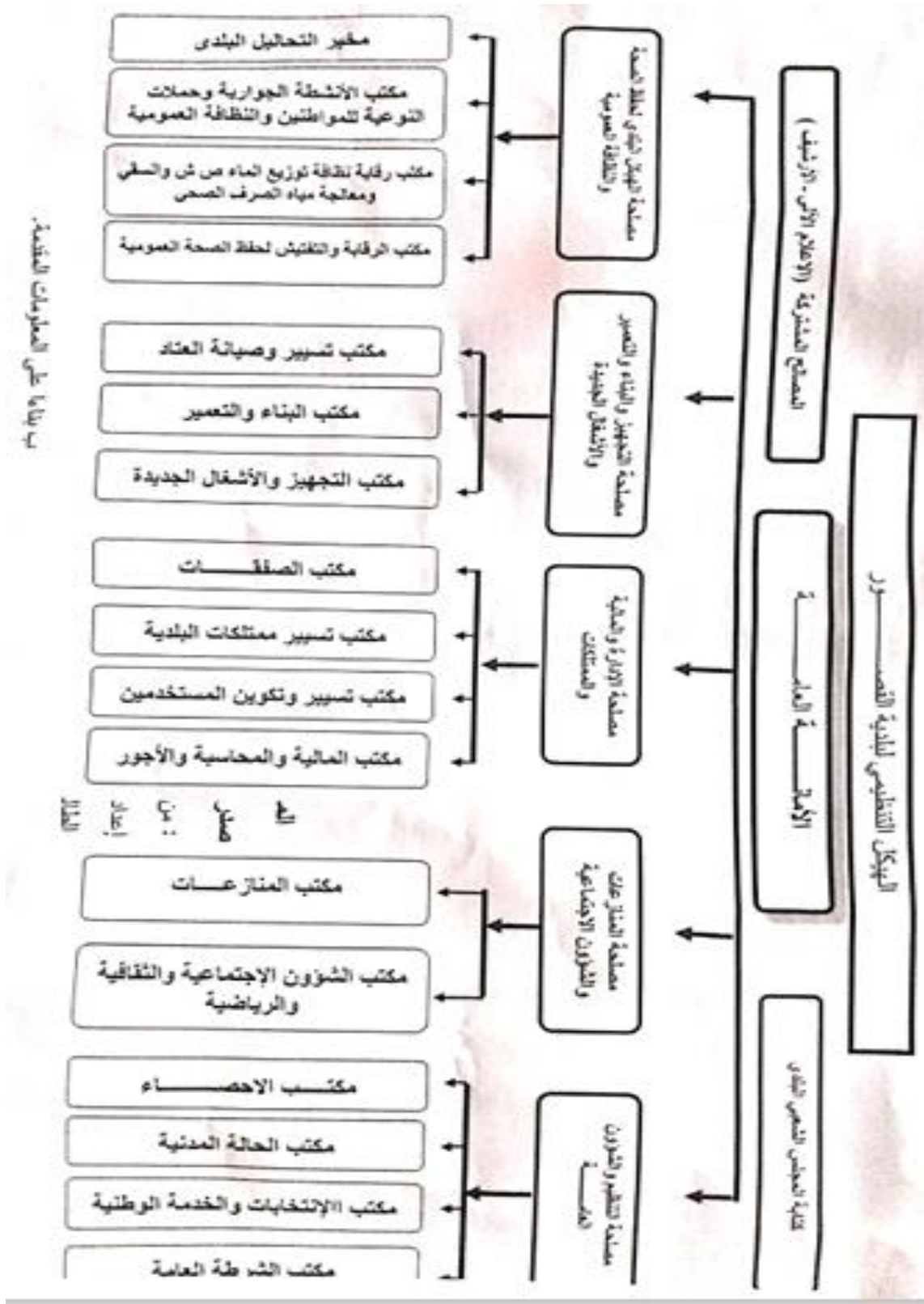
#### المطلب الثاني: القانون الأساسي لبلدية القصور:

بلدية القصور كغيرها من البلديات الجزائرية تخضع لأحكام القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، والذي يحدد تنظيم البلدية، صلاحياتها، هيكله، آليات تسييرها، بما في ذلك دور المجلس الشعبي البلدي ورئيسه، والمهام الإدارية والمالية والخدماتية الموكلة لها تم تعديل هذا القانون بموجب الأمر رقم 21-13 المؤرخ في أغسطس 2021، والذي أدخل تعديلات على بعض أحكام القانون، بهدف تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية وتعزيز الديمقراطية التشاركية، إضافة إلى ذلك، تستند بلدية القصور إلى مجموعة من القوانين والمراسيم التنظيمية التي توطر عمل الجماعات المحلية، من بينها:

- ✓ قانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم يحدد هذا القانون التقسيم الإداري للبلاد، بما في ذلك إنشاء البلديات ورسم حدودها.
  - ✓ القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية، والذي تم تعديله وتتميمه لاحقاً.
  - ✓ القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية: ينظم هذا القانون العلاقة بين الولاية والبلديات التابعة لها، ويحدد صلاحيات الوالي في الإشراف على الجماعات المحلية.
- أما عن المجلس الشعبي البلدي لبلدية القصور يتكون من 15 عضو منتخب، بحيث لرئيس المجلس الشعبي البلدي أربع نواب إلى جانب لجان أعضاء وهي:

- ✓ لجنة الاقتصاد والمالية.
- ✓ لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.
- ✓ لجنة البناء والتعمير.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية القصور:  
الشكل رقم 8: يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية القصور.



المصدر: مكتب تسيير وتكوين المستخدمين لبلدية القصور.

المبحث الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية في بلدية القصور.

سعت بلدية القصور كغيرها من البلديات لتجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالحها وستتطرق في هذا المبحث إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية القصور إيجابياتها وما يعيقها ثم إقترح حلول وإستخدما كل من الملاحظة والمقابلة حيث توجهنا إلى ميدان الدراسة وإخترنا مجموعة من الموظفين المعينين بكل من مكتب الحالة المدنية ومكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين باعتبارهم ضمن مجموعة الموظفين المكلفين بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية القصور تتنوع رتبهم بين الإداريين والتقنيين ووجهنا لهم جملة من الأسئلة العديدة والمختلفة؛ غير أنها تدور حول كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية القصور مند بداية تطبيقها نذكر منها بعض الأسئلة : ماهي مساعي بلدية القصور لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمة العمومية لمواطنيها؟ وعلى أي أساس تم إختيار الموظفين المعينين بهذه المصالح ؟ وهل تمكثو فعلا من تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، ماهي العوائق التي إعترضتهم؟ ما تقيمهم لتجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية داخل البلدية؟ وهل يستفيد مواطنو بلدية القصور من خدمات الإدارة الإلكترونية التي تقدمها لهم بلديتهم؟ ماذا عن الأمن السيبراني في نظر من يقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وغيرها من الأسئلة المستخدمة أثناء المقابلة بالإضافة إلى الملاحظات المسجلة أثناء النزول إلى أرض الميدان حيث تم جمع المعلومات التي سنوردها في هذا المبحث بداية بالتطرق لرقمنة الحالة المدنية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية للمواطنين المحليين ثم مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين لنختم المبحث بمطلب ثالث يتضمن نتائج الإستبيانات الموجهة للموظفين وتحليل مخرجات spss.

### المطلب الاول: رقمنة سجلات الحالة المدنية:

تعتبر مصلحة الحالة المدنية من أهم المصالح بالبلدية نظرا لمهامها المتعددة والتي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن، فالولادات والوفيات تسجل على مستوى هذه المصلحة، كما أن المواطن يلجأ إليها لإستخراج مختلف الوثائق المكونة للملفات الإدارية التي يحتاجها بصفة دائمة ومتكررة. وتأسيسا على ذلك فإن أي عملية لتحسين نوعية الخدمات العمومية مست بالدرجة الأولى مصلحة الحالة المدنية إذ تم تحديد مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة ورقمنة سجلات الحالة المدنية وهو ماسعت لتحقيق بلدية القصور فمن خلال الدراسة الميدانية تبين توافر الإرادة السياسية لبلدية القصور في سبيل تجسيد الإدارة الإلكترونية في حدود الإمكانيات المتوفرة، وخير دليل ما أثبتته المقابلة من خلال التطرق لمساعي هذه البلدية وكيفية توظيفها لألية الرقمنة بعد أن وفرت متطلبات هذه العملية والمتمثلة فيما يلي:

#### • البنية التحتية التي وفرتها بلدية القصور .

##### ✓ إقتناء التجهيزات والوسائل:

بدأت عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية بشكل تدريجي حيث إنطلقت على مستوى بعض البلديات فقط في أواخر سنة 2011 ولم تعمم العملية سريعا إلى غاية إقتراب موعد دخول السجل الألي حيز الخدمة في 15 فبراير 2014، وقبلها تلقت البلدية تعليمات من نوع جديد كانت نقطة تحول في تاريخ الجماعات المحلية في الجزائر بصفة عامة وبلدية القصور بصفة خاصة، حيث تمثلت هذه التعليمات في ضرورة تجنيد الطاقات البشرية والموارد المالية والمادية من أجل الإستعداد لتطبيق الإدارة الإلكترونية بداية برقمنة سجلات الحالة المدنية، وذلك بتخصيص مكتب أطلق عليه أنداك إسم مكتب الرقمنة وهو تابع لمصلحة الحالة المدنية كُلف بمتابعة الأعمال به موظف برتبة مساعد مهندس للإعلام الألي جهز بعناد ألي، منه ما أقتني حديثا كالماسحات الضوئية scanner والكوابل والحوايب والطابعات بالإضافة إلى إستعارة أجهزة الحاسوب من مكاتب أو مصالح أخرى، وتوفير التطبيقات والبرمجيات اللازمة لعملية الرقمنة ثم ربط الملحقات الإدارية بشبكات الألياف البصرية.

## ✓ المورد البشري

زود هذا المكتب بعدد هائل من الموظفين الأكفاء الذين تم إختيارهم من مكاتب ومصالح أخرى منهم من تم تعيينه بصفة نهائية في المكتب ومنهم من عمل بالمكتب بصفة التكيف بدل التعيين إذ اختارت البلدية تقسيم ثلة الموظفين المختارين إلى مجموعتين بتوقيتين مختلفين:

التوقيت الرسمي للعمل: ضبط هذا التوقيت لمجموعة مخصصة من الموظفين وهي مجموعة موظفات، تعمل هذه المجموعة داخل أوقات الرسمية للعمل أي من الساعة 00:00:08 صباحا إلى غاية 16:30 كل أيام الأسبوع في أوقات العمل الرسمية.

التوقيت خارج أوقات العمل الرسمية: ضبط هذا التوقيت لمجموعة أخرى من الموظفين وهي مجموعة موظفين، رجال، يزاولون مهامهم بمكاتبهم بصفة يومية عادية ثم يلتحقون بمكتب الرقمنة خارج أوقات العمل الرسمية أي بعد مغادرة مجموعة الموظفين المكتب بمعنى من الساعة 16:30 إلى غاية منتصف الليل أي في حدود الساعة 00:00 وهم مكلفون أيضا بالعمل بذات المكتب خلال أيام العطل الرسمية كالعطل الأسبوعية على أن يستفيدوا من أيام عطل قانونية بعد الإنتهاء من عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية تحت عنوان عطلة تعويضية لأعمال إضافية.

تمت العملية بتضافر وجهود هؤلاء الموظفين ومساعد مهندس الإعلام الألي بالتنسيق مع رئيس مكتب الحالة المدنية تحت إشراف الأمين العام وفيمايلي شرح لكيفية إستخدام الرقمنة كألية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## إستخدام ألية الرقمنة:

وشملت هذه العملية رقمنة سجلات عقود الميلاد والزواج والوفيات وذلك بحجز معلومات المواطن بطريقة يدوية على مستوى تطبيق مخصصة لهذا الغرض تتضمن إسم ولقب المعني وتاريخ ومكان الميلاد وإسم الأب وإسم ولقب الأم بالإضافة إلى هامش مخصص للمعلومات الهامشية تتعلق بالحالة العائلية للمعني كإضافة البيانات التالية، كعقد زواج أو طلاق أو حتى وفاة على هامش عقد ميلاد المعني على حسب وضعيته، وفي مكان مخصص على مستوى التطبيق يتم إرفاق حجز هذه المعلومات بصورة لصفحة السجل الاصيلي للمعني المكتوبة بالسيال بإستخدام الماسح الضوئي الألي، ثم الإحتفاظ بهذه السجلات في أرشيف البلدية لتستعمل في حال تجديد المعلومات الهامشية فقط كتغيير الحالة العائلية زواج أو اطلاق، أو حتى وفاة. كُرت هذه العملية مع كل السجلات الموجودة على مستوى البلدية دون إستثناء بمعنى شملت بيانات كل المواطنين التابعين لهذه البلدية والذين لهم إرتباط بها سواءا كان مباشرا مثل المولودين بها أو إرتباطا غير مباشر كمن تربطهم بالبلدية عقود الزواج أو الوفاة،

ويتم ارسال حصيلة ما تم إنجازه إلى الجهة الوصية وهي الدائرة لترفع هي الأخرى تقاريرها اليومية حول نسبة تقدم العملية على مستوى البلديات التابعة لها إداريا.

وفي المقابل كانت ترسل كل الملفات التي تحولت من ملفات ورقية إلى ملفات إلكترونية عن طريق الرقمنة إلى موقع خاص بوزارة الداخلية لتقوم هذه الأخيرة بتنظيم العملية في إطار إنشاء السجل الوطني الألي الموحد الذي يمكن المواطنين حاليا من إستخراج وثائقهم من أي بلدية أو ملحقة على مستوى القطر الجزائري.

وحاليا مكتب الرقمنة متواجد على مستوى مصلحة الحالة المدنية مستقل عنها له تجهيزات الخاصة به وهي ثلاث أجهزة إعلام ألي، طابعتين وماسح ضوئي، نلاحظ أنه قل ضغط العمل على هذا المكتب ماعدا ما إستجد؛ لأن كل السجلات تم رقمنها بالإضافة إلى حالات إستثنائية كالتعديلات على الهوامش أو تصحيحات الاخطاء التي تستدعي إيداع ملفات طلب تصحيح على مستوى المحاكم من المعني ثم تصحح على مستوى مكتب الرقمنة بأمر كتابي صادر عن المحكمة، وترسل قائمة التعديلات والتصحيحات بشكل

دوري أسبوعيا لوزارة الداخلية من أجل تحيين معلومات ضمن الملفات الإلكترونية للمواطنين لتستخرج بمعلومات حديثة على مستوى ملحقات البلدية أو بلديات أخرى وحتى قنصليات.  
من جهة أخرى عملية حجز بيانات المواطن بصفة دقيقة وألية أثمرت تحقيق مشروع المواطن الإلكتروني أي بعبارة أخرى أصبح المواطن عبارة عن رقم وهو ما يعرف بالرقم التعريفي الوحيد الوطني للمواطن يظهر حاليا على الوثائق البيومترية. والجدول الموالي يوضح إنجازات بلدية القصور خلال فترة الدراسة.  
الجدول رقم 3: يوضح إحصائيات عقود الحالة المدنية: زواج - ميلاد- وفاة من 2015 إلى 2025.

عقود الوفاة	عقود الميلاد	عقود الزواج	نوع العقد الفترة الزمنية
50	15	191	2015
44	07	147	2016
53	02	148	2017
39	01	125	2018
40	01	105	2019
66	00	118	2020
70	02	111	2021
36	00	116	2022
32	03	94	2023
40	03	111	2024
14	01	24	إلى غاية 2025/05/11
484	34	1290	المجموع

المصدر مكتب الحالة المدنية

المطلب الثاني: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية:

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري، وكذا بطاقة التعريف الوطنية البيومترية أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات بداية من سنة 2010 فيما يتعلق بعقد الميلاد الخاص وذلك تحضيراً لإستخراج جواز السفر البيومتري أين كانت بدايته في جانفي 2012 على مستوى 45 دائرة

بعواصم الولايات تم تعيينها كمواقع نموذجية لإنطلاق العملية على أن يتم تعميمها تدريجيا على جميع المقاطعات والدوائر.

ويهدف ذات المشروع إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر وهذا الأخير هو وثيقة سفر مؤمنة قابلة للقراءة أليا لابد من مطابقته للمعايير المطلوبة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني. من شهر جانفي 2012 وثيقة جواز السفر تُستصدر من الدوائر الإدارية والمقاطعات إلى غاية فيفري 2016 أين كُلفت البلديات باستصدار هذه الوثيقة المهمة فحلت هذه الأخيرة محل الدوائر. وبلدية القصور كغيرها من البلديات باشرت بالتحضير المسبق لهذه المهمة الملقاة على عاتقها إضافة إلى المهام الأخرى السابقة.

وعليه أبدت إستعدادها لخوض تجربة مشروع جواز السفر البيومتري الإلكتروني الذي أضيف له فيما بعد بطاقة التعريف البيومترية حيث باشرت بإقتناء الأجهزة والوسائل الضرورية لذلك موزعة على محطات نذكر أهمها:

● **محطة معالجة البيانات:**

- ✓ حواسيب إدارية مؤمنة مزودة ببرمجيات خاصة ولإستقبال ومعالجة طلبات جوازات السفر البيومترية.
- ✓ طابعات: لطباعة وصول إستلام الملفات إستمارات المعلومات ومختلف الوثائق الإدارية كالمراسلات وحصيلة المنجزات وغيرها.
- ✓ قارئ وثائق إلكتروني: جهاز لقراءة بطاقة التعريف أو جواز السفر البيومتريين للتحقق من الهوية.
- ✓ جهاز ماسح ضوئي: لمسح الصور بهدف إدراجها في الملف الإلكتروني للمعني.
- **محطة التقاط البيانات البيومترية:** وهي وحدة متكاملة تشمل ما يلي:
  - ✓ كاميرا رقمية مباشرة للمواطن وفق المواصفات الدولية.
  - ✓ ماسح بصمات الأصابع Scanner biometrique لإلتقاط البصمات العشرة للمواطن.
  - ✓ لوحة توقيع إلكترونية: لتسجيل التوقيع الرقمي لصاحب الطلب.

● **نظام الربط المعلوماتي:**

- ✓ معدات دعم الأمن: مثل أجهزة تخزين الكهرباء لضمان إستمرار العمل أثناء إنقطاع التيار.
- ✓ نظام حماية سيراني لتأمين البيانات والمعاملات.
- ربط البلديات بشبكة وطنية مؤمنة VPN للتواصل مع قواعد بيانات لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإستخدام أجهزة مخصصة لهذا الغرض وهي المحول والموزع والتي توضع في مكاتب مغلقة لايمكن لأي كان الوصول إليها:
  - ✓ المحول Switch reseau يسمح بربط عدة حواسيب وأجهزة معلوماتية (كاميرات، قارئات بصمات، قارئات الوثائق) مع بعضها البعض داخل الشبكة المحلية للبلدية (LAN).
  - ✓ ليضمن التواصل السريع والأمن بين الأجهزة ومحطة المعالجة والموجه (ROUTER) المرتبط بالشبكة الوطنية.
  - ✓ الموزع: جهاز يربط شبكة البلدية بالشبكة الوطنية المؤمنة (VPN) الخاصة بوزارة الداخلية.
  - ✓ ليسمح بإرسال الطلبات البيومترية من البلديات إلى مركز الطباعة الوطني وإستقبال ردود المعالجة.
  - **الكوابل والشبكات المتخصصة:** وهي كوابل إتصال سلكي بين المحول والأجهزة المختلفة. تعمل على نقل البيانات بسرعات عالية داخل الشبكة المحلية (LAN).

في بدايات تطبيق هذا المشروع كان المواطن مجبرا على تقديم عقد الميلاد الخاص والمعروف ب S12، حيث يضع طلبا خطيا على مستوى مكتب الرقمنة ليحصل عليه بعد أسبوع على الأقل ليدفع هذا العقد مع الصور البيومترية إلى مكتب طلب جواز السفر والبطاقة البيومترية حيث يتم مسحها ضوئيا إضافة إلى مجموعة الوثائق الإدارية كشهادة الجنسية وشهادة إثبات الوضعية المهنية لطلب جواز السفر بالإضافة إلى شهادة الإقامة على أن يستخدم العون المكلف السجل الألي الموحد للتأكد من إقامة المعني، وبالنسبة لمدة صلاحية وثيقة كل من جواز السفر والبطاقة البيومترية كانت لا تتجاوز الخمس سنوات.

أما حاليا فقد خففت بعض الإجراءات وسارت العملية إلى الأحسن فلم يعد عقد الميلاد الخاص مطلوباً بل لم يعد موجوداً أصلاً حتى شهادة الجنسية كانت حاضرة في كل ملف على حدا إلى أن أصبح وجودها يكفى في ملف أول طلب لأي وثيقة هوية بيومترية أيا كان نوعها مع تمديد مدة صلاحية الجواز والبطاقة البيومترية من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

ومن خصائص هذا المشروع يمكن للمتصلين على جوازات سفر بيومترية من طلب بطاقة التعريف البيومترية عبر الإنترنت بواسطة جواز السفر البيومترية أي بصفر ورقة عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <http://www.interieur.gov.dz>.

إضافة إلى ذلك يلاحظ أن بلدية القصور وفرت حيزا مكانيا خاصا بالمصلحة البيومترية يتكون من ثلاث مكاتب خاصة فقط بجواز السفر والبطاقة البيومترية مجهزة تجهيزا كاملا، هذا عدا مكتب الأرشفة الورقي الخاص بهما.

