وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 02 علي لونيسي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثـــر رقمنـــة الإدارة المحليـــة في تحقيـــق الرضا لدى المواطـــــن فـــــي الجـــزائـــــر(2008 - 2021)

أطروحـــــة مقدمـــة لنيـــــل شـــهادة دكتـــــوراه LMD في العلـــوم السياسية
تخـــصص: إدارة الجماعـــــات المحليـــــــة

إعـــــداد الطالبة
صليحـــــة حـــدوش

إشـــــراف الأستـــــاذة
د/ صبيحـــة عبـــدالـــــلاوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاســـــــم واللقـــــب	الرتبـــــــــــة	الجامعـــــة الأصليـــة	الصفـــــــة
بلهـــول نسيـــــم	أستاذ التعليم العالي	البليـــــدة 02	رئيـــــسا
عبـــد اللاوي صبيحـــة	محاضر أ	البليـــــدة 02	مشرفـــا ومقررا
زان مريـــــــم	محاضر أ	البليـــــدة 02	ممتحنا
مصطفى موسى بيسان	محاضر أ	الجزائـــــر 03	ممتحنا
تلعيش خالـــــد	أستاذ التعليم العالي	الجلفـــــــة	ممتحنا
كـــروي كريمـــــة	محاضر أ	خميس مليانـــة	ممتحنا

السنـــــــة الجامعيـــــة: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 02 علي لونيسي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثـــر رقمنـــة الإدارة المحليـــة في تحقيـــق الرضا لدى المواطـــــن فـــــي الجـــزائـــر(2008 - 2021)

أطروحـــــة مقدمـــة لنيـــــل شـــهادة دكتـــــوراه LMD في العلـــوم السياسية
تخـــصص: إدارة الجماعـــــات المحليـــــــة

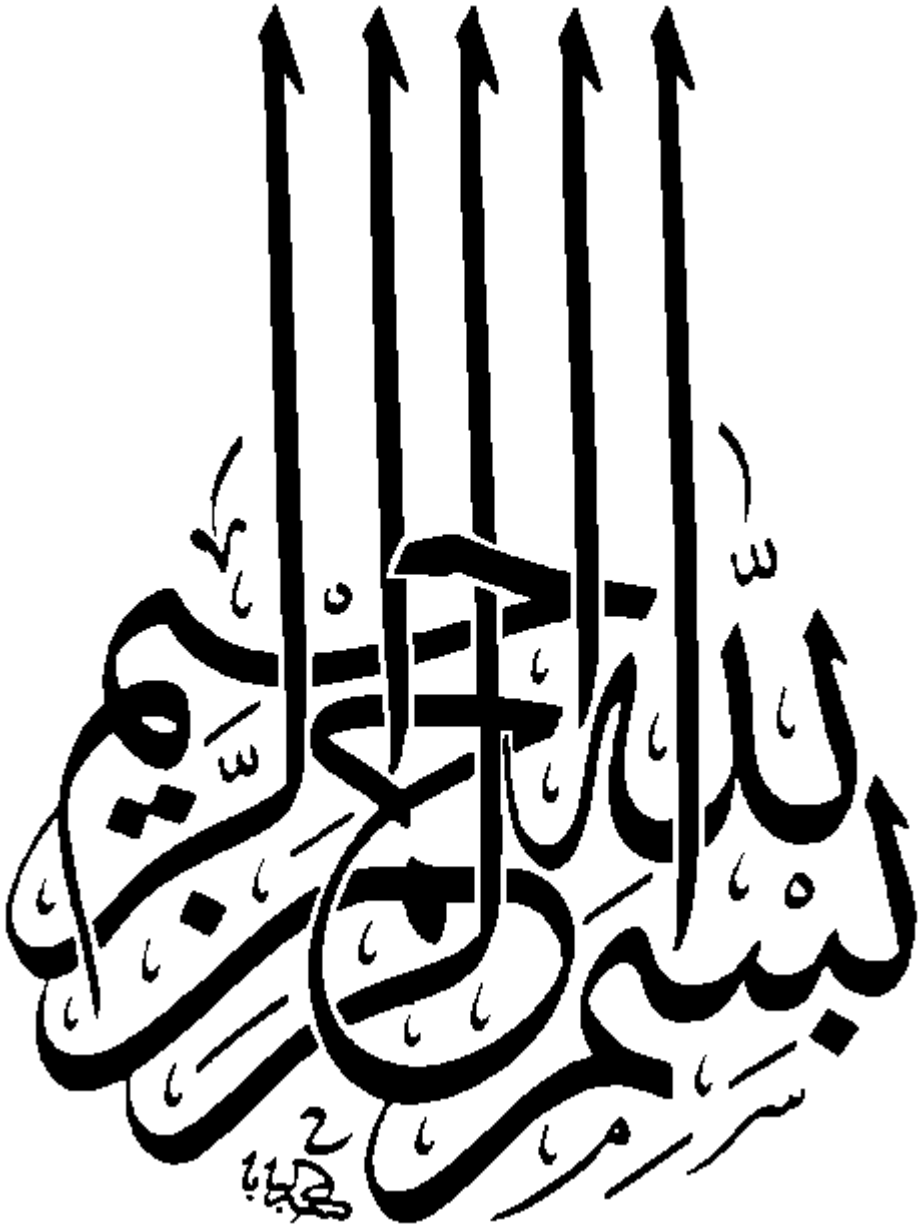
إعـــــداد الطالبة
صليحـــــة حـــدوش

إشـــــراف الأستـــــاذة
د/ صبيحـــة عبـــدالـــــلاوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاســـــــم واللقـــــب	الرتبـــــــــــة	الجامعـــــة الأصليـــــة	الصفـــــــــة
بلهـــــول نسيـــــم	أستاذ التعليم العالي	البليـــــدة 02	رئيـــــسا
عبـــد اللاوي صبيحـــة	محاضر أ	البليـــــدة 02	مشرفـــا ومقررا
زان مريـــــــــم	محاضر أ	البليـــــدة 02	ممتحنا
مصطفى موسى بيسان	محاضر أ	الجزائـــــــر 03	ممتحنا
تلعيش خالـــــــد	أستاذ التعليم العالي	الجلفـــــــــة	ممتحنا
كـــروي كريمـــــــة	محاضر أ	خميس مليانـــة	ممتحنا

السنـــــــــة الجامعيـــــــة: 2022/2021



" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "
الآية 114 من سورة طه

شكـــــــــر و تقديـــــــــــــر

أول شكري لله سبحانه و تعالى على ما أسبغه علي من نعم ، و على تيسير السبيل ، فله الحمد و الشكر في كل وقت و حين.

كما أتقدم بالشكر الخالص

لأستاذتي الفاضلة ***صبيحة عبد اللاوي*** *والأستاذ الفاضل الدكتور* ***محمود شرقي*** *على كل ما قدماه لي من توجيهات ودعم لإتمام هذا العمل*

والأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة و إثراء هذه العمل من خلال توجيه النصح لي ، من اجل تدارك أي نقص

لكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني العلمي

مع شكري تقديري لكل من ساهم في تقديم المساعدة في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل

الإهـــــــداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا

طريق النجاح بكل تقدير و عرفان

أهدي عملي هذا المتواضع إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

وإلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

خاصة أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا بكل ما يملكون ليعرف هذا

العمل النور

إلى كل عائلتي فردا فردا

إلى ابنة أختي العزيزة رحاب وأختي وفاء جزاهم الله خيرا على

المساعدة الكبيرة المقدمة من طرفهما في انجاز هذا العمل

الملخص

ملخص:

أفرز التطور السريع ،الذي يشهده العالم تغيرات جذرية في جميع مجالات الحياة أثرت بشكل مباشر على المواطن والإدارة المحلية على حد سواء ، ومن أبرز هذه التغيرات و أهمها على الإطلاق الثورة التكنولوجية، والتي كان من إفرازاتها تغيير أساليب التسيير بالإدارة المحلية وتوظيف أساليب جديدة تعتمد على البعد التكنولوجي ، والتي تعد نقلة نوعية، وتحولات رئيسية في أداء وعمل الإدارة المحلية التقليدية.

ومن خلال دراستنا، أردنا معرفة اثر اعتماد أساليب جديدة في عملية تسيير الإدارة المحلية في رضا المواطن، بعد توجه الجزائر إلى تطبيق نظام الإدارة الرقمية على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية باعتباره مخرجا، يمكنها من تلبية احتياجات مواطنيها والاستجابة لمطالبهم المرفوعة، وإحداث جهازا إداريا قادرا على فهم واستيعاب كل المتطلبات والاحتياجات، ويراعي الاقتصاد في النفقات، و يحقق الفعالية، وبأقل التكاليف، ويوفر للمواطن الراحة، ويعيد الثقة المفقودة بين الإدارة والمواطن. وعلى هذا الأساس قمنا باختيارنا كأنموذج لدراستنا أربعة ولايات من أصل 58 ولاية المتمثلة في كل من ولاية مستغانم، النعامة، سطيف، الجزائر، وفقا لعينة بحث مكونة من مجموعة المواطنين المترددين على الإدارة المحلية لهاته الولايات.

فتوصلنا إلى أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية، يمثل الركيزة الجوهرية التي تعول عليها الدولة في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، وهذا ما ينعكس على أسلوب الحكم عموما وعلى الإدارة المحلية، والآلية التي تحرك عجلة التنمية من خلال إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإداري، وتعد هذه التحولات في أنماط هذه الأخيرة مسألة في غاية الأهمية وحتمية حضارية يفرضها الغزو التكنولوجي، وسببا يدفع بالجزائر إلى توسيع وتعميم نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن، من خلال تحسين الخدمة العمومية المحلية وكذا من اجل توطيد علاقتها به وإشراكه في تسيير الشأن العام، و تقريبه منها وتسهيل حصوله على خدماتها والحد من الفساد بشتى صوره عاملا فعالا لتحقيق التنمية ويجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات الشفافية والفعالية والنزاهة، والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة وتحقيق ما يسمى بالإدارة المحلية المفتوحة الشفافة.

Abstract:

The rapid development that the world is witnessing has resulted in radical changes in all areas of life that directly affected the citizen and the local administration alike , the most striking and important aspect of which remains the technological revolution which gave rise to the use of new methods of management of local administration based on the technological dimension. The latter is a qualitative leap and a major change in the performance and work of traditional local administration.

Through our study, we wanted to know the impact of the new methods adopted by Algeria in the process of functioning of the local administration on the satisfaction of the Algerian citizens

through the application of the digital management system at the level of the communities. which constitutes a solution allowing to respond to the needs and demands expressed by the citizens, as well as the creation of an administrative apparatus capable of accommodating and understanding all the requirements and all the needs, while reducing expenses in order to 'ensure efficiency at a lower cost, thus offering the citizen comfort and restoring the lost trust between the latter and the administration.

On this basis, we selected four provinces of 58, which are: Mostaganem, Naama, Setif and Algiers, as study models according to a study sample composed of groups of citizens attending the local administration of these provinces.

We concluded that the application of the digital management system represents an essential pillar on which the State is based to ensure economic, social and even political development. This is reflected in the style of governance in general and more specifically in the local administration and the mechanism that activates the wheel of development through the inclusion of information programming in the administrative work system.

These transformations in the patterns of the latter are a matter of great importance and a civilizational imperative imposed by the technological invasion, and a reason for Algeria to extend and popularize the digital management system in local administration to achieve citizen satisfaction by improving the local public service as well as to consolidate its relationship with him by involving him in the management of public affairs, bringing him closer to it and facilitating his access to its services, and reducing corruption in all its forms. This set of objectives is an effective factor in achieving development and ensuring that the administration meets the requirements of transparency, efficiency and integrity, responds to new ideas and aspirations, and achieves so-called open transparent local administration.

الفهـــــــرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	**32-1**
أهمية الموضوع	**2**
مبررات اختيار الموضوع	**3**
أهداف الدراسة	**4-3**
الدراسات السابقة	**11-4**
الإشكالية والفرضيات	**12-11**
حدود الدراسة	**13-12**
مناهج وتقنيات الدراسة	**15-13**
صعوبات الدراسة	**15**
تقسيم الدراسة	**16-15**
المصطلحات والمفاهيم	**32-17**

الفصل الأول: التحول الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر	**115-33**
تمهيد	**34-33**
المبحث الأول: ماهية نظام الإدارة الرقمية	**67-35**
1- خصائص وأهمية نظام الإدارة الرقمية	**38-35**
2- متطلبات وخطوات تطبيق الإدارة الرقمية	**42-38**
3- وظائف ومبادئ عمل نظام الإدارة الرقمية.	**56-42**

4- أداء الإدارة المحلية في النظامين التقليدي والحديث	**60-56**
5- مراحل تطور النشاط الإداري في النظامين التقليدي والحديث	**67-60**
المبحث الثاني: تطور نظام الإدارة المحلية	**87-68**
1- المراحل التاريخية لتطور نظام الإدارة المحلية	**71-68**
2- أهمية ومحددات الإدارة المحلية	**75-71**
3- وظائف الإدارة المحلية	**82-75**
4- أهداف الإدارة المحلية	**84-83**
5- أسباب اعتماد نظام الإدارة المحلية أسلوب للتسيير المحلي	**87-85**
المبحث الثالث: اعتماد الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية	**114-88**
1- مستويات وواقع الإدارة المحلية بالجزائر	**92-88**
2- أهمية تطبيق الإدارة الرقمية في الإدارة المحلية بالجزائر	**93-92**
3- الإدارة الرقمية دعامة أساسية لإصلاح الإدارة المحلية بالجزائر	**101-94**
4- مشروع الجزائر الرقمية بالإدارة المحلية	**108-101**
5- التجسيد الفعلي لمشروع الجزائر الرقمية بالإدارة المحلية	**114-109**
خلاصة الفصل	**115**

الفصل الثاني: رقمنة الإدارة المحلية وتحديات الحكامة في الجزائر	**201-116**
تمهيد	**117-116**
المبحث الأول: تعميم النمط الرقمي لإضفاء الشفافية بالإدارة المحلية	**140-118**
1- مفهوم الشفافية الإدارية	**124-118**
2- أهداف توسيع تطبيقات الرقمنة بالإدارة المحلية	**127-124**
3- عناصر تجسيد مبادئ الشفافية بالإدارة المحلية	**131-127**
4- آليات النمط الرقمي في تحقيق مبدأ الشفافية بالإدارة المحلية	**133-131**
5- الإدارة الرقمية أداة لترشيد التسيير المحلي	**140-134**
المبحث الثاني: الرقمنة آلية للحد من الفساد بالإدارة المحلية	**172-141**
1- أنواع الفساد بالإدارة المحلية	**144-141**
2- خصائص الفساد بالإدارة المحلية	**146-144**
3- مظاهر وأسباب الفساد بالإدارة المحلية	**154-146**

4- آثار ونتائج الفساد بالإدارة المحلية	**160-154**
5- الرقابة الرقمية أداة للحد من الفساد بالإدارة المحلية	**172-160**
المبحث الثالث: اثر تعميم الرقمنة وتطبيقاتها في تحقيق الحكامة المحلية	**200-173**
1- مرتكزاتو فواعل وأبعاد الحاكمة المحلية	**178-173**
2- تعميم الرقمنة وتطبيقاتها لتفعيل آليات الحكامة المحلية	**185-178**
3- الإدارة الرقمية مؤشر الشفافية في الإدارة المحلية	**189-186**
4- تعميم الإدارة الرقمية ودورها في تحقيق التنمية المحلية	**192-189**
5- أثر تطبيقات الإدارة الرقمية في تشجيع الاستثمار المحلي	**200-192**
خلاصة الفصل	**201**

الفصل الثالث: أثر التعاملات الرقمية في تحقيق الجودة بالإدارة المحلية	**277-202**
تمهيد	**202**
المبحث الأول: تطبيق الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية المحلية	**235-203**
1- مفهوم الخدمة العمومية	**207-203**
2- الأطر القانونية لترقية الخدمة العمومية المحلية	**221-208**
3- دواعي تعميم الإدارة الرقمية وأثرها على الخدمة العمومية المحلية	**227-221**
4- انعكاسات تعميم الخدمة الرقمية بالادارة المحلية على رضا المواطن	**230-227**
5- أثر الخدمة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن	**235-230**
المبحث الثاني: توظيف البعد التكنولوجي وانعكاسه على أداء الإدارة المحلية	**254-236**
1- معايير الأداء بالإدارة المحلية	**238-236**
2- أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية	**244-238**
3- أثر اعتماد البعد التكنولوجي في تحسين أداء الإدارة المحلية	**247-245**
4- التطبيقات الرقمية أسلوب لتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية	**251-247**
5- أثر التطبيقات الرقمية في تطوير وظائف الإدارة	**254-251**
المبحث الثالث: أثر التعميم الرقمي في تحقيق الجودة بالإدارة المحلية	**276-255**
1- أهمية وأهداف تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية	**258-255**
2- أبعاد ومحددات ومستويات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية	**261-258**
3- مراحل قياس تطور الجودة بالإدارة المحلية	**262-261**

4- متطلبات وآليات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية	**268-262**
5- الإدارة الرقمية إستراتيجية لتحقيق إدارة الجودة بالإدارة المحلية	**276-268**
خلاصة الفصل	**277**

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	**359-278**
تمهيد	**278**
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	**284-279**
1- مناهج وأدوات جمع وعرض البيانات	**283-279**
2- مجالات الدراسة	**284**
المبحث الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة ونتائجها	**352-285**
1- تحليل البيانات العامة الخاصة بالقسم الأول من الدراسة	**288-285**
2- تحليل البيانات العامة الخاصة بالقسم الثاني من الدراسة	**359-289**
2-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول	**310-289**
2- 2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني	**331-311**
3- 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث	**352-332**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة	**359-353**
الخاتمة	**370-360**
قائمة المراجع	**405-371**
الملاحق	/

مقدمـــــــــــــــــة

يشهد العالم نهضة في الفترة المعاصرة في مختلف المجالات، ومن أهم المجالات التي عرفت تطورات متسارعة المجال التكنولوجي الذي يؤثر على مختلق الأصعدة الحياتية مما أجبر الدول إلى إعادة النظر في تقنيات العمل وطرق تسيير الشأن العام. والجزائر في هذا الإطار هي الأخرى تأثرت بموجة التغيير والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي في إدارة وتسيير شؤون المواطن.

أدت هذه النهضة إلى العديدة من التغييرات مست أساليب التسيير الإداري في الكثير من الدول في السنوات الأخيرة، بما فيها الجزائر، كما أدت إلى بروز مفاهيم جديدة من ضمنها الحكامة المحلية، التي زاد الاهتمام بها بعد فشل الإدارة المحلية القيام بمهامها الأساسية في تلبية احتياجات مواطنيها، وتحقيق مستوى معين من الرضا لديهم، من خلال التوجه نحو تفعيل الديمقراطية التشاركية بسبب تنامي دور الفواعل الرسمية وغير الرسمية المحلية كالمجتمع المدني والقطاع الخاص كشركاء أساسين في عملية تفعيل التنمية المحلية. هذا ما جعل الدول النامية تسعى جاهدة لمواكبة التطورات السريعة، والاستجابة لمطالب واحتياجات مواطنيها، فأصبحت الجزائر كغيرها من الدول ملزمة بمواكبة التحولات الدولية، واستكمالا لسلسلة الإصلاحات التي تبنتها في السنوات الأخيرة، التي مست بدرجة كبيرة الإدارة المحلية من خلال تبني مشروع عصرنة ورقمنة الإدارة المحلية في التسيير للتحقيق المطلب الأساسي المتمثل في تحقيق الحكامة المحلية.

ففكرة تبني مشروع عصرنة الإدارة بشكل عام، والإدارة المحلية بشكل خاص يعد حل ومخرج للوضعية الصعبة، التي تمر بها الإدارة المحلية في الجزائر، الأمر الذي دفع بها القيام بجملة من الإصلاحات، شملت مختلف الميادين والمجالات السياسية، الإدارية والمالية والاقتصادية، سعيا منها للانتقال إلى مرحلة نوعية إصلاحية في تنظيم سير الإدارة على المستوى المحلي، وجعلها تستوعب وتتأقلم مع متغيرات تظهر انعكاساتها على تطور عملية التسيير بالإدارة المحلية، و تحسين الخدمات العمومية وتحقيق الرضا لدى المواطن .

وتراجع أشكال الخدمة العمومية التقليدية، و تزايد الحاجة إلى ضرورة تعميم أنماط وأساليب جديدة ترتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وبالتالي فإن التحول نحو نظام الإدارة الرقمية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني مع متغيرات البيئة الخارجية والعولمة، نتج عنه نمط تسيير جديد في الإدارة المحلية من خلال التوجه نحو تطبيق نظام الإدارة الرقمية من خلال اعتماد جملة من التغييرات في مفهوم هذه الأخيرة أسست لنهاية الإدارة التقليدية.

فبتطبيق نموذج الإدارة الرقمية توفر الحكومة الكثير من فرص النجاح ويرفع من مبدأ الشفافية والمساواة في تقديم الخدمات للمواطنين وانجاز المعاملات. كما يتناسب تطبيق الإدارة الرقمية مع المعطيات الجديدة التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق قضية الجودة الشاملة في الإدارة على جميع المستويات وتفعيل إدارة التغيير والتحسين المستمر في نمط التسيير على المستوى المحلي، إضافة إلى أنها تقنية تساعد على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم الحديث ويكفل ترقية الأداء بأعلى كفاءة ممكنة التي تستجيب لاحتياجات المجتمع والتنمية. وتؤسس لمرحلة جديدة في التسيير.

1- أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول

- موضوع التطور والتحديث في الإدارة المحلية
- أثر التطور التكنولوجي في المعاملات الإدارية، ودوره في الحد من ظاهرة الفساد، وتفعيل لمبدأ الشفافية والقضاء على ظاهرة البيروقراطية والمحسوبية والبطء الإداري.
- تحديد أثر رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق الرضا لدى المواطن الجزائري.
- تحديد أثر رقمنة الإدارة المحلية في رفع الكفاءة الإدارية في تسيير المرافق العمومية، وانعكاساتها الايجابية على تحسين وجودة الخدمة العمومية، لكسب ثقة المواطن الجزائري لتحقيق إدارة الجودة في التسيير، والانتقال بالمواطن من الوضع المعاش إلى وضع أحسن منه. ودورها في الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.

2- مبـــــــــررات اختيـــــــار الموضـــــــــوع:

الأسـباب التـي دفعتنـي لتنـاول موضـوع أثـر رقمنـة الإدارة المحليـة، فـي تحقيـق الرضـا لـدى المواطن الجزائري هي كالآتي:

- إثراء الموضوع من خلال تناوله من زاوية محددة نرى أنها جديرة بالاهتمام والدراسة.
- إبراز أثر رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن.
- معرفـة رأي المـواطن تجـاه إحـلال الـنمط الرقمـي بـديلا عـن الـنمط التقليـدي، فـي عمليـة تسـيير الإدارة المحلية.
- دراسة قابلية المواطن لنمط الرقمي، باعتباره أسلوب في تسيير الإدارة المحلي.
- معرفـة أثـر رقمنـة الإدارة المحليـة فـي تعزيـز قـيم المواطنـة، وتكـريس الديمقراطيـة التشـاركية، والشفافية في التسيير.
- العمـل علـى إبـراز أثـر الإدارة الرقميـة فـي تحقيـق الجـودة بـالإدارة المحليـة لتحقيـق رضـا المواطن.

3- أهـــــــــــداف الدراســـــــــة:

تهدف هذه الدراسة لبلوغ وتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي :

- معرفـة أثـر الحـالي والمسـتقبلي مـن الإصـلاحات، التـي مسـت الإدارة المحليـة بعـد تبنـي وتفعيـل النمط الرقمي في التسيير على الخدمات المقدمة للمواطن الجزائري.
- تقييم تجربة الجزائر الرقمية من حيث الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- الاطـلاع علـى النقـائص والاخـتلالات، التـي أعـاق تطبيـق نظـام الإدارة الرقميـة علـى المسـتوى المحلـي، باعتبـاره الخيـار الاسـتراتيجي فـي تسـيير المرافـق العموميـة لتحسـين الخدمـة العموميـة للمواطن.
- إبـراز أثـر تفعيـل رقمنـة الإدارة المحليـة، فـي تخفيـف العـبء فـي تنقـل المـواطن مـن مكـان إلـى مكـان أخـر لتلبية احتياجاته.
- إبـراز أثـر الاعتمـاد الـنمط الرقمـي فـي إضـفاء الشـفافية والدقـة، والوضـوح وأثـر ذلـك علـى رضـا المواطن.
- إبـراز أثـر رقمنـة الإدارة المحليـة فـي تحقيـق السـرعة فـي انجـاز المعـاملات، وربـح الوقـت وخفض التكلفة وأثر ذلك في تحقيق الرضا وكسب ثقة المواطن الجزائري.
- إبراز أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الجودة في الإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن .
- إبراز أثر رقمنة الإدارة المحلية في تفعيل التنمية المحلية.
- إبـراز أثـر رقمنـة الإدارة المحليـة فـي تعزيـز قـيم المواطنـة ،وكـذا إبـراز أثرهـا فـي تكـريس الديمقراطيـة التشـاركية مـن خـلال إشـراك المـواطن فـي تسـيير شـؤونه ببعـده الإداري والاجتمـاعي وانعكاس ذلك في اندماج المواطن بصورة تلقائية في هذه الإستراتيجية.
- إيجاد حلول للتحديات التي تواجه نجاح مشروع رقمنة الإدارة المحلية.

4- الدراســـــات السابقـــــــــة:

هنـاك عـدة دراسـات سـابقة تناولـت بالدراسـة والتحليـل تـأثير تكنولوجيـا الإعـلام والاتصـال علـى عـدة ميـادين بحيـث تناولـت أغلـب الدراسـات تـأثير الانتقـال مـن الـنمط التقليـدي إلـى الـنمط الرقمـي علـى الأداء داخـل الإدارة أي بمعنـى أنهـا اسـتهدفت الجمهـور الـداخلي أي أداء رؤسـاء المنظمـات والمـوظفين ولـم تركـز علـى تأثيرها في الجمهور الخارجي ومتلقي الخدمات آلا هو المواطن ومن بينها نذكر ما يلي :

1- أطروحـة دكتـوراه **سـمير عمـاري**، تحـت عنـوان : **" دور الإدارة الالكترونيـة فـي تطـوير أداء مؤسسـات التعلـيم العـالي دراسـة حالـة مجموعـة مـن الجامعـات الجزائريـة"** ، ولقـد طـرح الباحـث في إشكالية دراستها تساؤلا متمثلا فيما يلي:[1]

مـا مـدى مسـاهمة تطبيقـات الإدارة الالكترونيـة فـي تطـوير أداء الجامعـات الجزائريـة محـل الدراسة؟

وبعد الدراسة الميدانية للباحث تم التوصل إلى **النتائج** الآتية:

- مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجامعة في الجزائر،
- إتبـاع الجامعـة الجزائريـة إسـتراتيجية الجمـع مـا بـين الأعمـال التقليديـة والالكترونـي، وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية،
- اعتبـار التعامـل مـع تطبيقـات الإدارة الالكترونيـة كهـدف ثـانوي أحـد الأسـباب المحورية لتدني أداء الجامعة الجزائرية،
- تطبيـق الإدارة الالكترونيـة فـي الجامعـة الجزائريـة متقـارب مـن حيـث الوسـائل والتقنيات الحديثة،
- تـوفر الجامعـة الجزائريـة علـى الكفـاءات البشـرية والإمكانيـات التكنولوجيـة اللازمـة للتحول إلى الإدارة الالكترونية،
- تركيز استخدام الخدمات الالكترونية على فئة الطلبة أكثر من فئة الإداريين ،
- عـدم تطبيـق الأنشـطة الرئيسـية للجامعـة الجزائريـة الكترونيـا، كالأنشـطة التعليميـة والالكترونية.

تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقـد تمحـورت هـذه الدراسـة حـول اعتبـار الإدارة الالكترونيـة آليـة فـي تطـوير الأداء داخـل الجامعـات الجزائريـة مـن خـلال إتبـاع الجامعـة الجزائريـة إسـتراتيجية الجمـع مـا بـين الأعمـال التقليديـة والالكترونيـة، هـذا مـا يعتبـر مؤشـر ايجـابي فـي عمليـة التحـول إلـى الـنمط الرقمـي فـي التسـيير، بالإضـافة إلـى ربـط الباحـث نجـاح عمليـة التحـول علـى تـوفر الجامعة الجزائرية على الكفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة.

بينمـا تعـالج دراسـتنا أنمـوذج أخـر غيـر الجامعـة الممثلـة فـي تطبيـق نظـام الإدارة لرقميـة بـالإدارة المحليـة لمعرفـة درجـة ومسـتوى رضـا المـواطن مـن خـلال اعتمـاد هـذا الأخيـر باعتبـاره أسـلوب يختلـف عـن الأسـلوب التقليـدي فـي عمليـة التسـيير مـا يحققـه مـن نتائج ايجابية على الأداء والخدمة العمومية.

[1] عماري سمير، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسلية، 2018.

2- أطروحة دكتوراه **بوركزي الجيلالي**، تحت عنوان: **" الإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائرية واقع وأفاق"** لقد توصلت الأطروحة إلى العديد من **النتائج** نذكر منها:[1]

- اعتبار الإدارة الالكترونية إستراتيجية متكاملة للتغيير في المؤسسات الجزائرية،
- ضعف البنية التحتية لتطبيق لإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية،
- واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر تحدي يواجه تطبيقات الإدارة الالكترونية وإحلاله محل التطبيقات التقليدية بالمؤسسات الجزائرية،
- تأخر الجزائر في التحول إلى النمط الالكتروني في المؤسسات الجزائرية مرده للجملة من المعوقات والتحديات.

تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقد تناولت هذه الدراسة واقع وأفاق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية من خلال اعتبار الإدارة الالكترونية إستراتيجية متكاملة للتغيير في المؤسسات الجزائرية إلا أن عملية التحول إلى النمط الرقمي من خلال وجهة نظر الباحث تواجهها تحديات أهمها واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر الذي يعد أكبر تحدي يواجه تطبيقات الإدارة الالكترونية وإحلاله محل التطبيقات التقليدية بالمؤسسات الجزائرية، فالباحث من خلال هذه الدراسة أراد أن يبرز كيفية الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، وتشخيص العوائق التي تقف حاجزا أمام تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الجزائرية.

بينما تركزت دراستنا على النتائج المحققة من تطبيق واعتماد النمط الرقمي في التسيير بالإدارة المحلية الجزائرية كأنموذج . وكذا التعرف على درجة ومستوى رضا المواطن الجزائري من خلال اعتماد الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية.

3- أطروحة دكتوراه **عبان عبد القادر** ، تحت عنوان: **" تحديات الإدارة الالكترونية دراسة سيوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة "** ولقد طرح الباحث في إشكالية دراستها تساؤلا متمثلا فيما يلي:[2]

ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

وبعد الدراسة الميدانية للباحث تم التوصل إلى **النتائج** الآتية:

- نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية يعتبر اكبر تحدي يواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر،

[1] بوزكري جيلالي، **الإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائر واقع وأفاق**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة جامعة الجزائر 03، 2016.

[2] عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الالكترونية دراسة سيوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة**، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015-2016، ص 01.

- تأخر الجزائر باللحاق بركب الدول العربية والأجنبية التي طبقت الإدارة الالكترونية لعدم جاهزية إدارتها من حيث البنية التحية وتوفر الموارد البشرية والمادية،
- وجود دافعية لدى العاملين بالإدارة الجزائرية لتطبيق الإدارة الالكترونية لتطوير أدائهم وتحسين الخدمات المقدمة،
- تعدد المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر واعتبارها السبب الرئيسي في تأخر الجزائر في رقمنة الإدارة.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في ترقية أداء العاملين وتحسين الخدمات وتسريع وتيرة العمل ودقة في الانجاز بالإدارات الجزائرية،
- مساهمة الإدارة الالكترونية في الجزائر من القضاء على البيروقراطية وإتاحة الفرصة لإبداع الوظيفي بالإدارات الجزائرية،
- مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى الإدارات الجزائرية في تحقيق رضا المواطن عن الخدمات المقدمة،
- إيجاد حلول للمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي حتما إلى تفعيلها بالإدارات الجزائرية،
- عدم اقتصار تطوير الوظائف الإدارية على تطبيق الإدارة الالكترونية فقط وإنما يرجع لعدة عوامل لها دور في تطوير الوظائف التقليدية بالإدارات الجزائرية.

تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقد تمحورت هذه الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية، من خلال دراسة سوسيولوجية ميدانية لبلدية الكالتوس كانموذجا، شخص فيها الباحث الصعوبات التي تقف كعائق أمام عملية الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني في تسيير الإدارات الجزائرية بالإضافة إلى تطرق الباحث إلى إبراز دور مساهمة تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية من القضاء على البيروقراطية بشقه السلبي ، وإتاحة الفرصة لإبداع الوظيفي بالإدارات الجزائرية، وكذا مساهمة تفعيل تطبيق هذا النمط في تحقيق رضا المواطن عن الخدمات المقدمة ، وهذا ما تلتقي فيه هذه الأطروحة مع دراستنا.

4- أطروحة دكتوراه **رانية هدار**، تحت عنوان: **" دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر "** ولقد طرحت الباحثة في إشكالية دراستها تساؤلا متمثلا فيما يلي:[1]

إلى أي مدى يمكن أن يشكل التحول نحو الإدارة الالكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟

وبعد الدراسة الميدانية للباحثة تم التوصل إلى **النتائج** الآتية:[2]

[1] رانية هدار، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية منشورة، جامعة جامعة باتنة 01، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017-2018، ص 01.

[2] رانية هدار، **المرجع السابق**، ص 350.-356.

- اثبت والاختلالات والنقائص التي تعاني منها الإدارات العمومية فشل النمط الإداري التقليدي في أداء المهمة المنوطة به من جهة، وعدم قدرته على مواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية الهائلة، والسريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- صعوبة التوفيق بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية الجامدة .
- إصلاح المنظومة الإدارية الجزائرية وعصرنتها ضرورة حتمية لا مفر منها وأمر غاية في الأهمية لضمان نجاح البرامج والمشاريع التنموية في مختلف المجالات.
- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد محور أساسي في مشروع الجزائر الالكترونية وأولوية في كل الإدارات لصالح المواطنين ومؤسسات الأعمال وممارسة أنجع سياسات الاتصال معهم.
- محدودة النتائج المحقق من مشروع الجزائر الالكترونية بسبب ضعف البنية التحتية وكذا هشاشة مجتمع المعلومات.
- تدني الخدمات الالكترونية في مختلف القطاعات الحكومة في ظل ضعف التغطية الوطنية بشبكة الانترنت، وبطء سرعة التدفق مع ارتفاع تكلفة الاشتراك فيها.
- يتوقف أداء مصلحة الحالة المدنية ببلدية باتنة على وجود جهاز إداري كفء .
- عدم جاهزية الجزائر لتطبيق النمط الالكتروني في التسيير بسبب وجود فجوة كبيرة بين المتطلبات والإمكانيات المتوفرة .

تقييم الدراسة وتوظيفها:

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة دور تطبيق الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر، من خلال اعتبارها آلية فعالة في تحقيق الحكم الراشد بالإدارة الجزائرية بصفة عامة ، هذا ما نشترك فيه ضمن الدراسة التي نحن بصدد انجازها، غير أن دراستنا ركزت على اعتماد النمط الرقمي في تحقيق الحكامة المحلية على مستوى الإدارة المحلية وأثره في تحقيق رضا المواطن في الجزائر.

5- أطروحة دكتوراه عبد العزيز سلمى عشبة، تحت عنوان: **" دور الإدارة الالكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1"** ولقد طرحت الباحثة في إشكالية دراستها تساؤلا متمثلا فيمايلي: [1]

إلى أي مدى أسهم الأنموذج الالكتروني للإدارة العامة في الجزائر في الانتقال بهذه الأخيرة من الأداء التقليدي إلى تميز الأداء من خلال دراسة لتجربة جامعة باتنة 1؟

وبعد الدراسة الميدانية للباحثة تم التوصل إلى **النتائج** الآتية: [2]

- الإدارة الالكترونية سواء في شقها النظري التصوري، أو في بعدها التنفيذي الواقعي شكلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث وأنموذج مبتكر لإدارة العامة

[1] عبد العزيز سلمى عشبة، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية منشورة، جامعة جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019، ص01.

[2] عبد العزيز سلمى عشبة، نفس المرجع، ص 350-356.

في الجزائر يقوم على منهجية محددة ومؤطرة بطريقة علمية وموضوعية من اجل وضعها في سياقها الصحيح الذي يضمن نجاحها ويكفل فعاليتها،

- تميز الأداء لم يعد خيارا أمام المنظمات الإدارية بقدر ما هو ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية من خلال توفر مجموعات من المقومات والمحددات مما يساعد المنظمة في الحفاظ على أفضليتها واختلافها.
- دور الجامعة لم يعد ذلك الدور الكلاسيكي الذي عرفت به لعقود طويلة في كونها مؤسسة علمية نظرية لا يتعدى دورها إلا في تقديم خدمات علمية ومعرفية، بل أصبحت تشكل منظمات مجتمعية تتولى مهام ريادية عظيمة تحمل على عاتقها مسؤوليات كبيرة لتحقيق التنمية في بعدها الشامل والمستدام،
- إدراك الإدارة العامة في الجزائر أن معالجة أدائها والعمل على رفعه وتحسينه لن يتحقق الا بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صميم العمل الإداري لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي من خلال تبنيها مشاريع الإدارة الالكترونية،
- مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية بمستوى متوسط في تحقيق التميز في أداء جامعة باتنة 1،
- وجود فجوة عميقة بين ما هو نظري مرتبط بمضمون وأهداف تطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق تميز الأداء في بيئة عمل المنظمات الإدارية في الجزائر وخاصة في الجامعة، وما هو واقعي متعلق أساسا بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة.
- انتقال الإدارة العامة في الجزائر بما فيها الجامعة من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني هو مجرد انتقال مادي أحدث تغيير فعلي وملموس في البيئة وآليات عملها لا في فلسفة وثقافة ونمط العمل بها.
- وجود صعوبات متعددة تواجه المساعي الرامية لتحقيق تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر عموما وجامعة باتنة 1 على وجه الخصوص.

تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقد عالجت هذه الدراسة دور الإدارة الالكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر من خلال دراسة ميدانية لجامعة باتنة 1 لقياس المستوى التميز الذي حققته عملية التحول إلى النمط الرقمي بالجامعة الجزائرية ما أحدثه هذا الأخير من تغيير فعلي وملموس في بيئة الجامعة آليات عملها وكذا فلسفة والثقافة التنظيمية ونمط العمل بجامعات الجزائرية.

بينما تعالج دراستنا أنموذج أخر من الإدارات الجزائرية لتحديد درجة ومستوى رضا المواطن من خلال اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية باعتباره أسلوب يختلف عن الأسلوب التقليدي في عملية التسيير ما يحققه من نتائج ايجابية على الأداء والخدمة العمومية وعلى علاقة المواطن بالإدارة المحلية الجزائرية.

5- إشكالية الدراسة:

نتيجة لتزايد المشاكل في تسيير الإدارة المحلية، ونظرا لتدني نوعية الخدمات المقدمة اقتضى الأمر إعادة النظر في النهج المعتمد في عملية تسيير الإدارة على المستوى المحلي، وتبني نهج مختلف في عمليات التسيير والتحول إلى الأسلوب الالكتروني.

ولقد أضحت مشاركة المواطن في عملية تسيير شؤونه ضرورة ملحة تفرضها التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وكذا مشاركته في عملية التنمية المحلية ضرورة تقتضيها الاتجاهات الحديثة في التسيير وهو ما تصبوا إليه الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة بعدما أدرجت في إستراتيجية التسيير المحلي أو ما يسمى بالإدارة المحلية جملة من الإصلاحات لكشف العيوب وحل المشاكل التي تعرفها.

فلجأت الحكومة الجزائرية إلى عصرنة ورقمنة إدارتها المحلية تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم في المجال التكنولوجي، من خلال تبني فكرة الانتقال من النمط التقليدي في التسيير إلى النمط الرقمي آلية لإضفاء الشفافية وتقريب المواطن من الإدارة وإعادة النظر في أسلوب المنتهج في التسيير المحلي، باعتباره خيارا استراتيجيا تسعى من خلاله بلوغ جملة من الأهداف على رأسها تقريب المواطن من الإدارة، وإعادة النظر في العلاقة التي تربطه بها من اجل تحقيق الرضا لديه وكسب ثقته ولضمان استمرارية الدولة وكذا القضاء أو الحد من ظاهرة الفساد الإداري المستفحل في ظل التسيير التقليدي للإدارة كظاهرة البيروقراطية والبطء الإداري في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات وكذا ظاهرة المحسوبية وغيرها من مظاهر السلبية التي شابت النمط القديم في التسيير. وتحقيق الجودة في الخدمات العمومية وترقيتها.

وبناء على ما سبق وانطلاقا مما قد ينتج من اعتماد البعد التكنولوجي في عملية تسيير الإدارة المحلية وتطبيق الإدارة الرقمية على المستوى المحلي يمكن طرح الإشكالية التي تتمحور حول الظاهرة محل دراسة كما يأتي: **ما أثر رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن في الجزائر ؟**

تفرعت عن إشكالية المطروحة لظاهرة محل الدراسة التساؤلات الآتية :

- ما المقصود برقمنة الإدارة المحلية؟
- هل ساهم رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر لتحقيق رضا المواطن؟
- ما أثر اعتماد الأسلوب الرقمي في تسيير الإدارة المحلية على جودة الأداء والخدمة العمومية المحلية وتحقيق التنمية المحلية ومنه التنمية المستدامة ؟

7- فرضيات الدراسة :

لإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تعتمد الإدارة المحلية على نظام الإدارة الرقمية بديلا لنظام لإدارة التقليدية لتحقيق رضا المواطن في الجزائر.

الفرضية الثانية: تحقيق الحكامة المحلية بالإدارة المحلية يتطلب إضفاء الشفافية وتقليص الفساد من خلال تعميم نظام الإدارة الرقمية.

الفرضية الثالثة: تعد الرقمنة أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة بالإدارة المحلية.

8- حـــــــدود الدراســـــــــة:

هذا وقد تحددت الدراسة بالحدود التالية:

الحـــدود المكانيـــة: تنحصـــر الحـــدود المكانيـــة لهـــذه الدراســـة فـــي الجزائـــر بحيـــث ســـيتم إجـــراء الدراســـة الميدانيـــة علـــى أربـــع ولايـــات.من النـــواحي الأربعـــة شـــرق غـــرب وســـط وجنوب (مستغانم، الجزائر، النعامة، سطيف).

الحـــدود الزمنيـــة: تـــولي هـــذه الدراســـة أهميـــة خاصـــة بالبحـــث والتتبـــع تطبيـــق وتفعيـــل مشـــروع رقمنـــة الإدارة المحليـــة وأثـــره علـــى تحقيـــق رضـــا المـــواطن وكســـب ثقتـــه مـــن الفتـــرة الممتـــدة مـــن 2008 إلـــى غايـــة 2021. وقـــد تـــم اختيـــار فتـــرة 2008 بالتحديـــد تزامنـــا مـــع جملـــة الإصـــلاحات التـــي تبنتهـــا الحكومـــة التـــي مســـت بدرجـــة أكبـــر الإدارة المحليـــة مـــن خـــلال تبنـــي مشـــروع رقمنـــة الإدارة ســـواء علـــى المســـتوى الـــوطني أو المحلـــي مـــن اجـــل تحقيـــق الجـــودة فـــي الخـــدمات المقدمـــة للمـــواطنين ومضـــي قـــدما نحـــو تحقيـــق التنميـــة الشـــاملة، وكـــذا تعزيـــز مـــن قـــيم المواطنـــة وإضـــفاء والرفـــع مـــن أســـقف الشـــفافية فـــي الإدارة الجزائريـــة ، وتقريـــب المـــواطن منهـــا وإعـــادة توطيـــد علاقتهـــا بـــه، فـــي حـــين فتـــرة سنة 2021 اعتمدناها تزامنا مع فترة انتهاء من انجاز الأطروحة ومناقشتها.

9- المناهـــــــج والتقنـــــيات المعتمـــــــدة في الدراســـــــة:

لمعالجـــة الظـــاهرة محـــل الدراســـة والبحـــث والإجابـــة عـــن الإشـــكالية المطروحـــة وتأكـــد مـــن صـــحة الفرضـــيات المنطلـــق منهـــا تـــم الاعتمـــاد علـــى بعـــض المنـــاهج، المقاربـــات والنظريـــات التـــي تســـاعدنا فـــي تحليـــل الظـــاهرة والغـــوص فيهـــا وتحديـــد النتـــائج وهـــي كالأتي:

لقـــد أملـــت طبيعـــة البحـــث الاعتمـــاد علـــى **المـــنهج الوصـــفي** مـــن خـــلال جمـــع بيانـــات وصـــفية عـــن مســـتوى ودرجـــة رضـــا المـــواطن الجزائـــري مـــن خـــلال اعتمـــاد نظـــام الإدارة الرقميـــة بـــالإدارة المحليـــة فـــي عمليـــة التســـيير إحلالـــه محـــل نظـــام الإدارة التقليديـــة، ومحاولـــة التحليـــل والـــربط والتفســـير لهـــذه البيانـــات وتصـــنيفها وقياســـها، وإيجـــاد العلاقـــة بـــين المتغيـــرات واســـتخلاص النتـــائج، والعمـــل علـــى معرفـــة أثـــر رقمنـــة الإدارة المحليـــة علـــى العلاقـــة التـــي تجمـــع المـــواطن بـــالإدارة ومنـــه التأكـــد مـــن صـــحة الفرضـــيات المنطلـــق منهـــا، وهذا بالرجوع إلى الدراسة الميدانية وتوظيف أدوات البحث العلمي تقنية **الاستبيان.**

كمـــا قمنـــا أيضـــا بتوظيـــف **المقاربـــة القانونيـــة** وهـــذا تحليـــل المراســـيم والنصـــوص القانونيـــة المتضـــمنة تفعيـــل تطبيـــق الإدارة الرقميـــة بـــالإدارات الجزائريـــة ولا ســـيما الإدارة المحلية.

كمـــا تـــم اعتمـــاد **المقاربـــة الوظيفيـــة** التـــي تعتمـــد علـــى فكـــرة التفســـير الـــوظيفي انطلاقـــا مـــن دراســـة الأنشـــطة التـــي يســـتلزمها موضـــوع الدراســـة، حيـــث تـــم توظيـــف هـــذه المقاربـــة انطلاقـــا مـــن فكـــرة أن الإدارة العامـــة تمثـــل نظامـــا يـــؤدي عـــددا مـــن وظـــائف المرتبطـــة

بالمدخلات والمخرجات، وتوظيف ذلك خلال إبراز دور اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية باعتباره نسقا فرعيا يعمل ضمن نسق كلي وهو المجتمع في انسجام وتكامل لتحقيق جودة الأداء وترقية الخدمة العمومية بالإدارة المحلية.

كما تم الاعتماد على **نظرية النظم** التي تقوم على اعتبار إدارة الموارد البشرية نسقا ومنظومة تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وان المنظمات كنظام مفتوح يجب أن تدرس وفق النظام ككل، وهذا لفهم حقيقة البيئة المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المنظمة ببيئتيها، التي تنقسم الى بيئة داخلية تتأثر بأهدافها واستراتيجياتها وإمكاناتها، وبيئة خارجية وما تحتويه من عوامل ايجابية وسلبية، وفرص وتهديدات ومخاطر، وأثرها على أداء الموارد البشرية وأهدافها وانجازاتها.

كما تم الاستعانة **بالمنهج الاحصائي** للتعرف على طبيعة بيانات الدراسة وذلك بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات... عن طريق استخدام تطبيق SPSS.

كما تم الاعتماد على **منهج دراسة الحالة**، الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات العلمية المتعلقة بمجتمع الدراسة. ومحاولة التعمق في دراسة لمعرفة اثر اعتماد النظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن في الجزائر من خلال دراسة أثر اعتماد النظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية لولايات الأربعة التالية : (مستغانم، النعامة، سطيف ، الجزائر) كانموذج لدراستا.

10- صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعوائق تختلف من دراسة إلى أخرى، وفي دراسة هذه قد واجهتنا عدة صعوبات أسهمت في بلورت الموضوع المعالج وزيادة الرغبة والعزيمة لمواجهتها لتحقيق التميز في المنتوج العلمي، من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد وانجاز هذا العمل نذكر مايلي:

- قلة الدراسات التي تناولت اثر رقمنة الإدارة المحلية على رضا المواطن في الجزائر.
- صعوبة في الحصول على المعلومات والتقارير الرسمية الحديثة بسبب عدم تعاون الجهات الإدارية.

11- تقسيم الدراسة:

لإجابة عن الإشكالية المطروحة حول الموضوع محل الدراسة ارتأينا وضع الخطة التالية بحيث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وكل فصل إلى ثلاث مباحث بحيث عالجنا في :

- **الفصل الأول** التحول الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر بحيث تناول في الجزء الأول منه إلى ماهية الإدارة الرقمية أما الجزء الثاني منه فتطرقنا تطور الإدارة المحلية. أما في الجزء الأخير من هذا الفصل تم التطرق إلى اعتماد الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية.

- **الفصل الثاني** رقمنة الإدارة المحلية وتحديات الحكامة في الجزائر بحيث تناول في الجزء الأول منه تعميم النمط الرقمي لإضفاء الشفافية بالإدارة المحلية أما في الجزء الثاني منه تطرقنا الى الرقمنة آلية لمحاربة الفساد بالإدارة المحلية. أما في الجزء الأخير من هذا الفصل تناول فيه اثر تعميم الرقمنة وتطبيقاتها في تحقيق الحكامة بالإدارة المحلية.