#### • فترة أواخر سنة 2015:

نجد بلدية القصور إختارت ثلة من خيرة الموظفين الأكفاء ذوي مهارات عالية كونهم على إستعداد للتعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة من جهة أخرى التعامل مع المواطنين في أن واحد ومن بينهم من تلقى تكويننا ميدانيا على مستوى دائرة الحمادية إستجابة لأوامر شفوية عبر الهاتف من الجهة الوصية. ثم تم تعيين موظفين تعينا رسميا في هذا المكتب على شرط فتح حسابات خاصة بهم وفي البداية أي في ديسمبر 2015 كانت الحسابات مخصصة للمراحل وليس للموظفين لإدخال البيانات بطريقة يدوية بمعنى كل مرحلة من مراحل معالجة الملفات يعين لها موظف واحد يشتغل على تلك المرحلة الجزئية فقط يفتح له حساب خاص بإسمه لأنه المستخدم يختار لنفسه كلمة سر قوية ومجال عمله مقتصر على تلك المرحلة فقط، ولا يمكن لنفس الموظف إكمال مراحل المعالجة فإذا إنتقل الملف إلى المرحلة المقبلة يستلزم الأمر وجود موظف أخر مكلف بمعالجة المرحلة الثانية لذات الملف بنفس الطريقة بمعنى يمتلك حسابا خاصا وكلمة سر خاصة به ولا يمكنه أيضا متابعة معالجة نفس الملف اذ يمر بالملف بعدة مراحل لكل مرحلة موظف مكلف له حساب وكلمة سر خاصة بالمرحلة التي كلف بمعالجة الملف على مستواها وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- ✓ مرحلة التدقيق: تتمثل في ملئ المعلومات على التطبيق المتعلقة بإسم المعني ولقبه باللغة العربية والفرنسية مع ذكر نوع الجنس، تاريخ الميلاد، مكان الميلاد ثم المسح الضوئي لصورة شهادة الميلاد الخاص S12 وصوره الشمسية البيومترية.
- ✓ مرحلة حجز المعلومات: تتمثل في إدراج كل ما تعلق بوالدي المعني وإدراج معلومات الحالة العائلية وبعض التفاصيل المساعدة على تحديد الهوية كطول المعني، لون عينيه، ولون شعره وفصيلة دمه.
- ✓ مرحلة المصادقة على المعلومات: وهي أخر مرحلة فيما يتعلق بمعالجة معلومات المعني ويكلف بها رئيس المكتب للتحقق أن معلومات الملف صحيحة تخص ذات المعني وتعتبر هذه المرحلة مسؤولة كبيرة ملقاة على عاتق رئيس المكتب المكلف لأنها تحارب التزوير المتعمد بتواطئ من الموظفين وحتى الأخطاء الغير مقصودة.

✓ مرحلة أخذ البيانات البيومترية: تأتي بعد ومرحلة المصادقة على المعلومات حيث في هذه المرحلة يتم أخذ البيانات الشخصية للمعني وهي بصمة الأصابع العشرة + إلتقاط صورة شخصية للمقارنة لأن الصورة الممسوحة ضوئياً لا تكفي فإلتقاط صورة بحضور المعني كفيلاً للتأكيد على هوية المعني بالحضور الشخصي والضروري، وتُختتم العملية بإمضاء المعني على اللوحة الرقمية.

ثم في آخر ساعة من يوم العمل ترسل الملفات إلكترونياً بطريقة يدوية يقوم بها رئيس المكتب المكلف عبر الشبكة من مكتب جواز السفر إلى المحول الألي الذي يقوم بتحويلها ألياً إلى مركز إنتاج الوثائق البيومترية الوطني المتواجد بالحمير بالعاصمة، من أجل إنتاجها وإرسالها إلى البلدية من مركز الإنتاج إلى الولاية ثم الدائرة حتى تصل إلى البلدية حيث تسجل الوثائق المستلمة عبر تطبيق خاصة تسمح بتسليمها للمعني من خلال تمرير الوثيقة على جهاز القارئ الإلكتروني للوثائق البيومترية يتطلب وضع بصمة المعني التي تختارها التطبيق بهدف المقارنة مع البصمة السابقة المأخوذة في مرحلة أخذ البيانات فإذا تطابقت البصمات تقوم التطبيق بإعلام الموظف برسائل عبر نافذة مخصصة لهذا الغرض بأنه قد تم تسليم الوثيقة نتيجة تطابق البصمات أما في حال عدم تطابق البصمات، فلا تسمح التطبيق بعملية تسليم الوثيقة وهنا تتخذ إجراءات أخرى بشكل إستثنائي يتحملها رئيس المكتب المكلف.

#### • فترة ما بعد 2015 إلى غاية ماي 2025:

بالنسبة للأجهزة هي نفسها بالإضافة إلى بعض الأجهزة مخبأة إحتياطاً للتعتل المفاجئ والغير متوقع لبعض الوسائل المستعملة لتطبيق الادارة الإلكترونية مثل: الكاميرا لوأح الحاسوب، وغيرها هناك تغير نسبي على مستوى مراحل الحجز وحسابات الموظفين فقد أصبح الحجز ألياً لايتعد عملية البحث عن معلومات المعني فقد تم ربط هذه التطبيق بالسجل الألي الوطني الموحد للحالة المدنية إذ يكفي إختيار ولاية وبلدية ميلاد المعني ثم إدخال أحد المعيارين للبحث إما الاسم واللقب أو تاريخ الميلاد ليم العثور على كل معلومات المعني بالتحديد المذكورة في عقد الميلاد وحتى الحالة العائلية المهمشة على عقد الميلاد ويضاف على التطبيق معلومات قياس الطول، لون العينين، لون الشعر ورقم الهاتف ثم يتم مسح الصور بالماسح الضوئي إكمال بقية المراحل والجديد في الأمر أنه يمكن لموظف واحد معالجة ملف طلب جواز السفر أو بطاقة التعريف البيومترين عبر كل مراحل عكس ماكان معمولا به والذي شكل عائقاً في حال العطل السنوية أو المرضية فتفتنت الجهات العليا المعنية لهذه السلبية التي كان المقصود منها تقاسم مسؤولية معالجة ملف واحد ووجدت الحل في فتح عدة حسابات لنفس الموظف له الحرية الكاملة في إختيار كلمة سر قوية يمكن له معالجة الملف على مستوى كل مراحل المعالجة بداية من مرحلة التدقيق ومرحلة الحجز ثم مرحلة إلتقاط البيانات الشخصية وصولاً إلى مرحلة تسليم الوثائق، ماعدا حساب واحد خاص يسمى حساب رئيس المصلحة يكلف به المسؤول على المكتب وذلك لحصر مسؤولية هذا الحساب عند موظف واحد باعتبار إستخدامه في حل الإشكالات والملفات العالقة.

ومن المفروض يعين خمس إلى سبع موظفين على الأقل في هذا المكتب إلا أنه في بلدية القصور عددهم أربعة من خيرة الموظفين في البلدية بإمكانهم تسير المصلحة.

هناك أيضاً تغيرات بالنسبة لمدة صلاحية جواز السفر البيومتري فبدأت حين كان وضع الملفات على مستوى الدوائر الإدارية كانت مدة صلاحية سنتين فقط كإجراء تجريبي بوصل تسديد ألفي دينار جزائري يستخرج من مديرية الضرائب ثم عدلت مدة الصلاحية لتصبح خمس سنوات بنفس مبلغ التسديد أما حالياً في البلديات إستقر الوضع على مدة صلاحية عشر سنوات بوصل تسديد 6 آلاف دينار جزائري للكبار و3 آلاف بالنسبة للقصر الأقل من 19 سنة، كل هذا في الحالات العادية بغض النظر عن الإستثناءات كحالات ضياع الوثائق البيومترية أو سرقتها وإتلافها.

أما بالنسبة للبطاقة كانت في البداية خاصة بمن يطلب بطاقة التعريف لأول مرة في حياته بينما التجديد وحالات الضياع، وغيرها كان محصورا في بطاقة التعريف الوطنية العادية المطبوعة على الورق الأخضر وبالتدريج، عُمم إصدار البطاقة البيومترية على الجميع وفي كل الحالات ومع بداية سنة 2025 أصبح إمتلاكها ضروريا يرفض أي ملف إداري يحمل بطاقة تعريف وطنية عادية غير بيومترية وذلك بتعليمات صارمة خاصة أثناء دفع بعض الملفات الحساسة كملفات نقل ملكية المركبات.

وبالنسبة لمدة الصلاحية البطاقة فتتقسم إلى قسمين حسب الفئة العمرية فئة القصر وهي فئة المواطنين الأقل من 19 عشر سنة تستصدر لهم بطاقات هوية بيومترية مدة صلاحيتها تحدد بخمس سنوات أما الفئات العمرية الأكبر من 19 سنة تستصدر لهم بطاقات بيومترية تحدد مدتها بعشر سنوات كاملة.

الجدول رقم 4: يوضح إنجازات بلدية القصور منذ بداية تطبيق مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية من 2016/02/02 إلى غاية 2025/05/11:

بطاقة التعريف البيومترية	جواز السفر البيومترية	نوع الوثيقة
		الفترة الزمنية
550	542	2016/02/02 إلى 122016/31
1397	368	من 2017/01/01 إلى 2017/12/31
1330	324	من 2018/01/01 إلى 2019/03/25
5385	598	من 2019/03/26 إلى 2019/12/13
753	96	من 2020/01/01 إلى 2020/12/31
1118	80	من 2021/01/01 إلى 2021/12/31
1640	183	من 2022/01/01 إلى 2022/12/31
1369	239	من 2023/01/01 إلى 2023/12/31
1346	384	من 2024/01/01 إلى 2024/12/31
392	121	من 2025/01/01 إلى 2025/05/11
13333	2935	المجموع

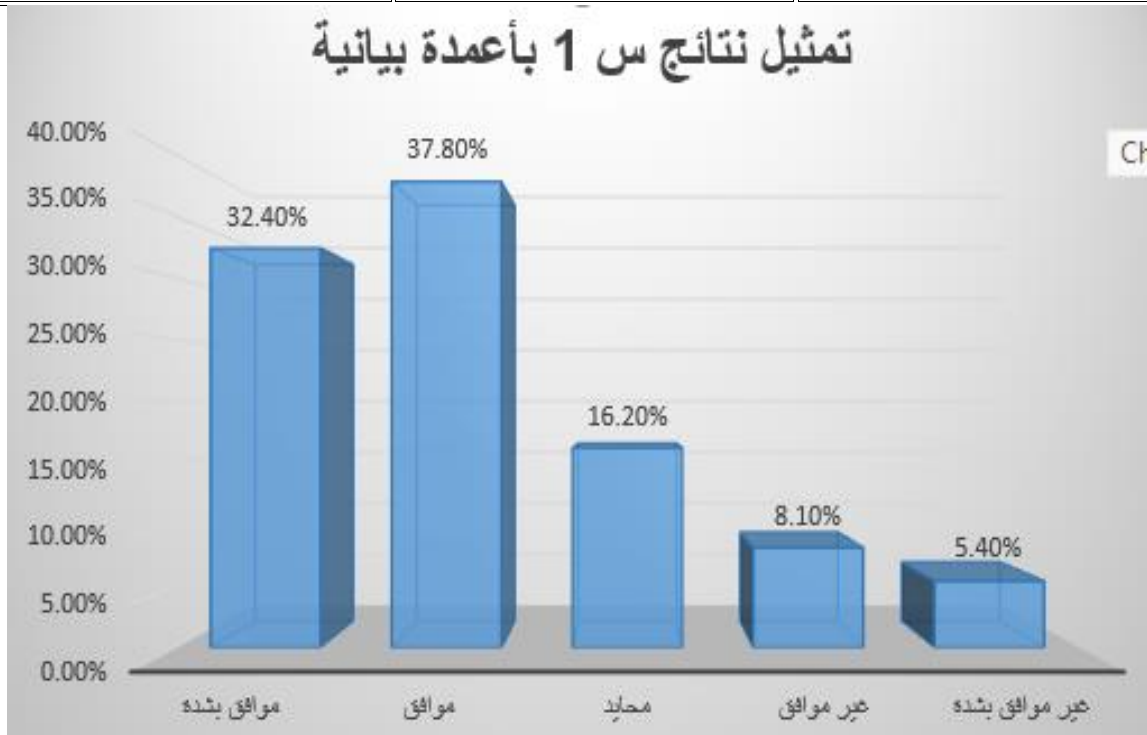
المصدر: مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية والإلكترونية

المطلب الثالث: تحليل نتائج مخرجات الإستبيان وإختبار صحة فرضية الدراسة.  
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في البلدية بناءً على إجابات 37 موظفًا (8 إناث و 29 ذكورًا)

1/ البرامج والتطبيقات الرقمية:

س1: يوجد في البلدية حواسيب وتطبيقات رقمية حديثة.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
32.4%	12	موافق بشدة
37.8%	14	موافق
16.2%	6	محايد
8.1%	3	غير موافق
5.4%	2	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

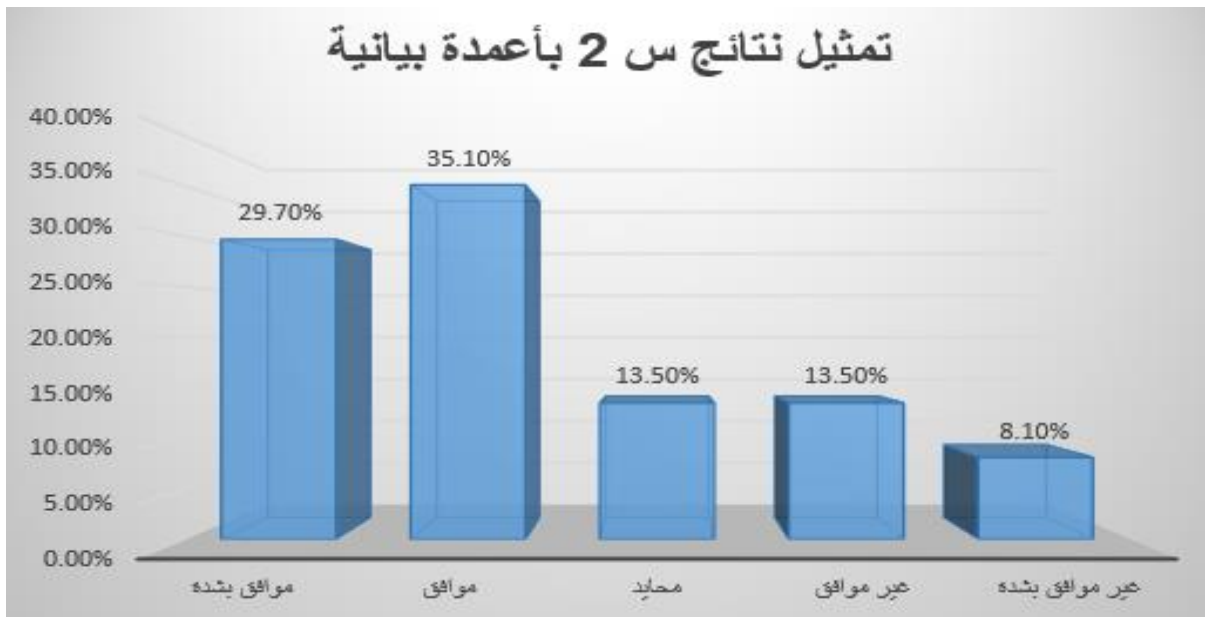
#### التحليل:

تكشف النتائج أن 70.2% من الموظفين يوافقون على توفر البلدية على حواسيب وتطبيقات رقمية حديثة، ما يعكس إهتمام الإدارة بالتحديث التكنولوجي وتجهيز بيئة العمل بوسائل رقمية مناسبة، النسبة المرتفعة للموافقين بشدة (32.4%) تدل على رضا كبير لدى شريحة من الموظفين عن مستوى التجهيزات الرقمية. من جهة أخرى، فإن نسبة المحايدين (16.2%) قد تدل على تفاوت في توزيع هذه الوسائل أو غياب الإلمام الكامل بإمكانيات التطبيقات المستعملة. أما نسبة غير الموافقين (13.5%) فهي تشير إلى وجود نقائص محسوسة في بعض المصالح أو اعتمادها على وسائل قديمة أو غير فعالة. وجود الحواسيب

والتطبيقات الرقمية هو الركيزة الأولى في مسار الإدارة الإلكترونية، إذ يتيح تحسين الأداء، تقليص الجهد اليدوي، وتسريع الخدمات الإدارية. ومع ذلك، فإن نوعية الأجهزة، حداثة البرامج، ودرجة تكاملها تشكل فرقاً جوهرياً في مدى فعالية العمل الرقمي.

س2: نستخدم برامج لتنظيم العمل مع المواطنين.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
29.7%	11	موافق بشدة
35.1%	13	موافق
13.5%	5	محايد
13.5%	5	غير موافق
8.1%	3	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل:

أشارت نتائج الموظفين إلى أن 64.8% منهم يقرّون باستخدام البلدية لبرامج مخصصة لتنظيم التعامل مع المواطنين، مما يعكس تطوراً في أساليب العمل وإهتماماً بتحديث طرق التسيير الإداري. يشير ذلك إلى

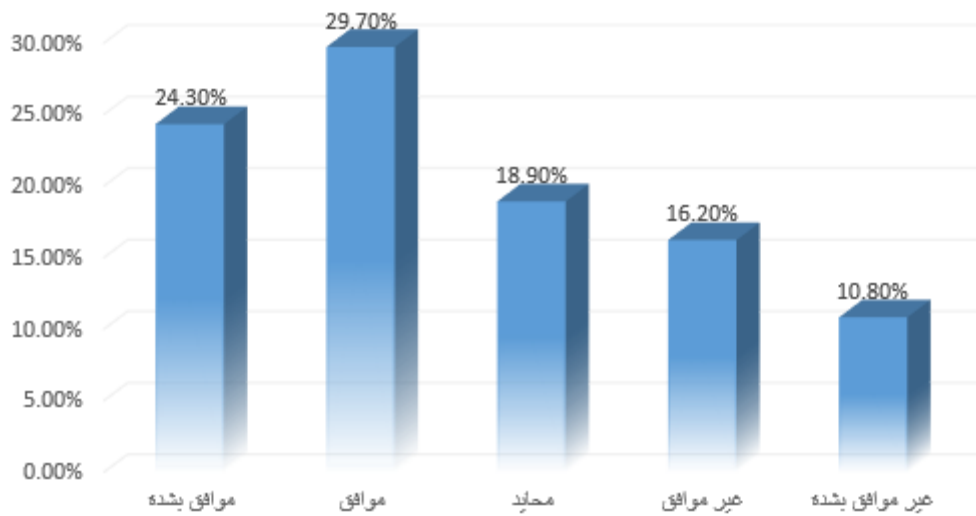
أن رقمنة العلاقة بين المواطن والإدارة أصبحت حاضرة بدرجة معتبرة، سواء من خلال تطبيقات إستقبال الشكاوى، تسجيل الطلبات، أو جدولة المواعيد. إلا أن نسبة معتبرة من المشاركين ظلت إما محايدة (13.5%) أو غير موافقة (21.6%)، مما يبرز وجود فجوة في الإستخدام أو تفاوت بين المصالح من حيث تطبيق هذه البرامج. من المرجح أن بعض المصالح لا تعتمد نفس المستوى من الأدوات الرقمية، أو أن هناك نقصاً في التكوين والتدريب حول هذه البرامج، مما يؤدي إلى إستخدام تقليدي لا يحقق الفعالية المرجوة، الإعتماد على برامج تنظيم العمل مع المواطنين هو مؤشر على الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية التي تضمن التفاعل السريع والشفافية، غير أن فعالية هذه البرامج مرتبطة بمدى تكيف الموظفين معها، وملاءمتها لإحتياجات المواطنين.

س3: تتوفر البلدية على وسائل لصيانة هذه البرامج والأجهزة.

جدول رقم7: يوضح مدى توفر البلدية على وسائل لصيانة البرامج والأجهزة.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
24.3%	9	موافق بشدة
29.7%	11	موافق
18.9%	7	محايد
16.2%	6	غير موافق
10.8%	4	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 3 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة.