- **الفصل الثالث** من دراسة عالجنا فيه أثر التعاملات الرقمية في تحقيق الجودة بالإدارة المحلية من خلال الأجزاء الثلاث لهذا الفصل، بحيث تطرق في الجزء الأول منه إلى التعاملات الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية المحلية. أما في الجزء الثاني فقد تناول توظيف البعد التكنولوجي وانعكاسه على أداء الإدارة المحلية. أما في جزئه الثالث تناول أثر تعميم النمط الرقمي في تحقيق الجودة بالإدارة المحلية.

- **اما الفصل الرابع** فقد تناول فيه الجانب التطبيقي من الدراسة لمعرفة أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق الرضا لدى المواطن الجزائري.

الخاتمة: تحتوي ملخصا شاملا، لما تم معالجته في الأطروحة، والنتائج المستخلصة حول أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق الرضا لدى المواطن في الجزائر.

المصطلحـــات والمفاهيـــــــــــــم:

1- الإدارة المحلية:

1- 1- الإدارة : تعرَف الإدارة بأنها **"عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية وانجازها بفاعلية وكفاية مع ومن خلال الآخرين"**[1]

وتعني الإدارة انطلاقا من نظريتي القيادة والنظم أنها **" منظومة من الأنشطة المهنية المتكاملة الأهداف والخطط، التي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها، والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل"**[2]

2- 1- المحلية: تعني المجال الترابي الأقرب للسكان أو الإطار الجغرافي الأصغر الذي تعيش فيه جماعة من السكان، وهذا الأخير يمكن أن يكون الوحدات المجالية الناتجة عن التقسيم الإداري، كالجماعات المحلية والدوائر والمقاطعات والبلديات والذي يمكن أن لا يعطي اهتماما كبيرا للخصوصيات الجغرافية (البشرية، الطبيعية)، ويمكن أن يكون عبارة عن المجال المعيشي المرتبط بالهوية الجماعية لساكينه كالقبيلة والعشيرة.[3]

3- 1- الإدارة المحلية: تعددت التعاريف، التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر، كان ينظر إليها من موقعه وبزاوية ما. و وفقا لتكوينه الفكري والسياسي والقانوني للدولة التي ينتمي إليها، إلا أنهم اتفقوا على أهم المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية.

وقد عرفها الكاتب البريطاني مودي غرام (**Modie Grame**) **" على أنها مجلس منتخب، تتركز فيه الوحدة، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة، يعتبر مكملا لأجهزة الدولة"**[4]

عرفها جورج بلير(**George Blair**) " بأنها **منظمه لها سكان، يقيمون في منطقة جغرافية معينة، مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية، وسلطة تقدم خدمات عامة، أو حكومة معنية، مع درجة كبيرة من الاستقلال، بما في ذلك سلطة قانونية، وفعلية في جزء على الأقل من إيراداتها"**[5]

كما تعرف على أنها: **"أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية و يمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف و رقابة الحكومة المركزية"**[1]

---

[1] حسين إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، بيروت: دار النهضة العربية، 2005، ص 25.
[2] سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 5.
[3] جمال صادفي، **تحديات التنمية المحلية في ظل تراجع إعانات الحكومة المالية المخصصة للولايات والبلديات في الجزائر**، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، عدد خاص، مجلد 02، افريل 2018، ص ص 218-219.
[4] محمد أحمد إسماعيل، ت محمد أحمد محمود، **مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية**، دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية ، مصر : المكتب الحديث، 2012، ص 434.
[5] Grame s Blair, **goverment at the grass,roots**, california, palisades publisher, 1977, p 14.

كما تعرف أيضا الإدارة المحلية: **"هي عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي، و ذلك بأن يتخصص في شؤون كل إقليم من أقاليم الدولة جهاز إداري يكون أكثر اتصالا بالجمهور و في أغلب الأحيان منتخبا من قبل الأفراد أنفسهم، و تتمتع بنوع من الاستقلال الإداري و المالي مع خضوعه لإشراف رقابة الحكومة المركزية في إطار ما يسمى بالوصاية الإدارية"**[2]

أما الفقيه الفرنسي أندريه دولوباديز (**Andrie de l'loubader**): "فيعرفها على **" أنها إصلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها و أن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها"**[3]

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول أن هناك قواسم مشتركة في تعريف الإدارة المحلية وكلها تتفق على أنها صورة من صورة اللامركزية الإدارية الإقليمية التي تقوم على استقلال الهيئة الإدارية المحلية عن الهيئة المركزية، ويتضح ذلك من خلال ممارستها لشخصيتها المعنوية المتمثلة في الاختصاصات التي تباشرها الرقابة الإدارية من الهيئة المركزية على الهيئات اللامركزية لضمان وحدة الدولة ولتحقيق قدر أدنى من مستويات أداء الخدمات في الوحدات المختلفة.[4]

كما يمكن القول أنها اتفقت على فكرة أن الإدارة المحلية هي عبارة عن عملية تقوم على تنازل السلطة المركزية عن بعض صلاحياتها لهيئات محلية تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية مع احتفاظ هذه الأخيرة (السلطة المركزية) بصلاحياتها بخصوص الإشراف والرقابة على أداء السلطات المحلية لوظائفها ومهامها.

2- الإدارة الرقمية:

2- 1- الرقمنة: يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط **Numérisation** بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من(أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لان هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بان تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الاجهزة المعلوماتية" [5]

كما تعرف الرقمنة بأنها **" العملية التي يتم بمقتضاها، تحويل البيانات إلى شكل رقمي، لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم مصطلح في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع والصور، إلى إشارات ثنائية، باستخدام احد أجهزة المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب"**[6]

---

[1]خالد سمارة الزغبي، **تشكيل المجالس المحلية و اثره على كفايتها في نظام الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)**، الأردن : دار الثقافة و النشر و التوزيع، ط03، 1993، ص. 48.

[2]محمد علي الخلايلة، **" الإدارة المحلية و تطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر (دراسة حالة مقارنة) "**، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص. 40.

[3]حمدي سليمان القبيلات، **" مبادئ الإدارة المحلية و تطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية "**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص. 19.

[4] ميلاد مفتاح الحراثي، **منظمات الإدارة المحلية وعلاقتها بالديمقراطية الجوارية** ، الإمارات: دار الكتاب الجامعي،2016، ص 46.

[5] احمد فرج احمد، **داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم دراسات المعومات ، العدد 04، 2009، ص 11.

[6] نجلاء احمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع ، 1ط،2013، ص 20.

2- 2- الإدارة الرقمية: يعد مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم الإدارية والذي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين ، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعارف هذا المصطلح والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين و وجهات نظرهم، سنبرز أهم تعارف الإدارة الرقمية كما يأتي :

حيث عرَفت الإدارة الرقمية بأنها : " **العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة** "[1]. يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- أن الإدارة الرقمية هي عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة.
- أن توظيف البعد التكنولوجي في مصطلح الإدارة الرقمية يتمثل في الخدمات التي توفرها شبكة الانترنت.
- أن وظائف الإدارة الرقمية لا يقتصر تطبيقها على انجاز الأعمال الداخلية للمنظمة، و إنما يتعدى إلى انجاز أعمالهم الخارجية.

عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** الإدارة الرقمية بأنهـــا : "**استخدام لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ولا سيما شبكة الإنترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل** "[2] . حسب هذا التعريف فأن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الرقمية هو الاعتماد على البعد التكنولوجي من خلال شبكة الإنترنت في تسيير العمل الإداري.

كما عرفت الإدارة الرقمية بأنها : " **إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت و شبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد و إخفاء الأشياء و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها ، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها " .** يركز هذا التعريف على رأس المال المعرفي ، و إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المنظمات المعاصرة للحصيلة المعرفية بهدف اكتساب أكبر قدر ممكن منها مع حسن التعامل معها و استغلالها بشكل أمثل"[3]

كما عرفت الإدارة الرقمية بأنها : " **مجموعة من الكيانات تتعامل بكفاءة و فعالية من خلال استخدام مجموعة أنظمة و آليات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فائقة و متقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق** "[4]. ووفقا لهذا التعريف فإن الإدارة الرقمية تمثل منظومة متكاملة داخل المنظمة، تهدف إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن الواقع يوضح أن الإدارة الرقمية ليست أعمالا يتم إنجازها من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على غرار شبكة الانترنت، أو عبر الشبكة الداخلية لمنظمة ما (الإنترانت)، و أيضا ليست

---

[1] نجم، عبود نجم، **الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص 127.

[2] OCDE, **L'administration électronique : Un Impératif**, Paris, France, 2004, P 11.

[3] نجم ، عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات**، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 157.

[4] بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 16.

فقط عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منظمة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الإكسترانت) فالمفهوم الشامل للإدارة الرقمية هو : " **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المنظمات من خلال رفع كفاءتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها**"[1]

من خلال التعريف أنفا الذكر ، يمكن القول أن الإدارة الرقمية هي : توظيف وإدخال البعد التكنولوجي في العمل الإداري من خلال استغلال التطور الحاصل الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المنظمات، بهدف تطوير أداءها والقيام بوظائفها إلكترونيا وصولا إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- المواطن : المواطن هو ذلك العضو الذي يتمتع بامتيازات ويتحمل مسؤوليات مرتبطة بالانتساب أو الجنسية، ولقد فضلّ مصطلح المرتفق على مصطلح المواطن لأسباب كثيرة أهمها أن الأجانب لا يكونون معنيين بقانون العلاقات بين الإدارة والمواطن، والمواطن شخص طبيعي في حين أن المرتفق قد يكون شخصا طبيعيا أو معنويا[2].

4- الرضا: عرفه (John) على انه ": درجة الإدراك لدى الزبون والتي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة ، والتي تلبي إحتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة.[3]

-كما عرفه كل من (Bastson & Hoffinan) على أنه: مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه ، وعرفه (Randy) على انه "عبارة عن تقويم الزبون للخدمة بعد طلبها ورضاه عندما يحقق نتيجة أفضل مما هو متوقع" .

عرفه (الربيعي) هو "شعور وجداني يترجم إلى حالة من القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج أو الخدمة".

5- الشفافية: إضفاء الشفافية في العمل الإداري يعد آلية فعالة لمكافحة الفساد ومقوم أساسي لبناءة إدارة محلية فعالة ، وأداة لتحقيق التنمية على جميع الأصعدة، وقد أثبت أن تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلا للمشكلات التي تواجه الإدارة المحلية، فالشفافية وإن كانت مهمة في حياة الناس مع بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية و ملحة في منظمات الإدارية و السياسة على حدا سواء.

وقد عرفت الشفافية على أنها : الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط و السياسات و عرضها على جبهات المعينة بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب و خضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة .[4]

---

[1] بكري سعد علي الحاج، **المعلوماتية في خطة التنمية السعودية**، مجلة الفيصل الرياض، العدد 309 ، 2002 ، ص46.

[2] Houari Khachai, **Perception de l'expression citoyenne dans sa conjugaison avec Démocratie**,Revue IDARA, V11, N21,2001,p239.

[3] Joan L. Giese, Joseph A. Cote, " **Defining Consumer Satisfaction**", Academy of Marketing Science Review, Copyright © 2002,P 08.

[4] السكارنة، بلال خلف، **الفساد الإداري**، عمان: دار وائل للنشر، 2011، ص 203.

كما عرفت الشفافية على أنها : العلانية و التصريح الواضح للبيانات و الآليات و الواردات و الصادرات والمصروفات الإدارية من خلال وسائل الإعلام و الوسائل الرقابية الأخرى ، مما يتيح للمجتمع المدني والإعلام والقضاء والمواطنين كافة معرفة مجريات الأعمال الحكومية و الإدارية[1] ، كما تم تعريف الشفافية في القطاع الحكومي من قبل الأمم المتحدة بأنها توفر المعلومات حول النشاطات و السياسات والإجراءات والعمليات والقرارات والسياسيات الاقتصادية للحكومة و التداول الحر لتلك المعلومات بين المواطنين .

كما عرفت أيضا : توفر المعلومات الأزمة ووضوحها و تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة، والتصرف بطريقة علنية ومكشوفة كما عرفت الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات و دقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات و إتباع و التعليمات اعتماد آليات إدارية كفأة ومتقنة من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالي من الموضوعية و الرصانة[2] .

نستنتج مما سبق ذكره حول مفهوم الشفافية أنها تجتمع في أن أساس الذي تقوم عليه هو توفير المعلومات عن المعاملات و إتاحتها للجمهور الداخلي والخارجي بمعنى أوضح أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين و الجمهور ، هذا ما يلزم الإدارة العامة بالإفصاح و العلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمسائلة والمحاسبة ، وهذا ما تعمل الإدارة الرقمية على توفيره ، حيث تساعد على نشر المعلومات مما يسهل عملية الرقابة والمساءلة.

6- تعريف الفساد: اختلف الفقه حول تعريف الفساد نظرا لاختلاف منابعهم وتوجهاتهم الفكرية. اذ أنه لا يوجد إجماع حول تعريف الفساد، يرجع ذلك إلى عمومية استخدامه في المجال السياسي اليومي، والذي انعكس على باقي القطاعات والتيارات.[3] وللوقوف على مفهوم الفساد في الاصطلاح انتقينا عينة من التعاريف الواردة في بعض العلوم وذلك على النحو التالي:

6-1- تعريف الفساد من زاوية قانونية

اهتم فقهاء علم القانون بظاهرة الفساد وأولو له أهمية خاصة، برزت من خلال العدد الكبير من التعريفات التي رصدت في هذا المجال من بينها: التعريف الذي يعرف الفساد بأنه: **"التصرف و سلوك وظيفي سيء، فاسد خلاف الإصلاح، هدفه الانحراف والكسب الحرام، والخروج على النظام لمصلحة شخصية."**[4]

---

[1] الزبيدي، سحر عناوي رهيو، الشفافية ودورها في دعم الإصلاح الإداري دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط**، جامعة القادسية، العدد 24، 2016، ص 343.

[2] سعيد علي راشدي، **الإدارة بالشفافية**، عمان: دار كنوز للمعرفة، 2008، ص ص 15- 16.

[3] عامر خياط، المفهوم الفساد"، **المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والاقتصادي في الأقطار العربية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد**، لبنان: الدار العربية للعلوم، 2006، ص.48.

[4] عبد الكريم بن سعد إبراهيم الخثران، **واقع الإجراءات الأمنية المتخذة للحد من جرائم الفساد من وجهة نظر العاملين في أجهزة مكافحة الرشوة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الشرطية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003، ص 21.

كما عرف بأنه:" **نية استعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية، مالية أو غير مالية، وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية**".[1]

كما يعرف الفساد على أنه : "كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون رقم 06/01 و هذه الجرائم هي : " رشوة الموظفين العموميين ، الامتيازات غير المبررة في محال الصفقات العمومية ، اختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي ، استغلال النفوذ ، إساءة استغلال الوظيفة "[2].

6-2- تعرف الهيئات الدولية للفساد :

- البنك الدولي الفساد بأنه : إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص ، وأشار إلى أن الفساد يكون إما عن طريق دفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين و المسؤولين في الحكومة و في القطاعين العام والخاص لتسهيل الصفقات ، أو وضع اليد على مال العامة والحصول على مناصب متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي[3].

- منظمة الشفافية الدولية الفساد **على أنه " سوء استخدام السلطة للحصول على مكاسب خاصة "**[4]

- هيئة الأمم المتحدة على انه " **سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص** " وقد تم الإشارة إلى صوره وهي الرشوة و اختلاس الممتلكات والمتاجرة بالنفوذ و إساءة استعمال السلطة [5]

- صندوق النقد الدولي الفساد بأنه :" **علاقة الأيدي الطويلة والخفية المعتمدة التي تهدف لكسب الفوائد والأرباح بصورة غير مشروعة قانونيا**" .[6]

ما يمكن القول مما سبق التطرق إليه من خلال التعاريف التي وضعت تعريف للفساد فكلها تتفق على أن الفساد هو انحراف الأفراد عن الواجبات الموكلة لهم لاعتبارات شخصية ومن أجل الحصول على مكاسب مادية.

6-3- تعريف الفساد من زاوية إدارية : "

يعرف بأنه " **النشاطات التي تتم داخل الجهاز الإداري ، والتي تؤدي فعلا إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي** "[1]، يركز هذا التعريف على الانحرافات التي تتم داخل الجهاز الإداري.

---

[1] عبد الكريم بن سعد إبراهيم الخثران، مرجع سابق، ص 21.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل ، قانون رقم 06/01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، **الجريدة الرسمية**، العدد 14، المؤرخ في 20 أوت 2006 ص 1.

[3] سارة دباغي، ميكانيزمات مكافحة الفساد تكريسا للحكومة في لإدارة العامة، **المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية**، العدد 14، جوان 2020، ص 73.

[4] جيليان ديل ، إتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، د. پ.ن : سكرتارية منظمة الشفافية الدولية ، د. س.ن ، ص 3.

[5] عبد العالي حاحة، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق، تخصص قانون عام ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2012-2013، ص22.

[6] عمر شريف ، **التدقيق وتحديات الفساد المالي في المؤسسة**، الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 06-07 ماي 2012.

7- التنمية المحلية:

تعريف التنمية المحلية بأنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية الدولة للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة.[2]

وتعرف الأمم المتحدة التنمية المحلية بأنها : **"العمليات التي يمكن بها توحيد جهود السكان و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ومسعدها في الاندماج في الحياة الجماعية و المساهمة في تقدمها بأقصى قدر ممكن"**[3] .

وعرفت التنمية المحلية أيضا : بأنها العملية التي تشجع المجتمع المحلي على اتخاذ الخطوات التي تجعل حياتهم المادية والروحية أكثر غننا معتمدين في ذلك على أنفسهم .

ويرى الدكتور **فاروق زكي** في كتابه **تنمية المجتمع في الدول النامية** بان التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توحد بين جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق التكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسين هما: مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيره أو بطريقة من شانها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمساعدة المتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية[4] .

وفي الأخير يمكن القول أن التنمية المحلية هي عملية البحث في الأنشطة التي تستهدف رفع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأقاليم المحلية. وهي عملية تفاعلية تقوم على تشارك الجهود بهدف الانتقال بالمجتمعات المحلية من وضع ما إلى وضع أحسن منه عبر الرفع من مستوى المعيشة في الجوانب الاجتماعية و الثقافية والسياسية والاقتصادية.

8- مفهوم إدارة الجودة:

8-1- مفهوم الجودة:

تعرف الجودة على انها" **مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتوج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتوج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن"** [5]

---

[1] عبد العلي حاحة ، **المرجع السابق** ، ص 20.

[2] رحوي عائشة، الحكم الراشد المحلي ودوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة أبعاد**، العدد 04، جانفي 2017، ص 178.

[3] حسني عبد الحميد أحمد رشوان، **التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2000 ، ص 08.

[4] شويح بن عثمان، **مدى فاعلية المجالس المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية**، مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد 03، العدد 01، سبتمبر 2021، ص 129.

[5] C. JAMBER , **L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE –ED. ECONOMICA**, PARIS, 1995, P 07.

في حين عرفها **"جوران"** بأنها " **ملائمة السلع والخدمات الاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم"**[1].

كما تعني أيضا " **إنتاج مؤسسة السلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتوقف مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيه"**[2].

إذن فالجودة تعني من خلال التعاريف السابقة مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج، أو الخدمة التي تلبي وتستجيب للحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية ومستقبلية للزبون.

8-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن ليس هناك اتفاق على تعريف واحد لها حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها : « **فلسفة قيادية تتطلب سعيا دوؤبا للجودة، وتوجها نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات، وإجراءات واتصالات. واهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز على العمل والتحسين المستمر وتمكين العاملين وفق الحقائق** »[3]

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " **شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل** "[4]

وأيضا عرفها **(Coulter & Robbins)** على أنها: " **فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون"**[5].

عرفت كذلك على أنها: « **إستراتيجية عملية نظامية مهيكلة لعموم المنظمة، تستخدم الوسائل الإدارية المتاحة والتي تكرسها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال ما تقدمه من منتوجات**».[6]

فمصطلح إدارة الجودة الشاملة يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، لذلك فإدارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبة

---

[1] J C TARONDEAU , **MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT**, PARIS, 1998, P 236.

[2] عمر وصفي عقيلي: **المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان : دار وائل للنشر، ط 1 ، 2001 ،ص 17.

[3] عبد الله بن موسى الخلف، ثالوث التميز تحسين الجودة التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 37، العدد 01، ماي 1997، ص 123.

[4] مدحت ابو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 64-65.

[5] علي محمد إبراهيم كردي، **الإدارة والقيادة**، ، القاهرة: وادي النيل للتنمية البشرية ، ط1، 2011 ، ص08.

[6] عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص 204.

الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والتي من خلالها يتم انجاز كافة المهام، والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوبا إداريا لأداء الأعمال، يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمرة لجودة منتجاتها خدماتها، الموظفين فيها، عملياتها وكذلك بيئتها وهذا من اجل تحقيق رضا أفراد المجتمع.

9- الحكامة المحلية:

يعود ظهور مصطلح Governance حسب ما تشير إليه معظم الدراسات إلى القرن الثالث عشر بفرنسا كمرادف للفظ الحكومة ليتطور ويصبح مصطلح قانوني سنة 1987، وتعد سنة 1989 سنة التحول في استخدامات المصطلح وذلك من خلال التقرير الذي أعده البنك العالمي عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا، أين تم الربط بين الكفاءة الإدارية والنمو الاقتصادي ليستعمل بعدها على نطاق واسع كتعبير عن حسن التسيير. كما أنها تعددت الأسباب التي أدت استخدم هذا المصطلح نذكر منها:

- ✓ الضعف التي تعاني منه بنية المؤسسات والإدارية وعدم الفصل بين العام والخاص وعدم توفر الاستقرار السياسي داخل الدولة الإفريقية.
- ✓ ارتفاع المديونية الخارجية التي من شأنها أن تنعكس على الأزمات المالية للدول النامية واستفحال ظاهرة الفساد، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات الفقر.
- ✓ ضعف مستوى التنمية البشرية في الدول النامية بسبب سوء التغذية، وانتشار الأمراض، ضف إلى ذلك ارتفاع معدلات البطالة التي تثقل كاهل المجتمعات النامية.
- ✓ إرجاء الصعوبات

لذا اختلفت التعاريف التي تناولت موضوع الحكامة المحلية نتيجة اختلاف أفكار ووجهات النظر للمفكرين والباحثين الأكاديميين في تقديم تعريف موحد للحكامة المحلية، ومن هذه التعاريف نجد:

عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنها: **"هي مجموعة العمليات التي من خلالها يتم اتخاذ قرارات ورسم سياسات عامة، والفواعل الاجتماعيين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني التي تنطوي على المساومات التي من خلالها يتقرر من يقدم الخدمات المحلية والزمن والطريقة التي يتم تسيير الشؤون المحلية فيها"**[2]، ونجد أن هذا التعريف يولي أهمية للدور الفواعل غير رسمية في المشاركة في صنع القرار المحلي، والتعبير عن احتياجات وتطلعات المجتمع المحلي في إطار السياسة العامة للدولة.

وفي تعريف آخر هي: **"استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية."**[3]

والملاحظ أن هذا التعريف يربط بين البعد السياسي والمتمثل في الالتزام بتحقيق صالح المجتمع المحلي، وبين البعد الإداري، متمثلا في الفعالية التي يتم بها إدارة الشؤون المحلية.

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفصل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: الوراق ، 2004 ، ص315.

[2] لعيرج عودة، دور الفاعل المحلي في تجسيد حكامة المدن، **مجلة دراسات في التنمية والمجتمع**، المجلد 05، العدد 01، جوان 2018، ص 130.

[3] قصار الليل جلال، ناجي عبد النور، نحو تجسيد الحكامة المحلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة أبحاث**، العدد 05، افريل 2018، ص 104.

كما أن الحكامة المحلية لا تقتصر فقط على توفير الخدمات المحلية وإنما تستلزم الحفاظ على الحريات والحقوق الأساسية للسكان المحليين عبر توفير البيئة المناسبة للمشاركة الديمقراطية والحوار المدني الفعال وتسيير السوق المحلية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة من أجل زيادة رفاهية السكان.

ويوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996 عناصر الحكامة المحلية Good Local Governance على النحو التالي:[1]

- ✓ نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
- ✓ لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- ✓ مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- ✓ تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة القطاع المحلي.

ومن هنا نستنتج أن الحكامة المحلية تعني مختلف العمليات التي تسعى من خلالها الإدارة المحلية لترشيد سياستها من خلال التسيير الجيد لمختلف مواردها المحلية المتوفرة، وتوجيهها إلى ما يخدم المجتمع المحلي، مع إشراك فواعل موجودة على المستوى المحلي في إطار السياسة العامة للدولة.

10- تعريف الخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها :" **الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان و تأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين**"[2].

من خلال هذا التعريف نستنتج أن من أهم خصائص الخدمة العمومية بهذا المفهوم هي:

- أن الخدمة العمومية يقابلها حاجة ضرورية عامة ، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.
- أن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية.
- أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان و صيانته ، و كذا رفع مستوى معيشته .

1- 10 - تعريف الخدمة العمومية في القانون الإداري

تعرف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها " **تلك التي تعد تقليديا خدمة تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق المصالح العامة**"[3].

يتضح من خلال هذا التعريف انه من أجل أن تحقق الخدمة العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد تضمن تحقيق هذه الأهداف.

وبتحليل عناصر هذا التعريف نجد أن من أهم خصائص الخدمة العمومية بهذا المفهوم هي[4]:

- إن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء

---

[1] قصار الليل جلال، ناجي عبد النور، **نفس المرجع**، ص 104.

[2] محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، الجزائر: دار العلوم للنشر ، 2004، ص 208

[3] المرسي السيد حجازى، **اقتصاديات المشروعات العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص ص 29-30.

[4] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع ، ط3، 2014، ص 414.

مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة .
- إن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم خدمات لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، و بالكيفيات والإجراءات نفسها.
- الهدف الأسمى لتحقيق المصلحة هو حفظ الإنسان ورفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر النوعية الخدمة.

2- 10- تعريف الخدمة العمومية كنظام

من خلال مفهوم النظم يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تتمثل في :
- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة الإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة : وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين .
- خدمة عامة مرئية بالنسبة للمواطن المستفيد.
- خدمة عامة غير مرئية ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

ويظهر مفهوم الخدمة العمومية كنظام عند قيام الفرد بتسجيل سيارته مثلا حيث يقوم بتقديم مختلف الوثائق اللازمة لدى مكتب الخدمة وهذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن أما الخدمات الداخلية كالفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والتسجيل فتتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن.[1]

أما من أشهر التعاريف المتعلقة بالخدمة العمومية تلك الصادرة عن مدرسة الخدمة العمومية " الدولة ليست السلطة التي تقود السيادة وإنما تآزر خدمات عمومية منضمة ومراقبة من قبل الحاكمين".[2]ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية بأنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين.

كما تعرف الخدمات العمومية في كل من الولايات المتحدة وكندا "بأنها نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع حيث يأخذ الطابع القانوني.[3]

كما أن خبراء الإدارة قد عرفوها بأنها "**تلك الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته ، والتي يجب توفيرها بالنسبة للسواد الأعظم من الشعب والالتزام في منهج توفيرها بأن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.**"[4]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :
- أن الخدمات العمومية تكمن في إشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين في الدولة.
- أن تقديم تلك الخدمات هو بالدرجة الأولى مسؤولية الدولة باعتبار أن ذلك هو إحدى دعائم سيادتها.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس ، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص457.
[2] Jaques Chevalier, **le service public**, Paris : pressé universitaire de France, 1971, P 21.
[3] السيد حجازى، **المرجع السابق**، ص31.
[4] محمد أمين عودة، **إدارة المشروعات العامة (القضايا و الاستراتيجيات)**، الكويت: جامعة الكويت مجلس النشر العلمي، 1997، ص 56

- إن ما هو أساسي في الخدمة العمومية هو مفهوم الهدف فأي نشاط لا يؤدي مفهوم الفائدة العمومية لا يعتبر خدمة عمومية ، فهدف الخدمة العمومية هو تحقيق المصلحة العامة.

الفصـل الأول

التحول الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر

تبنت الدولة الجزائرية نظام اللامركزية الإقليمية وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن وكذا مشاركته في تسيير شؤونه المحلية من جهة، و من جهة أخرى لتسحين نوعية الخدمة، و من أجل تحقيق هذه الغاية باشرت جملة من الإصلاحات على المستوى المحلي لتوثيق العلاقة التي تحكم المواطن بالإدارة ، وكذا تغيير الأساليب والأنماط تسيير مختلف المرافق العمومية فتوجهت إلى اعتماد النظام الرقمي بإدارتها المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية من أجل إيجاد حلول ومخارج للمشاكل والصعوبات التي تواجهها عملية التسيير بالإدارة المحلية ، وكذا من أجل تكريس مبدأ المساواة والشفافية الذي يعد بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة كل أشكال الفساد التي تضرب بهيبة الإدارة وتؤثر على العلاقة بينها وبين المواطن، وتؤدي إلى تعزيز ثقة المواطن بالإدارة وتحقيق نسب عالية من الرضا لديه.

ومن اجل مواكبة بيئة الإدارة المحلية الجزائرية مع المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم التي اثرت على أسلوب تسيير الإدارة المحلية بالأمس وأصبح لا يتناسب مع تحديات اليوم والغد نتيجة غزو البعد التكنولوجي الذي يفرض نفسه في تسيير الشأن العام والمحلي الذي حول جودة الخدمات الحكومية مطلبا أساسيا للوفاء بالبرامج المسطرة التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة فتحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطن مازال و سيظل الهدف الأسمى للإدارة المحلية، لتلبية حاجيات و متطلبات وتطلعات مواطنيها التي تتعدد و تتجدد باستمرار، لذا التجأت الجزائر الى التغيير والتطوير لإحداث التكييف مع المتغيرات البيئية الجديدة، و التي كان من إفرازاتها بروز مفاهيم جديدة منها ما يعرف بمفهوم الإدارة المحلية الرقمية ، والتي تعبر عن نقلة نوعية، وتحولات رئيسية في أداء و عمل الإدارة المحلية التقليدية وعلى نوعية الخدمات المقدمة.

حيث أنه بالرغم من أن هذه الأخيرة تتطلع للتحول إلى نظام الإدارة الرقمية من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة في إداراتها و استخدام الحاسوب في كافة عملياتها المختلفة ، لضمان جودة الأداء و تطوير أساليب العمل، باعتبار أن نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة التي تنشط فيها خصوصا التغيرات التكنولوجية، ومن أجل تسليط الضوء على الإدارة المحلية الرقمية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التحول الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية نظام الإدارة الرقمية

يعد تفعيل تطبيق نظام الإدارة الرقمية في صميم النشاط الإداري خطوة بالغة الأهمية ونقلة نوعية أدت إلى إعادة النظر في جميع الوسائل المستخدمة في ظل نمط الإدارة التقليدية، كما يعد هذا الأخير أسلوب وأداة فعالة لحل اغلب المشاكل والصعوبات التي تواجهها عملية التسيير في ظل النمط القديم أو الكلاسيكي الذي عرفت في ظله العلاقة بين المواطن والإدارة انسداد ونجمت عنه مجموعة من النتائج السلبية أثرت بشكل كبير على حياة المواطن في كافة مستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

لذا فتوجه إلى تفعيل تطبيق نظام الإدارة الرقمية على مستوى الوطني بشكل عام والمستوى المحلي بشكل خاص يعد حلا وخطوة ايجابية فرضها التطور والنهضة التي يشهدها العالم بفضل التطور التكنولوجي. فمن خلال هذا المبحث سنتناول ماهية وتطور نظام الإدارة الرقمية باعتباره أسلوب ينتهج في عمليات التسيير الإداري.

المطلب الأول: خصائص وأهمية نظام الإدارة الرقمية

يتميز نظام الإدارة الرقمية عن بقية الأنظمة الإدارية التقليدية باعتباره أسلوب حديث في عملية التسيير الإداري بمجموعة من الخصائص والمميزات من خلال اعتماده على البعد التكنولوجي الأمر الذي منحه أهمية كبيرة في تحسين النشاط الإداري والمضي بالإدارة إلى مستويات ارقي في عمليات التسيير، فمن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى خصائص وأهمية نظام الإدارة الرقمية.

أولا: خصائص نظام الإدارة الرقمية

يتميز تطبيق نظام الإدارة الرقمية عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية بجملة من الخصائص نجملها كما يأتي : [1]

1- إدارة بلا ورق: ويشتمل تطبيق نظام الإدارة الرقمية على مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- إدارة بلا مكان: يشكل تطبيق نظام الإدارة الرقمية عالم افتراضي يعتمد بالأساس على الوسائل التكنولوجية مثل الحاسوب والهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.

- إدارة بلا زمان: يلغي تطبيق نظام الإدارة الرقمية محدودية ساعات العمل بالإدارة المحلية بحيث يصبح دوام العمل في ظل هذا النظام أربعة وعشرون(24) ساعة في اليوم والذي يعد الزمن الحقيقي الذي يعجز نظام الإدارة التقليدية على توفيره.

[1] Atallah Sami ,**E-Government,United Nation Development Programme** , April . 2002,P46.

3- إدارة بلا تنظيمات جامدة: يخرج تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية من اعتماده على تنظيمات جامدة إلى اعتماد تنظمات مفتوحة توفر له المساحة الكافية بالرقي بالنشاط الإداري فقد تطرق بيتر دراكر[1] إلى جملة الخصائص والسمات التي يوفرها هذا النظام فيما يأتي:[2]

- استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات في شتي الأعمال الإدارية.
- تسود أنماط العمل الفوري.
- كثافة العمليات ومحدودية عنصر العمل.
- هواجس إبداعية للموظفين داخل المنظمة.
- تستخدم النظم المتطورة وتبعد عن التنظيمات الجامدة التي تسود الإدارة التقليدية.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تقلل من التكاليف الباهظة التي تنفقها الإدارة في الملفات والسجلات الخاصة .
- تهتم باكتشاف المشاكل وحلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

يتضح مما سبق ذكره أن توظيف البعد التكنولوجي في البيئة الإدارية يجعلها تتسم بالدقة والتميز،وهذا ما لا يوفره نظام الإدارة التقليدية، فاعتماد النظام الرقمي في العمل الإداري يقدم العديد من المزايا التي تجعله يواكب التغيرات السريعة والحديثة التي يشهدها هذا العصر كما تجنبه الوقوع في العديد من المشكلات التي ترتب عن النمط التسيير التقليدي للإدارة.

ثانيا: أهمية تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية:

ازدادت أهمية اعتماد تطبيق النمط الرقمي في التسيير الإداري المحلي، بعد التطور الذي تشهده نظم المعلومات والاتصالات سواء الدولية أو المحلية، حيث أصبحت رقمنة الإدارة عنصراً رئيساً في واقع النشاط الإداري الحديث، ومن خلال مايلي سنتطرق لأهمية تطبيق نظام الإدارة الرقمية كما يلي:[3]

1- يعمل على تبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية ، لتقديم خدمات ذات نوعية للمواطنين بما هو ملائم، كما يقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين الإدارة والمواطن مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات والحواجز ويوفير شعور لدى المواطن بالراحة لما أنجز له من خدمات ومتطلبات.

2- يحقيق الشفافية**:** من خلال تمكين الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي من الحصول على المعلومات الجديدة، هذا ما يسهم في تحقيق الشفافية داخل الإدارة.

3- يُشجع الاستثمار في التقنية بحيث يتيح النظام الرقمي الفرص أمام الكثير من المستثمرين للدخول والعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

---

[1] بيتر دراكر، **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي**، القاهرة، 1999 ، ص 164.

[2] التكريتي سعد غالب، العلاق بشير عباس ، **الأعمال الإلكترونية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص111.

[3] بيتر دراكر، **مرجع سابق**، ص166.

4- يساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني: من خلال المزايا التي يوفرها في مواجهة وحل الكثير من المشاكل وإزالة العديد من العقبات والصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك من خلال ما يوفره هذا النظام من معلومات وتسهيلات في الاتصالات، وإمكانية الوصول ونشر استثماراته ومزاياه الاقتصادية عن طريق شبكة الانترنت بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية[1].

5- يعمل على إيجاد فرص جديدة للعمل الحر بحيث يساهم في تسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما يقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة.[2]

6- يعيد هيكلة الإدارة الحالية لتحسين الأداء الإداري المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمتين لإنجاز المعاملات .

7- يعمل على تأهيل المورد البشري من خلال رفع كفاءته ومهاراته التكنولوجية لبلوغ الأهداف المتعلقة بالأداء والتطبيق .

8- تخفيض التكاليف: ومن ذلك من خلال تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات والبيانات التي تلزمهم عن طريق شبكة الإنترنت.

9- تحقيق الإفادة القصوى للعاملين فهو يؤدي إلى إتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين في الإدارة بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة وكذلك قيام نظام الخدمات الرقمية بالعمل على مدار أربعة وعشرين (24) ساعة .

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

يستلزم تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية مجموع من متطلبات، كما يعتمد تطبيق أيضا على مجموع من الخطوات التي يجب المرور بها. ومن خلال هذا المطلب سنعالج أهم متطلبات والخطوات التي يعتمد عليها نظام الإدارة الرقمية.

أولا: متطلبات تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

1- المتطلبات الإدارية:

يحتاج نظام الإدارة الرقمية لوجود إستراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة مشروع رقمنة الإدارة وطبيعة البيئة المحيطة ، كما يتطلب ضرورة وجود قيادات إدارية رقمية تتعامل بكفاءة وفعالية مع

[1] نفس المرجع والصفحة.

[2] محمد سمير احمد، **الإدارة الالكترونية**، الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 73.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1]، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا فإنه لتطبيق نظام الإدارة الرقمية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية ومنها[2]:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.

2- المتطلبات التقنية:

تتمثل في مجموع الوسائل الرقمية التي تمكن موظفي الإدارة الرقمية من ممارسة المهام المنوطة بهم وتقديم الخدمة العامة ، بما يشكل بنية تحتية أساسية لنظام الإدارة الرقمية عموما، والتي تشمل في مجملها تطوير وتحسين شبكة الاتصالات لتكون مستعدة لاستيعاب واستخدام الكم الهائل من المعلومات والاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى التجهيزات الرقمية للاستخدام الفردي والمؤسسي معا ، والتي يمكن تفصيل عناصرها فيما يأتي: [3]

- توفير العتاد التكنولوجي الملائم ومواكبة مستجداته : ترتبط بتأسيس بنية الاتصالات التي تعمل على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة ، والتي تختلف بين التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الرقمنة وتبادل البيانات الرقمية ، بالإضافة إلى مجموع الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرمجيات التطبيقات الإلكترونية.

- تطوير شبكة الاتصال، بالنظر إلى أن نجاح عملية التحول إلى نظام الإدارة الرقمية يحتاج لشبكة اتصالات مركزة داخل الجهاز الإداري الحكومي والمحلي على السواء، عن طريق وضع خطط اتصالات واضحة ومستمرة وفعالة على جميع مستويات التنظيم الإداري الداخلي والخارجي، مع تحديد الأهداف والنشاطات والمصادر وأساليب الاتصال معها وفيما بينها ، يضاف إلى ذلك أن البناء الشبكي الإلكتروني يقدم أشكالا ومستويات مختلفة للشبكة الإلكترونية بما يتناسب مع طبيعة الإدارة المستخدمة ومستوى جاهزيتها، من أهمها الإنترنت (Internet) والإنترانت (Intranet) والإكسترانت (Extranet)

- تمكين المواطن من التعامل واستخدام التقنية: بأن يكون لدى كل مواطن داخل الدولة وخارجها فرصة التعامل مع نظام الإدارة الرقمية لتلقي الخدمة العامة ، من خلال امتلاكه أو حيازته لجهاز حاسب آلي، وإمكانية الدخول إلى شبكات الاتصال الرقمية الإدارية والحكومية، وأن يكون على دراية وعلى سابقين بتقنيات الإعلام والاتصال وطرق التعامل مع الإدارة الرقمية وكيفيات تلقي الخدمة العامة الرقمية.

3- المتطلبات البشرية:

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص238.

[2] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، مصر: المكتبة العصرية، ،2006، ص352.

[3] عبان عبد القادر، **مرجع سابق**، ص ص 75-76.

يعتبر العنصر البشرى يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في تطبيق نظام الإدارة الرقمية، لذلك يعتبر العنصر البشرى ذو أهمية بالغة في نجاح عملية رقمنة الإدارة، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده[1].

4- المتطلبات المادية:

يتطلب تطبيق نظام الإدارة الرقمية متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية[2].

كما أنه من أهم متطلبات تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضى إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب[3] .

يتطلب نجاح تطبيق إستراتيجية نظام الإدارة الرقمية عموما إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية على الهياكل الإدارية المحلية، باعتبار أن أساليب نظام الإدارة التقليدية لا يتناسب مع التطبيقات الرقمية التي تستلزم في كل الأحوال المرونة وسرعة اتخاذ القرار، الأمر الذي يفرضه واقع التحول نحول إدارة شبكية تستغني تماما عن الوظائف الإدارية الروتينية، بما يعني الحد من التوجه نحو التخصص الدقيق وتقسيم العمل والتركيز على دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية والرقابية .

5- المتطلبات القانونية:

من خلال وضع ما يمكن أن يعتبر بمثابة بنية تحتية قانونية ، تتضمن إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول الرقمي لنظام الإدارة التقليدية، الذي يستلزم استحداث قواعد قانونية جديدة واستخدام مفاهيم مستحدثة لإضفاء المشروعية والمصداقية على العمل الإداري، على أن المتطلبات القانونية الأساسية لنظام الإدارة الرقمية تتباين في جملة من التشريعات تتولى تنظيم مواضيع منها: نشر المعلومات والسر المهني، رسوم استخدام الموقع الإلكتروني، ضمان حقوق الأطراف المعنية بالعمل الرقمي، تجريم انتهاك التوقيع الرقمي.[4]

ويمكن أن تتضمن تشريعات المتعلقة بتطبيق نظام الإدارة الرقمية إجراءات قانونية من بينها: منح المواطنين الحق في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل رقمية باستثناء ما يشترط قانونا حضور المعني بالخدمة شخصيا إلى الإدارة المختصة لتلقيها، النشر الإلكتروني للقوانين والقرارات والمعلومات والبيانات والإعلانات الإدارية، وتحميل نماذج المعاملات الإدارية الأكثر استخداما على شبكة الانترنت، يضاف إلى ذلك تمكين المواطنين من تقديم التصاريح المالية والتجارية إلكترونيا وفق شروط محددة قانونا.

ثانيا :خطوات تطبيق النظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

---

[1] عبان عبد القادر، **نفس المرجع**، ص ص 74-75.

[2] غنيم احمد محمد ، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، مصر: المنصورة، المكتبة العصرية، 2008، ص 348.

[3] العوالمة نائل عبد الحفيظ ،الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة ، **مجلة دراسات**، المجلد 69 ، العدد 01، عمان، 2003، ص 269.

[4] يتوجي سامية، اطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، **مجلة المعارف**، قسم العلوم القانونية، العدد 18 جوان 2015، ص 211.

لاتخاذ قرار تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي تقدمها هذه الإدارة المحلية؟ وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح تلك الإدارة؟ ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية:

1- إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.[1]

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق نظام الإدارة الرقمية لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر: المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق نظام الإدارة الرقمية.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها.

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الرقمية.

المطلب الثالث: وظائف ومبادئ عمل نظام الإدارة الرقمية

يقوم نظام الإدارة الرقمية على مجموعة من المبادئ، كما يؤدي مجموعة من الوظائف نوجزها كمايلي:

أولا: وظائف نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية :

يعتبر نظام الإدارة الرقمية نمط جديد في الإدارة ينتج عنه آثار واضحة على الإدارة المحلية ومجالات عملها و خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية ، مما يعكس التغير الجذري الذي تحمله تطبيقات نظام الإدارة الرقمية على استراتيجياتها و وظائفها الرئيسية و منها: [2]

1- التخطيط الرقمي (E-Planning)

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف التفصيلية للأقسام والوحدات الإدارية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الرقمي(**E-Planning**) فهو يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، و النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ، كما يعتمد أيضا على التخطيط الإستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم إجراءات العمل التي تسم في ظل الإدارة التقليدية

[1] السالمى السيلطى ،**"الإدارة الالكترونية"** ، عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص 64-66.
[2] محمود قدوة، **مرجع سابق**، ص 55.

بالتعقيد الشديد ، حيث يتم استبدالها بنظم إجراءات سريعة و حاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الرقمية ، وبذلك نجد التخطيط التقليدي ،حيث أن هناك اختلافات أساسية بينهما و هي كالتالي:[1]

- التخطيط الرقمي (**E-Planning**) هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية وقصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في مدة قادمة.

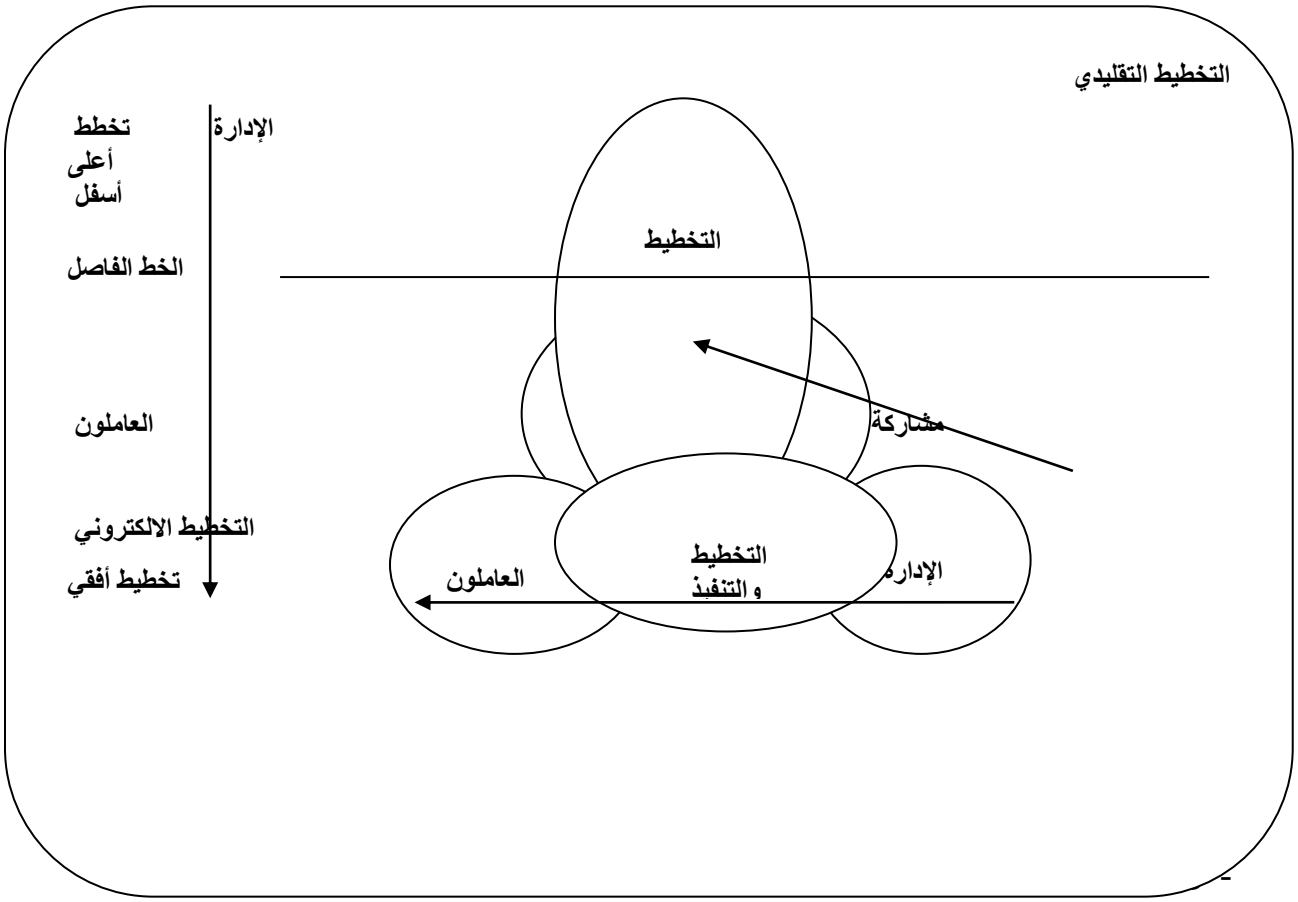
- أن المعلومات دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط بما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر

- أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط و عمال ينفذون قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الرقمية، فجميع العاملين في تخطيط الرقمي يقومون بعملية التخطيط.

- أن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي، في حين أن التخطيط الرقمي هو تخطيط أفقي في إطاره العام و متداخل بشكل كبير بين الإدارة و العاملين. والشكل التالي يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بـــــالتخطيط الإداري التقليـدي، و التخطـــــــيط الرقمي.

[1] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 27.

الشكل رقم (01):مقارنة بين التخطيط في ظل النظامين التقليدي والحديث[1]



- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئة سريعة التغير ، ففي بيئة ذاك تغيرات عشوائية كبيرة و غير قابلة للتنبؤ فإن المطلوب فيها هو المرونة وليس الخطط الرسمية .