**التحليل:**

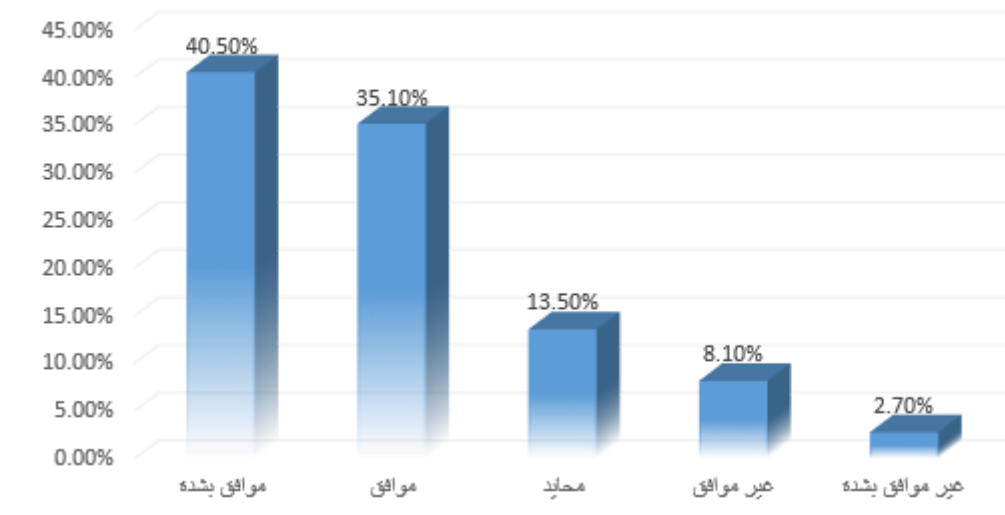
تشير المعطيات إلى أن 54% من الموظفين يرون أن البلدية تتوفر على وسائل لصيانة البرامج والأجهزة، وهي نسبة متوسطة تعكس توفر الحد الأدنى من الإمكانيات التقنية، لكنها لا ترقى إلى مستوى الاطمئنان الكامل لدى جميع العاملين. بينما عبّر 24.3% عن رضاهم التام من خلال خيار "موافق بشدة"، لا تزال نسبة الحياء مرتفعة نسبياً (18.9%)، وهو ما يمكن أن يُفسّر بضعف تواصل فرق الصيانة مع باقي المصالح، أو أن عمليات الصيانة تتم بشكل غير منتظم أو غير مرئي للموظفين، أما نسبة غير الموافقين (27%) فتشير إلى وجود شعور فعلي بغياب أدوات أو طواقم متخصصة في حل الأعطال ومتابعة الأعطاب البرمجية أو المادية. الصيانة الدورية عنصر حاسم في ضمان إستمرارية الخدمات الرقمية، خاصة في الإدارات العمومية حيث قد يؤدي أي عطل تقني إلى توقف الخدمة بالكامل، ضعف صيانة الأجهزة قد يُضعف ثقة الموظفين في نجاعة الرقمنة، ويؤثر سلباً على مردوديتهم. يجب أن تعزز الإدارة آليات التدخل التقني السريع، وتوفر دليلاً موحدًا للإبلاغ عن الأعطال.

2/ المعلومات وقواعد البيانات:

س4: يتم تخزين وتحديث المعلومات في النظام بشكل منتظم.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
40.5%	15	موافق جداً
35.1%	13	موافق
13.5%	5	محايد
8.1%	3	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جداً
100%	37	المجموع

**تمثيل إجابات س 4 بأعمدة بيانية**



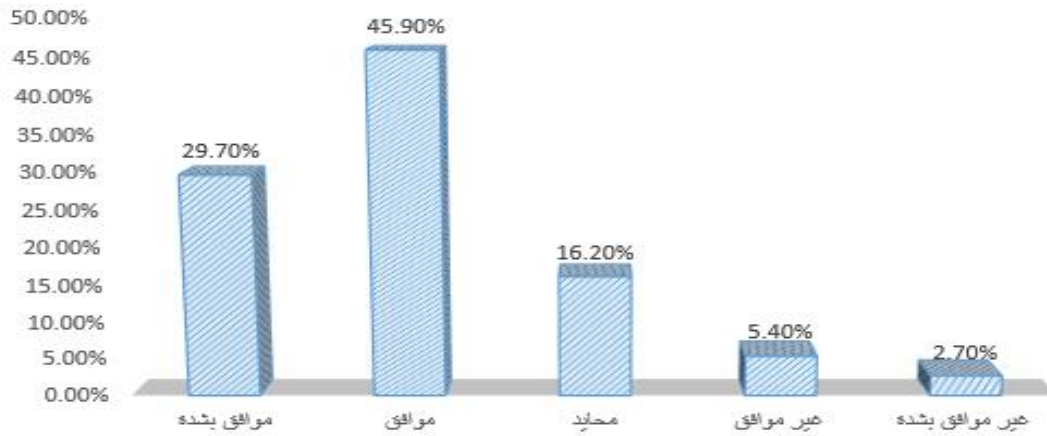
## التحليل:

- ✓ الأغلبية من الموظفين (75.6%) يرون أن تخزين وتحديث المعلومات يتم بطريقة منتظمة، مما يدل على وجود أنظمة معلومات محدثة تُسهم في دعم عملية إتخاذ القرار وتسهيل الوصول إلى البيانات.
- ✓ نسبة المحايدون (13.5%) تشير إلى أن هناك فئة غير قادرة على تأكيد أو نفي إنتظام هذا التخزين، وقد يكون ذلك نتيجة لضعف إطلاعهم على التفاصيل التقنية.
- ✓ النسبة الضعيفة من غير الموافقين (10.8%) توحى بوجود بعض النقائص أو التفاوت في تنفيذ هذا الإجراء بين المصالح أو الأقسام المختلفة.

س5: يتم إدخال ومعالجة المعلومات بسرعة عند الحاجة:

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
29.7%	11	موافق جداً
45.9%	17	موافق
16.2%	6	محايد
5.4%	2	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جداً
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 5 بأعمدة بيانية



المصدر إعداد الطالبة.

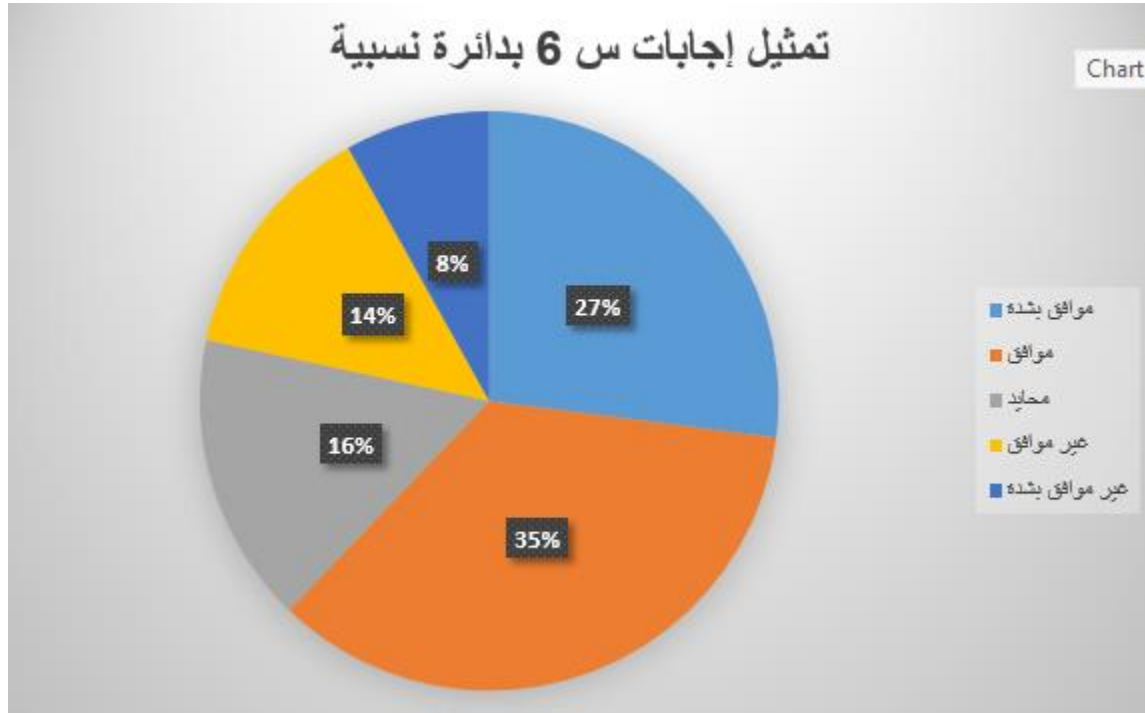
#### التحليل:

- ✓ ما يقارب ثلاثة أرباع الموظفين (75.6%) عبروا عن رضاهم عن سرعة إدخال ومعالجة المعلومات عند الحاجة، ما يعكس فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في البلدية.
- ✓ المحايدون (16.2%) قد يعكسون تذبذباً في التجربة اليومية أو غياب آلية موحدة لجميع الأقسام.
- ✓ النسبة الصغيرة من غير الموافقين قد تشير إلى وجود إختلالات ظرفية أو مرتبطة بعدم توفر أجهزة أو برمجيات حديثة في بعض المصالح.

• س6: نتبادل (الموظفين) المعلومات إلكترونياً مع مصالح أخرى

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
27.0%	10	موافق بشدة
35.1%	13	موافق
16.2%	6	محايد
13.5%	5	غير موافق

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
8.1%	3	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

#### التحليل:

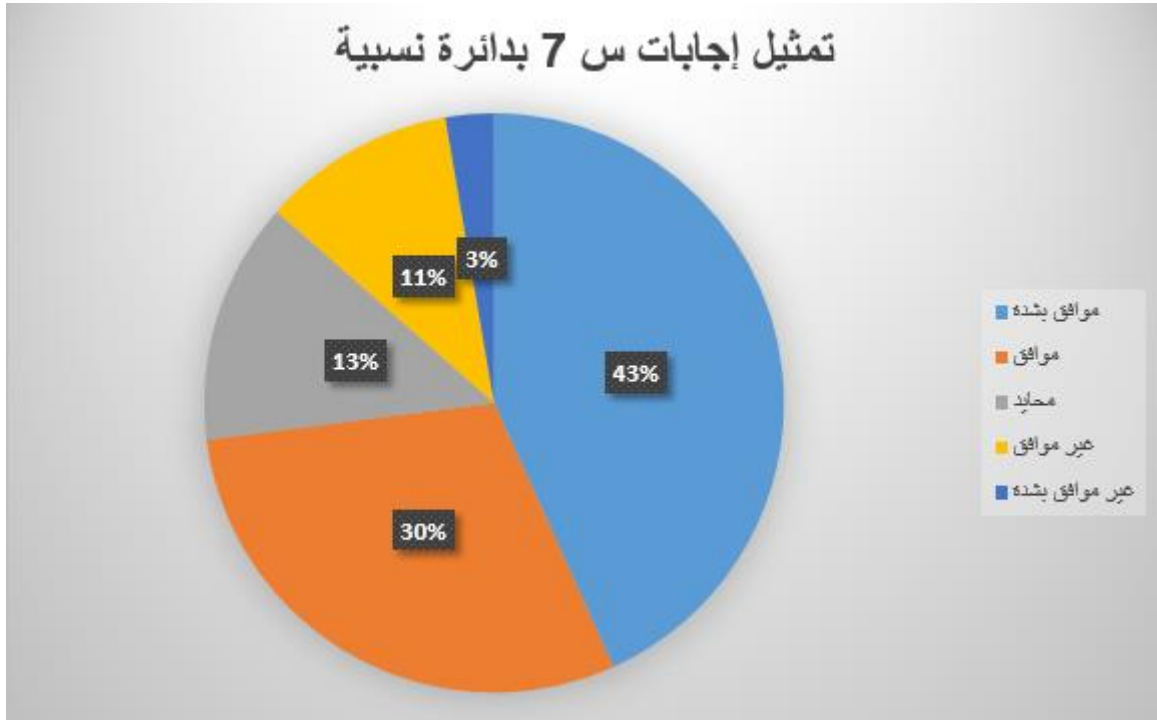
تعكس نتائج الإجابات أن ما يقارب **62.1%** من الموظفين يؤكدون أنهم يتبادلون المعلومات إلكترونياً مع مصالح أخرى، وهو مؤشر إيجابي على بداية تشكل بيئة رقمية متكاملة داخل البلدية أو بينها وبين إدارات عمومية أخرى. النسبة المعتبرة للموافقين بشدة (27%) تدل على إقتناع واضح بجداوية هذه الوسائل الإلكترونية في تحسين سير العمل. مع ذلك، فإن نسبة **غير المهتمين أو غير المقتنعين** بهذا الواقع (21.6%) تعكس إما غياب الربط الرقمي بين بعض المصالح، أو أن التواصل لا يزال يتم بطرق تقليدية في بعض الأحيان (كالوثائق الورقية أو المكالمات الهاتفية). من الجدير بالذكر أن تبادل المعلومات إلكترونياً بين المصالح هو عنصر أساسي من مكونات الإدارة الإلكترونية الناجحة، إذ يسهم في تسريع الإجراءات، وتفاذي ازدواجية الملفات، وتحقيق الشفافية الإدارية. لكن هذا التبادل يتطلب توفر شبكة داخلية فعّالة، ونظام معلوماتي متكامل، وقواعد بيانات مشتركة. غياب هذه العناصر أو ضعف التنسيق بين المصالح قد يؤدي إلى إعاقة هذه العملية.

#### 3/ شبكة الإتصال:

س7: يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل داخل البلدية.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
43.2%	16	موافق جداً
29.7%	11	موافق
13.5%	5	محايد

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
10.8%	4	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع



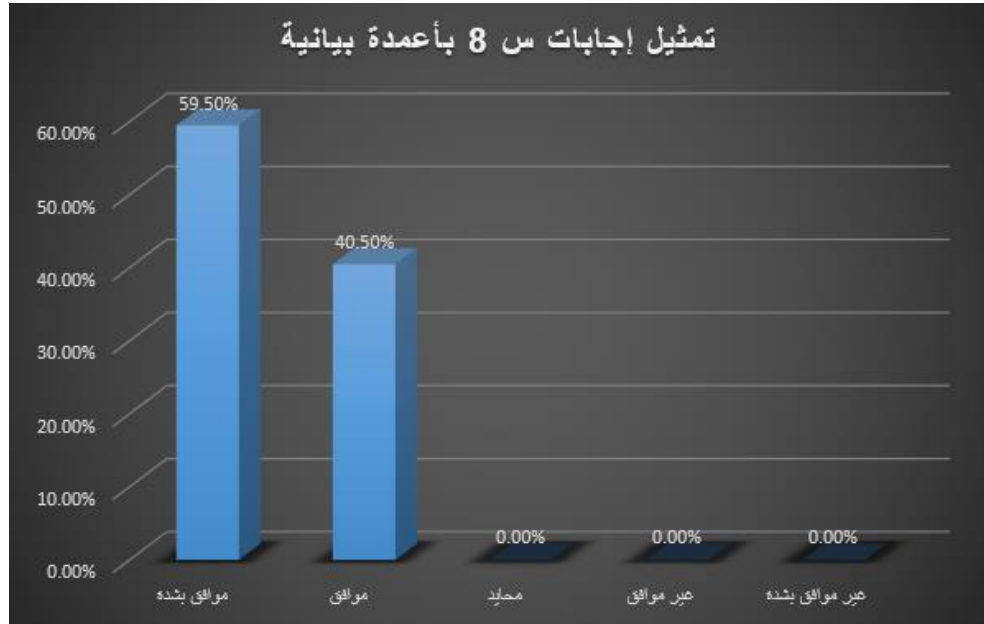
المصدر: إعداد الطالبة

#### التحليل:

أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين (72.9%) يستخدمون البريد الإلكتروني كأداة تواصل داخلي، وهو مؤشر إيجابي على توفر البنية التحتية الرقمية والتدريب عليها. هذا الاستخدام يعزز التنسيق بين المصالح ويوفر الوقت مقارنة بالتواصل الورقي أو الشفوي. أما نسبة المحايدين والمعارضين (27.2%)، فقد تعود إلى عدم تعميم استخدام البريد الإلكتروني في كل الأقسام، أو ضعف في ثقافة الاستخدام الرقمي داخل بعض المصالح الإدارية.

س08: تتوفر البلدية على إنترنت دائم للموظفين

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
59.5%	22	موافق بشدة
40.5%	15	موافق
0.0%	0	محايد
0.0%	0	غير موافق
0.0%	0	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



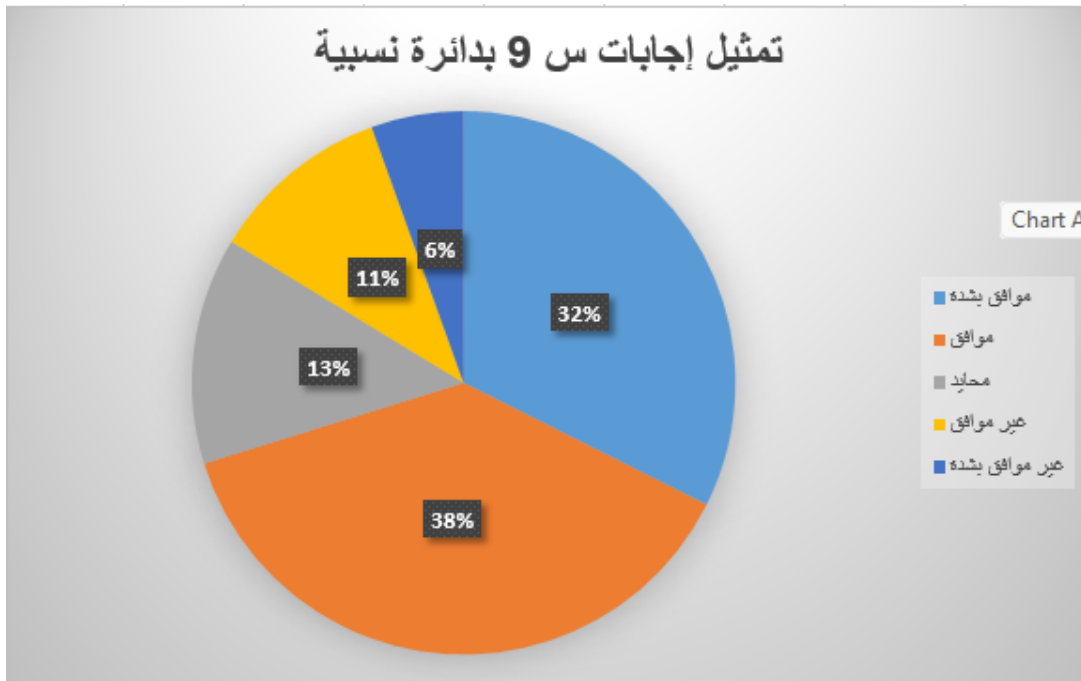
المصدر: إعداد الطالبة

التحليل:

تعكس نتائج هذه العبارة إجماعاً تاماً من طرف الموظفين على أن البلدية توفر خدمة إنترنت دائمة ومستمرة، وهو مؤشر إيجابي جداً على توفر البنية التحتية الرقمية الأساسية التي تُعدّ شرطاً محورياً لنجاح أي مسعى نحو الرقمنة الإدارية. تشير نسبة "موافق بشدة" المرتفعة (59.5%) إلى أن عدداً كبيراً من الموظفين راضٍ ليس فقط عن وجود الإنترنت، بل أيضاً عن جودته واستقراره داخل مقر البلدية. هذا التوفر الدائم للإنترنت يتيح للموظفين إمكانية استخدام البرامج الإدارية الإلكترونية، الوصول إلى البريد الإلكتروني المهني، والعمل على المنصات المشتركة بكل سلاسة، كما يُسهّل التواصل مع المواطنين والإدارات الأخرى. عدم وجود أي نسبة اعتراض أو حياد يُبيّن أن الخدمة منتشرة في كل المكاتب والمصالح دون استثناء، مما يعكس وعي الإدارة بضرورة تعميم التكنولوجيا الرقمية. كما أن هذه الوضعية تُمكن من التفاعل مع الخدمات الحكومية عبر الأنظمة المركزية للدولة (مثل رقمنة الحالة المدنية أو الجباية المحلية). من الضروري الحفاظ على هذا المكسب من خلال الصيانة الدورية للشبكة، وضمان تأمينها ضد المخاطر السيبرانية، وضبط صلاحيات الوصول حسب طبيعة المهام الإدارية. الإنترنت الدائم لم يعد ميزة إضافية بل أصبح أداة أساسية في تسيير المرفق العمومي الحديث، وهو ما يبدو أن البلدية قد نجحت فيه بشكل جيد.

س9: تستخدم البلدية شبكات معينة للتواصل مع جهات خارجية

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
32.4%	12	موافق بشدة
37.8%	14	موافق
13.5%	5	محايد
10.8%	4	غير موافق
5.5%	2	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة

التحليل:

تشير نتائج الإجابات إلى أن حوالي 70.2% من الموظفين يعتبرون أن البلدية تعتمد على شبكات رقمية معينة) كالبريد الإلكتروني الرسمي، المنصات الحكومية، وغيرها (من أجل التواصل مع جهات خارجية. تعكس هذه النسبة المرتفعة توجهاً واضحاً نحو تعزيز التفاعل الرقمي مع مؤسسات الدولة، والشركاء الخارجيين، والإدارات الأخرى. النسبة الكبيرة من الموافقة القوية (32.4%) تدل على أن بعض المصالح تعتمد هذه الشبكات بشكل منظم وفعال، ما يُحسّن التنسيق ويُسرّع التبادلات الإدارية. من جهة أخرى، تظهر نسبة محايدة معتبرة (13.5%) ونسبة عدم موافقة بـ16.3%، ما قد يشير إلى أن بعض الموظفين غير ملمين بطبيعة هذه الشبكات، أو أن هناك تفاوتاً بين مصالح البلدية من حيث الاستخدام الفعلي لهذه الوسائل.

استخدام الشبكات الرقمية الآمنة يُعدّ من الركائز الجوهرية في الإدارة الإلكترونية، لما توفره من سرعة في التراسل، تقليص للورقيات، وضمان للتوثيق الزمني والمعاملاتي. لكن هذا الاستخدام لا يكون

فعالاً إلا إذا كانت الشبكات مدعومة بنظام معلوماتي موحد، ومؤمنة ضد الإختراقات. كما أن العامل البشري يلعب دورًا كبيرًا في تفعيل هذه الشبكات، إذ يجب أن يتلقى الموظفون تكوينًا دقيقًا حول أدوات الإتصال الرقمية، وصلاحيات الإستخدام، وبروتوكولات حماية البيانات. توسيع إستخدام هذه الشبكات ليشمل جميع المصالح الداخلية والخارجية يعزز التعاون بين الإدارة ومحيطها الخارجي، ويجعل من البلدية نموذجًا للشفافية والفعالية الرقمية.