- أن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الإبداع.

- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المنظمة في حين أنه يؤدي إلى الفشل ، فنجاح المنظمة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد نجاحا بل أنه قد يسبب الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق .

وعموما فأن التخطيط الرقمي لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيقها و لكنهما يختلفان من حيث الآليات و الممارسات. ففي التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثم تحديد الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة ، ولكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير ، و في مقدمة ذلك ما يأتي : [3]

1- الحاجة للتخطيط : في زمن وبيئة الإنترنت يمكن التساؤل إن كانت هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المنظمات تعمل في زمن الآني و بالسرعة الفائقة ، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق لها مثيل . في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتغير بالأسلوب و اليوم ، على الأرجح

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية :الإستراتيجية والوظائف والمشكلات** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار النشر ،2004 ، ص238.
[2] نجم عبود نجم، **المرجع السابق،** ص 240.
[3] محمد سمير احمد، **مرجع سابق،** ص ص 250-251.

ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة تصميمها مرات أخرى مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة ابعد عن سابقتها وعن الخطة الأصلية .

2- أفق التخطيط : إن الخطة الطويلة و المتوسطة الأمد قد تكون في المنظمات التي تعمل في زمن الإنترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام المقاصد ، ويتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيرات والسيناريوهات المحتملة و غير المحتملة .

3- قيود التخطيط في الممارسة : إن التخطيط الرقمي يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السـريعة في البيئة ، و انتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا .

ويوضح الجدول رقم (02) الفروق الموجودة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الرقمي ، من حيث الأهداف والأفق الزمني و المشاركين في وضع الخطة ، كما يلي :

الجدول رقم (01): مقارنة بين التخطيط في ظل النظامين التقليدي والرقمي[1]

التخطيط في ظل نظام الإدارة التقليدية	التخطيط في ظل نظام الإدارة الرقمية
يعتمد على خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة	يعتمد على خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
يعتمد على خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل امدهاعن سنة واحدة).	يعتمد على خطط قصيرة وآنية (مدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة ترتكز على قدرات المنظمة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة و الزبائن وحاجاتهم الآنية و المحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند تنفيذ الاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين (مدخل الجميع ـــــ في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة ، غامضة و احتمالية بدرجة عالية .
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن .
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المنظمة .

انطلاقا من الجدول نستنتج بان التخطيط الرقمي تخطيط آني مرحلي يجعل الإدارة في حالة متابعة دائمة ومستعدة لتعامل مع أي طارئ أو جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يتلاءم مع الظروف الراهنة أو المتغيرات، حيث يكون الابتكار ضروريا عند عملية التنفيذ من اجل معالجة الظروف والمتغيرات. كما نجد أن التخطيط في ظل نظام الإدارة الرقمية يمثل مبدأ عام يقود إلى إيجاد آليات معالجة دون أن يفرض قيودا على العمليات الإدارية.

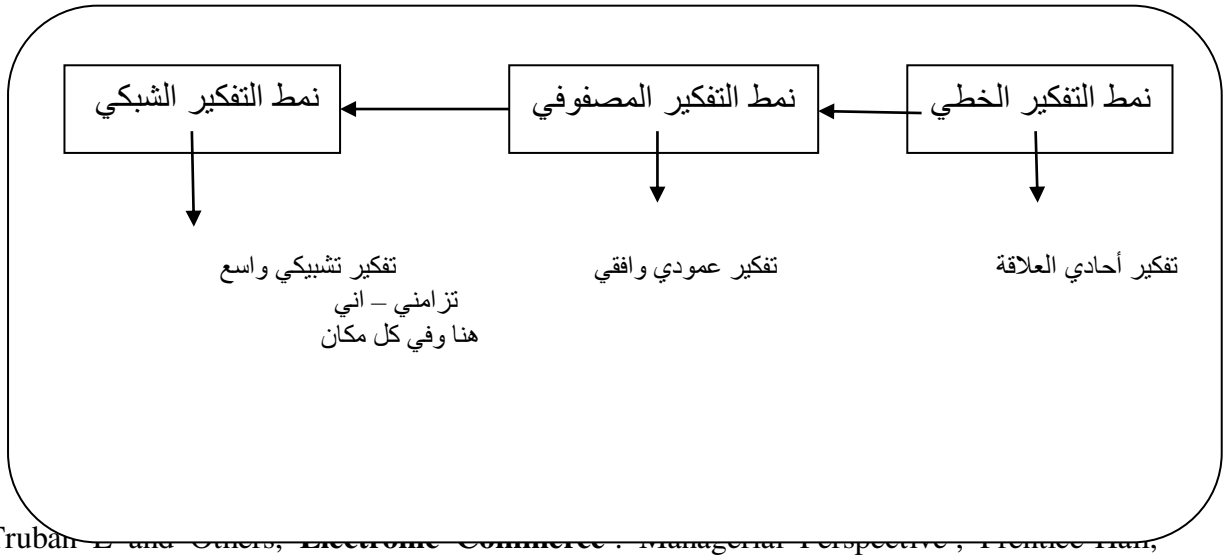
[1] محمد سمير أحمد، **مرجع سابق**، ص 254.

2- التنظيم الالكتروني (E- Organizing) : يرتكز المفهوم التقليدي للتنظيم على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر وثابتة، إلا انه كنتيجة لتوظيف البعد التكنولوجي أصبح من الضروري التكييف مع المتغير الجديد وإيجاد تطبيقات وممارسات للتنظيم وأصبح يطلق عليه التنظيم الرقمي الذي يشكل " **الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"**[1]

يشكل التنظيم الجديد نتيجة توظيف وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات تسيير الإدارة نقلة نوعية في مستويات الأداء في العمل الإداري والتنظيمي هذا ما يجعله يختلف كلية عن التنظيم التقليدي، ومن هنا يمكننا تحدد الاختلافات بين التنظيمين التقليدي والرقمي فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. فالقيام بالأعمال في ظل الإدارة الرقمية يتم بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة تختلف عن خصائص التنظيم التقليدي الذي يقوم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية، والذي يحد من المرونة، والقدرة على الاستجابة الفورية، كما يسهل استخدام التنظيم الشبكي عملية الاتصال بين الأفراد [2] لكونه يتميز بالمرونة. فمن خلاله يتم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : تطور نمط التفكير الإداري[3]



[1] Truban E and Others, **Electronic Commerce** : Managerial Perspective, Prentice Hall, Upper, Saddle River, USA, 2000, P 340.

[2] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص 103.

[3] نجم عبود نجم،**الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات**، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 170

نستنتج من خلال هذا الشكل أن التفكير الإداري شهد تطور ملحوظ بحيث انه انتقل من النمط الخطي للتفكير إلى نمط التفكير المصفوفي وصولا إلى النمط التفكير الشبكي، وفيمايلي سنتطرق إلى مضمون كل نمط من خلال الجدول أدناه: [1]

2- التقسيم الإداري (Departmentalization) : يعتمد التقسيم الإداري التقليدي على الأقسام والوحدات، في حين تعتمد في ظل الادارة الرقمية على التنظيم الشبكي في عملية التسيير.

3- سلسلة الأوامر (Chain Of Command) : يصبح دور القيادات في ظل الإدارة الرقمية يتمثل في إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لانجاز الأعمال، إذ انه يتم في ظلها الانتقال من تنظيم إداري يقوم على وجود رئيس واحد إلى تنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، بالإضافة إلى الانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.[2]وهي على خمسة أشكال وفق الجدول التالي:[3]

الجدول رقم 02 : يحدد أشكال الفرق بالمنظمة ومضمونها[4]

شكل الفرق	مضمونها
فرق مجموعات العمل (**Groups Teams**)	وهي فرق تتميز بتعدد المهارات وهي التي تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية داخل المنظمات
فرق حل المشكلات (**Problems SolvingTeams**)	وهي فرق تتميز بتعدد الاختصاصات وتنوع المهارات مهمتها القيام بحل المشكلات الخاصة والطارئة بالمنظمة
فرق حلقات النوعية(**Quality Circles**)	وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبنوعية العمل المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي مستمر، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الحلقات تتمتع بمرونة عالية في تنظيم عملها من حيث المحتوى أو التوقيت
فرق الإدارة (**Management Teams**)	تتكون هذه الفرق من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية تقوم بعملية التنسيق بين أعمال الفرق الأخرى
الفرق الافتراضية (**Virtual Teams**)	يتكون أعضاء هذه الفرق من أماكن مختلف، ويتم الاتصال فيما بينها الكترونيا

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص ص 167- 168.
[2] محمد قدوة، **مرجع سابق**، ص 57.
[3] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص 100.
[4] عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **الإدارة الإلكترونية : مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية**، مصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمة الإدارية ، 2007 ، ص 100.

4- الرسمية (Formalization) : يتم في ظل الإدارة الرقمية إتباع سياسات مرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5- المركزية واللامركزية (Centralization and Decentralization): يتميز التنظيم الرقمي بتعداد مراكز السلطة وذلك من خلال ظهور الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.ومن خلال الجدول التالي يمكنا إبراز أهم الفوارق الموجودة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الرقمي :

الجدول رقم (03): الفوارق الموجودة بين النظام التقليدي النظام الرقمي[1]

التنظيم في ظل النظام الإداري التقليدي	التنظيم في ظل النظام الإداري الرقمي
منهجي	غير منهجي
بيئة صلبة	بيئة مرنة
إدارة حازمة	قيادة تؤمن بالتمكين
سيطرة وضبط	تملك ومشاركة
المباشرة	التعزيز
الموظفون من التكاليف	الموظفون من الموجودات
المعلومات ملك للإدارة	المعلومات للجميع
تجنب المخاطرة	إدارة المخاطرة
مساهمات فردية	مساهمات فرقية

3- القيادة الرقمية (E-Leadership) : تعني القيادة بمفهومها التقليدي القدرة على إقناع الآخرين من اجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، إلا انه تغير مفهومها بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التسيير الإداري الأمر الذي أدى إلى تغير نمط القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ففي ظل الإدارة التقليدية كانت القيادة تمثل جانب الاتصال والتحفيز فرعا يندرج ضمن وظيفة التوجيه، أما في ظل الإدارة الرقمية تحولت إلى وظيفة أساسية.

وأصبح يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الرقمي في المنظمات المعاصرة على وجود قيادات ذات صيغة رقمية تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقيها، لذا تتطلب هذه القيادات القدرة على الابتكار والاستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالأنظمة الرقمية، كما تتطلب هذه الأخيرة القدرة على التعامل الفعال بالنمط الرقمي مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم لانجاز الأعمال المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك الاعتماد على استخدام شبكات الانترنت التي يتم من خلالها تنفيذ وانجاز عمليات التوجيه.[2]

[1] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص 102.
[2] احمد غنيم، **مرجع سابق**، ص 81.

تتمثل القيادة الرقمية في الكفاءات الجوهرية التي تملك القدرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي للمنظمة أو الساعية للتعلم بصفة دائمة ومستمر[1]، كما ينبغي للقائد في الإدارة الرقمية أن يمتلك مجموعة من المهارات أهمها: [2]

1- مهارات المعارف الرقمية: المتمثلة في إتقان إيجاد استخدام تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات الرقمية، والبرمجيات الخاصة، بالإضافة إلى إيجاد تطوير المعلوماتية والمعرفية.

2- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.

3- **مهارات إدارية:** والتي تشمل مهارات تحفيز الأفراد الآخرين داخل المنظمة ودفعهم نحو العمل الجماعي والتعاون، كما تشمل أيضا مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة. ومن خلال الجدول التالي سنبرز أهم الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي والقائد الرقمي :

الجدول رقم (04): الفروق الجوهرية للقائد في ظل النظامين التقليدي والحديث [3]

القائد في ظل النظام الإداري التقليدي	القائد في ظل النظام الإداري الرقمي
يتميز بخط سير وظيفي ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة الاتجاهات
أهدافه طويلة الأمد	أهدافه متتالية وقصيرة الآجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجرأته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصور العامة والتركيز
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يتخلى عنها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصالات وملامح لغته أهم أدواته الإدارية
محلي	عولمي محلي
أحادي المزاج	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي منفتح على مؤسسات الآخرين
مجامل أو صدامي	محاور أو مستمع
غير مضطر على التعلم، ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه	مضطر للتعلم، يتعلم بالعمد والاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه
أدواره هي: مسوق، بائع، ومدير أفراد	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات، وصانع معرفة

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 209.

[2] احمد غنيم، **مرجع سابق** ، ص ص 82-83.

[3] بشير عباس العلاق، **مرجع سابق**، ص ص 22-23.

انطلاقا من الجدول الذي يبرز أهم الفروق الجوهرية للقائد في ظل النظام التقليدي والرقمي يمكن القول بان التسيير الرقمي للإدارة يتطلب في القائد مواكبة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتسام بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة لتطوير أداء المنظمة ورقي بنوعيات الخدمات المقدمة.

4- الرقابة الرقمية (E-Controlling) : تتميز الرقابة في ظل النظام التقليدي بمجموعة من خصائص أبرزها اعتمادها على الماضي[1]، حيث تأتي هذه الأخيرة بعد التخطيط والتنفيذ، كما تهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى وهذا يثبت قصورها وعدم قدرتها في اكتشاف الانحرافات والأخطاء ومراجعتها إلا في نهاية المدة.

ومع النهضة التي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد عرفت عملية الرقابة في ظل النظام الرقمي تغير وأصبحت تمارس بطريقة رقمية وانية بالاعتماد على شبكة الانترنت، مما يسهم في تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف ومعالجته وتصحيحه، كما تسمح بكشف الانحرافات كونها عملية مستمرة ومتجددة، حيث تساعد الرقابة الرقمية على كشف التلاعبات والانحرافات قبل أو عند التنفيذ الأمر الذي يسمح باتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية.

كما تساهم الرقابة الرقمية بفضل شبكة الانترنت باعتبارها قناة أنية لنقل المعلومات، وهذا ما يزيد من قدرتها من متابعة العمليات المختلفة، وتصحيح الأخطاء في كافة أقسام المنظمة[2]. كما تتداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للموظفين في ظل هذا النوع من الرقابة، فالجميع يعملون في الوقت نفسه، والمسؤولية نفسها، وهذا ما يؤدي إلى نمو الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الرقمية والولاء الرقمي بين الموظفين والإدارة، بهذا تكون الرقابة الرقمية أكثر قربا من الرقابة القائمة على الثقة، عكس الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمصلحة الشخصية والمساءلة الرسمية. [3]

وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي[4] :

- نمط العاملين بالإدارة المحلية يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عالٍ مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية؛
- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بسطت من الهياكل التنظيمية من خلال التقليل من مستوياتها الإدارية، مما أدى إلى ظهور الإدارة المحلية الشبكية ؛
- أن الإدارة المحلية تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة القائمة بالأساليب التقليدية، ولكن لابد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات وتطوير العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الرقمية.

وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعمول الأساسي مع أطراف ليس للمنظمة أي سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة وموردیها أو بين المنظمة وزبائنها.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص 111.
[2] عادل حرحوش المفرجي، **مرجع سابق**، ص 111.
[3] نجم ، عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 374.
[4] Dessler, Gary, **A Framework for Management**, Printice Hall, New Jersey, 2001, P345.

ما يمكن قوله أن الرقابة الرقمية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة في كل مكان، وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائ .

مما سبق نستنتج أن نظام الإدارة الرقمية هو عبارة عن نظام متكامل ومرن من الوظائف الإدارية، تعمل على تغطية متطلبات العمل داخل الإدارة المحلية خاصة في ظل بيئة إدارية غير مستقرة.

ثانيا: مبادئ عمل نظام الإدارة الرقمية وأنظمة تطبيقها بالإدارة المحلية

يتطلب تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية، وجود مجموعة من المبادئ والأنظمة التي تحكم عملها، وهو ما سيتم توضيحه كما يلي:

1- مبادئ عمل الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

من أهم المبادئ التي يرتكز عليها نظام الإدارة الرقمية حسب الدكتور عمار بوحوش، نذكر ما يلي : [1]

- تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام بخدمة الفرد يتطلب إيجاد بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات المتوفرة وتحليلها بدقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، وصولا إلى استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

- التركيز على النتائج: ويقصد بهذا المبدأ أن اهتمام نظام الإدارة الرقمية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الرقمية فوائد للأفراد تتمثل في تخفيف العبء عليهم من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة و إنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على الخدمة بصورة مبسطة وميسرة.

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الرقمية متاحة للجميع ، وذلك حتى يتمكن كل فرد وكل وافد من التواصل مع نظام الإدارة الرقمية، كما أن نظام هذه الأخيرة يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والمنظمات بسهولة و إتمام الإجراءات بسهولة وبساطة.

- التغير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في نظام الإدارة الرقمية لأنه يسعى لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء المستفيد من الخدمة أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن المواطن هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

- تخفيض التكاليف: ينتج الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأدنى التكاليف كلما زاد عددهم.

[1] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص ص 189، 191.

نستنتج مما سبق أن مبادئ نظام الإدارة الرقمية يغلب عليه الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة قدرة الإدارة المحلية على توفير المعلومات والخدمات للمستفيدين بسهولة وأكثر مرونة.

ثانيا: الأنظمة اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

توجد مجموعة من الأنظمة الرقمية التي يجب أن تتوافر في المنظمة حتى تستطيع التحول من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي بشكل كامل، يمكن تلخيص هذه الأنظمة فيما يلي:[1]

1- نظام الذاكرة المنظمية: يعتبر هذا النظام من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد الإدارة المحلية ، ويقوم بربط العاملين الموجودين بالمنظمة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام. أما بالنسبة لمميزات هذا النظام فتتمثل في: [2]

* إدارة موارد المنظمة رقميا،
* إدارة الأعمال عن بعد،
* حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل رقمي،
* وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف،
* حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

كما ويشتمل نظام الذاكرة المنظمية على خطط العمل وتقييم الأداء ونظام إدارة التكليفات، الحضور والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والوارد، كما يشتمل النظام أيضا على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمنظمة بالاتصال بغيره[3].

2- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الرقمي؛
3- أنظمة الخدمة المتكاملة؛
4- الأنظمة غير التقليدية الأخرى وتشمل :
5- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة و النظم الذكية؛
6- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين؛
7- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الرقمي، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء؛
8- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية و البورصات العالمية.

---

[1] حازم حسين، **الإدارة الالكترونية**، مصر، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2003، ص 334.

[2] درويش عبد الرحمان يوسف، اتجاهات القيادة الإدارية نحو استخدامات الحاسوب في الممارسات الإدارية دراسة تطبيقية على جهاز الحكومة بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 01، العدد 02، جامعة الكويت، 1994، ص 176.

[3] درويش عبد الرحمان يوسف، **مرجع سابق**، ص ص 176-177.

المطلب الرابع : أداء الإدارة المحلية في النظامين التقليدي والحديث

يشترك مفهوم الإدارة التقليدية مع مفهوم الإدارة الرقمية في كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة ، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة إنجاز تلك الأعمال والمعاملات، والوصول إلى الأهداف ، فنظام الإدارة التقليدية يختلف عن نظام الإدارة الرقمية من حيث نوعية الأساليب والأدوات المستخدمة والتي من خلاله يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين النمطين اعتمادا على الأسس والمؤشرات التالية:

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطرف : كشفت ممارسات النظام أو النمط التقليدي للإرادة طبيعة الوسائل المستخدمة من خلال اعتماده على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو من خلال بعض الوسائل التقليدية كالهاتف الثابت أو المراسلات أو غير ذلك من الوسائل التقليدية ، بينما ممارسات نظام الإدارة الرقمية يعتمد في إنجاز كل الأعمال و المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونيا و ذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الرقمية.[1]

2- الوثائق المستخدمة : يختلف نظام الإدارة الرقمية عن نظام الإدارة التقليدية في عملية التسيير بحيث يمارس الأول مهامه دون استخدام أي أوراق على عكس نمط الإدارة التقليدية التي يعتمد في أداء مهاما بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال و المعاملات المختلفة.

3- الحفظ : إن المعاملات الورقية في النمط الإداري التقليدي معرض للتلف مع مرور الوقت ، على عكس النمط الإداري الرقمي الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظا فهو في مأمن من التلف والتقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية للمنظمة التي يوجد لديها الملف ، إذ تلجأ الكثير من المنظمات إلى تأمين محتوياتها الرقمية باستخدام أكثر من وسيط تخزين رقمي كإجراء احترازي.[2]

4- الوصول للبيانات : يعد الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية في النظام الإداري التقليدي أمر بالغ الصعوبة ، وذلك نظرا إلى كثرة الوثائق الورقية ، حيث يستغرق الأمر وقت وجهد كبير في مقابل ذلك فإن النظام الرقمي يسهل عملية الوصول ، نظرا لما يوفره من بيانات ضخمة جدا تسمح بالحصول على أي معلومة أو معاملة بسرعة و في أي وقت وبدون جهد كبير.

5- الحماية : من ميزات النمط الإداري الرقمي الذي لا يتوافر في النمط الإداري التقليدي هو تأمين الشبكات الرقمية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها و العبث في ملفاته ومعاملاته بالحذف أو الإضافة ، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارة الرقمية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية والمخزنة على شبكة الإدارة الرقمية لا سبيل لأحد في الوصول إليها وأنه البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته ، بعيدا عن التدخل البشري.[3]

6- درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية و البشرية : تعتمد ممارسات النظام التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ، بينما تعتمد ممارسات نظام

---

[1] غنيم احمد محمد ، **مرجع سايق**، ص 31.

[2] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 6.

[3] بن محمد الحسن، حسين، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، (ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص 9

الإدارة الرقمية على استخدام التكنولوجيا الواقع الافتراضي ، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية و البشرية ، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.[1]

7- التفاعل : ممارسات المفهوم التقليدي للإرادة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي بينما في حال الإدارة الرقمية فيتسم بالسرعة الفائقة.

8- التكلفة : يكلف الأسلوب الورقي في نظام الإدارة التقليدية الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ الملفات والمعاملات وصيانة المكان التي تحفظ فيه ، بينما لا يكلف الأمر في ظل نظام الإدارة الرقمية أكثر من تكلفة وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات عليها سلفا.

9- نوع التنظيم : ترتكز الإدارة في ظل النظام التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى والسرية أسلوبا ومنهجا ، بينما يرتكز نظام الإدارة الرقمية على إدارة وتنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والشفافية والتحالف والإستراتجية. [2]

10- مدة الخدمة : يضاف إلى مميزات نظام الإدارة الرقمية ميزة أخرى ، من صعب توافرها في نظام الإدارة التقليدية وهي محدودية ساعات الدوام في ظل نظام الإدارة التقليدية و التي لا يتسع وقت دوامه الرسمي لاستقبال مراجعيه إلا في عدد محدود في الأسبوع ، في حين يوافر نظام الإدارة الرقمية خدمات على مدى أربعة وعشرين (24) ساعة ، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاته في أي وقت على مدار اليوم ، حيث أن ذلك كله ينفد وفقا لبرنامج معد سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه حسب مطابقة بياناته أو مخالفته إياه.[3]

11- جودة الخدمة : يتميز نظام الإدارة الرقمية عن نظام الإدارة التقليدية من حيث نوعية الخدمات المقدمة، فالأول تتميز خدماته بالجودة عالية في حين تتميز الخدمات في ظل نظام الإدارة التقليدية، بجودة أقل بمقارنتها مع جودة خدمات نظام الإدارة الرقمية. ومن خلال الجدول التالي يمكن تلخص أهم الاختلافات الموجودة بين نظام الإدارة التقليدية ونظام الإدارة الرقمية كمايلي:

الجدول رقم (05) : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية بالإدارة المحلية [4]

	نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية	**نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية**
الوسائل المستخدمة	يعتمد على الاتصالات المباشرة و المراسلات الورقية.	يعتمد على شبكات الاتصال الرقمية.
الوثائق المستخدمة	يعتمد على استعمال الأوراق .	يعتمد على الوثائق الرقمية.
الحفظ	يعتمد على الأرشيف الورقي	يعتمد على الأرشيف الرقمي
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول للبيانات بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافق قواعد بيانات ضخمة.
الحماية	نظام أقل حماية بسب عدم اعتماد طرق تقليدية	يوفر حماية عالية جدا بسبب توفر نظم حماية

[1] غنيم احمد محمد ، **مرجع سابق**، 2008، ص ص 33-34.

[2] عباس العلاق، بشير، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات**، أبو ظبي، الإمارات : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005، ص 17.

[3] بن محمد الحسن، حسين، **مرجع سابق**، ص 10.

[4] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 08.

	في تخزين وحفظ البيانات والمعلومات	المعلومات .
درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	يعتمد على توفير الإمكانيات المادية والبشرية الكبيرة لتحقيق أهدافه.	يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافه .
التفاعل	درجة الفاعلية في ظله بطيئة تستغرق أيام وأشهر بسبب تعقد الإجراءات الإدارية .	يتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنه استقبال عدد كبير من طلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
التكلفة	نظام مكلف على المدى البعيد .	نظام اقتصادي على المدى البعيد.
نوع التنظيم	يتميز بهرمية والجمود .	شبكي مرن .
مدة الخدمة	يتميز بمحدودية ساعات الدوام الفعلي التي تقدم فيها الخدمة .	يوفر خدماته على مدى أربعة وعشرون (24) ساعة يوميا وفق برامج معدة مسبقا لرد على طالبي الخدمة.
جودة الخدمة	جودة أقل.	يوفر جودة عالية جدا .

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتضمن أهم الاختلافات الموجودة بين نظام الإدارة التقليدية ونظام الإدارة الرقمية على أن اعتماد النظام الرقمي من خلال توظيف وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري يمنح مزايا، ويعطي نتائج ومؤشرات ايجابية على تحسين عملية التسيير بالإدارة المحلية ويحقق جودة عالية على الخدمات المقدمة.

المطلب الخامس: مراحل تطور تحول النشاط الإداري في النظامين التقليدي والحديث

تلعب الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم دور مهم في تطور نظام الإدارة المنتهج في عمليات التسيير أدت إلى التحول والانتقال من نظام يعتمد على أساليب تقليدية إلى نظام يرتكز على توظيف تكنولوجيا معلومات والاتصال في صميم النشاط الإداري إلا أن عملية الانتقال والتحول من نظام إلى أخر لا يمكن أن تتم إلا عبر مراحل فمن خلال هذا المطلب سنتناول تطور الإدارة الرقمية وكذا مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية .

أولا: التطور التاريخي لنظام لإدارة الرقمية

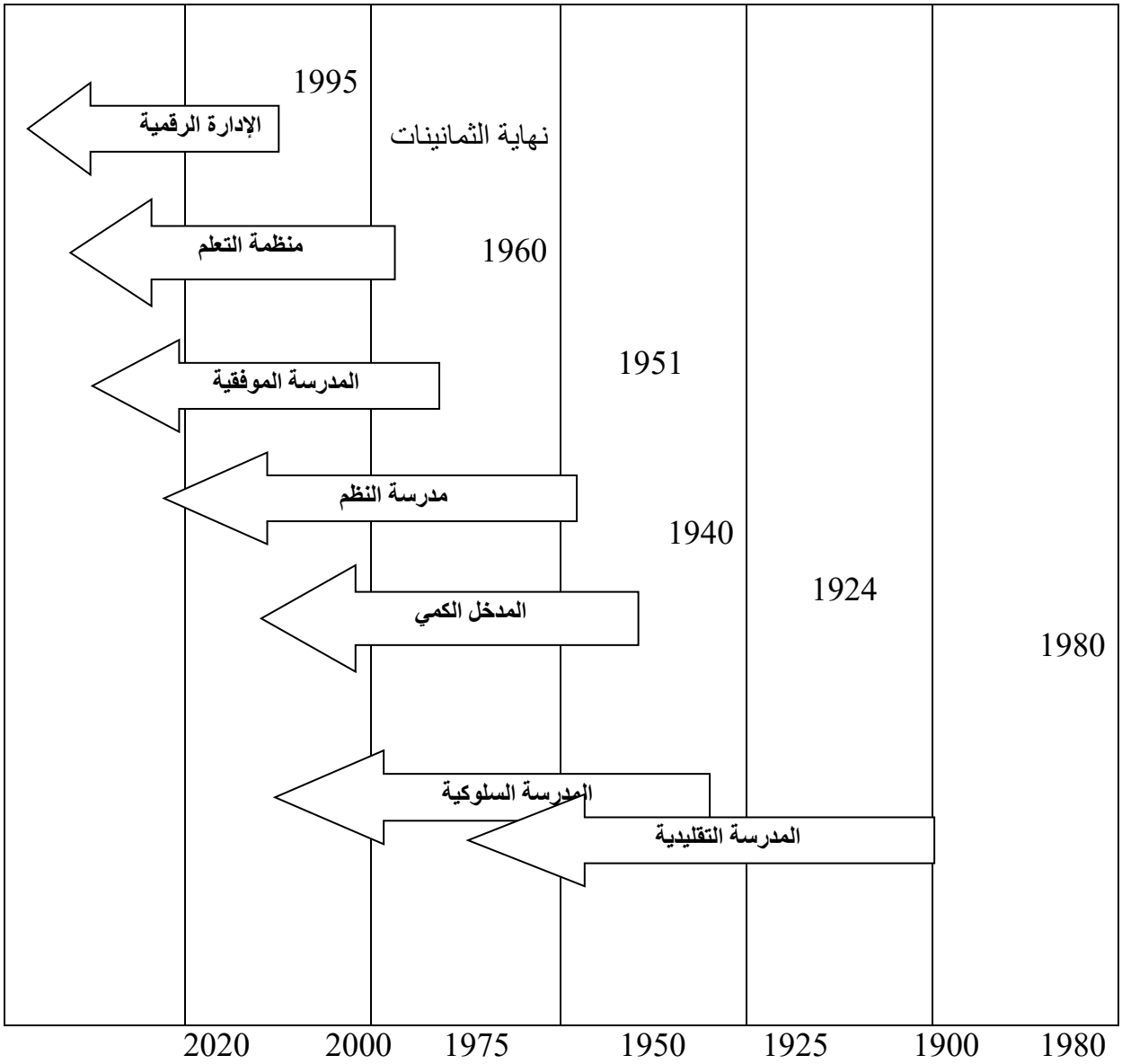
أدى التطور السريع للتكنولوجيا للمعلومات و الاتصال إلى بروز نموذج أو أسلوب جديد في تسيير الإدارة وهو ما اصطلح على تسميته بنظام الإدارة الرقمية. وبذلك فإن ظهور هذا النمط الإداري لم يأتي من الفراغ[1]، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في الأنشطة

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص 49.

الأعمال منذ نهاية العقد الخمسينات والستينات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة باستخدامها للحاسوب ينتج عنه الإسراع في إنجاز الأعمال والاختصار للجهد والوقت و الموارد[1] .في حين ترى أغلب دراسات المتخصصة أن تطور و نشأة نظام الإدارة الرقمية كان على نحو التالي:

[1] سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص 49.

الشكل رقم (03): تطور المدارس الإدارية [1]

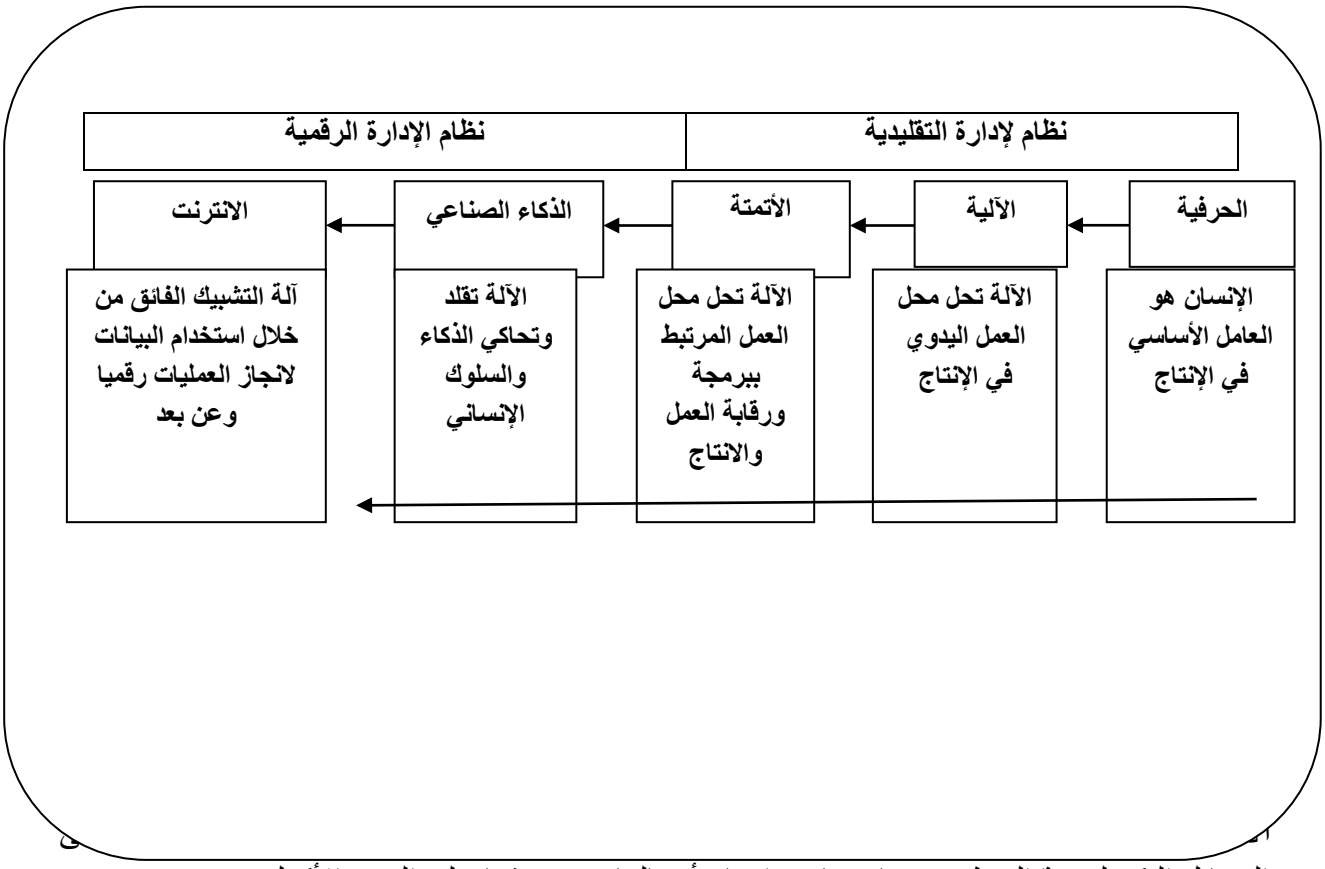


2- التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل نظام الإدارة الرقمية في النشاط الإداري:

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل ، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية و الأعمال اليدوية النمطية ، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة ، لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي ذكاء الإنساني في رؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة ، فالانترنت و شبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عمولة وأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا ، وهو ما يجعل من الإدارة الرقمية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا[2] . و الشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترانت والإدارة الرقمية :

[1] عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **مرجع سابق** ، 2007 ، ص 07.
[2] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 130.

الشكل (04) : التطور التكنولوجي باتجاه الانترانت و الإدارة الرقمية[1]



الوسائل التكنولوجية المتطورة تساعدها في انجاز أعمالها ، و تنفيذها على الوجه الأكمل .

ثانيا: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية

تتم عملية التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية عبر عدة مراحل لتحقيق أهداف المسطرة كما يأتي:[2]

1- قناعة ودعم الإدارة العليا: لنجاح عملية الانتقال من النمط التسيير الإداري التقليدي إلى نمط التسيير الإداري الرقمي ينبغي على المسؤولين في المنظمة أن يمتلكوا قناعة التامة ورؤية الواضحة للتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات رقمية لتقديم الدعم الكامل وتوفير الإمكانيات اللازمة لرقمنة الإدارة المحلية .

2- تدريب وتأهيل الجهاز التنفيذي: يمثل الموظف العنصر الأساسي للعملية التحول من نظام الإداري التقليدي إلى نظام الإدارة الرقمية، هذا ما يتطلب تلقي الموظف تدريب وتأهيل على استخدام تكنولوجيا

[1] زرزار العياشي ، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الكفاءة العمليات الإدارية ، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2013 ، ص33.

[2] محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، الأردن، عمان:دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص ص 110-111.

المعلومات والاتصال من أجل إنجاز الأعمال من خلال إخضاعه لدورات تدريبية لتأهيله للقيام بالعمل الإداري الرقمي بالإدارة المحلية.

3- توثيق و تطوير إجراءات العمل بالإدارة: تقوم المنظمة بمجموعة من العمليات الإدارية وما يسمى بإجراءات العمل ، كما تقوم هذه الأخيرة بعملية توثيق وأرشفة لكل العلميات والإجراءات الإدارية التي تنجزها ، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير التقديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمر وتمثيلها بطريقة نظامية.

4- توفير البنية التحتية لنظام الإدارة الرقمية: لا تتم عملية الانتقال والتحول من نظام الإداري التقليدي إلى النظام الإداري الرقمي إلا بتوفر بنينة تحتية تمثل الجانب المحسوس من عملية التحول الرقمي بالإدارة المحلية، والتي تشمل تأمين أجهزة الحاسوب، والربط بين الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرافقة معها ، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء برقمنة المعاملات الورقية القديمة: تحتاج المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية بالإدارة المحلية إلى إعادة توثيقها وأرشفتها وحفظها إلكترونيا بواسطة مسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات أكثرا انتشارا بالإدارة: وذلك على المستوى جميع الأقسام الإدارة وبرمجتها إلى معلومات رقمية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

ثالثا : نظريات ونماذج نظام الإدارة الرقمية

1- نظريات نظام الإدارة الرقمية

توجد أربعة نظريات مهمة تطرقت إلى تطبيق نظام الإدارة الرقمية والنتائج التي قد تترتب عن تزايد تطبيق أنظمته ، إلا أنها تتنافس فيما بينها على مدى أهميته و فعاليته عند قيام منظمة بمهامها وتتمثل هذه النظريات فيما يلي :[1]

1- 1- العقلانية: يعتقد أصحاب هذه النظرية على أن استخدام التقنيات في مجال نظام الإدارة الرقمية يمثل تحسنا كبيرا دائما في قدرات الإدارة المحلية ، وذلك على اقل تقدير في انتهاج العقلانية عند اتخاذ القرارات ، و التكلفة الوحيدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها . و وفقا لهذا الرأي فان هذه الأنظمة سوف تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات، ترتيبها، ترميزها، تنظيمها، إدارتها و استخدامها. وبناءا على ذلك، فان هذه الأنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية. إلا أن هذا التفاؤل مبني على نظرية قديمة مفادها أن المعلومات تقلل من الشكوك و تزيد من احتمالية صحة اتخاذ القرارات المتخذة.

2- 1- الثمن : تقبل مجموعة من النظريات إمكانية زيادة قدرات التحكم و انعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعلانيتها ، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يأتي بدون ثمنه ، وهذه النظريات تعتقد ضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية ، وإلا سوف يكون ثمن غاليا فيما يتعلق بالحرية و الخصوصية الشخصية للأفراد ، و الحفاظ على سرية المعلومات.

[1] العبود فهد بن ناصر بن دهام، **الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ**، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003، ص 23.

3-1- ضوضاء المعقولية وتأكلها: النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤما ، وهي تقوم على الادعاء القائل أن نظام الإدارة الرقمية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة ، وعلى الزعم السائد بضعف قدرة الإدارة المحلية على إدارة المعلومات بصورة جيدة ، وعلى الهواجس الأخرى التي تهمل العوامل الضمنية النوعية في صياغة القرار، والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كميا ، كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل : التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات ، النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدء من عمليات التحليل إلى صياغة التوصيات ، كما أن هذه النظرية ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة، وتفضل أن تعتبر المعلومات كالضوضاء.[1]

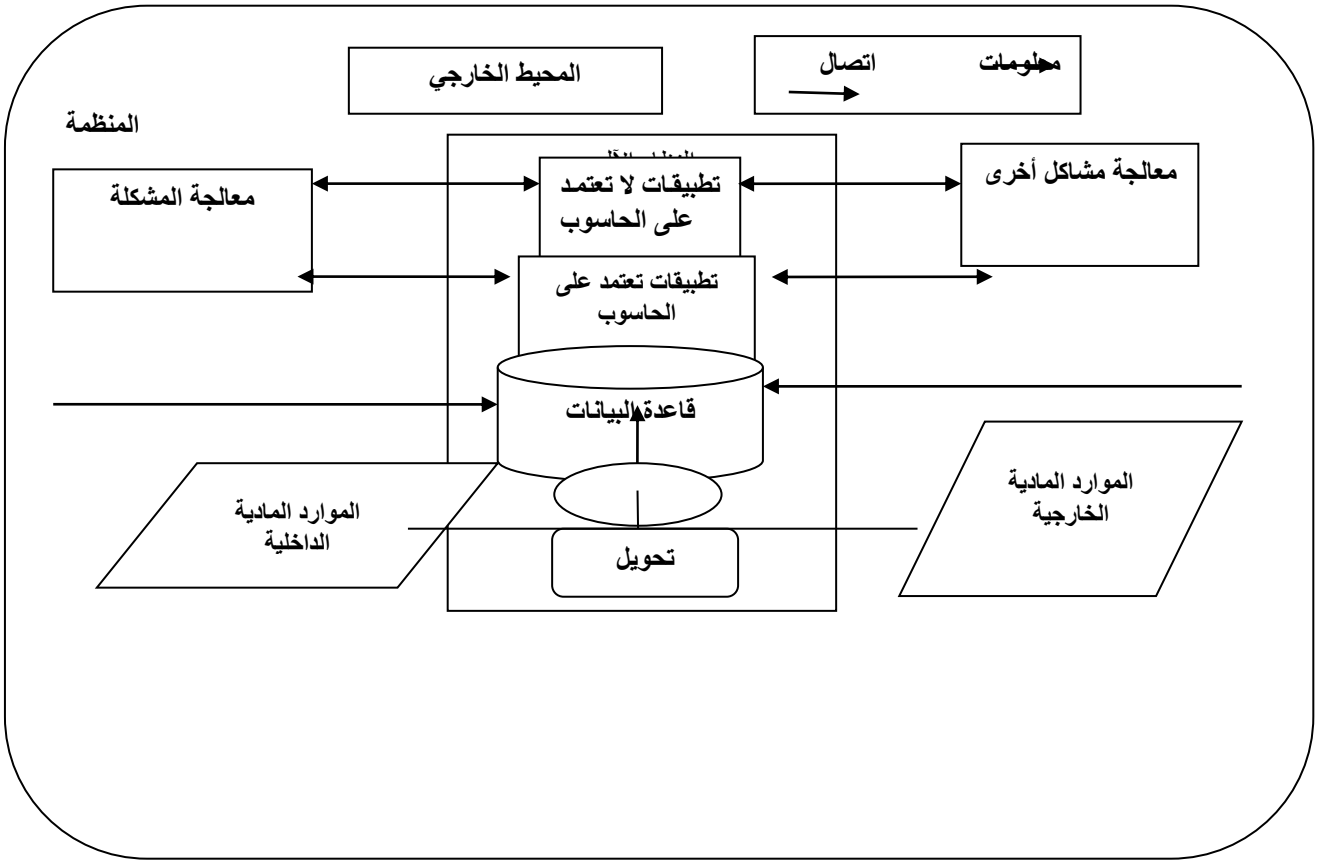
4- 1- التقنية : تعتمد هذه النظرية على اعتبار التقنية عامل مهم وأداة رئيسية في ظل الظروف تنافس بين المنظمات ، مع التركيز على انه لن يكون لهذه النظرية نفسها تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرارات بمعزل عن النظريات الأخرى. [2]

2- نموذج نظام الإدارة الرقمية:

يعتمد النموذج الذي يقوم عليه نظام الإدارة الرقمية على أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث لا يمكن أن تكون نجاعة وفعالية في التسيير الإداري بالإدارة المحلية بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا ، وهذا النموذج موضح في الشكل (04)

[1] العبود فهد بن ناصر بن دهام، **مرجع سابق**، ص 23.
[2] نفس المرجع والصفحة.

الشكل (05) : نموذج نظام الإدارة الرقمية [1]



* تطبيقات الإدارة الرقمية تعتمد على الحاسوب .
* قاعدة البيانات .

3- مداخلات النظام و هي :

* موارد مادية داخلية .
* معالجات.
* الموارد المادية الخارجية و التي تتمثل في معلومات من المحيط الخارجي

4- يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الرقمية وكيف تقدم البيانات و المعلومات من أجل انجاز الأعمال المختلفة.

5 - إن عمل هذا النموذج يكون كالتالي : يتم إدخال البيانات من خلال النظام الآلي للمنظمة الموجود أسفل النموذج ، حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل قاعدة البيانات ، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب مثل : (التحاور عن طريق الحاسوب ، البريد الالكتروني و الاجتماعات عن بعد ، قواعد بيانات إدارية مختلفة)، بالإضافة إلى بعض التطبيقات الأخرى التي لا تعتمد على الحاسوب[3] ، وعليه فان هذا النموذج يساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستفيدين مع بعضهم البعض أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب والاتصالات.

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي ، **الإدارة الالكترونية**، عمان ، الأردن : دار النشر،2008 ، ص 35.
[2] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص ص 23-24.
[3] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص ص 23-24.

المبحث الثاني: تطور الإدارة المحلية.

تعد الإدارة المحلية نمط من أنماط التنظيم الإداري ترتبط أساسا باللامركزية الإدارية كأسلوب تلجأ له الإدارة العامة للوفاء بالتزاماتها لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وهذا الأسلوب يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية والسياسية القائمة على أساس توزيع الوظيفة الإدارية أو السياسية وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور نظام الإدارة المحلية

لم يأخذ نظام الإدارة المحلية شكله القانوني وأساسه التنظيمي إلا بعد نشوء الدولة الحديثة التي تزايدت أعباءها. فعلاقة الحاكم بالمحكوم موجودة منذ الأزل، المختلف فيها أنها أخذت أشكال وأنماط مختلفة على مر الفترات التاريخية وهذا ما جعل ملامح الحكم المحلي تظهر في الأفق توازيا مع تلك العلاقة السلطوية وطبيعتها، واوجد الأسباب المرجعية التي أدت بالمحكومين بالمطالبة في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أشكال تنظيمية شكلت في الأساس البناء التحتي لنظام الإدارة المحلية.

أولا: الصورة البدائية لنظام الإدارة المحلية:

عرف تاريخ الإدارة المحلية خليته الأولى في تجمع أسر بدائية أين كان هدف الإنسان داخله وهو تأمين قوته، وبتجمع تلك الأسر انتقل الإنسان بمدنيته لتشكيل قبائل بحيث تزايد طموحها وهدفها من تأمين غذاء إلى أهداف أخرى تمثلت في تأمين المرعى والمأوى والأمن. كما فرض هذا الأخير مجموعة من الصفات التي وجب توفرها في رئيس أو قائد هذه التجمعات المتمثلة في القوة الاقتصادية والعائلية و الدينية.[1] بحيث احدث هذا النوع من التجمعات لغة التفاهم بين أعضائها وتكوين جملة من الأعراف، وكان ولاء الفرد للقبيلة أو للسلطة الحاكمة يرجع إلى مدى قدرة هذه التجمعات في توفير الأمن والاستقرار وتأمين الغذاء وكذا تحقيق العدالة بين أفرادها.

كما تميز النظام القبلي بالضيق وقلة عدد أفراده وانحصار العلاقة داخل التجمع في رابط القرابة والضمير الجمعي الذي اتصف بالقوة والمتانة إذا أن ارتباط الحاكم بالمحكومين كان قائما على الحرية والسجية تحت رايته، فكان مجلس القبيلة يختار من كبار السن وأكثرهم خبرة وأشدهم بنية وأقواهم في الحرب والصيد وافرهم مالا.[2]

وهكذا نشأ في صورته البدائية لنظام الإدارة المحلية مجلس القبيلة الذي كان حتمية لظهور الجماعة الجديدة (القبيلة) والذي يعد الوسيلة الأقدر التي اعتمدتها القبيلة لتسيير وإدارة المرافق العامة ، واتخاذ القرارات ، وسن القوانين والأوامر وتبني الأعراف.

إلا انه وانطلاقا مما سبق ذكره فان النظام القبلي ارتبط بعنصر وحيد ألا وهو السكان وافتقاده لعنصر الاستقرار المجتمعي بحيث تميز بكثرة الترحال وعدم الاستقرار على إقليم أو مكان معين إلى غاية ظهور حرفة الزراعة التي شكلت العامل الأساسي لظهور ما يعرف بحق الملكية التي أدت إلى إرساء استقرار تلك التجمعات في أقاليم معينة، ساعد هذا الأخير من اندماج هذه التجمعات والقبائل مشكلة ومكونة قرى وكان هذا أقصى حد وصلت إليه الإدارة المحلية كصورة بدائية محضة.[3]

ثانيا: الصورة المدنية لنظام الإدارة المحلية:

---

[1] حسن محمد عواضة، **الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية**، مصر: دار المعارف، 2003، ص 3.

[2] حسن محمد عواضة، **نفس المرجع**، ص 4.

[3] إبراهيم العواجي، **الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، بحوث ندوة الإدارة بالمملكة، إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة، 1990، ص 5.