#### 4/ الموارد البشرية:

س10: تلقى الموظفون تكوينًا في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

خيار الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موافق جدًا	12	32.4%
موافق	13	35.1%
محايد	6	16.2%
غير موافق	4	10.8%
غير موافق جدًا	2	5.4%
المجموع	37	100%



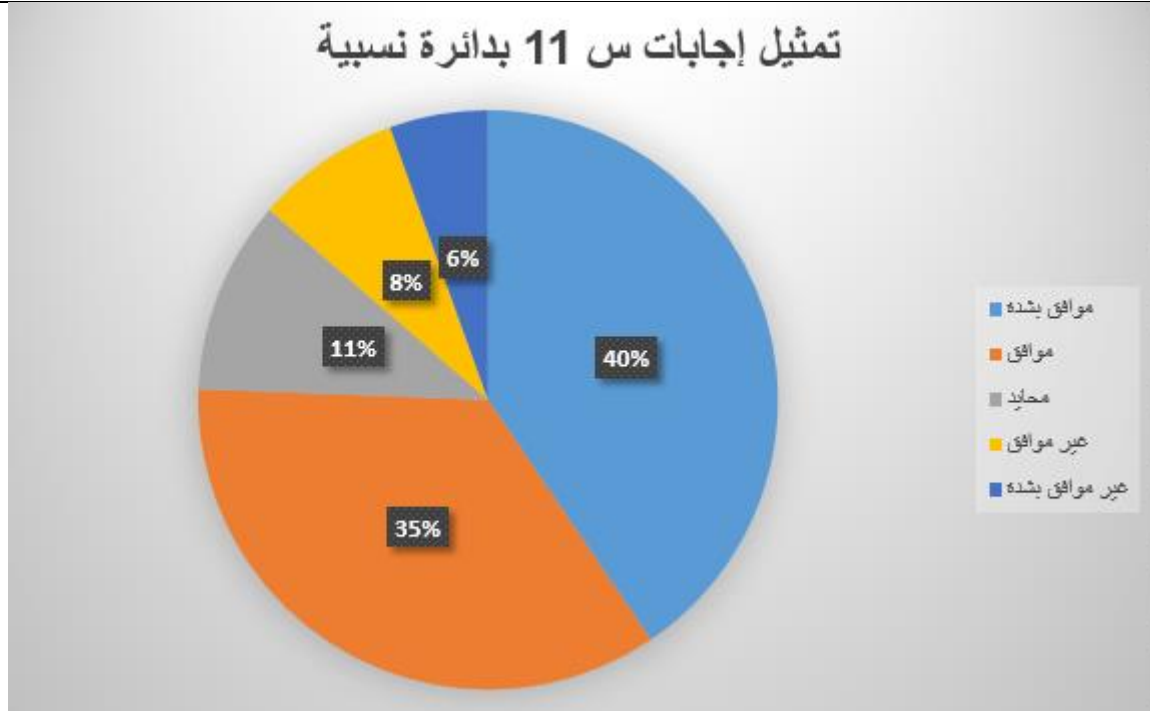
المصدر إعداد الطالبة

التحليل:

تُظهر النتائج أن حوالي ثلثي الموظفين (67.5%) تلقوا تكوينًا في استخدام التكنولوجيات الحديثة، ما يعد مؤشرًا إيجابيًا على دعم الجانب البشري في التحول الرقمي. مع ذلك، فإن نسبة غير ضئيلة من الموظفين (32.4%) إما محايدة أو غير موافقة، ما يعني أن التكوين لم يشمل جميع الموظفين أو لم يكن كافيًا لتطوير مهاراتهم الرقمية بالشكل المطلوب. ينصح بإعادة برمجة دورات تكوينية شاملة ومستمرة.

س 11: نتعاون فيما بيننا لتطبيق الادارة الالكترونية

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
40.5%	15	موافق بشدة
35.1%	13	موافق
10.8%	4	محايد
8.1%	3	غير موافق
5.5%	2	غير موافق بشدة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة

التحليل:

تُظهر نتائج العبارة أن 75.6% من الموظفين يقرّون بوجود تعاون فيما بينهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة إيجابية تعكس روح العمل الجماعي ووعي الموظفين بأهمية التنسيق لإنجاح التحول الرقمي داخل البلدية. النسبة المرتفعة للموافقين بشدة (40.5%) تبيّن أن هناك جهودًا فعلية تبذل في سبيل تسهيل الانتقال نحو بيئة رقمية موحدة. كما تشير إلى وجود تواصل داخلي فعّال وتوزيع جيد للمهام التقنية بين الموظفين.

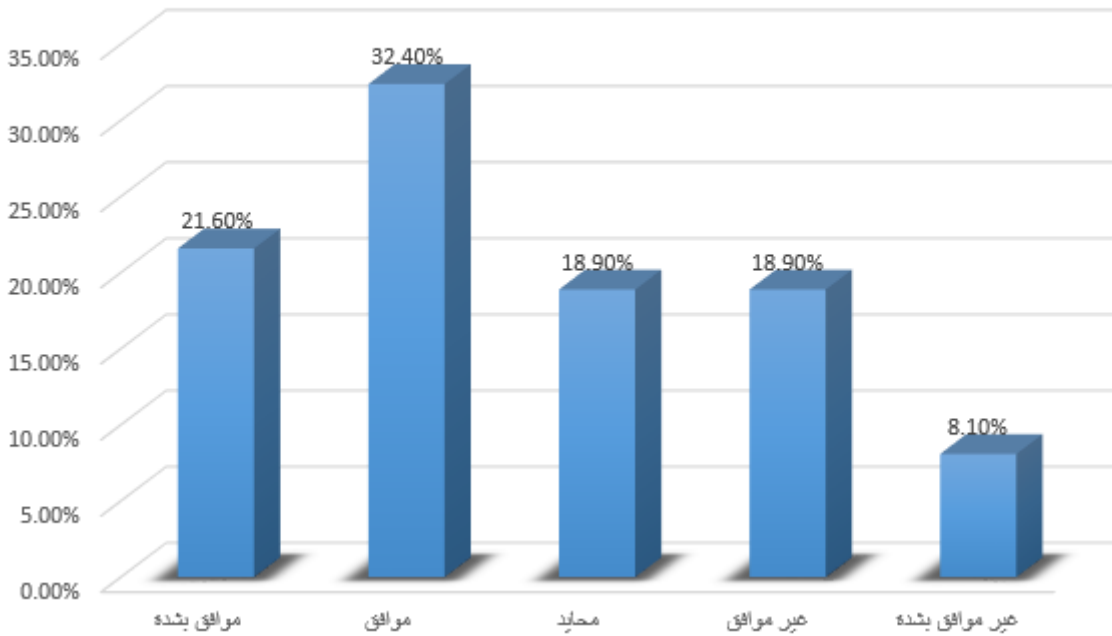
في المقابل، نلاحظ وجود 10.8% من الموظفين في موقف الحياد، ما قد يدل على عدم وضوح أدوارهم ضمن هذا التعاون، أو عدم إشراكهم المباشر في تنفيذ إجراءات الرقمنة. أما نسبة غير الموافقين (13.6%) فقد تكون ناتجة عن غياب تنسيق بين بعض المصالح، أو وجود تباين في درجة التكوين والدراية الرقمية بين الموظفين.

إن التعاون بين الموظفين يُعتبر شرطاً أساسياً لإنجاح الإدارة الإلكترونية، لأنه يُسهل تبادل الخبرات، ويُعزز تبني الأنظمة الجديدة، كما يُقلل من مقاومة التغيير، لكن هذا التعاون يحتاج إلى إدارة جيدة، وتوجيه من طرف المسؤولين المباشرين، وتكوينات دورية تُبنى على العمل الجماعي لا الفردي. كما يجب خلق بيئة تنظيمية تشجع على التشاور والتشارك في تنفيذ المشاريع الرقمية، وتوفير تحفيزات داخلية تُعزز ثقافة

الرقمنة والتعاون داخل الفريق. كلما زادت مستويات التعاون، زادت فرص النجاح في رقمنة العمل البلدي وتحقيق خدمة عمومية أكثر كفاءة وشفافية.  
س12: تتوفر البلدية على دعم تقني دائم لصيانة الأجهزة والأنظمة.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
21.6%	8	موافق جداً
32.4%	12	موافق
18.9%	7	محايد
18.9%	7	غير موافق
8.1%	3	غير موافق جداً
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 12 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة

**التحليل:**

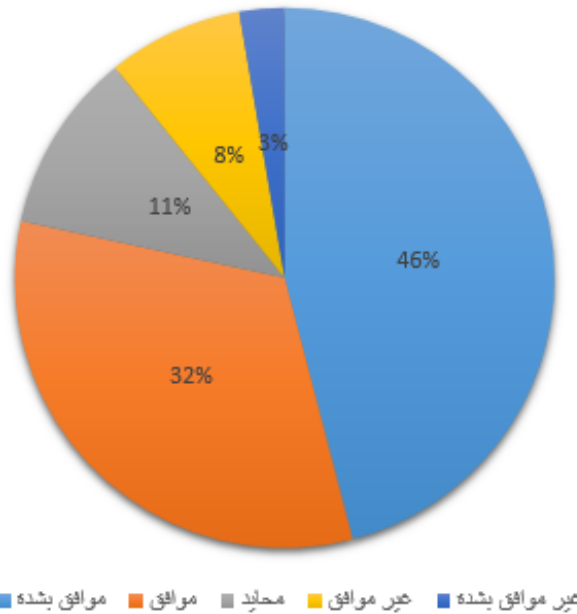
تُظهر النتائج توازنًا واضحًا في الآراء، حيث يرى 54% من الموظفين أن الدعم التقني متوفر بشكل كافٍ، بينما يرى 27% أن هذا الدعم غير كافٍ أو غائب. هذا التفاوت يدل على أن الخدمات التقنية المقدمة للموظفين ليست منتظمة أو غير موزعة بعدالة بين مختلف المصالح. وجود دعم تقني فعال يُعتبر ضروريًا لاستقرار واستمرارية الرقمنة، ولذلك يجب تعزيزه بشكل مستمر.

**المحور 2: تحسين الخدمة العمومية:**

**س01: ساهمت الرقمنة في تقليص آجال معالجة الطلبات.**

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
45.9%	17	موافق جدًا
32.4%	12	موافق
10.8%	4	محايد
8.1%	3	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 01 بدائرة نسبية



المصدر: إعداد الطالبة

**التحليل:**

✓ أشار 78.3% من الموظفين إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل فعال في تقليص مدة معالجة الطلبات، مما يعكس نتائج ملموسة على مستوى الأداء الإداري.

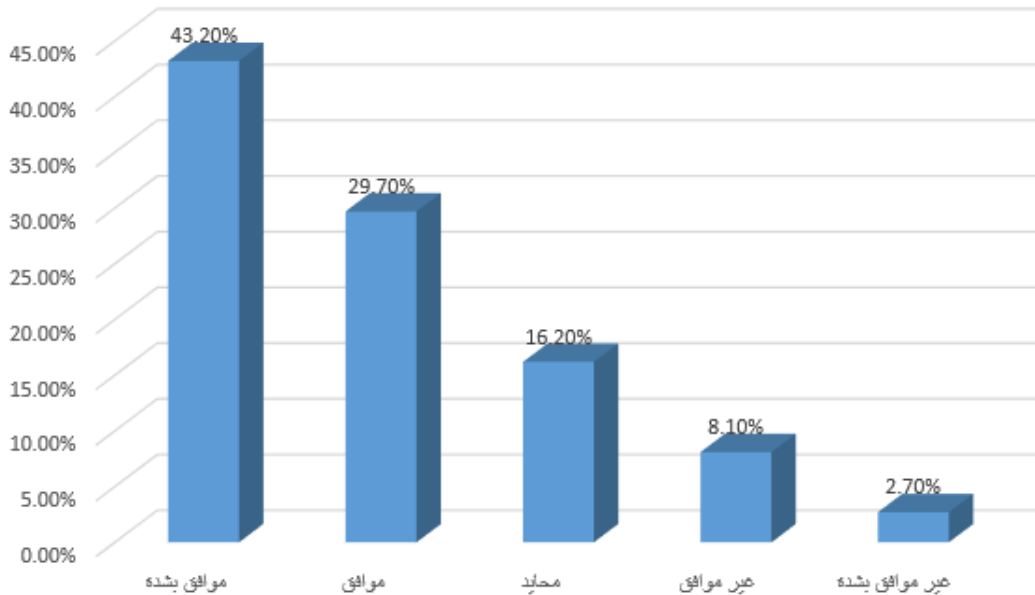
✓ نسبة الحياد (10.8%) قد تعود إلى عدم وضوح أثر الرقمنة في بعض المهام أو الأقسام.

✓ بينما 10.8% من الموظفين عبّروا عن عدم موافقتهم، وهو ما قد يدل على اختلالات موضوعية في التطبيق أو نقص في تدريب المستخدمين على الإستغلال الأمثل للأنظمة الرقمية.

**س02: وفرت الرقمنة إمكانية تتبع وضعية الملفات بدقة.**

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
43.2%	16	موافق جدًا
29.7%	11	موافق
16.2%	6	محايد
8.1%	3	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 02 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة

التحليل:

✓ نسبة 72.9% من الموظفين أقرروا بأن الأنظمة الرقمية أتاحت إمكانية تتبع الملفات بدقة، مما يساهم في الشفافية وتقليص ضياع أو نسيان الملفات.

✓ في المقابل، 16.2% محايدون، ما يعكس احتمال غياب أنظمة تتبع دقيقة في بعض المصالح.

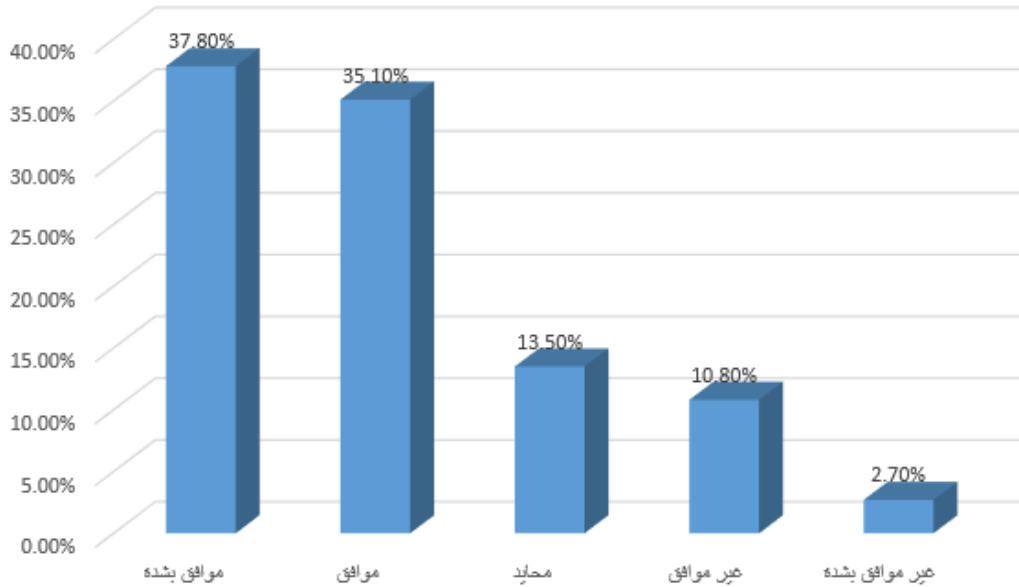
✓ المعارضون (10.8%) ربما لم يلمسوا تطوراً فعلياً في هذه الناحية، ما يدل على الحاجة إلى مراجعة الأنظمة الحالية أو تكوينات إضافية.

س03: مكنت الرقمنة من تقليل الأخطاء الإدارية.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
37.8%	14	موافق جدًا
35.1%	13	موافق

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
13.5%	5	محايد
10.8%	4	غير موافق
2.7%	1	غير موافق جداً
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 03 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة

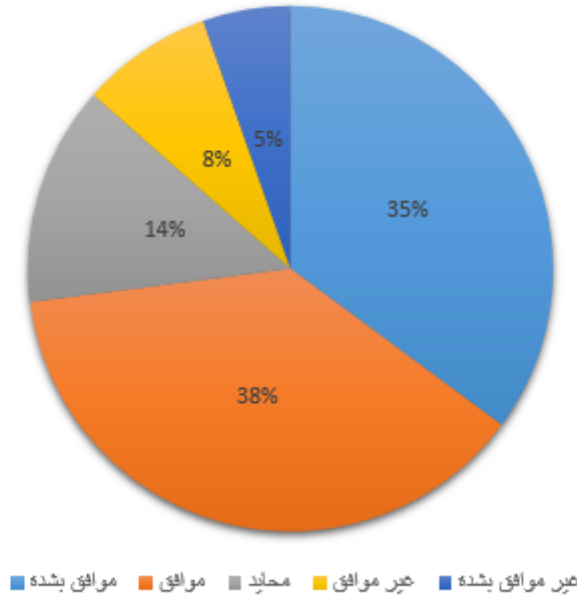
التحليل:

- ✓ يرى 72.9% من الموظفين أن الرقمنة قللت من الأخطاء الإدارية، وهو أثر مباشر للأنظمة المؤتمتة التي تقلل الاعتماد على الإدخال اليدوي للبيانات الشخصية للأفراد.
- ✓ المحايدون (13.5%) قد يشيرون إلى أن التأثير لم يكن واضحاً أو شاملاً.
- ✓ أما غير الموافقين (13.5%)، فقد يكون رأيهم نابغاً من تكرار أعطال في الأنظمة أو غياب تدقيق رقمي فعال.

س04: ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة مع المواطنين.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
35.1%	13	موافق جداً
37.8%	14	موافق
13.5%	5	محايد
8.1%	3	غير موافق
5.4%	2	غير موافق جداً
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 04 بدائرة نسبية



المصدر: إعداد الطالبة.

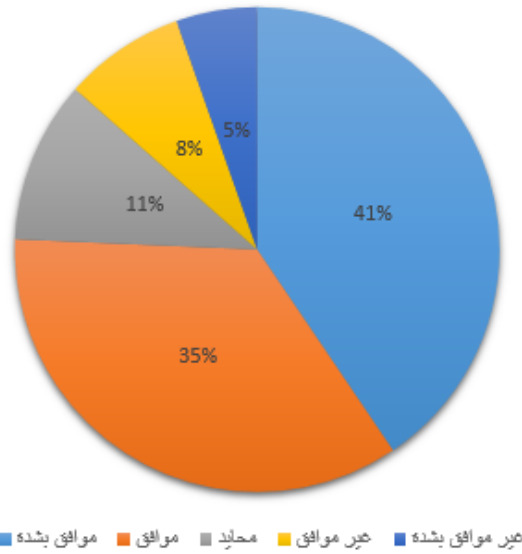
التحليل:

- ✓ يرى 72.9% من المشاركين أن الرقمنة حسّنت من العلاقة بين الإدارة والمواطن، عبر تسريع وتبسيط الإجراءات ورفع الشفافية.
- ✓ الحياد (1% 3.5) قد يعني أن بعض الموظفين لم يلاحظوا تغييرًا ملموسًا في سلوك المواطن أو في طبيعة العلاقة.
- ✓ في حين أن 13.5% أبدوا معارضة، ما قد يعكس وجود مشاكل تقنية أو ضعف في إشراك المواطن في الخدمات الرقمية المتوفرة.

س5: حسّنت الرقمنة من جودة الخدمات المقدّمة للمواطن.

خيار الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موافق جدًا	15	40.5%
موافق	13	35.1%
محايد	4	10.8%
غير موافق	3	8.1%
غير موافق جدًا	2	5.4%
المجموع	37	100%

تمثيل إجابات س 05 بدائرة نسبية

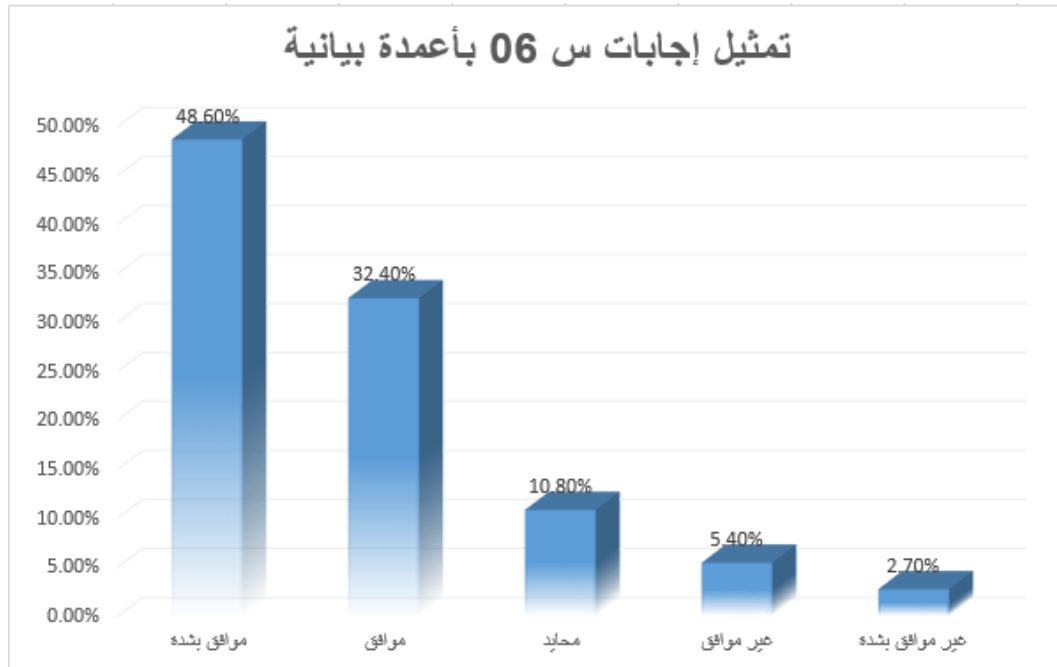


المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل:

- ✓ عبّر 75.6% من الموظفين عن رضاهم بمستوى التحسن في جودة الخدمات بعد الرقمنة، ما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على نوعية الأداء الإداري وكفاءة الاستجابة لطلبات المواطنين.
  - ✓ النسبة المحايدة (10.8%) قد تعود لعدم تلمس تغيير واضح أو لإرتباط الجودة بعوامل أخرى مثل الموارد البشرية أو ظروف العمل.
  - ✓ أما غير الموافقين (13.5%)، فقد تكون آراؤهم مرتبطة بوجود مشاكل في التطبيق الفعلي للرقمنة أو ضعف تجاوب المواطنين مع المنصات الرقمية.
- س06: وفّرت الرقمنة الوقت والجهد في تقديم الخدمات.