أدى انتشار القرى وتعددها واحتكاكها مع بعضها إلى الاندماج لتشكل بذلك مدن التي أصبحت أهلة بالسكان. وباحتراف الزراعة ظهرت نشاطات أخرى للمجتمع القبلي أهمها التجارة والحدادة وصناعة بعض الأدوات والمستلزمات، كما أدى ذلك في التفكير في بناء مخازن لتخزين إنتاجهم لحمايته من العوامل الطبيعية التي قد تلحق به الأضرار الأمر الذي أدى إلى تطور العمارة لحفظ الغلال كما ظهرت الحراسة للسهر على تأمين تلك المخزونات وكذا المحاصيل في الحقول وبدأت أشكال أكثر نضجا في تسوية النزاعات وتنظيم العلاقة بين أفراد هذه التجمعات.[1]

ويعد تكُّون الكيانات والوحدات الإقليمية والسياسة الأكبر حجما وأكثر تنوعا بشكل الحالي نتيجة تحالف وتلاحم بين مجموعة القبائل التي أخذت وقتا طويلا في الظهور، وذلك نتيجة لشعور أفراد المجتمع البشري البدائي بضرورة تقوية الدفاع الخارجي والأمن الداخلي والفصل في النزاعات القائمة، فأصبح لدى هؤلاء الأفراد قابلية لفكرة تنظيم أنفسهم داخل وحدات إقليمية وإدارية وسياسية أكثر تنظيما تتولى تحقيق وتلبية حاجياتهم التي هي في تطور مستمر.[2]

ثالثا: الصورة الحديثة لنظام الإدارة المحلية:

نتيجة تزايد حاجيات ومتطلبات أفراد داخل التجمعات أصبحت الجماعة السياسية تمثل الأسلوب الأنجع للنهوض بالمستوى المعيشي وتحسين ظروف العيش في جميع مجالات الحياة فظهرت وتكونت الدول وتطورات إلى غاية ما وصلت عليه بالشكل الحالي أو الحديث لان التجزئة التي كانت تعيش في ظلها لم تعد تخدم المجال السلطوي وفرض السيادة على تلك التجمعات[3].

فعملت الدولة الكيان الوليد في القضاء على الفوارق الانفصالية وإذابة تلك الانتماءات الصغيرة في وحدات اكبر قادرة على تلبية حاجيات أفراد تلك التجمعات أخذت بصورة واضحة طابع السلطة المركزية[4] وانطلاقا من ذكرنا أنفا نشأت الدول التي أصبحت تهتم بإدارة المرافق العامة وتأمين الدفاع الداخلي والخارجي وتسعى لتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد وإشباع حاجيات المواطنين وتوفر أحسن الخدمات [5]. الأمر الذي استلزم أن تكون الإجراءات الإدارية سارية المفعول مطبقة على جميع أقاليم الدولة بالإضافة إلى اتسامها بالتوحيد والتجانس والتناسق مع احتفاظ السلطة المركزية بامتياز اتخاذ القرارات ووضع الإجراءات.[6]

ومن هنا نشأت طرائق مبتكرة لتحقيق الأهداف والغايات الجماعية عرفت بما يسمى أساليب التنظيم الإداري، وبمرور الوقت تشعبت وظائف الدولة أو الكيان الوليد لتزايد متطلبات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية نتيجة الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر أدى إلى تطور مفهوم الدولة ككل وتطور في مفهوم الإدارة المحلية وما أحدثه هذا الأخير من انتشار الوعي الثقافي والعلمي والمعرفي وتقدم وسائل المواصلات والاتصالات على المستوى الداخلي والخارجي فتحولت الدولة الحارسة من مفهومها الكلاسيكي إلى دولة تعنى بالرعاية الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تزايد الأعباء على كاهل أجهزة الدولة التي أصبحت عاجزة على مواجهة التحديات المستمرة والمتزايدة ، وأصبح البت في معالجة القضايا والمسائل الجوهرية المطروحة يتميز بالبطء وغير مواكب لسرعة التطورات والتحولات في الحاجات والإمكانيات الأمر الذي شكل عدة عوائق أمام الدولة في الوصول إلى المعلومات التي من شأنها

---

[1] احمد رشيد، **الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض: شركة مكتبة عكاظ، 1981، ص 32.

[2] شنطاوي علي خطار، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الأردن وفرنسا**، عمان: المركز العربي للحركات الطلابية، ط1، 1994، ص 8.

[3] شنطاوي علي خطار، **نفس المرجع**، ص 8.

[4] احمد رشيد، **مرجع سابق**، ص 33.

[5] حسن محمد عواضة، **مرجع سابق**، ص 7.

[6] شنطاوي علي خطار، **مرجع سابق**، ص 8.

تسهيل عملية إيجاد البدائل التي تساعد القيادة المركزية على اتخاذ القرارات الرشيدة وتصل إلى إشباع احتياجات ومتطلبات أفراد التجمعات والوحدات.[1]

فمع تعدد وظائف الدولة وتزايد مشاكلها الإدارية على المستويين المركزي والمحلي نتيجة اتساع رقعة الدولة الحديثة وتزايد اهتمامها بالنشاط الاقتصادي الأمر الذي اضطره إلى إعادة النظر في أساليب التسيير والتوجه إلى توزيع الوظيفة الإدارية والتنازل عب بعض صلاحياتها إلى هيئات محلية مستقلة مع المحافظة على الوحدة السياسية والإدارية للدولة[2] من اجل النيابة عنها على المستوى المحلي لإدارة وتسيير الشؤون المحلية وإيجاد حلول للقضايا والمسائل دون الاستعانة بالحكومة المركزية في ظل القوانين والضوابط الدولة مع المحافظة السلطة المركزية على الدور الرقابي هذا ما أدى إلى التجسيد الفعلي لإدارة الشعبية في اتخاذ القرارات المحلية عن طريق الهيئات والمجالس المحلية المنتخبة من طرف الشعب.

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الإدارة المحلية

يكتسب أسلوب الإدارة المحلية أهمية كبيرة في تسيير الشأن المحلي وفي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وتظهر هذه الأخيرة من خلال توزيع الوظيفة الإدارية وتقاسمها مع السلطة المركزية، كما يحكم أسلوب الإدارة المحلية مجموعة من المحددات التي تقوم عليها عملية التسيير على المستوى المحلي وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المطلب.

أولا: أهميه الإدارة المحلية :

تكتسي الإدارة المحلية باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم أهمية بالغة على المستوى السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي سنعددها كمايلي :

1- الأهمية السياسية:

يساهم الأخذ بنظام الإدارة المحلية إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما ينطوي عليه ذلك ترسيخ المنهج الديمقراطي و يجسد مبدأ حكم الشعب لنفسه بنفسه، فممارسة الديمقراطية على الصعيد المحلي (أو ما يسمى بالديمقراطية الإدارية أو المحلية) هي المدرسة النموذجية لممارسة الديمقراطية على المستوى الوطني (الديمقراطية السياسية). و تتمثل الأهمية السياسية في النقاط التالية:[3]

- تدريب الناخبين من خلال ممارستهم حقهم الانتخابي لاختيار ممثلهم في المجالس المحلية تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية.
- تدريب المترشحين تربية سياسية وتدريبهم على القيادة و تحمل المسؤولية على المستوى الوطني والمحلي.
- إشراك المواطنين في إدارة شؤون وحداتهم المحلية مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.
- تضييق الفجوة بين المواطنين ونظام الحكم.

---

[1] الرواشدة علي سليمان، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1987، ص 9.

[2] أمين ساعاتي، **أصول الإدارة العامة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1996، ص 96.

[3] محمد علي الخلايلة، **مرجع سابق**، ص ص 60-61.

2- الأهمية الإدارية:

تتمثل الأهمية الإدارية لأسلوب الإدارة المحلية في جملة النقاط التالية:[1]

- تحقيق الكفاءة الإدارية: والتي تسعى من خلاله الهيئات اللامركزية الممثلة في المجالس المحلية إلى استخدام الأمثل للموارد المتاحة لتمكين المواطنين من الحصول على الخدمات بأيسر السبل و لأكبر عدد منهم.
- تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعا لطبيعة الوحدة و حجمها و حاجات مواطنيها.
- تقضي على أشكال سوء التسيير(البيروقراطية بمعنى السلبي) التي تُلازم تركيز السلطة وبُعد الإدارة من خلال توزيع الوظيفية الإدارية بين السلطة المركزية والسلطة اللامركزية باعتبارها اقرب وحدة للمواطن وأدرى وحدة بالشأن المحلي.

3- الأهمية الاقتصادية:

تتجسد الأهمية الاقتصادية لنظام الإدارة المحلية باعتبارها نظام يعتمد عليه في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال النقاط التالية:[2]

- تأمين مصادر التمويل المحلي من خلال الجباية والضرائب والرسوم المحلية و إيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يسهم في تقليص وترشيد نفقات الحكومة المركزية و تخصيص تلك المصادر لتحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي.
- تأسيس مشاريع اقتصادية تتلاءم مع احتياجات الوحدات المحلية و حاجات المواطنين الضرورية.
- تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي.

4- الأهمية الاجتماعية:

تكمن الأهمية الاجتماعية لنظام الإدارة المحلية باعتبارها وسيلة لتحقيق التنمية الاجتماعية في النقاط التالية:[3]

- إثارة اهتمام المواطنين وإشراكهم في إدارة شؤونهم المحلية، وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى الأفراد على المستوى المحلي.
- إشعار المواطنين بوجود عدالة من خلال تطبيق القانون في فرض الضرائب وتحويلها إلى مشاريع محلية لتحقيق التنمية المحلية يستفيد منها المواطن بصورة مباشرة.
- إيجاد نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير و هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.

---

[1] طعيمة الجرف، **مبادئ في نظم الإدارة المحلية**، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1962، ص 25.
[2] عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **الإدارة المحلية**، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2001، ص 17.
[3] عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **نفس المرجع**، ص 18.

ثانيا: محددات الإدارة المحلية:

تقوم عملية التسيير الشأن المحلي على مجموعة من المحددات التي تعتمد عليها الإدارة المحلية باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري تعتمد في إدارة الشؤون المحلية سنوجزها كالأتي:

1- المحدد السياسي:

المحدد السياسي تمتلكه كل من الحكومة المركزية والإدارة المحلية، فكل من أعضاء البرلمان أو المجالس المحلية، يملكون الشرعية التي منحتها إياها الانتخابات العامة. بمعنى أن من يقوم بالعمل على مستوى المركزية الوظيفية والمحلية الوظيفية هم في حقيقة الأمر إفراز للديمقراطية، والانتخابات التي تسهم في صعودهم لتولي العمل الوطني العام أو المحلي، ومن هنا كلا الطرفين جزأ لا يتجزأ من عمليات الديمقراطية وإفرازاتها.[1]

2- المحدد الإقليمي:

تفيد تجارب الإدارة المحلية أن معظم مداخيل الإدارة والسلطة المحلية لا تزال في عموم الوطن العربي من الحكومات المركزية وليس من المحليات، عن طريق منح من الحكومة المركزية بعدما يتم تحصيل الإيرادات المحلية تحويلها إليها، وما تبقى يتم الحصول عليه من الموارد المحلية، وما يعيب هذا الأسلوب هو أن الحكومة المركزية يمكنها تخفيض الدعم المركزي للسلطات المحلية وهذا الإجراء م يضع الإدارة والسلطة المحلية تحت هيمنتها.[2]

3- المحدد الدستوري:

بالرغم من أن السلطات المحلية تنبع من التشريع المركزي، إلا انه بمجرد منح السلطة يمكن أن يكون سلاحا يستخدم ضد السلطة المركزية، ولكن تبقى الإدارة والسلطة المحلية معنية بالضوابط الدستورية والتشريعية للدولة وامتدادا لتشريعاتها وقوانينها. فالإدارة والسلطة المحلية هي أساليب إدارية تتصف بالجوانب التنفيذية المحلية وفقا للقانون.[3]

4- محدد الشراكة المواطنية

لا شك أن مشاركة المواطنين من مختلف الاتجاهات القومية، والقبلية والاثنية في مساندة الجهود التنموية تعتبر عملا ايجابيا ومرغوبا فيه، فالحكم المحلي الذي يعتبر جهدا دفاعيا ضد التسلط المركزي هو أيضا وسلية فعالة لنشر وتوسيع مشاركة المواطنين في الجهود التنموية. أن تأثير هذه المشاركة من قبل المواطنين له قيمة مضافة إلى الديمقراطية على المستوى المحلي، ففي المستوى المحلي تكون الخدمات العامة ذات قيمة بالنسبة[4] للمواطن. لا شك أن المواطنين يمكنهم المشاركة من خلال عملية انتخابات المجالس المحلية، وعبر الإجراءات الإدارية والسياسية في تحديد أولويات البرامج التنموية وتنفيذها، ولهم في ذلك الحق في توزيع الخدمات مثل الخدمات الطبية والتعليمية والمرافقية والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والخدماتية. ومن هنا تتم وتتحقق عمليات الشراكة في الإدارة المحلية من خلال وضع وتنفيذ سياسات التنمية المحلية سواء أكان ذلك بالجهد المحلي أو بالتعاون مع الوكالات والمؤسسات المحلية أو الحكومة المركزية.[5]

5- محدد القيادة المحلية:

---

[1] ميلاد مفتاح الحراثي، **مرجع سابق**، ص 33.

[2] ميلاد مفتاح الحراثي، **مرجع سابق** ، ص 33.

[3] نفس المرجع والصفحة.

[4] ميلاد مفتاح الحراثي، **نفس المرجع** ، ص 34.

[5] نفس المرجع والصفحة.

تعتبر القيادة المحلية من أهم معايير نجاح الإدارة المحلية في قيادة مصالح المواطنة وتقدير احتياجاتها من الخدمات العامة وهي بذلك تمثل العنصر الأساسي في النظام الإداري المحلي. وللقيادة المحلية عدة خصائص منها تمتعها بمقومات الإدارة وقيادة الشأن المحلي وقدرتها على الابتكار والإحاطة الشاملة بظروف واحتياجات إدارته المحلية، وتنفيذ البرامج المحلية، هذا بالإضافة إلى قيادتها المستمرة في الأعمال اليومية واتخاذ القرارات المحلية.[1]

المطلب الثالث: وظائف الإدارة المحلية.

يمارس النشاط الإداري المحلي من خلال اعتماد نمط الإدارة المحلية باعتباره أحد أنماط التسيير لتحقيق جملة من الأهداف وتأدية مجموعة من الأدوار والوظائف التي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولا: وظائف وأدوار الإدارة المحلية:

تتعدد وظائف وأدوار الإدارة المحلية بمؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها والتي يمكن حصرها فيما يلي:[2]

1- المجال السياسي الاجتماعي

يعد المجال السياسي الاجتماعي الأكثر أهمية والأكثر حاجة باعتباره الرهان الحاسم الذي تنشده الدولة من خلال الاعتماد على الأسلوب اللامركزي في التسيير كونه المجال الحساس الذي يمس بعصب الحكومة المركزية وبشرعيتها.

تعد الإدارة المحلية نقطة الانطلاق الأولى في تحديد المبادئ والخصائص العامة للسياسات الوطنية وأهم ما يمكن أن تقدمه في هذا المجال هو كالتالي:[3]

- تدعيم النظام الديمقراطي: تعني الديمقراطية في معناها المباشر سلطة الشعب وتعني بمعناها الواسع مذهب سياسي هدفه المشاركة في اتخاذ القرارات إذ لا يتم شيء في الدولة إلا بمشاركة الشعب أو على الأقل برضاه. وما دامت الإدارة المحلية تهدف بالأساس لإشراك المواطنين المحليين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتوجيهها محليا بأنفسهم أو من خلال من ينوب عنهم هذا يعد تكريسا ميدانيا للفكر الديمقراطي و مبدأ المشاركة و يعمل على تحقيق مبدأ حكم الشعب لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات واختيار المشاريع و تسييرها و بذلك تصبح الإدارة المحلية النمط النموذجي للممارسات الديمقراطية.

- تنمية الوعي السياسي لدى المواطنين : تعد الإدارة المحلية مدرسة للديمقراطية فمن خلالها يتمكن المواطن من المشاركة في تسيير شؤونه وهذا يعتبر فرصة لتدريب المواطنين على الاهتمام بالشؤون المجتمعية ولفت إنتباههم و توجيه سلوكهم وانشغالاتهم في الجوانب الإيجابية للنشاط الفردي في المشاركة في تلبية حاجاتهم الفردية و الجماعية و مراعاة أذواقهم و آرائهم خاصة في تحديد من ينوبهم و يمثلهم و

---

[1] ميلاد مفتاح الحراثي، **نفس المرجع** ، ص 34.

[2] لحسن سرياك، **المهام التقليدية للجماعات المحلية**، الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 1998، ص 11.

[3] رمضان محمد بطيخ، **الإدارة المحلية في النظم الفيدرالية: دراسة تحليلية مع تطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة**، أبو ظبي: مؤسسة العين للإعلان والنشر والتوزيع، 1988، ص 236.

إبداء رأيهم في نشاط هؤلاء و أدائهم بالتالي ممارسة الرقابة عليهم بمعنى أخر يسمح أسلوب الإدارة المحلية على تثقيف السكان المحليين و رفع وعيهم السياسي و دفعهم لمعرفة كل السياسات التي تتخذها الدولة بخصوصهم ومعرفة كل التيارات والتوجيهات على الساحة الوطنية والدخول في حلقة اتخاذ القرار السياسي حتى و إن كان ذا طابع محلي بذلك تثري مخزونهم السياسي و حسهم الجمعوي و تنمي انتمائهم الوطني و تعزز مواطنتهم و تجعلهم أوفياء للصالح العام و تحركهم إيجابيا و تجعلهم ذوي قدرة على ممارسة حقوقهم السياسية و الدستورية ليس فقط على المستوى المحلي و لكن أيضا على المستوى القومي مما يجعل منهم مواطنين صالحين و مؤهلين من خلال خبرتهم المحلية في إدارة الشؤون العامة لحكم البلاد و إدارة شؤونهم العامة.[1]

- تقوية البناء السياسي لمواجهة الأزمات والكوارث: ينتج عن توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية و الهيئات المحلية أثر بالغ الأهمية في حالة تعرض الدولة إلى الأزمات أو الكوراث هذا ما يكسب كل وحدة محلية تابعة لإقليم الدولة خبرة لتعامل مع الوضع القومي البالغ الخطورة نتيجة ضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة فتصبح تتصرف بناء على اعتيادها حرية التصرف و الاستقلال بكفاءة تقف على قدميها و تباشر مهامها وتلبي الحاجات المحلية دون الشعور بالنقص و الضياع و الحاجة و التبعية للمركز. كما أن الإدارة المحلية تكفل للأقليات القومية و السياسية حق مباشرة أمورها الدينية و إدارة مرافقها ما يخفف من وطأة الاختلافات العرقية والدينية والتجاذبات المذهبية السياسية و يهدأ الروح الإنفصالة لديهم و يكفل بذلك استقرار البلاد ككل.[2]

- تكريس المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار : تعني المشاركة الشعبية إسهام المواطنين في تصميم والإشراف على سياسات التنمية المحلية سواء بمجهوداتهم الذاتية أو بالتعاون مع الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية أو بوجه أقرب « **العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالإسهام الحر الواعي من صياغة نمط الحياة المجتمعية في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية** »[3] فالمشاركة إذن هدف تسعى لتحقيقه ووسيلة كونها تشعر المواطنين بمدى أهميتها وفعاليتها و تفتح له المجال من خلال أساليبها و إجراءاتها و تزرع فيهم الدأب على الحياة العامة و إبداء الرأي ، ومناقشة الأمور المحلية. بهذا تساهم هذه الوحدات المحلية في إرضاء و تلبية حاجياتهم وهذا ما يجعلها اكثر تفهما لأوضاعهم و معطيات حياته ومشاكلهم الأمر الذي يدفعهم للمشاركة في إبداء رأيهم فيما يشغلهم و يقودهم لتحقيق جوهر المشاركة التي تسعى من خلاله إلى الانتقال بالأحوال الشعبية من وضع إلى أوضاع أحسن وأرقى في جميع المجالات وهذا ما يجعل المواطنين أوفياء كما يسمح لهم من ممارسة حقوقهم السياسية والمدنية.

- إحقاق العدالة الاجتماعية: تسهم الإدارة المحلية كنظام حياة في تحقيق العدالة الاجتماعية و إرسائها من خلال[4]، توزيع الأعباء المالية بعدالة، من خلال ما يتم تحصيله من رسوم و ضرائب و غيره من الموارد المالية المحلية التي يدفعها سكان الوحدة المحلية بحد ذاتها. هذا الأمر من شأنه أن يجعلهم واثقين بأن أموالهم ستصرف على ما من شأنه أن يخدمهم و يلبي حاجاتهم و يحقق أمانيهم و يحسن أوضاعهم من مرافق ومشاريع في كافة المجالات الحياتية و الحلول دون أن تتزعم الدولة اهتمامها بالمرافق الوطنية

---

[1] محمد فتح الله الخطيب و صبحي محرم ، **إتجاهات معاصرة في نظم الحكم المحلي** ، مصر: دار النهضة العربية ، 1981 ، ص، 14.

[2] رمضان محمد بطيخ، **مرجع سابق**، ص 238.

[3] رشاد الصفقى ، **دور الحكم المحلي في التنمية الإقليمية**، (المؤتمر القومي الثاني للحكم المحلي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، يونيو 1985، ص 27.

[4] عزوز غربي ، زريق نفيسة، نظام الحكم نحو إدارة أفضل للشأن المحلي، **مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 02، العدد 08، ديسمبر 2017، ص 166.

وإهمال المرافق المحلية نظرا لغياب الغلاف المالي و عدم كفايته. وكذا من خلال تحقيق العدالة بين المناطق الريفية والحضارية من خلال تبني نمط الإدارة المحلية كآلية لعلاج أمراض الريف المتمحورة في التخلف والفقر والجهل و تفشي العصبية والفساد وتدني المستوى المعيشي والصحي.

فالتطور الذي وصلت إليها المدينة الأمر الذي جعل الاهتمام ينصب على كيفية تقليص الفجوة بين الريف والمدينة فوجود هيئات محلية تعنى بهذه المناطق يجعل الحكومة المركزية أقرب إلى الواقع وتزودها بالمعلومات الكافية التي من شأنها أن تدفعها إلى زيادة ميزانياتها و تكثيف مساعداتها و تسهيلاتها لهذه المناطق وترقية الخدمات بها وتحديثها. بالإضافة إلى تعميق الثقة بالقيم الإنسانية، وتعد المشاركة الشعبية شرط أساسي في نظام الإدارة المحلية توجد هذه الأخيرة بتوفر هذا النظام و تزول بانعدامه هذا يعد أكبر دعم لذوات هؤلاء المواطنين وأرقى صور الاحترام ومراعاة كبريائهم وكرامتهم والاعتزاز بالنفس ما يجعلهم يبادرون في إيجاد الحلول الناجعة مما يعزز من روح المبادرة والتضحية. هذا ما يوجب على الوحدات الإدارية العمل على تغذية هذه الأحاسيس و إعلاء حقهم وأصواتهم و إيصالها إلى ذوي الشأن و أن تعبر عن ما لا يمكنهم هم التعبير عنه رسميا

وبذلك فإن الإدارة المحلية تعمل على وضع المواطن المحلي في الدرجة الأولى من حلقات اتخاذها للقرار واعتبارا أساسيا في توجهاتها للدفع بالفرد لإعلاء قيمته الإنسانية لممارسة حقوقه والسهر على احترامها و إقرارها وتدعيمها مما يساعد السلطة المركزية على نشر واحترام حقوق الإنسان عبر كافة التراب الوطني و يزيد هذا من مميزاتها دوليا و داخليا.[1] فالإدارة المحلية تعتبر البوابة الأقرب و الأنسب التي يطرقها المواطنين و حلقة الربط الوحيدة بين الدولة والطبقة الشعبية التي تحقق الرضا و تدعم احترام حقوق الإنسان و ترفع اهتماماتهم و تحيك خيوط النسيج الاجتماعي.

ما يمكن قوله أن نظام الإدارة المحلية في مقوماتها تتأسس بقيام مجالس محلية تتألف من أبناء الوحدة المحلية و تباشر المهام والأنشطة المتعلقة بهؤلاء الأفراد وتعنى بمناقشة مشكلاتهم و إيجاد الحلول الناجعة لها كما تسهر على اقتراح واتخاذ القرارات التي تلبي حاجاتهم وترضي تطلعاتهم باعتبارها الجهاز الوحيد الأقرب لهم والأكثر استجابة لهم. من خلال المجالس المحلية التي تسهل من مهمتها، وهذا يدفع بالمواطنين بالتكافل والانتماء ليس فقط للمجتمع المحلي بحد ذاته بل للمجتمع ككل لأن الوحدات المحلية تعكس الصورة الحسنة للدولة وتدافع عنها أمامهم مما يعزز ثقتهم فيها ويعزز انتمائهم ومواطنتهم. كما يعيد هذا النظام صياغة شخصياتهم و يرقي من أذواقهم و يزيد من مردود مجهوداتهم وهذا ما يقودهم نحو الإيجابية في تصرفاتهم وانشغالاتهم مما ينقص من الآفات الاجتماعية و كذا القضاء على العزلة التي تعد الهم الأساسي الذي تشتكي منه العديد من المجتمعات المحلية و التي فرضتها المدينة الحديثة بعد توسيع نطاقها و تعدد تنظيماتها الفرعية.