خيار الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موافق جدًا	18	48.6%
موافق	12	32.4%
محايد	4	10.8%
غير موافق	2	5.4%
غير موافق جدًا	1	2.7%
المجموع	37	100%



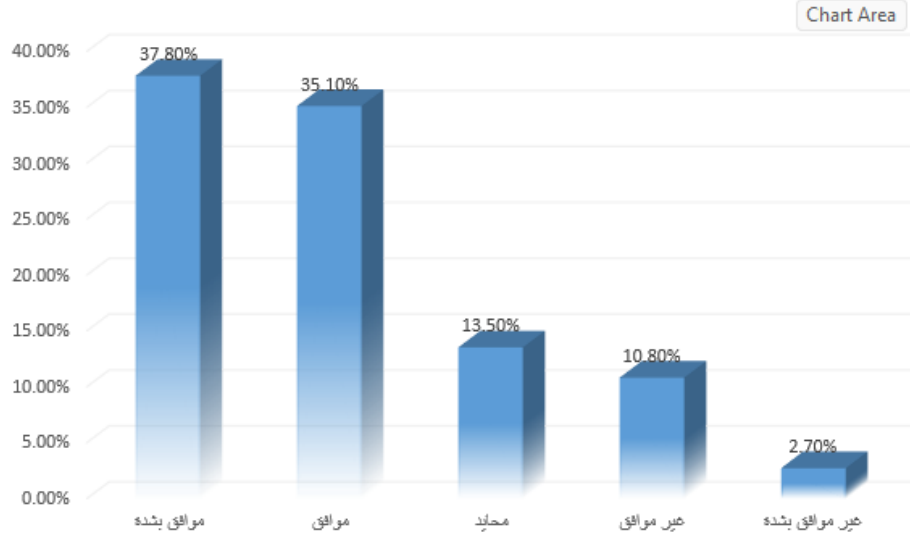
المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل :

- ✓ أقرّ 81% من الموظفين بأن الرقمنة أسهمت في توفير الوقت والجهد، مما يدعم الطرح القائل بأن الخدمات الرقمية تساعد على تجاوز التعقيدات الإدارية والبيروقراطية.
  - ✓ الحياذ (10.8%) قد يكون مرتبطاً بمحدودية استخدام الرقمنة في بعض الوظائف أو استمرار وجود مهام ورقية موازية.
  - ✓ 8.1% من المعارضين يعكسون واقعاً قد يكون مرتبطاً بسوء أداء الأنظمة الرقمية، أو ضعف الربط بين المصالح، مما يجعل الموظف لا يلمس الفعالية المرجوة.
- س07: تساهم الرقمنة في الحد من البيروقراطية.

خيار الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موافق جداً	14	37.8%
موافق	13	35.1%
محايد	5	13.5%
غير موافق	4	10.8%
غير موافق جداً	1	2.7%
المجموع	37	100%

تمثيل إجابات س 07 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل:

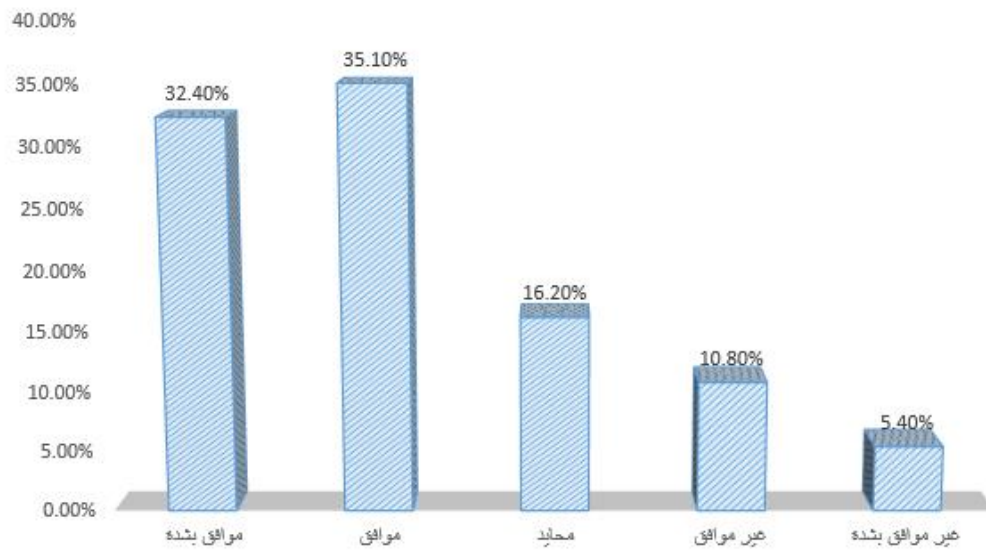
- ✓ يشير 72.9% من الموظفين إلى أن الرقمنة ساهمت في تقليص الإجراءات البيروقراطية، وهو ما يُعد من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية.
- ✓ لكن نسبة الحياء والمعارضة (27%) تعكس وجود ممارسات بيروقراطية ما زالت قائمة، ربما بسبب ضعف الرقابة الرقمية أو استمرار العمل الورقي الموازي للنظام الإلكتروني.
- ✓ النتيجة تبرز الحاجة لتكامل الرقمنة مع إصلاح إداري شامل يشمل تغيير العقلية الإدارية التقليدية.

المحور الثالث: الأمن السيبراني

س01: يتم تأمين الأجهزة والأنظمة الرقمية داخل الإدارة.

خيار الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موافق جدًا	12	32.4%
موافق	13	35.1%
محايد	6	16.2%
غير موافق	4	10.8%
غير موافق جدًا	2	5.4%
المجموع	37	100%

## تمثيل إجابات س 01 بأعمدة بيانية

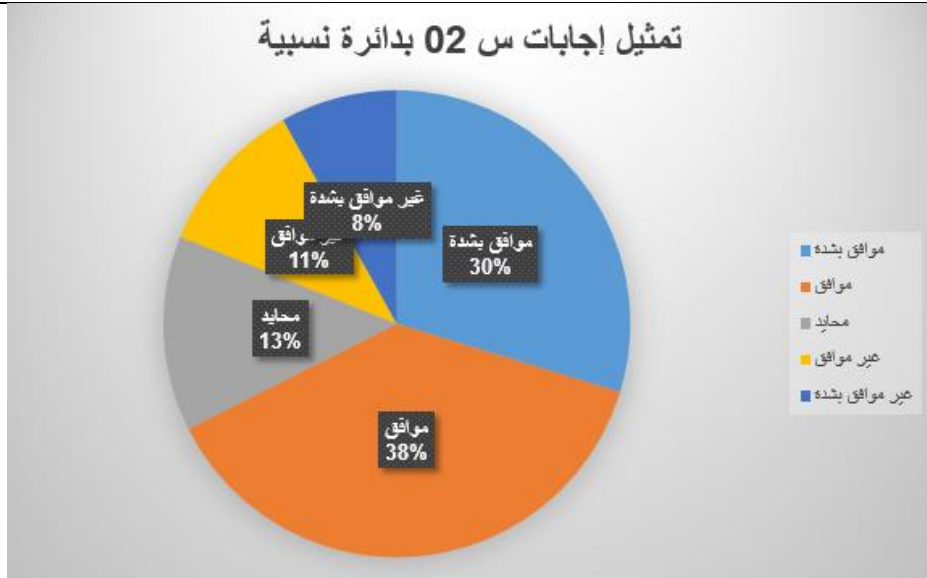


التحليل:

- ✓ عبّر 67.5% من الموظفين عن ثقتهم بأن الأجهزة والأنظمة داخل الإدارة مؤمنة، ما يعكس وجود بروتوكولات أمنية معمول بها فعليًا.
- ✓ نسبة الحياد (16.2%) قد توحى بأن بعض الموظفين لا يملكون الوعي الكافي بالإجراءات الأمنية، أو أن تلك الإجراءات غير ملموسة بشكل يومي.
- ✓ أما 16.2% من المعارضين، فقد يعود سبب اعتراضهم إلى ضعف الحماية في بعض المصالح أو غياب حلول متخصصة في الأمن السيبراني مثل مضادات الفيروسات المحدثة أو جدران الحماية المتطورة.

س02: يتم استخدام كلمات مرور قوية لحماية حسابات الموظفين.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
29.7%	11	موافق جدًا
37.8%	14	موافق
13.5%	5	محايد
10.8%	4	غير موافق
8.1%	3	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع



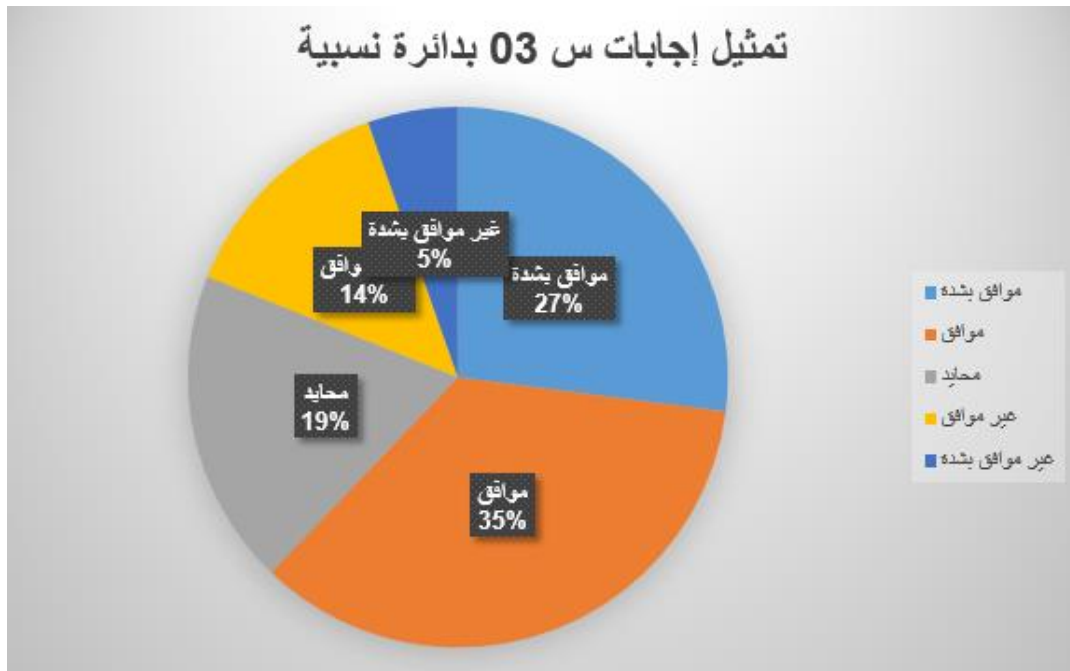
المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل:

- ✓ يُقر 67.5% من الموظفين بأنهم يستخدمون كلمات مرور قوية لحماية حساباتهم، ما يعد مؤشرًا على وجود توجيهات أو سياسات داخلية بهذا الخصوص.
- ✓ الحياد (13.5%) قد يشير إلى عدم وجود سياسة موحدة أو إلزامية في إنشاء كلمات المرور.
- ✓ المعارضون (18.9%) يكشفون عن وجود خلل خطير في الممارسات الأمنية، خاصة إذا كان بعض الحسابات يُدار بكلمات مرور ضعيفة أو مكررة، مما يعرض الأنظمة للاختراق.

س03: يتم إجراء نسخ احتياطي منتظم للبيانات والمعلومات.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
27.0%	10	موافق جداً
35.1%	13	موافق
18.9%	7	محايد
13.5%	5	غير موافق
5.4%	2	غير موافق جداً
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

التحليل:

✓ أعرب حوالي 62.1% من الموظفين عن ثقتهم بأن الإدارة تقوم بنسخ احتياطي منتظم للبيانات، مما يدل على وجود وعي بأهمية الحفاظ على المعطيات الإدارية من التلف أو فقدان.

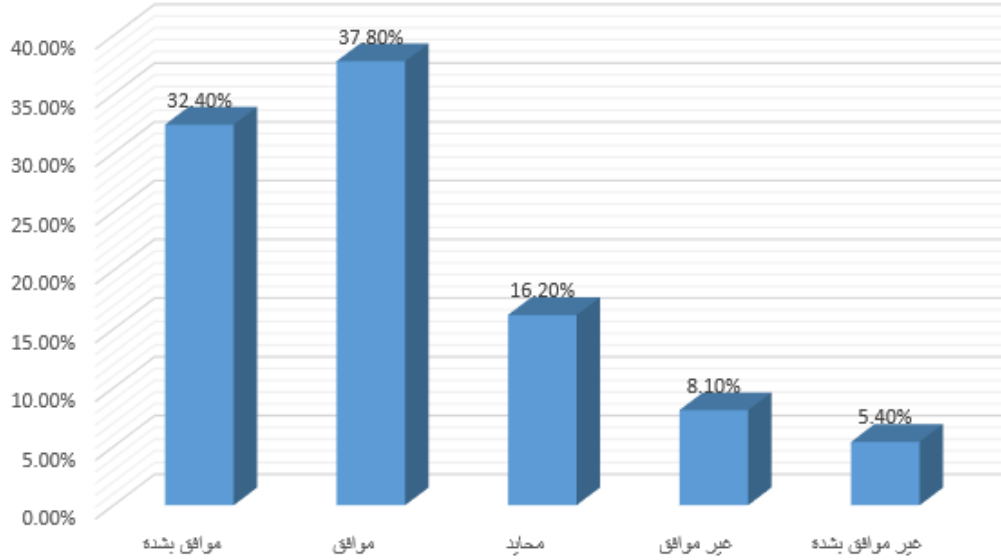
✓ غير أن وجود نسبة حياد (18.9%) ورفض (18.9%) يشير إلى أن بعض الموظفين إما لا يلمسون فعلياً تطبيق هذه الممارسة، أو أن هناك تفاوتاً في الالتزام بها بين المصالح. مما يدعو إلى تعميم بروتوكولات النسخ الاحتياطي وتوضيحها للموظفين.

س04: يتم استخدام برامج الحماية من الفيروسات والاختراقات بشكل فعال.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
32.4%	12	موافق جداً
37.8%	14	موافق
16.2%	6	محايد
8.1%	3	غير موافق
5.4%	2	غير موافق جداً

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 04 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة.

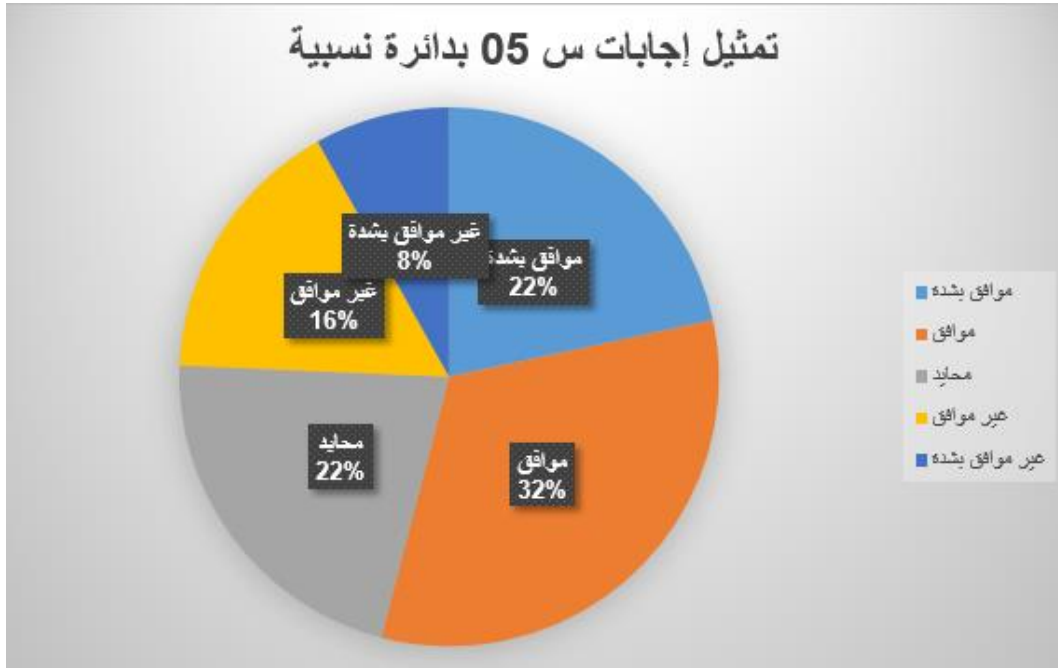
التحليل:

تُظهر نتائج العبارة الرابعة أن 70.2% من الموظفين (26 فردًا) يعتقدون أن الإدارة تستخدم برامج الحماية من الفيروسات والاختراقات بفعالية، ما يعكس ثقة أغلبية العينة في الإجراءات الأمنية التقنية المعتمدة. هذا المستوى من الرضا يشير إلى وجود أنظمة حماية مفعلة في أجهزة وشبكات الإدارة العمومية، ما يُعد أمرًا إيجابيًا في بيئة العمل الرقمية. مع ذلك، فإن نسبة الحياد التي بلغت 16.2% قد تدل على عدم وضوح الإجراءات الأمنية أو عدم اطلاع بعض الموظفين عليها. بينما عبر 13.5% من المشاركين عن عدم موافقتهم، وهو مؤشر على وجود ثغرات في التغطية الأمنية أو ضعف في التكوين الموجه حول كيفية استخدام برامج الحماية، غياب المعرفة أو الفعالية الظاهرة يجعل بعض الموظفين لا يشعرون بالأمان الرقمي الكافي، الإدارة مطالبة بتوسيع التكوينات التقنية، وتعزيز تواصل مصلحة الإعلام الآلي مع باقي المصالح لتوضيح وجود وإستعمال هذه البرمجيات. كما أن التحديثات الدورية والتقارير الأمنية قد تسهم في تعزيز الثقة. برامج الحماية تبقى خط الدفاع الأول ضد التهديدات الخارجية، ويجب أن تكون مصحوبة بإجراءات دعم أخرى مثل المراقبة المستمرة والتحقق من الصلاحيات.

س05: يتم توعية الموظفين بمخاطر الأمن السيبراني.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
21.6%	8	موافق جدًا
32.4%	12	موافق
21.6%	8	محايد
16.2%	6	غير موافق
8.1%	3	غير موافق جدًا

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

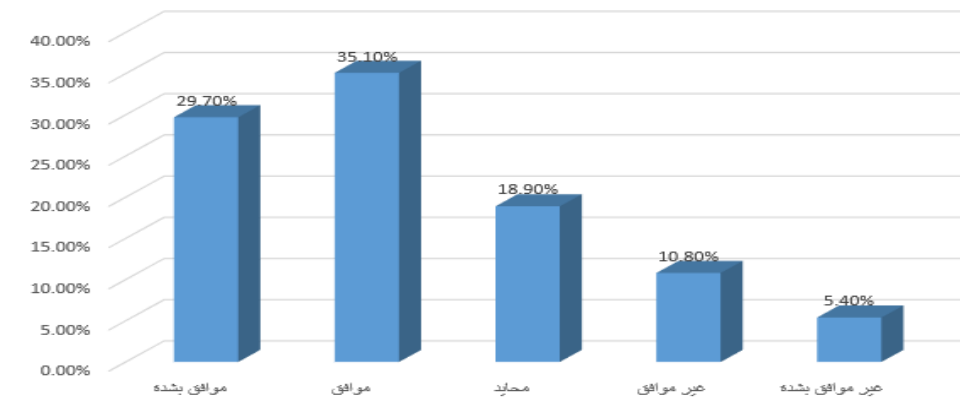
#### التحليل:

تشير نتائج هذه العبارة إلى أن ما نسبته 54% من الموظفين (20 فرداً) يرون أن هناك جهوداً لتوعيتهم بمخاطر الأمن السيبراني، مما يدل على وجود بعض المبادرات التكوينية أو التوجيهية في هذا المجال. رغم ذلك، فإن نسبة الحياد المرتفعة (21.6%)، إلى جانب 24.3% من المعارضين، تعكس فجوة واضحة في مستوى التواصل أو التدريب الفعلي المقدم للموظفين. هذا يدل على أن التوعية، وإن وُجدت، لا تصل إلى جميع العاملين بنفس الكفاءة أو لا تُقدم بشكل دوري ومنهجي. التكوين المستمر في الأمن السيبراني يُعد من أهم أدوات الوقاية ضد الاختراقات التي غالباً ما تستغل الأخطاء البشرية. من الضروري أن تعزز الإدارة مجهوداتها في تنظيم ورشات عمل، نشر كتيبات أو توجيهات دورية تشرح فيها الأخطار الرقمية وطرق التصدي لها. يجب أيضاً أن تُدرج مفاهيم الأمن السيبراني في ثقافة العمل اليومية وتُشجع الموظفين على التبليغ عن أي نشاط إلكتروني مشبوه. التوعية الشاملة ترفع من وعي الموظف وتُساهم في خلق بيئة عمل أكثر أماناً واستقراراً رقمياً.

س 06: يتم تحديد صلاحيات الوصول إلى الأنظمة والمعلومات بدقة.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
29.7%	11	موافق جدًا
35.1%	13	موافق
18.9%	7	محايد
10.8%	4	غير موافق
5.4%	2	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 06 بأعمدة بيانية



المصدر: إعداد الطالبة.

#### التحليل:

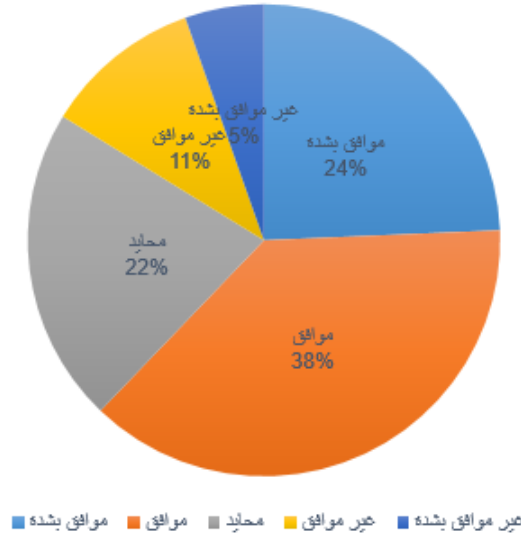
أظهرت نتائج هذه العبارة أن ما يقارب 65% من الموظفين يرون أن هناك تحديداً واضحاً لصلاحيات الدخول إلى الأنظمة والمعلومات، ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً على وعي الإدارة بأهمية التحكم في الوصول إلى البيانات. يشير ذلك إلى تطبيق سياسات أمنية جيدة مثل التحقق من الهوية والتفويض الوظيفي. من جهة أخرى، فإن 18.9% من الموظفين التزموا الحياد، وهو ما قد يعكس إما غياب المعرفة باليات تحديد الصلاحيات أو عدم التواصل الكافي بشأنها. أما نسبة المعارضين (16.2%) فتشير القلق، إذ تعني أن هناك من الموظفين من يلاحظ ضعفاً في الرقابة أو يسمح بمشاركة غير رسمية للبيانات. تحديد الصلاحيات يُعد من المبادئ الجوهرية في أمن المعلومات، وهو ما يضمن حماية الأنظمة من التلاعب أو الاختراق من داخل المؤسسة.

س 07: يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل دوري.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
24.3%	9	موافق جدًا
37.8%	14	موافق
21.6%	8	محايد
10.8%	4	غير موافق
5.4%	2	غير موافق جدًا

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س 07 بدائرة نسبية



المصدر: إعداد الطالبة.

#### التحليل:

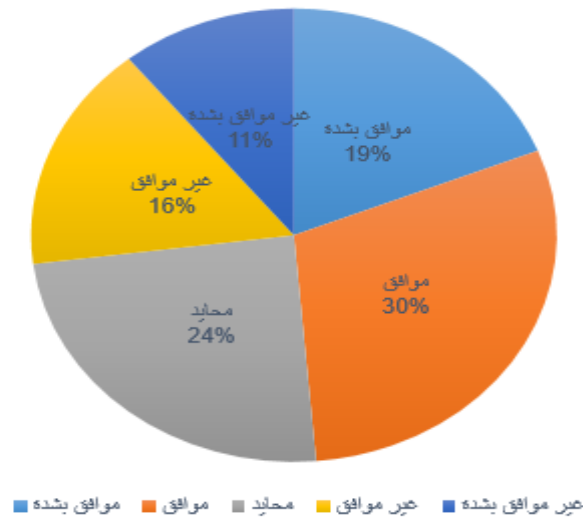
يُظهر الجدول أن نسبة 62.1% من الموظفين يوافقون على أن الإدارة تقوم بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري، وهي نسبة مشجعة تدل على وعي الإدارة بخطورة الثغرات الأمنية الناتجة عن الإهمال في التحديث، تعكس هذه الآراء وجود إجراءات صيانة تقنية وعمليات تحديث منتظمة لبرمجيات الحماية مثل جدران الحماية، مضادات الفيروسات، وأنظمة كشف التسلل. في المقابل، فإن نسبة الحياد المرتفعة (21.6%) قد تعكس عدم إطلاع الموظفين على تفاصيل التحديثات أو عدم إشراكهم في معلومات الأمن السيبراني. بينما يشير رفض 16.2% من المشاركين إلى وجود فجوات في تطبيق التحديثات أو ربما تأخرها، ما يعرض الأجهزة لخطر الإختراقات. التحديثات المنتظمة ضرورية لسد الثغرات المكتشفة حديثاً، كما أنها دليل على التفاعل مع متغيرات البيئة الرقمية، من المهم أن تتبنى الإدارة سياسة واضحة تفرض التحديثات بشكل أوتوماتيكي إن أمكن، وتوثقها في سجلات تقنية للمتابعة. كما ينبغي تعزيز التنسيق بين مصلحة الإعلام الآلي وباقي الموظفين من خلال تقارير دورية لطمأننتهم بأن الحماية مفعلة، هذا يسهم في بناء بيئة رقمية أكثر أمناً وثقة داخل المؤسسة العمومية.

س08: تتوفر الإدارة على سياسة واضحة للأمن السيبراني.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
18.9%	7	موافق جداً
29.7%	11	موافق
24.3%	9	محايد
16.2%	6	غير موافق

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
10.8%	4	غير موافق جدًا
100%	37	المجموع

تمثيل إجابات س08 بدائرة نسبية



المصدر: إعداد الطالبة.

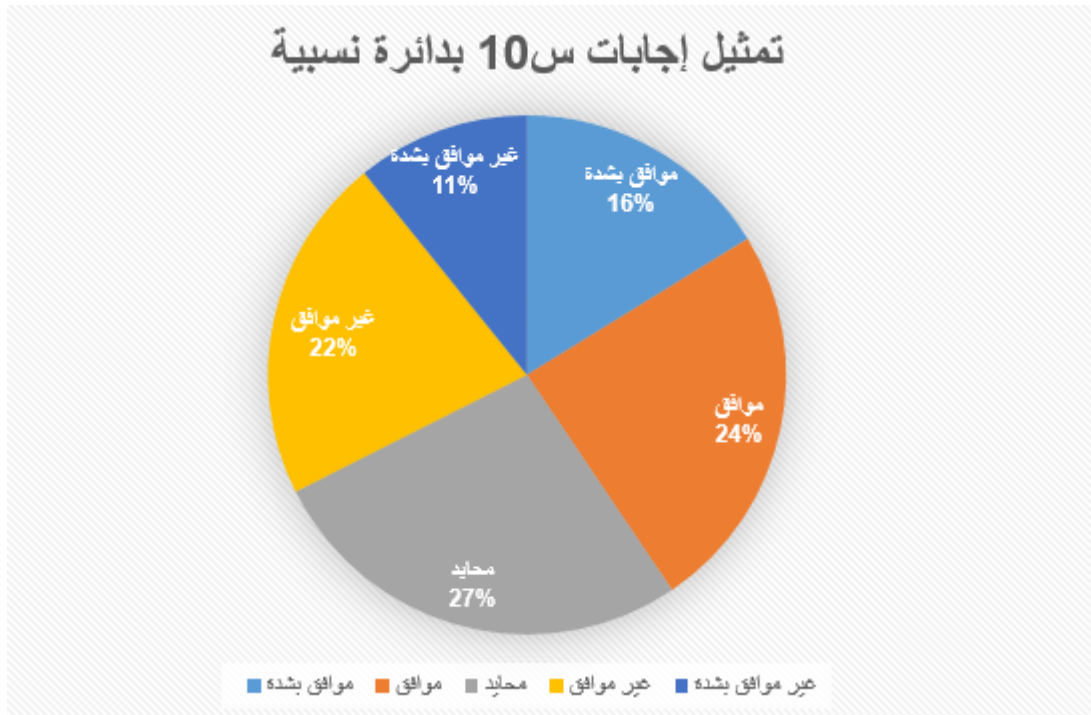
#### التحليل:

أظهرت النتائج أن أقل من النصف (48.6%) يعتقدون أن للإدارة سياسة واضحة ومعلنة في مجال الأمن السيبراني، وهي نسبة غير كافية في مؤسسة تعتمد على الأنظمة الرقمية. هذه النتائج تشير إلى وجود خلل في التصور العام لدى الموظفين، أو إلى غياب فعلي لسياسات مكتوبة ومُفعّلة. أما نسبة الحياد المرتفعة (24.3%) فتكشف عن ضبابية في هذا الجانب، وهو أمر خطير نظرًا لما تمثله السياسات من مرجع أساسي لأي تدخل وقائي أو إستجابة لحوادث سيبرانية. في حين يعبر 27% عن عدم موافقتهم، مما يعكس إفتقارهم لتوجيهات واضحة بخصوص الإجراءات الأمنية والسلوك الرقمي. وجود سياسة أمن سيبراني مكتوبة، معتمدة، ومعلنة، يُعد ضرورة إدارية لضمان توحيد المعايير، وضبط سلوكيات الإستخدم الرقمي، وتحديد مسؤوليات كل طرف. لذلك، على الإدارة صياغة وثيقة مرجعية تُحدد قواعد حماية البيانات، إستخدم الأجهزة، الإلتصال بالشبكة، والإستجابة للحوادث، مع تنظيم دورات تعريفية لجميع المستخدمين. كما ينبغي أن يتم تحيين هذه السياسة دوريًا لتواكب التطورات الرقمية والتهديدات الجديدة، ولتتبع إلتزام المؤسسة بثقافة الأمن الرقمي.

س10: تتوفر الإدارة على فريق مختص بالأمن السيبراني.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
16.2%	6	موافق جدًا

النسبة المئوية	عدد الموظفين	خيار الإجابة
24.3%	9	موافق
27.0%	10	محايد
21.6%	8	غير موافق
10.8%	4	غير موافق جداً
100%	37	المجموع



المصدر: إعداد الطالبة.

#### التحليل:

تشير النتائج إلى أن 40.5% فقط من الموظفين يعتقدون أن للإدارة فريقاً مختصاً بالأمن السيبراني، وهي نسبة ضعيفة بالنظر إلى حجم التهديدات الرقمية التي تواجه الإدارات العمومية. نسبة الحياد المرتفعة (27%) توحى بغياب التواصل أو التوعية بوجود مثل هذا الفريق، أو أن عمله غير مرئي بوضوح لباقي الأقسام. أما نسبة غير الموافقين (32.4%) فتدق ناقوس الخطر، حيث تعني أن ثلث الموظفين لا يشعرون بوجود إختصاصيين يتكفلون بهذا الجانب، ما قد يعكس ضعفاً في البنية الأمنية الرقمية للإدارة. وجود فريق مختص يُعتبر أمراً أساسياً ليس فقط للتدخل أثناء الحوادث، بل كذلك لوضع السياسات، متابعة التحديثات، تدريب الموظفين، وتقييم التهديدات المحتملة. إن لم يكن هناك فريق واضح، فعلى الإدارة التفكير في إنشاء خلية دائمة أو على الأقل تكوين لجنة من موظفين مكونين في المجال. كما يُستحسن إبلاغ الموظفين بتفاصيل المهام التي يقوم بها هذا الفريق لتوثيق الثقة وتعزيز الحس الأمني الجماعي. يجب أيضاً الاستثمار في تكوين دائم لفريق الأمن السيبراني لمواكبة تطورات المجال، خاصة وأن التهديدات السيبرانية تتطور بوتيرة متسارعة.

اختبار صحة فرضية الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الخدمة العمومية المقدمة لبلدية القصور وهو ما يدل على صحة الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين نوعية الخدمات العمومية، إذ يثبت الاستبيان بالأرقام مدى جاهزية الموارد البشرية والبيئية الرقمية لدعم مسار الرقمنة وبالتالي تطبيق الإدارة الإلكترونية إنعكس إيجاباً على الخدمة العمومية في بلدية القصور.

### المبحث الثالث: تقييم تجسيد الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية

لقد أصبح تطوير وتحسين الإدارة للخدمة العمومية للجماعات المحلية من بين أولويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وذلك من خلال تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية لمواكبة التحولات والتغيرات التكنولوجية في الإدارة العامة.

ولعل ترسانة القوانين والتعليمات والمراسيم أكبر دليل على الروية الإستراتيجية الجديدة للدولة لتحسين الخدمة العمومية ويهدف هذا المطلب إلى توضيح إيجابيات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية.

#### المطلب الأول: إيجابيات الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية<sup>1</sup>

إن الإدارة الإلكترونية تعني مكننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفاء من خلال الإستعانة بالشبكة الإلكترونية وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الإلكتروني، وفي إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفئة، وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو خارج المنظمة، ومن مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة مايلي:

- ✓ تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- ✓ تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفاء.
- ✓ التوفير الفوري للمعلومات حسب الطلب.

إذن فالإدارة الإلكترونية دورا باروا في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية حيث تعود بالنفع على المواطنين والمنظمات والمجتمع، لذلك يمكن تقسيمها إلى قسمين حسب الجهات المستفيدة.

#### ● إيجابيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمواطنين:

- ✓ من أهداف الإدارة الإلكترونية إلغاء حيز المكان والزمان وهذا ما تحقق فعلا على مستوى الجماعات المحلية إذ يمكن للمواطن أن يحصل على معلوماته خارج إدارته الإدارية.
- ✓ الإستجابة السريعة وبإجراءات بسيطة واضحة ودقيقة وهذا إن دل على شيء دل على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للمواطنين داخل الجماعات المحلية وذلك بتقريب الإدارة من المواطن والإدارة الإلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية.

**إيجابيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للجماعات المحلية:** تلعب الإدارة الإلكترونية دورا باروا في تحسين الخدمة العمومية وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية حيث تعود بالنفع على المواطنين والمنظمات والمجتمع.

- - ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية فالولاية يمكنها مراقبة عمل البلديات التابعة لها إداريا إلكترونيا.
  - ✓ التواصل المستمر بين البلديات.
  - ✓ توفر المصالح على كل المتطلبات اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية خاصة مشروع البلدية الإلكترونية لضمان قاعدة بيانات معتمدة سرية وأمنة.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد الإدارة الإلكترونية (الاردن، دار الثقافة، 2014)، 181، 182.

- ✓ سرعة وسهولة الوصول لمعلومات الأشخاص من خلال الرقم التعريف الوطني في إطار ما يعرف بالمواطن الإلكتروني.
- ✓ الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات الإدارية.
- ✓ خفض التكاليف بالتقليل من استعمال الورق.
- ✓ إستغلال مساحات تخزين الأرشيف بعد تعويضه بالأرشيف الإلكتروني.
- اذن نخلص أن هناك إيجابيات مشتركة تتمثل في:
  - ✓ ربح الوقت والجهد من خلال توفير الخدمات عن بعد.
  - ✓ خفض التكاليف بالنسبة لكل الأطراف المتعاملة بالإدارة الإلكترونية.
  - ✓ من خلال توفير خدماتها عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل كما تعتبر منفذا للولوج إلى الإدارة بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة السيئة بين الإدارة والمواطن فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بينهما من حيث تقديم الخدمات، فالإدارة الإلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية، كما أنها تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن تكون واضحة وغير مبهمة.

**المطلب الثاني: تحديات وعراقيل تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية:**

- عراقيل في وجه المواطنين:
- ✓ رغم الجهود التي بذلتها البلدية عينة الدراسة في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية غير أن هناك عراقيل تعترض طريقها على أرض الواقع ويمكن أن نعممها على باقي بلديات الوطن نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما هو آتي:
- ✓ ما يزال تعميم استخدام شبكة الإنترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية فلم تزود كل العائلات القاطنة بهذه البلدية بتوصيل الشبكات السلكية واللاسلكي، باعتبارها بلدية نائية أغلب مناطقها ذات طبيعة جغرافية وعرة تتطلب تكليف باهظة من أجل تعميم الإستفادة على كل سكانها.
- ✓ صعوبة فهم الشبكة والتعامل معها باعتبار إنتشار الأمية الإلكترونية لدى فئات قليلة من المجتمع في بلدية القصور مثل كبار السن.
- ✓ صعوبة إقتناء الأجهزة والوسائل التي تستخدم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية كأجهزة الكمبيوتر والهواتف النقالة الحديثة، بسبب ارتفاع أسعارها.
- ✓ المخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني فبعض الشرائح تبدي تخوفها علنا بسبب إمكانية إختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عنها من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها كالتزوير والتلاعب بالمعلومات أو إستغلالها في مارب أخرى لا يحمد عقباها.
- **عراقيل في وجه الجماعات المحلية:**
- نقص الدورات التكوينية والتدريبية للموظفين مما أجبر بعضهم على تحمل مسؤولية تطوير الذات. عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية، تظهر العديد من التحديات السياسية والاجتماعية والإقتصادية التي تفرسها بيئة هذه الجماعات، التي تتباين تبعا للمستوى الإجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة بكل ولاية أو دائرة أو بلدية ويمكن إيجاز أهم هذه التحديات على النحو التالي:
- ✓ غالبا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالقرار السياسي المركزي، حيث أن هذه الوحدات لا تملك حرية إتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني، لأن دورها تنفيذي فقط،
- ✓ أما الإستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية، وفي هذا السياق وجب الإشارة إلى تحدي نقص الموارد المالية للمحليات، وتركز جهود التنمية في المدن الرئيسية بإعتبارها واجهة الدولة، دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى التابعة للمحليات.
- ✓ يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي، لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية، إلى أن نقص الوعي في المحليات يقف عائقا أمام هذه المشاركة.
- ✓ تعاني المجتمعات المحلية في الواقع من مشاكل عميقة ومتشعبة، مما يجعل جهود التنمية تتحول نحو إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين ولا يدخل التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي مما يترتب عليه عزوف المواطن المحلي عن الإندماج في مجتمع المعلومات.
- ✓ تعد المركزية الشديدة التي تعاني منها الجماعات المحلية من أهم التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية محليا، مما يتطلب تحقيق اللامركزية على المستويين الأفقي والرأسي وذلك على النحو التالي:
- المستوى الأفقي: من خلال تمكين المجالس المحلية من وضع الخطط والبرامج ونظم الإدارة والسياسات التي تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة بتعديلات تشريعية وتنظيمية، وإشراك الوحدات المحلية في إتخاذ القرار.

المستوى الرأسي: وذلك من خلال نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الإدارة المركزية إلى الجماعات المحلية، مما يتطلب إجراء تعديلات قانونية وتشريعية وهيكلية.

✓ تعاني الجماعات المحلية من القصور في تدفق البيانات والمعلومات الواردة إليها من الوحدات المركزية، مما يؤثر نسبياً على نجاح الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي.

**المطلب الثالث: حلول وأفاق تجسيد الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية:**

من أجل الانتقال الجيد إلى الإدارة الإلكترونية نقترح مجموعة من الحلول منها<sup>1</sup>:

- ✓ تطوير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية الحكومية في مجال المحليات أو الإدارة المحلية وهذا ما أثبتته تجارب بعض الدول العربية والاجنبية.
- ✓ أن يتم الإعداد العلمي المسبق لعملية التحول إلى نظام الإدارة العامة المحلية الحكومية (الإلكترونية)، ويشمل ذلك دراسة تفصيلية للأجهزة الحكومية وخدماتها وما يمكن أن تنفذه إلكترونياً.
- ✓ أن يتم هذا التحول على مراحل مخطط له تخطيط جيداً فلا يمكن الانتقال كلياً وفجأة من نظام قديم تقليدي إلى نظام إلكتروني مرة واحدة.
- ✓ الإهتمام بكل ما يخدم عملية التحول وإستمراره على المدى الطويل، وذلك بتطوير نظام التعليم منذ المراحل الأولى لإعداد الأجيال الجديدة بشكل يؤهلهم لنجاح تعاملهم مع التطورات العلمية التكنولوجية.
- ✓ ينبغي الإهتمام بإنشاء واعي جماهيري مساند للتحول إلى نظام الإدارة المحلية الإلكترونية فلا حكومة إلكترونية دون جمهور إلكتروني.
- ✓ الإهتمام بإعداد البنية الأساسية السليمة اللازمة للتحول لنظام الإدارة المحلية الإلكترونية، مثل مرفق الإتصالات الهاتفية، والصناعة المحلية للحواسيب وتوفيرها بأسعار ميسرة.
- ✓ كل هذا من شأنه أن يسهم في تحقيق واقع ملموس، وينجز تحولا مبتكرا نحو مجتمع المعلومات، وفق ما تقتضيه الثورة التكنولوجية التي صاحبت تحولات عديدة شملت تقدماً وتطورات مست تقديم الخدمة العمومية بشكل أساسي لضمان سليم وسلس للإدارة من النموذج التقليدي البيروقراطي إلى نموذج أكثر فعالية وتطور.

<sup>1</sup>- إسماعيل بوقنور، سليم حميداني، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الرشادة الإدارية البلدية الإلكترونية أنموذجاً (حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 15، عدد 01، جوان 2021)، 12، 14.

خلاصة وإستنتاجات:

شكلت الدراسة الميدانية محورا مهما من البحث للوقوف على رصد مدى جاهزية بلدية القصور لتطبيق الإدارة الإلكترونية فمن خلال المقابلة تبين أن البلدية بذلت جهدا كبيرا في بداية المشروع ما انعكس على رضا الموظفين نتيجة إدخال التكنولوجيا على إنجاز الأعمال على مستوى بلدية القصور، رغم ما كانت تعانيه من تحديات عرقلت مسارها في سبيل ذلك فقد نجحت إلى حد بعيد في تجسيد الإدارة الإلكترونية خاصة رقمنة الحالة المدنية ومشروع وثائق الهوية والسفر البيومتريين، هذا النجاح ترجمته نتائج الإستبيان بتوفير اغلب متطلبات التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، التطبيقات والبرامج والإعتماد على الطاقات البشرية، وفي المقابل أضرمت ذات النتائج بعض العراقيل كغياب وسائل الصيانة ومايلاحظ أن البلدية لم تعد بنفس الوتيرة التي كانت عليها في بداية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يبدو أن هناك تذبذب وتراجع في التطبيق له مظاهر عديدة منها نقص البنية التحتية، عدم الإكتراث عند إصابة الأجهزة بالأعطاب وقد يرجع السبب إلى تراجع عام أصاب كل مؤسسات الإدارات العمومية.

وبالتالي يمكن القول رغم نجاح البلدية في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية لاتوجد تطورات حديثة تدعم هذا النجاح وتتوجه في هذا المجال.

# الخاتمة

## الخاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة نخلص إلى أن فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية بدأت كضرورة حتمية سارت في طريقها العديد من الدول ومنها الجزائر، قد سعت الدراسة إلى محاولة الوقوف على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية والبلدية خصوصا حيث أصبح التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية بشكل فاعل هو الإنجاز الأهم الذي تصبو الدول إلى تحقيقه، ولذلك بذلت الحكومات جهدا للإستفادة من التطبيقات التقنية نظرا للفوائد الملموسة على أرض الواقع لاسيما من حيث مساهمتها الكبيرة في تحسين تقديم الخدمة العمومية في

أحسن صورة للإرتقاء بجودتها، لهذا نجد إرتباطا بين تحسين الخدمة العمومية والإدارة الإلكترونية فهذه الأخيرة هي المحور الأساسي في تفعيل وتحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية خاصة البلدية باعتبارها الإدارة الأقرب للمواطن .

وما يجدر الإشارة إليه أن الجزائر عمدت في سياستها الرامية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تعميمها على مستوى وزارة الداخلية وكل بلديات الجزائر ومنها بلدية القصور التي إتخذناها في هذه الدراسة أنموذجا، حيث أكدت الدراسة الميدانية لبلدية القصور أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورتها لرفع مستوى الخدمة العمومية وهذا ماينبته نجاح مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية وجواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين ولما لهما من بالغ الأثر في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية القصور.

وقد توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

إختبار الفرضية الرابعة:

التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تحسن من مستوى الخدمة العمومية في بلدية القصور، فرضية صحيحة بناء على النتائج المتوصل لها بإستعمال دوات البحث فالمقابلة والملاحظة أثبتنا جهود هذه البلدية من أجل تجسيد الإدارة الإلكترونية.

بينما نتائج الإستبيان أكدت أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للمواطنين المحليين بلدية القصور.

**النتائج المتوصل لها:**

يمكن التميز بين نتائج عامة مستخلصة ونتائج أثبتها الدراسة التطبيقية في بلدية القصور

• **النتائج العامة:**

- ✓ يتمحور مشروع الجزائر الإلكترونية حول هدف رئيسي وهو عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن، من خلال الإستثمار في تكنولوجيات المعلومات والإتصال وإدخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل من إجراءات المعاملات والخدمات أكثر سرعة وسهولة أقل تكلفة وأكثر فعالية.
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث يسمح بالإنتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة عصرية، تهدف الى تقديم أحسن الخدمات والتخلص من حدة البيروقراطية والفساد الإداري.
- ✓ يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية بمثابة إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال.
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة محتمة على الحكومة الجزائرية طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغيير لضمان إستمراريتها.
- ✓ ضعف الخدمات الإلكترونية المقدمة في مختلف القطاعات يثبت أن هذه الأخيرة تبنت الإدارة الإلكترونية في مرحلة التصميم والتجريب والدليل على ذلك ركود تطور هذا النمط من الإدارة.
- ✓ مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مزال في المهد أي في مراحل الأولى، وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط؛ وذلك نتيجة عراقيل إعترضتها منها المادية البشرية والتنظيمية التي تعاني منها الجزائر بصفة عامة والجماعات المحلية بالأخص.

• **نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى بلدية القصور:**

- ✓ بذلت بلدية القصور قصارى جهودها في سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في بداية المشروع من خلال توفير متطلباتها المادية والبشرية رغم التحديات مع مرور الوقت أصبحت البلدية تعاني من تقادم أجهزة تطبيق الإدارة الإلكترونية التي وفرتها في بداية تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية وعلى الرغم من إقنتها مؤخرا لأجهزة الإعلام الألي إلا أنها ذات نوعية رديئة.

✓ حسنت الإدارة الإلكترونية من نوعية الخدمة العمومية المقدمة لسكان البلدية وأثرت بالإيجاب على علاقة المواطن بالإدارة، نتيجة توفير الجهد والوقت والتكاليف ومما لوحظ انه ساهم في تحقيق رضا سكان البلدية.

✓ ساهمت في التحسين من مستوى أداء الموظفين والتقليل من أخطائهم.

✓ توفر البلدية على شبكة الإنترنت وشبكات الإتصال الأخرى بشكل دائم.

✓ تتوفر البلدية على التطبيقات اللازمة وأنظمة التخزين الضرورية كما تستخدم برامج لتنظيم العمل مع المواطنين.

✓ ينقص البلدية طاقم وأدوات لصيانة الأجهزة.

✓ يعاني موظفي بلدية القصور ندرة دورات تدريبية وتكوينية.

✓ تعاني البلدية من غياب سياسة واضحة للأمن السيبراني.

#### التوصيات:

✓ الإستفادة من التجارب الناجحة للدول التي تطبق الادارة الالكترونية في بيئة عمل مشابهة لبيئة عمل الجزائر أو بيئة مختلفة وتكييفها مع البيئة الجزائرية.

✓ الإستعانة بالخبرات الأجنبية قدر المستطاع.

✓ تأهيل وتكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التقنية. كما يُستحسن التعاقد مع شركات صيانة متخصصة أو تدريب موظفين داخليين لضمان سرعة الاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، يُستحسن إعلام الموظفين بالإجراءات المتخذة في هذا الإطار لرفع مستوى الثقة وتحقيق الإنسجام بين التحديث الرقمي والدعم التقني المستمر.

✓ رفع مستوى الدعم المالي الموجه لمشروع الادارة الالكترونية الخاص بالجماعات المحلية مع العمل على خلق مداخل دائمة موجهة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

✓ نشر ثقافة أهمية الإدارة الإلكترونية لدى أفراد المجتمع الجزائري والحث على إستخدامها وذلك من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية تبرز إيجابياتها على مستوى تحسين الخدمات المقدمة.

✓ خلق الرغبة في التغيير، بضرورة تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية خاصة لدى المسؤولين والتخلي عن الإدارة التقليدية التي أصبحت أمرا حتميا وليس خيارا نتيجة التطور التكنولوجي الكبير والتغيير في البيئة المحيطة.

✓ تطوير البنية التحتية للإتصالات، من خلال تطوير خدمة الإنترنت وتحسين جودتها، وتعميمها على أرجاء الوطن وتخفيض ثمن الإشتراكات وأسعار وسائلها وبالتالي رفع عدد المشتركين بإعتبارها المحرك الرئيسي للإدارة الإلكترونية خاصة في ظل تدهور القدرة الشرائية للمواطنين وهذا ما يحد من تطور الإدارة الإلكترونية.

✓ وضع تشريعات قانونية تنظم وتحمي طريقة عمل الإدارة الإلكترونية.

✓ تطوير الأمن المعلوماتي للحفاظ على خصوصية وسرية البيانات الشخصية من العبث بها وإستعمالها في التزوير، وبالتالي القضاء على عامل الخوف والتردد في إستخدام الإدارة الإلكترونية.

✓ التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الألي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية، وتوفير بيئة عمل أفضل.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

النصوص الدستورية

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1963، 9 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 1، 10 سبتمبر 1963
2. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تم تعديله بموجب القانون رقم 20-10 المؤرخ في 01 ديسمبر العدد 82 الصادر في 30 ديسمبر 2020،

القوانين العادية

1. قانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 الجريدة الرسمية /عدد 37 المؤرخة بتاريخ 2011/07/03. المادتين 01 و 03 من القانون المتعلق بالبلدية.
2. قانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 6، الصادرة في 7 فبراير 1984
3. قانون رقم 18-05 المؤرخ 10 مايو يتعلق بالتجارة الالكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 28، الصادرة في 07 جوان 2018.
4. قانون الولاية 07/12 المؤرخ في 22 يونيو 2011 لجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخة بتاريخ 2011/03 المادة 01 من القانون المتعلق بالولاية
5. القانون المتضمن تحديد الوثائق المكونة لملف جواز السفر البيومتري الالكتروني للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. قانون المالية لسنة 2009، المادة 58، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الشعبية الجزائرية، العدد 74، فبراير 2008.

الأوامر

1. أمر رقم 74-69 مؤرخ في 2 جويلية 1974، يتضمن التقسيم الاداري للبلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 59، 5 جويلية 1974
2. قانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2018 يتعلق بحماية الاشخاص الطبيعيين.

المراسيم التنفيذية:

1. مرسوم تنفيذي رقم 18-309 المؤرخ في 19 نوفمبر 2018 يتضمن تحديد كفاءات تنظيم وتسيير المنصة الرقمية الوطنية للإدارة المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 75 الصادرة في 28 نوفمبر 2018.

التعليمات الوزارية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعليمة وزارية رقم 410 المؤرخة في 13 فيفري 2014.

التقارير الوزارية

1. وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقرير سنوي حول رقمنة خدمات الحالة المدنية، الجزائر 2018.
2. وزارة الرقمنة والاحصائيات، تقرير حول تقييم أداء الادارات العمومية في ميدان الإدارة الالكترونية، الجزائر، 2021.
3. وزارة الرقمنة والاحصائيات، تقرير حول تقم مشروع الجزائر الإلكترونية، الجزائر، 2014.

الكتب

1. ابراهيم خالد ممدوح، الإدارة الالكترونية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2010.
2. أحمد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
3. ادريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث للإدارة العامة، د م ن الدار الجامعية 2001.
4. الحيث أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الالكترونية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
5. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية الأردن، دار وائل للنشر، 2006.
6. الشريف ابو هاشم عمر أحمد، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، (عمان، دار الناهاج للنشر والتوزيع، <http://books.google.dz>(2023
7. عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الالكترونية للخدمة العمومية –الواقع والمأمول – (الجزائر، المسيلة، دار المتنبى للطباعة والنشر، 2023).
8. مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد الإدارة الالكترونية (الاردن، دار الثقافة، 2014).
9. المفرجي عادل حرحوش، أحمد على صالح، بيداء ستار البيدي، الإدارة الالكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2016.
10. بلعسلي رابح، الوجيز في القانون الاداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018
11. بوزيد محمد، اللامركزية الإدارية وتفعيل التنمية المحلية: دراسة تحليلية مقارنة، الإسكندرية، دار الجامعي (2019).
12. بوراي زينب، الادارة الالكترونية، الجزائر، دار المتنبى للنشر، 2024.
13. دهماني عبد القادر، الإدارة المحلية: التنظيم والمهم وأفاق الإصلاح، الجزائر، القبة، درا خليل للنشر، 2018.
14. زيتون وضاح، المعجم السياسي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010.
15. سعد عبد المجيد، مبادئ الإدارة الإلكترونية القاهرة دار الكتب الوطنية، 2016.
16. شريف عادل، النظم الإدارية المقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2017.
17. عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1973.
18. عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
19. غويني العربي، إصلاح الإدارة المحلية كطريق لتحقيق التنمية المحلية في الوطن العربي مع الاشارة لحالة الجزائر. (الجزائر تلمسان، النشر الجديد الجامعي، 2016). <http://books.google.dz>
20. كافي مصطفى يوسف الادارة الالكترونية-Management E ادارة بلا اوراق، ادارة بلا مكان، ادارة زمان، ادارة تنظيمات جامدة، <http://books.google.dz>2012
21. كوترل فريد، اسياتيش سليمان، الادارة الالكترونية، عمان مزمز ناشرون وموزعون، 2015.
22. كورنو جيرار، معجم المصطلحات القانونية، تر منصور القاضي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998.
23. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية الوظائف، المجالات)، عمان، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2009.
24. ياسين غاليسعد، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005.

1. احمد باي رانيا هدار دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، جوان (2017) <http://asjp.cerist.dz>
2. أحمد ضيف، بن موسى محمد، الحكومة الالكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، مجلة الاستراتيجية والتنمية 2013/07/05، <http://asjp.cerist.dz>.
3. أحمد ضيف، بن موسى محمد، الحكومة الالكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل، مجلة الاستراتيجية والتنمية، <http://asjp.cerist.dz>.
4. باحمادي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، عدد2، 2019 <http://asjp.cerist.dz>
5. اوماحي عائشة، بوداري مصطفى، ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، 437 <http://asjp.cerist.dz>
6. العربي سفيان، الحكومة المحلية ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة البليدة 2020، <http://dspace.univ-blida.dz>
7. بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية مجلد 01، عدد 02، 2020 <http://asjp.cerist.dz>
8. تيشوش فاطمة الزهراء الجماعات المحلية في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية الادارية مجلة الدراسات القانونية والسياسية جانفي 2016. <http://asjp.cerist.dz>
9. حارش وهيبية، خوجة سمير يوسف متطلبات تطبيقات الإدارة الالكترونية ومعوقاته في الإدارة الجزائرية 2012 <http://asjp.cerist.dz>
10. ديدوش هاجر، حريري عبد الغني الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة الى تطبيق الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، ديسمبر، 21. <https://ASJP.cerist.dz>.
11. ربيعة بركات، الجماعات المحلية كأداة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة 2021. <http://asjp.cerist.dz>
12. سميرة عطوي، عيساوي نادية، الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالو.م.أ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2017، <https://ASJPCrist.dz>.
13. زمورة جمال، بن عيسى ليلي، أهمية حوكمة الامن السبيرياني لضمان تحول رقمي امن للخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة عدد 2022، 02. <http://asjp.cerist.dz>.
14. عبد الحفيظ بلقاسم، التحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر: بين الطموح والمعوقات، مجلة الإدارة والتنمية 2020. <http://asjp.cerist.dz>.
15. عطويات، عبد الحكيم واقع الصلاح الاداري للجماعات المحلية في الدول المغاربية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، <http://dspace.ouarglq.dz>.
16. مسيردي سيد أحمد، سعدي خديجة، مشروع الجزائر الالكترونية واقع وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع <http://asjp.cerist.dz>.
17. نصيرة ربيع، الرقمنة كألية لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ديسمبر 2021 <http://asjp.cerist.dz>
18. وهيبية بو عنبية، سعد زهرة قرمش، سلامة وفاء، متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية ومعوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية عدد7، ديسمبر 2021. <http://asjp.cerist.dz>.

#### أطروحات الدكتوراه

1. غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، اطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر. <http://biblio.univ-alger.dz>.

2. فار كمال، الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية دراسة حالة: ولاية برج بوعريريج، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر تخصص: الاتصال المؤسساتي (2017-2018) <http://dspce.univ-bba.dz>
3. كرازدي سارة، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، قطاع العدالة أنموذجا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه حقوق، جامعة المسيلة، 2021، <http://dspce.univ-msila.dz>.2022

#### رسائل الماجستير

1. بالجيلالي أحمد، إشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2010.
2. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد خدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة 2009-2010. <http://dspace.univ-tiaret.dz>
3. لمير عبد القادر الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصاد جامعة وهران 2014 <http://dspace.univ-djehfa.dz>

#### مذكرات الماستر

1. جهينة جمبية سارة سير لنيل الماستر، -الإدارة الإلكترونية ودورها في الخدمة العمومية 2015-2016، تخصص إدارة الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية خنشلة- جامعة قالمة- <http://dspace.univ-galma.dz>

#### الملتقيات

1. ضريفي الصادق، الملتقى الدولي الموسوم بالنظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، مداخلة بعنوان تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر، 27/26 نوفمبر 2018. <http://asjp.cerist.dz>

#### المصادر الإلكترونية

1. الحكومة الالكترونية، مجلة خلاصات القاهرة العدد 19، 2003.

#### المراجع الصحفية والاعلامية

1. وكالة الانباء الجزائرية انظر الرابط <http://aps.dz>
2. المساء، ثورة الرقمنة وعصرنة الادارة وتحرير الجزائريين من البيروقراطية، 6 جوان 2022 انظر الرابط <https://www.elmassa.com/dz>
3. ويكيبيديا: خريطة موقع البلدية بالنسبة للولاية. <https://ar.m.WIKIPEDIA.org>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية  
و الجماعات المحلية والاسلكية  
الوطنية لولاية برج بوعريريج  
مصلحة الاستغلال  
البرقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية

مرجع مركز الاستقبال		مرجع مركز الإرسال			مرجع مكتب التنظيم	
رقم	عدد الصفحات	درجة الاستعجال	رقم الإرسال	الأصل	ساعة و تاريخ التسليم	رقم التسجيل ساعة و تاريخ الاستقبال
			3437/410			15/09/2015

المُرسل: ولى ولاية برج بوعريريج - مديرية التنظيم و الشؤون العامة - مصلحة تنقل الأشخاص  
المُرسل إليه: السادة رؤساء الدوائر  
رقم النص: 2015/0011.ع

دائرة الحمادية  
البريد الولائي  
رقم 3/09  
تاريخ 15/09/2015

يشرفني أن أوافيكم بنسخة من برقية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية رقم 1092 المؤرخة في 10.09.2015 قف المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الواردة في التعليمات الوزارية رقم 2360 المؤرخة في 09.09.2015 المتضمنة إعفاء المواطنين من تقديم مستخرجات الحالة المدنية التي يتضمنها السجل الوطني الآلي للحالة المدنية قف و هذا بتخصيص جهاز إعلام الي على الأقل على مستوى مقر الدائرة قف متصل بشبكة التدفق العالي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية قف مثبت عليه التطبيق الخاصة بالشباك الموحد الموجود على مستوى البلديات قف و التي تسمح بالدخول إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية قف يجب الإنتهاء من هذه العملية يوم الإثنين 14.09.2015 قف و هو اليوم الذي يتم فيه إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية في تكوين الملفات الإدارية قف وعليه أطلب منكم التقرب لدى مديرية الإدارة المحلية من أجل سحب جهاز الإعلام الآلي قف و موافاتي بالإجراءات المتخذة في هذا الإطار مباشرة بعد إستلامكم لهذه البرقية قف و إنتهى.

برج بوعريريج في 03.09.2015

الوالي  
الوالي المساعد

ولاية برج بوعريريج  
مديرية التنظيم و الشؤون

2015 13

1547

08455

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية  
الأمين العام  
2259

23 سبتمبر 2015

22044

السيدات والسادة الولاة

الموضوع: بخصوص تخفيف الإجراءات الإدارية.  
المرفقات: نسخة (01).

يشرفني أن أوافيكم طي هذا الإرسال، للتنفيذ، بنسخة من تعليمة السيد الوزير الأول الموجهة إلى السيدات والسادة أعضاء الحكومة، والمتعلقة بتخفيف الإجراءات الإدارية، والتي يلح فيها على ضرورة التقيد بتدابير المرسوم التنفيذي رقم 15- 204 المؤرخ في 17 جويلية 2015، والذي يعفي المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية في تشكيل الملفات الإدارية بالنسبة للمصالح الموصولة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة تنطبق على المصالح المحلية التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية (الولايات، المقاطعات الإدارية، الدوائر والبلديات) الموصولة كلها بهذا السجل، وهي نفس التعليمات التي سبق للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية توجيهها لكم في هذا الشأن.

لهذا الغرض، أطلب منكم السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات والتقيد بتدابيرها والامتناع عن مطالبة المواطن بوثائق الحالة المدنية في أي من الملفات الإدارية التابعة للقطاع.

كما أطلب منكم موافاتي بكل طوعية يمكن أن تواجه في هذا المجال في حينها قصد اتخاذ ما يلزم من تدابير.

الأمين العام

الحسين مازوز



2015

08455

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية  
الأمين العام  
2259

23 سبتمبر 2015

22044

السيدات والسادة الولاة

الموضوع: بخصوص تخفيف الإجراءات الإدارية.  
المرفقات: نسخة (01).

يشرفني أن أوفركم طي هذا الإرسال، للتنفيذ، بنسخة من تعليمة السيد الوزير الأول الموجهة إلى السيدات والسادة أعضاء الحكومة، والمتعلقة بتخفيف الإجراءات الإدارية، والتي يلح فيها على ضرورة التقيد بتدابير المرسوم التنفيذي رقم 15- 204 المؤرخ في 17 جويلية 2015، والذي يعفي المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية في تشكيل الملفات الإدارية بالنسبة للمصالح الموصولة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة تنطبق على المصالح المحلية التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية (الولايات، المقاطعات الإدارية، الدوائر والبلديات) الموصولة كلها بهذا السجل، وهي نفس التعليمات التي سبق للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية توجيهها لكم في هذا الشأن.

لهذا الغرض، أطلب منكم السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات والتقيد بتدابيرها والامتناع عن مطالبة المواطن بوثائق الحالة المدنية في أي من الملفات الإدارية التابعة للقطاع.

كما أطلب منكم موافاتي بكل طوعية يمكن أن تواجه في هذا المجال في حينها قصد اتخاذ ما يلزم من تدابير.



الأمين العام

الحسين مازوز



2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

برج بوعريريج في : .....  
 لاسا مديري

إلى السادة /

رؤساء الدوائر

بالاتصال /

بالسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية

ولاية برج بوعريريج

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة تنقل الأشخاص

مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية

رقم: 144/م ش ع / م ت ا م ح م خ و 2015/

الموضوع : ف/ي تخفيف الاجراءات الادارية .

المرفقات : (01)

يشرفني أن أوافيكم رفقة هذا الإرسال - للتطبيق

و التنفيذ - بنسخة من التعلية الوزارية رقم 2259 المؤرخة

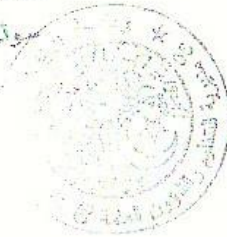
في 2015.09.22 المتعلقة بتخفيف الاجراءات الادارية .

2015 سبتمبر 20

ع/ السوالي

هو الوالي بالولاية  
 مدير الشؤون العامة

سواسه بن عيسى



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



21 سبتمبر 2015

رقم .....و.أ.



الوزير للداخلية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

بريد وارد

رقم: .....

تاريخ: .....

السيدات والسادة أعضاء الحكومة،

الموضوع: بخصوص تخفيض الإجراءات الإدارية.

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 204.15 المؤرخ في 27 جويلية 2015.

إن الحكومة، في إطار تنفيذ برنامج السيد رئيس الجمهورية، قد كرس في مخطط عملها ضرورة تجسيد كل الوسائل من أجل مكافحة البيروقراطية من خلال اتخاذ تدابير مخفضة للإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن.

وغني عن البيان أن هذه الأعمال التي تم وضع بعضها حيز التنفيذ، تقتضي من كل واحد من الجميع التجند لإنجاح هذا المسعى ضمن روح التنسيق الكفيل بضمان فعالية العمل العمومي في هذا المجال.

وفي هذا الإطار، فقد تقرر، بفضل وضع بطاقة رقمية للحالة المدنية، إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية أثناء تكوين الملفات الإدارية عبر المصاغة على المرسوم التنفيذي رقم 204.15 المؤرخ في 17 جويلية 2015.

ومع ذلك، ورغم الوسائل التقنية التي تم حشدها واستعداد وزارة الداخلية والجماعات المحلية لوضع البطاقة الوطنية تحت تصرف مختلف الإدارات في إطار التعاون الإداري المتبادل، فقد لوحظ أن بعض الإدارات تستمر في اشتراط هذه الوثائق على المواطنين، معرضة بذلك مصداقية هذا العمل إلى المساس.

وعليه، وقصد إعطاء دفع نوعي لهذه الخطوة، ومواجهة كل العوائق والعراقيل، يكلف السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية بما يلي:

- السهر في أقرب الأجل، على استكمال الترتيبات المرافقة لوضع البطاقة الرقمية تحت تصرف، عبر تحديد بروتوكولات التولج والإطلاع، التي يجب أن توفق بين ضرورات أمن البطاقة وحماية المعطيات الشخصية وتتبع الاطلاع عليها.
- والعمل على تطوير استعمال رقم المعرف الوطني من خلال القيام بتعميمه التلقائي على مستوى بطاقة الحالة المدنية وتبليغه للمواطنين بما يسمح لمختلف الإدارات من استعماله كمفتاح للدخول إلى جميع البطاقات الإدارية.

2  
فضلا عن ذلك، يكلف السيدات والسادة أعضاء الحكومة، كل فيما يخصه، بالإمتثال بصرامة وحرفيا، للأحكام التنظيمية المملاة، من خلال الإيعاز إلى إداراتهم وهيئاتهم ومؤسساتهم الخاضعة لوصايتهم، لحملها على عدم اشتراط وثائق الحالة المدنية على المواطنين، عبر القيام بالتشاور مع مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بوضع الروابط الضرورية مع مستويات التأهيل والتتبع المناسبة.

ومهما يكن من حال، يجب إجباريا وبالضرورة، أن يكون هذا الترتيب الجديد المتعلق بوثائق الحالة المدنية، عمليا في أجل أقصاه الفاتح نوفمبر من السنة الجارية.

وعلى صعيد آخر وفي إطار مسعى عصرنه الإدارة، يدعى أعضاء الحكومة إلى تفعيل الورشات الجارية أصلا لرقمنة البطاقات، بما يسمح بالتوصل آجلا، إلى تكريس التعاون الإداري المتبادل كأداة للتشخيص والتحري الإداري، وبما يعفي المواطنين من مختلف المساعي المرتبطة بتكوين الملفات الإدارية، وأذكر منها بالأخص بطاقات إدارتي الضرائب وأملاك الدولة، وبطاقات صناديق التقاعد والتأمينات الاجتماعية ومختلف المصالح العمومية.

وبهذا الخصوص، تعين وزارة الداخلية والجماعات المحلية كرأس حرية في مجال تحديد هندسة التعاون الإداري المتبادل المزمع، بالإرتكاز على رقم المعرف الوطني؛ حيث تقام في هذا الإطار، لجنة وزارية مشتركة للتنفيذ لدى هذه الدائرة الوزارية، على أن تكون أشغالها موضوع عرض حال شهري يرسل إلى ديواني الذي سيتكفل بمتابعة هذا المسار.

أما السيدة وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال فتكلف من جهتها، بتقديم المساعدة الضرورية لإقامة هذا النظام من خلال وضع وسائل مناسبة للمواصلات السلوكية والأسلوكية تحت التصرف.

أخيرا، لا يسعني إلا أن ألح على التنفيذ الصارم والعاجل لهذه التعليمات من أجل تحقيق هذه الأهداف في الأجل المحددة طبقا لالتزامات الحكومة.

الموزير الأول  
عبد المالك سلال



نسخة إلى:

السيد رئيس الجمهورية؛ على سبيل عرض حال.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للمواصلات السلكية  
واللاسلكية الوطنيةوزارة الداخلية  
و الجماعات المحلية

## برقية رسمية

رجع مركز الاستقبال		مرجع مركز الإرسال			مرجع المرسل	
رقم الترخيص	تاريخ الاستقبال	رقم الإرسال	الأصل	تاريخ الإرسال	رقم الاستقبال	عدد الصفحات

المرسل: والي ولاية برج بوعرييج - مديرية التنظيم و الشؤون العامة - مصلحة تنقل الأشخاص - مكتب تنقل الوطنيين.

المرسل إليه: السادة/ رؤساء الدوائر للإبصار بالسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

رقم النص: 185/.../2016

لقد بلغني أن بعض الدوائر و البلديات تقوم بتوجيه مترشحي شهادة البكالوريا قف الراغبين في إيداع ملفات طلبات بطاقات التعريف الوطنية البيومترية إلى بلديات مكان إقامتهم قف رغم أن التطبيقية الخاصة بمعالجة هذه الملفات تسمح بتسجيل أي مواطن يتقدم إلى أي بلدية أو دائرة قف وعليه يشرفني أن أطلب منكم تبادي هذا الإجراء مستقبلا قف حيث أن المواطن له الحق في إيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري أو بطاقة التعريف البيومترية قف على مستوى أي بلدية أو دائرة عبر إقليم الولاية قف

إمضاء السيد شلالى دقيش قف مدير التنظيم والشؤون العامة لولاية برج بوعرييج قف وانتهى



مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية  
ولاية برج بوعرييج  
03 MARS 2016

بجانب حمى و المرسى أن يوفى و شرفه

مع دعه فتح العلى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

والسي ولاية برج بوعريريج  
إلى السيدات  
رؤساء الدوائر للاتصال بالسادة /  
رؤساء المجالس الشعبية البلدية

ولاية برج بوعريريج  
سارية النذيم والشؤون العامة  
سجلية تنقل الأشخاص  
مكتب تذييل الوطنيين  
رقم / ..... 7.6 ..... 2016/

الموضوع : ب/خ إصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية.  
المرفقات : نسخة من برقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

في إطار إصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية ، يشرفني أن أوافيكم  
بمراعاة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 826 المؤرخة في 2016/09/11 المتضمنة  
الكيبات المتبعة لإصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تدريجيا وذلك قصد تطبيقها  
والالتزام بمحتواها .

17 9 SEPT 2016

برج بوعريريج في:

ع/الوالي

مستشار  
مستشار



بلدية القصور  
ورد بتاريخ 09/09/2016  
تحت رقم 1463

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الحمادية في

لاية برج بوعريريج

دائرة الحمادية

رقم/2958/دح/2016

رئيس دائرة الحمادية

إلى السادة

رؤساء المجالس الشعبية لبلديات

الحمادية ، القصور ، العش و الرابطة

## جدول إرسال

الملاحظات	عدد الوثائق	الموضوع
"التنفيذ"	01	تجدون رفقة هذا الإرسال: - نسخة من برقية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية رقم 1023 المؤرخة في 2016/11/17 المتضمنة لكيفيات تجديد بطاقة التعريف البيومترية في حالات الضياع ، الإتلاف او السرقة .

الملاحق رقم 01





M. MOUSS

18<sup>H</sup>00

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES

Le Secrétaire Général  
 N°: 921 /DTDS/DGMDA/2016.

13 OCT. 2016

A  
 Madame et Messieurs les Walis

**Objet:** A/s la délivrance de la Carte Nationale d'Identité Biométrique  
 « CNIBE ».

Il m'a été signalé plusieurs problèmes liés à la délivrance de la CNIBE aux titulaires après la réception du SMS les informant de la disponibilité de leur carte au niveau des communes. Il s'agit des problèmes suivants :

1. Retard dans l'acheminement des CNIBE de la wilaya et la wilaya déléguée vers les communes.
2. Certaines communes ne délivrent pas les CNIBE et parfois exigent aux citoyens de revenir l'après-midi ou bien la délivrance s'effectue une fois par semaine.
3. Les fonctionnaires chargés de la remise des CNIBE au niveau de certaines communes ne maîtrisent pas parfaitement les procédures de délivrance.
4. Les anciennes cartes ne sont pas restituées après la délivrance des CNIBE.

A cet effet et afin d'honorer les engagements du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, je vous demande d'instruire les walis délégués, les chefs daïras, les présidents des APC de veiller personnellement à l'exécution des instructions ci-après :

- 1) Mettre en place un dispositif organisationnel permettant l'acheminement des documents biométriques expédiés de la wilaya et la wilaya déléguée vers les communes dans un délai maximum de 24 heures,
- 2) Remettre les CNIBE à leurs titulaires sur la base du récépissé imprimé à partir d'internet ou le SMS envoyé par Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales qui comporte également depuis le 07/09/2016 le numéro de la demande,
- 3) Exiger aux personnes disposant de l'ancienne carte d'identité nationale de la restituer,
- 4) Instruire la cellule technique de la wilaya à :
  - Installer la nouvelle version de délivrance plus simple à exploiter et disponible au niveau de la Direction des Titres et Documents Sécurisés,
  - Effectuer des visites inopinées pour vérifier le respect des procédures de délivrance.

Enfin, des séminaires régionaux de formation seront organisés chaque jeudi de la semaine par les cadres de la Direction des titres et documents Sécurisés au profit des fonctionnaires concernés. Le programme, la date et le lieu de ces formations vous seront communiqués ultérieurement.



- Copie à Monsieur le Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales (ATCR).

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

24 سبتمبر 2024

برج بوعربريج في :



إلى

السيدات و السادة/ رؤساء الدوائر

ولاية برج بوعربريج

مديرية التقنين والشؤون العامة

مصاحبة تنقل الأشخاص

مكتب تنقل المواطنين

رقم: 10015 المؤرخة في 2024/09/18

3216

الموضوع: ب/خ استمارة طلب جواز السفر البيومتري.المرجع: مراسلة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

رقم 10015 المؤرخة في 2024/09/18.

بناء على المراسلة المنوه إليها في المرجع أعلاه و المتعلقة باستمارة طلب جواز السفر البيومتري و التي مفادها ، قيام بعض الأعوان و الموظفين البلديين المكلفين بمعالجة طلبات الحصول على الوثائق البيومترية بإدراج استمارة طلب وثيقة بيومترية مستخرجة عن طريق الشباك الإلكتروني لدى طباعتها مباشرة في الملف القاعدي دون دعوة أصحابها إلى مراجعتها و التأكد من المعلومات الشخصية و الإدارية و المتضمنة فيها و التوقيع عليها .

إن هذا الإجراء (التوقيع) يعد بمثابة الموافقة الصريحة لصاحب الطلب لمعالجة معلوماته الشخصية في إطار إصدار الوثيقة البيومترية المطلوبة و تأكيد صحة المعلومات المصرح بها في استمارة الطلب و كل معلومة غير صحيحة أو كاذبة تعرضه للعقوبات المنصوص عليها في قانون العقوبات و قانون التزوير .

و بهذا الخصوص ، يشرفني أن أطلب منكم شخصيا بوصفكم سلطة الإصدار احترام هذه التدابير و الإلتزام بها من طرف الأعوان البلديين المكلفين بعملية معالجة المعطيات و المعلومات الشخصية بمناسبة طلب وثيقة بيومترية في إطار الأحكام المؤطرة لإصدار وثائق الهوية و السفر.

الوالي

من الوالي و بتفويض منه  
مديرية التقنين والشؤون العامة  
أيت فاسي سفيحة

3216 16:00





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية الحقوق و العلوم السياسية

## الإستبيان

سيدي / سيدتي المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية او بهدف معرفة اراكم حول ما تضمنه من أسئلة لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الإستبيان كون نتائج الدراسة مبنية على صدق إجاباتكم و نحيطكم علما أن ما تدلون به من معلومات سيتم التعامل معها في إطار علمي وبشكل موضوعي , ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

يرجى وضع علامة \* في المكان المناسب :

القسم الأول : المعلومات العامة

الجنس : ذكر  أنثى

الوظيفة : رئيس مصلحة  موظف  أخرى حدد .....  
المستوى التعليمي : جامعي  ثانوي  أخرى .....

عدد سنوات الخبرة : أقل من عشر سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

### القسم الثاني : محاور الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول : البرمجيات والتطبيقات الرقمية</b>						
01	يوجد في البلدية حواسيب وتطبيقات رقمية حديثة					
02	نستخدم برامج لتنظيم العمل مع المواطنين					
03	تتوفر البلدية على وسائل لصيانة هذه البرامج والأجهزة					
<b>البعد الثاني : نظم المعلومات الادارية وقواعد البيانات</b>						
04	يتم تخزين وتحديث المعلومات في النظام بشكل منتظم.					

				05	يتم إدخال ومعالجة المعلومات بسرعة عند الحاجة
				06	تبادل (الموظفين) المعلومات إلكترونياً مع مصالح أخرى
<b>البعد الثالث : شبكات الإتصال</b>					
				07	يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل داخل البلدية
				08	تتوفر البلدية على إنترنت دائم للموظفين
				09	تستخدم البلدية شبكات معينة للتواصل مع جهات خارجية
<b>البعد الرابع: الموارد البشرية</b>					
				10	تلقى الموظفون تكويناً في استخدام التكنولوجيات الحديثة
				11	نتعاون فيما بيننا لتطبيق الادارة الالكترونية
				12	تتوفر البلدية على دعم تقني دائم لصيانة الأجهزة والأنظمة

المحور الثاني : تحسين الخدمة العمومية في البلدية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساهمت الرقمنة في تقليص آجال معالجة الطلبات					
02	وفرت الرقمنة إمكانية تتبع وضعية الملفات بدقة					
03	مكّنت الرقمنة من تقليل الأخطاء الإدارية					
04	ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة مع المواطنين					
05	حسّنت الرقمنة من جودة الخدمات المقدّمة للمواطن					
06	وفّرت الرقمنة الوقت والجهد في تقديم الخدمات					
07	تساهم الرقمنة في الحد من البيروقراطية					
المحور الثالث : الأمن السيبراني						
01	يتم تأمين الأجهزة والأنظمة الرقمية داخل الإدارة					

				02	يتم استخدام كلمات مرور قوية لحماية حسابات الموظفين
				03	يتم إجراء نسخ احتياطي منتظم للبيانات والمعلومات
				04	يتم استخدام برامج الحماية من الفيروسات والاختراقات بشكل فعال
				05	يتم توعية الموظفين بمخاطر الأمن السيبراني
				06	يتم تحديد صلاحيات الوصول إلى الأنظمة والمعلومات بدقة
				07	يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل دوري
				08	تتوفر الإدارة على سياسة واضحة للأمن السيبراني
				09	تتوفر الإدارة على سياسة واضحة للأمن السيبراني
				10	تتوفر الإدارة على فريق مختص بالأمن السيبراني

• أسئلة مفتوحة:

1. ما رأيك في مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدتكم؟  
.....
2. ما أهم المشاكل أو العراقيل التي تواجهك عند استخدام الأنظمة الإلكترونية؟  
.....

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1..... مقدمة

### الفصل الأول

#### الإطار المفاهيمي للدراسة

- 7..... المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:
- 10..... المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية:
- 16..... المطلب الثاني: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:
- 19..... المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- 21..... المطلب الرابع: ووظائف الإدارة الإلكترونية:
- 22..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية.
- 22..... المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية.
- 24..... المطلب الثاني: وظائف الجماعات المحلية.
- 25..... المطلب الثالث: أهمية الجماعات المحلية.
- 26..... المبحث الثالث: مفهوم الخدمة العمومية:
- 26..... المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية:
- 27..... المطلب الثاني: نظم تقديم الخدمة العمومية.
- 29..... المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية.
- 30..... خلاصة واستنتاجات:

### الفصل الثاني

#### تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر.

- 32..... المبحث الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
- 32..... المطلب الأول: مضمون مشروع الجزائر الإلكترونية.
- 35..... المطلب الثاني: آليات تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية:
- 36..... المطلب الثالث: إنجازات مشروع الجزائر الإلكترونية:
- 37..... المبحث الثاني الجماعات المحلية في الجزائر.
- 37..... المطلب الأول: التطور التاريخي للجماعات المحلية في الجزائر:
- 38..... المطلب الثاني: تعريف الجماعات المحلية في الجزائر.
- 39..... المطلب الثالث: وظائف الجماعات المحلية في الجزائر:
- 41..... المبحث الثالث: إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية في الجزائر.
- المطلب الأول: جهود الدولة الجزائرية في سبل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.
- 41.....
- 45..... المطلب الثاني: رقمنة الجماعات المحلية في الجزائر:
- 47..... المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية.

### الفصل الثالث

## الدراسة ميدانية

51	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبلدية القصور.....
51	المطلب الأول: التعريف ببلدية القصور.....
52	المطلب الثاني: القانون الأساسي لبلدية القصور: .....
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية القصور: .....
53	المبحث الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية في بلدية القصور....
54	المطلب الأول: رقمنة سجلات الحالة المدنية: .....
56	المطلب الثاني: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية: .....
61	المطلب الثالث: تحليل نتائج مخرجات الإستبيان وإختبار فرضية الدراسة .....
91	المبحث الثالث: تقييم تجسيد الإدارة الالكترونية على الجماعات المحلية .....
91	المطلب الأول: إيجابيات الإدارة الالكترونية على الجماعات المحلية .....
93	المطلب الثاني: تحديات وعراقيل تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية: .....
95	المطلب الثالث: حلول وأفاق لتجسيد الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية: .....
97	الخاتمة: .....
101	قائمة المصادر والمراجع.....
106	الملاحق .....

### قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....17
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع الأغلفة المالية حسب محاور الإنجاز: .....44
- الجدول رقم 3: يوضح إحصائيات عقود الحالة المدنية: زواج – ميلاد- وفاة من 2015 إلى 2025.....56
- الجدول رقم 4: يوضح إنجازات بلدية القصور مند بداية تطبيق مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين أي من 2016/02/02 إلى غاية 2025/05/11: .....60

### قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح تطور مداس الفكر الإداري إلى الإدارة الإلكترونية:.....9
- الشكل رقم 2: يوضح التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية:.....10
- الشكل رقم 3: يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية:.....12
- الشكل رقم 4: يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية:.....14
- الشكل رقم 5: يوضح منظومة العلاقة بالإدارة الإلكترونية:.....15
- الشكل رقم 6: يوضح أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:.....17
- الشكل رقم 7: يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية:.....19
- الشكل رقم 8: يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية القصور.....53

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية في الجزائر، وذلك إنطلاقاً من دراسة آليات تجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة العامة المحلية وإحلالها محل الإدارة التقليدية، والتوجه نحو رقمنة قطاع الجماعات المحلية في ظل التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والرقمنة في جميع القطاعات.

كما إهتنتت الدراسة بتوضيح جهود الجزائر ومساعدتها نحو عصنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية من خلال دراسة المراسيم والقوانين وكذا معرفة واقع هذا المشروع على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لأهم المصالح التي جسدت الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية للجماعات المحلية.

## Study Summary

This study aims to clarify the role of electronic administration in improving public services for local authorities in Algeria. This is achieved by examining the mechanisms of implementing electronic administration within the general public administration, its challenges, and the reasons for the failure to generalize it across the local communities sector through the comprehensive digitization of services In all sectors.

The study also seeks to highlight the efforts and contributions of the Ministry of Interior and local communities in modernizing and digitizing administrative services, procedures, and transactions. This is done by presenting the most important initiatives implemented by electronic administration to enhance the quality of public services provided to local communities.