2- المجال الإداري التنموي

تتعدد أدوار نظام الإدارة المحلية الأمر الذي يجعل منه أنموذجا ناجح لإدارة وتسيير شؤون الحياة وتحسينها من بين هذه الأدوار دور إداري فعال وكذا دورا تنمويا يصبو إلى النهوض بالأوضاع و حل المشاكل وإحداث النقلة النوعية في جميع الميادين.

1- 2- المجال الإداري : تعتبر الإدارة المحلية بالأساس وسيلة ناجعة و فعالة لأداء الخدمات المحلية التي تتأتى من توزيع الاختصاصات و المهام الإدارية بين الحكومة والسلطات المحلية و أصبحت تمثل نمط

[1] سمير محمد عبد الوهاب، **مرجع سابق**، ص 20.

يسهل عملية التسيير باعتباره الأقرب للمواطن بذلك تلعب هذه الأخيرة إداريا أدوارا مميزة نذكرها كالأتي [1]:

- الرفع من فعالية الوظيفة الإدارية و كفاءتها :إن التحول الحاصل على طبيعة الدولة في حد ذاتها وتوجهها من دولة حارسة إلى دولة الرفاه الاجتماعي جعل النشاط الاجتماعي يتشعب، انطلاقا من تلك التشعبات الحديثة كان لابد من إعادة النظر في الأدوار الجديدة التي أصبح على الدولة أن تلعبها و تراهن عليها لاكتساب الشرعية والرضا الجماهيري. صاحب هذا التشعب صعوبة كبيرة في إمكانية وصول الدولة إلى ذلك الحد من الكفاية في مراقبة كافة تلك الأوجه من النشاط الاجتماعي بعناية لذلك كان من الضروري تخفيف العبء على كاهل الدولة وإسناده إلى هيئات محلية ذات دارية بالمطالب والاحتياجات المواطن المحلي مع إبقاء رقابتها من خلال توزيع الوظيفة الإدارية للدولة إلى وظائف قومية تبقى هي وحدها صاحبة الاختصاص فيها وفي مزاولتها. ووظائف محلية توكلها للسلطات المحلية صاحبة الاختصاص بهذا أصبحت الوظيفة الإدارية أكثر تخصصا وتفرعا وتقسيما للعمل وأكثر فاعلية وأسرع تحركا.[2]

- القضاء على البيروقراطية الإدارية :إن البيروقراطية تعد أحد مميزات الإدارة الحكومية وتسعى الإدارة المحلية للقضاء عليها بنقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات و أشخاص يدركون إدراكا حقيقية للمطالب الشعبية المحلية وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى تعدد الأجهزة اللامركزية و أساليب تنظيمها بما يتوافق مع البيئة المحلية، كما أن نظام الإدارة المحلية من جانب آخر يعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية التي يؤدي إلى كسب الجهد والوقت والمال، كما يؤدي إلى القضاء على الروتين والبطء الإداري في الإجراءات والخدمات والوظائف التي تقدمها للمجتمع المحلي الذي كان سائد في ظل أسلوب التسيير المركزي. و من هنا تبرز أهمية الإدارة المحلية كأسلوب في التسيير نظرا لقربها من المواطن و إدراكها للحاجات الفعلية محليا و كذا تمثيلها من قبل موظفين محليين يعد محفزة غاية في التأثير على نجاحها إدارية.[3]

- المرونة وقابلية الإصلاح الإداري : يتميز نظام الإدارة المحلية بتعدد أساليب التنظيم بناءا على الظروف المحيطة بها والمكونة للبيئة المحلية التي تنتمي إليها هذا ما يجعل منها نظاما سلسا قائم على المبادرة و التجريب فالمجتمع المحلي هو ميدان يسمح لإدارة المحلية بانتهاج سياسات ومتابعتها لمعرفة مدى نجاعتها وإيجاد الحلول في حالة فشلها والبحث عن أساليب جديدة وتنظيمات أحدث لحل المشاكل المحلية وتلبية الحاجيات والرفع من مردودية المجتمع المحلي في كافة جوانب الحياة سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا ، ثقافيا. وكما تسعى إلى تعميم التجارب الناجعة و إيصالها للسلطة المركزية من اجل انتهاجها على النطاق الوطني تقلل الضرر في حالة فشل تلك السياسات على مستوى الإقليم المحلي الواحد وفي فترة زمينة قصيرة ، كما يسمح للسلطة المحلية إيجاد البدائل التي من شأنها تعويض ما فات عن طريق إصلاح إداري.[4]

- تحقيق الكفاءة الإدارية : تلعب الإدارة المحلية دورا ماليا أكثر فالمرافق التي تعد قريبة من المحلية التي كانت في السابق تحت إشراف السلطة المركزية اتسمت بالإمكانات المحدودة والتجهيزات البالية المهم أنها

---

[1] عزوز غربي ، زريق نفيسة، **مرجع سابق**، ص 165.

[2] عزوز غربي ، زريق نفيسة، **مرجع سابق**، ص 165.

[3] محمد محمود الطعامنة، **" مرجع سابق**، ص 16.

[4] رمضان محمد بطيخ، **مرجع سابق**، ص 242.

موجودة و بمحدودية اليد العاملة التي يحدد عددها وفق لما تقدمه العاصمة من مناصب مالية و التي لطالما كانت قليلة جدا وغير قابلة للتجديد ، إلا أن نظام الإدارة المحلية أصبح بمقدوره تسيير شؤون هذه المرافق، ومرافق أخرى كذلك تلبي الحاجات المحلية و أصبح مسؤولا على تحديد ميزانياته و المطالبة بترقيته و تحسينه و إنعاشه وأصبح هذا النظام موردا هامة و معينا ممتازا لهذه المرافق مما جعلها تتطور نحو الأحسن وتحقق كفايتها الإدارية والمالية والبشرية والمادية و أصبحت أكثر قدرة على استيعاب المواطنين المحليين الذين كانوا غالبا ما يسافرون إلى العاصمة وضواحيها لتحقيق حاجاتهم منها. كما أدخلت الإدارة المحلية أساسا جديدة في توظيف العمال على أساس الخبرة العلمية و العملية و ترقية التجهيزات وفقا للتطورات التكنولوجية المعاصرة و يتبع ذلك طرق محاسبية جديدة تحقق أكبر فائدة من الإمكانات المالية المحددة لها سنويا.

2- 2- المجال التنموي: تعتبر التنمية إجراء حضاري شامل لكافة النشاطات المجتمعية كما أصبحت تمثل ضرورة تفرض نفسها على كل مجتمع أيا كان نوعه أو حجمه أو تصنيفه. ولإحداث التنمية الشاملة الأمر الذي يقتضي الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لبلوغ النقلة النوعية في كافة المجالات. ومن هنا تعد الإدارة المحلية قناة توفر المعلومات المحلية للسلطات المركزية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لصياغة الخطة الشاملة للتنمية وتفتح المجال للمواطن الاشتراك في التخطيط للتنمية[1]. كما يضمن أسلوب الإدارة المحلية توفير أدق البيانات التي على أساسها يتم اعتماد بدائل والتي قد تغفلها السلطة المركزية أثناء قيامها بذلك وتزويدها بكافة النقاط الإنتاجية والموارد المتوفرة على المدى القريب والبعيد وتساعدها على تحديد الأولويات في الحاجات والأقاليم المهمشة والمقصية من التنمية وكذا الطبقات المجمعية ومتطلباتهم وبذلك تعمل الإدارة المحلية على تقريب المواطن المحلي من العملية التخطيطية و تحشد المشاركة الشعبية لها مما يجعل هؤلاء المواطنين راضين عن الخطة و يعملون على تنفيذها بكفاءة وسرعة .

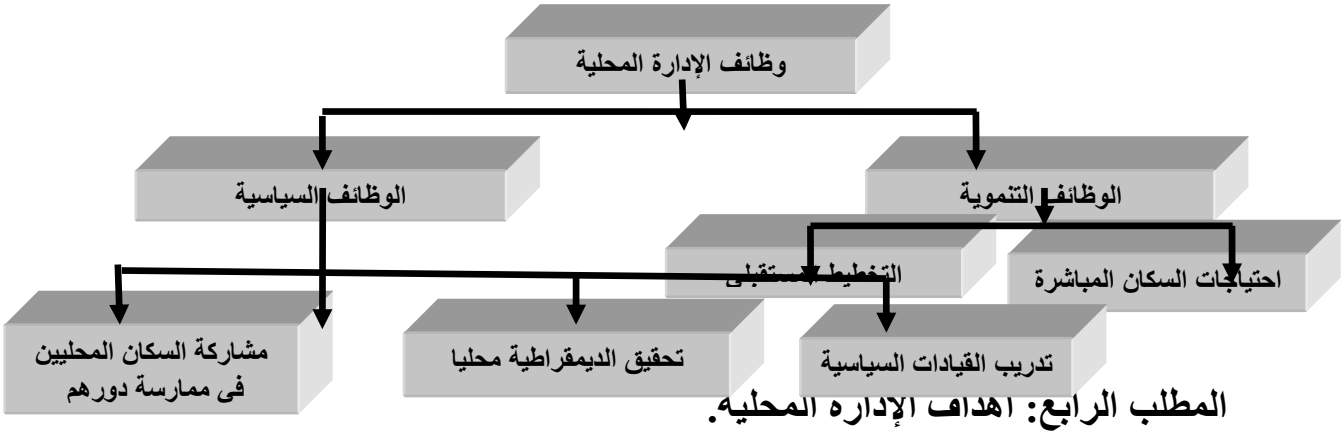
فالإدارة المحلية وفقا لأدوارها على مستوى الحياة المجتمعية تؤكد أن استقلالها عن السلطة المركزية ليس غاية تنشدها و إنما وسيلة تتخذها لتحقيق مآربها ولعب أدوارها بفذاذة ، فسياسيا تستقل عن الحكومة لتزود هذه الأخيرة بالاستقرار السياسي وتجسد الفكر الديمقراطي و ترسخ نظامه و تنمى الوعي لدى المواطنين المحليين وتقوي بناء الدولة لمواجهة الكوارث والأزمات و تدعم الوحدة الوطنية و تزكي اجتماعيا الشعور بالانتماء وتكرس المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار وفي الحياة بشكل عام داخل الدولة كما أنها تحقق العدالة وتعمق الثقة بالقيم الإنسانية الاجتماعية كما أنها إداريا كنظام و أسلوب إداري ترفع من فعالية الوظيفة الإدارية و كفاءتها كما أنها تزيد من قابلية النظام الإداري للإصلاح و التعديل و تحقق الكفاية الإدارية وتقضي أيضا على البيروقراطية الإدارية و الفساد و تعمل على إنجاح التنمية الشاملة وتعد رهانا أساسيا لمخططاتها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإدارة المحلية كنظام يلعب أدوارا بالغة الأهمية في الحياة بشكل عام والمجتمع بصفة خاصة لتحركه سواء على المستوى الوطني أو المستوى المحلي. فسياسيا يعمل على ترسيخ الديمقراطية وتنمية الوعي السياسي و تكريس المشاركة السياسية و إزالة التعارض بين السلطة والحرية. وإداريا يحقق فعالية الوظيفة الإدارية و يحد من سوء التسيير و الفساد الإداري و يجعل النظام الإداري قابلا للإصلاح مرنا مواكبا للتطورات. وأما تنمويا توفر المساحة باعتبارها قناة اتصال فعالة مع القاعدة الشعبية والسماح لهم بالمشاركة في صنع الخطة الشاملة للبلاد التي من شأنها أن تحقق النقلة النوعية في كافة المجالات كما أنها توفر لصانع القرار المعلومات الدقيقة والصحيحة محليا و إقليميا،

[1] عزوز غربي ، زريق نفيسة، **مرجع سابق**، ص 165.

جغرافيا، اقتصاديا، اجتماعيا لضمان واقعيتها وعدم تناقضها مع الواقع. فالإدارة المحلية تعمل كقناة توفر المعلومات المحلية للسلطة المركزية وتقرب المواطنين من العملية التخطيطية ما يزيد من ثقتهم وتمسكهم بالمخططات الوطنية ورضاهم عنها. ومن خلال هذا الشكل يمكن تلخص أهم وظائف وأدوار الإدارة المحلية :

الشكل رقم 06: وظائف الإدارة المحلية.[1]



المطلب الرابع: أهداف الإدارة المحلية.

لم يعد ينظر إلى الإدارة المحلية على أنها مجرد أسلوب من أساليب التنظيم الإداري تتقاسم من خلاله مع السلطة الإدارية المركزية ممارسة الوظيفة الإدارية فحسب بل أصبحت تشكل منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة التي تتوزع إلى أهداف سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية سنوجزها في الفروع الأربعة الآتية:

1- الأهداف السياسية:

يمكن تلخيص الأهداف السياسية للإدارة المحلية في الأهداف التالية:[2]

- الديمقراطية والمشاركة: تعد الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية، والتي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة وتسيير الشؤون المحلية استنادا لمبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية.
- دعم الوحدة الوطنية و تحقيق التكامل الوطني: يسهم نظام الإدارة المحلية في القضاء على انتشار القوى السياسية و تسليطها داخل الدولة مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائيا.
- تقوية البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للدولة: وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، ، منح الوحدات المحلية (اللامركزية) نوع من الاستقلالية وصلاحيات تساعدها على إيجاد حلول لازمات التي تواجها والتصدي لها وتحمل المسؤولية الكاملة دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

2- الأهداف الإدارية:

تتمثل الأهداف الإدارية للإدارة المحلية فيما يلي :[1]

---

[1] اسليماني محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، العدد 03، جوان 2015، ص 169.

[2] محمد محمود الطعامنة، **" نظم الإدارة المحلية المفهوم و الفلسفة و الأهداف "**، (الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي)، صلالة، سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003، ص 15.

- تحقيق الكفاءة الإدارية: لقد أشار (Browing) أن من ايجابيات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام يتميز بتحقيق أهمية اقتصادية تزيد من جودة الخدمات المحلية.

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة المركزية: ومنح صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية و يستجيبون لها بدون عوائق أو روتين و من خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

- تنمية روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض.

3- الأهداف الاجتماعية:

تتركز الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية فيما يلي:[2]

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة المركزية بالقاعدة الشعبية المحلية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية و وسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

- دعم وترسيخ الثقة للمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والوطنية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها وفق التنظيمات الحديثة.

- الإدارة المحلية وسيلة لتمكين الأفراد من الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم، وميولهم.

المطلب الخامس: أسباب اعتماد نظام الإدارة المحلية أسلوب للتسيير المحلي

ظهر نظام الإدارة المحلية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين كنتيجة طبيعية للتوسع الكمي في وظائف الدولة الحديثة و واجباتها، كما انه جاء كرد فعل منطقي لعدة متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية والاقتصادية كان لها اثر ايجابي على أسلوب إدارة المجتمعات المحلية نحو نظام السلطة المحلية تمثل ذلك في ظهور فلسفات وأساليب جديدة دفعت بالحكومات إلى تبني أسلوب الحكم المحلي والإدارة المحلية تزامن ذلك مع موجة الاستقلال التي شهدتها العديد من الدول النامية والتوجه إلى انتهاج وتطبيق سياسات إصلاح اقتصادي شامل مبني على الاتجاه المعاكس للاستبداد والتسلط الاستعماري. كما عرفت في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تداول فكرة أن الدولة خادمة وليست حاكمة بمعنى أنها وجدت لخدمة المواطنين وتطلعاتهم المحلية والوطنية وساعد على ذلك تباين تلك

---

[1] محمد علي الخلايلة، **مرجع سابق**، ص ص 60-61.

[2] أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص22.

الحاجات والمطالب وفشل الحكومة المركزية في التخطيط الشامل والدقيق للمجتمعات المحلية وتزايد الأصوات المنادية بالمفاهيم الجديدة التي انتشرت نذكر مايلي : [1]

- الديمقراطية: فالحديث عن الديمقراطية لم يعد يقتصر فقط بإعطاء المواطنين حق التمثيل السياسي في السلطة المركزية أو حق المساواة الشكلية أمام صناديق الاقتراع، كما لم تعد نماذج الحكم المركزي قادرة على تحقيق تطلعات الشعوب في المشاركة في صوغ برامج تنمية مجتمعاتها المحلية، فالديمقراطية و التنمية أصبحتا تتطلبان مزيدا من تمكين المواطنين وكذا من تعزيز دورهم في مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضاياهم المحلية و كذا تعزيز هامش المساءلة والمحاسبة لدى المواطنين وفي تحديد أولوياتهم التنموية والتعبير عنها من خلال نقل حيز من أدوار السلطة المركزية وصلاحياتها إلى السلطات اللامركزية الممثلة مباشرة في المجتمعات المحلية و المعبرة عن إرادتها من دون أن يلغي ذلك دور الدولة المركزية في الحفاظ على عدالة التوزيع العادل للثروة الوطنية.[2]

- التعددية: التي يقصد بها عموما توزيع السلطة على عدة فاعلين في الدول أين يبقى للدولة وظيفة التنسيق والتوفيق بين هؤلاء وسياساتهم واقتراحاتهم مساهمين بذلك في تعددية صنع القرار في كافة المجالات على تنوعها وذلك كله في إطار الدور الرقابي للحكومة المركزية.[3]

- الكفاءة الإدارية: فالفاعلية في تقديم الخدمات العامة ويعد هذا المفهوم لصيقا بميزات الإدارة المحلية وهو يقوم على مبدأين أساسيين. فالإدارة المحلية أكثر معرفة بحاجات المواطنين وأكثر إحساسا بالنقائص ومكامن الضعف والحاجة والاستجابة تعبر عن نفسها فهي تعد نظاما وفقا لما يتمتع به من صلاحيات ونفوذ وإمكانات لاتخاذ القرار الصائب والمعالج للوضع القائم فهو يستجيب لتلك المطالب والاحتياجات في زمن قصير وفي حدود المعقول.

- تقسيم العمل: والذي أصبح ضرورة ملحة وحتمية في النشاط الإداري فهو يضمن الكفاءة والجودة فيما يقدم من خدمات وتقسيم العمل من شأنه أن يحفظ قانون التخصص الذي يعتمد على الخبرة والكفاءة فإشراك المحليين من خلال الإدارة المحلية في الجهد الحكومي وتكاثف النطاق المحلي بذلك الشعبي من شانه إنجاح أي سياسة تقرها الدولة فيما يخص المستوى الوطني أو حتى المحلي ذاته.

- المواطنة: والتي أخذت معاييرها تتغير وفق الزمن إلى أن أصبحت تشمل العديد من الجوانب التي تنبثق عن مبدأ الديمقراطية والتشاركية الشعبية فأصبحت بذلك الإدارة المحلية تدعم القيم الإنسانية وتؤكد احترام حرية الفرد وكرامته من خلال مشاركته في إدارة المجتمع الذي يعيش فيه وتؤكد انتماءاته للبيئة والوطن وتحول طاقته إلى أعمال مثمرة يمارسون من خلالها مواطنتهم ويأخذ بذلك كل وجوده الذاتي بقصد تحقيق المصالح المشتركة للأفراد مما يؤدي لتخفيف العزلة والاغتراب والقضاء على التهميش والانفصالية.

---

[1] سمير محمد عبد الوهاب، **الاتجاهات الجديدة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، مصر، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2009، ص 01.

[2] سليم نصر وآخرون ، **تحديات اللامركزية والحكم المحلي في العالم العربي**، ، بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ط3، 2005 ،ص15.

[3] عزوز غربي، **الحكم المحلي قراءة في المفهوم، و الأهداف، وتأثيرات البيئة**، ،(ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول الدولة الاقليمية: اللامركزية والحكم المحلي تجربة الدول المغاربية)، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ومساهمة fondation hanns seidel، الجزائر، يومي 27، 28 أفريل 2015. ص 13.

- التنمية الشاملة والمستدامة : التي عرفها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي **"بأنها العمليات التي توحد بين جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية"**[1] تحقيقا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي والتي أضحت الشغل الشاغل لكل الدول في العالم والتي أثبتت التجارب العالمية من خلالها أنها شاملة ولها مستويات أفقية وعمومية لا يمكن إغفالها للتمكن من تحقيق كافة الأغراض التنموية وتحقيق القفزة التوعية في كل الميادين كما أن الحاجة إلى تكافؤ الأعباء المالية والخدمات التي تتلقاها الأقاليم والعدالة فيها حتى لا تستأثر المدن الكبرى والعواصم بها على حساب الأقاليم الأخرى نفس الدولة تعد أساسا دعا بإلحاح لقيام نظام الإدارة المحلية كون هذه الأخيرة تحدث توازنا بين ما يدفعه المحليون من ضرائب للدولة وبين ما يتلقونه من خدمات وسلع، فضمان عدالة التوزيع في الخدمات من شأنه أن يوفر الاستقرار ويدعم فكرة التنافس الشريف في الإنتاج مما يعمم الانتفاع والفائدة ويكرس الاعتماد المتبادل ويرقى بأسلوب الإدارة والعمل وتقوية البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدولة عامة من خلال التوزيع العادل للقوى الايجابية والقيادة الفعالة عوض تركيزها في العواصم والمدن الكبرى مما يساعد الدولة على مجابهة الأزمات التي تصادفها على حد سواء.

[1] اسليماني محمد، بايزيد علي، **مرجع سابق**، ص 172.

المبحث الثالث: اعتماد الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية

يعد توجه الجزائر إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لتحل بديلا عن نظام الإدارة التقليدية خطوة ايجابية تدخل ضمن الإصلاحات التي باشرتها من اجل إيجاد حلول ومخارج لجل المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية، بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص، وكذا من اجل تطوير أساليب التسيير المعتمدة لتواكب الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم ، والتي ترتكز على توظيف تكنولوجيا معلومات والاتصال والتخلي التدريجي عن الأساليب التقليدية التي أثبتت فشلها فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية بالجزائر.

المطلب الأول: مستويات وواقع الإدارة المحلية بالجزائر:

تبنت الجزائر نظام الإدارة المحلية باعتباره أسلوب يقوم على توزيع وتقاسم الصلاحيات مع السلطة المركزية من خلال مؤسستين يتم من خلالهما تسيير الشؤون العامة المحلية، وتمثل مستويات التي يقوم عليها أسلوب الإدارة المحلية بناء على الصلاحيات التي حددتها قوانين هذه الأخيرة المتمثلة في قانون البلدية والولاية.فمن خلال هذا المطلب سنتناول مستويات وواقع الإدارة المحلية بالجزائر.

أولا: مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها الأساسية في الجزائر

يقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين هامتين يتميز كل منهما بتنظيم اجتماعي، ويقومان على الاعتماد المتبادل بينهما بالدرجة الأولى ثم بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي، وتتمثل هاتين المؤسستين في:

1- الولاية:

1-1- تعريف الولاية :تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وعرفت حسب المادة الأولى من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول الموافق ل 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية أنها" هي الجماعة الإقليمية للدولة .وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة .وتعني أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة " واهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حيث نصت المادة 61 منه على " **اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية** "[1]

1-2- هيئات الولاية

1-1-2 - الوالي : يشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي الولائي والهيئة التنفيذية أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة كادوار.[2]

---

[1] عمار عوايدي، **القانون الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2005، ص 252.
[2] اسليماني محمد، بايزيد علي، **مرجع سابق**، ص 169.

2-1-2- المجلس الشعبي الولائي :ويعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أساس الإدارة الشعبية بوصفه منتخب من طرف السكان المحليين[1].

3-1-3- الهيئة التنفيذية :وهي الهيئة التي توكل إليها مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، وهي مكلفة كذلك بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده وأهدافه.[2]

2- البلدية :

2-1- تعريف البلدية :وتعني حسب قانون رقم 90- 08 المؤرخ في 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية أن" **البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المال وتحدث بموجب قانون، ولها إقليم واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلد وهيئة تنفيذية**" [3]بحيث:

- جماعة إقليمية :بمعنى لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة وهو ما نصت عليه المادة الثانية من القانون 90- 08 المؤرخ في 1 أبريل المتعلق بالبلدية " **للبلدية إقليم، اسم ومقر** "

- أساسية :أي قاعدية بمعنى أصغر جزء في التقسيم الإقليمي.

- تتمتع بالشخصية المعنوية :ويقصد بالشخصية المعنوية مجموعة من الأشخاص أو الأموال ترصد لتحقيق مصالح وأهداف يعجز الفرد أو المال الخاص عن تحقيقها، ويصبح هذا الشخص يتمتع بأهلية قانونية تسمح له من اكتساب وتحمل التزامات وهو ما تعبر عليه الشخصية المعنوية بالنسبة للبلدية.

وتعني حسب المادة الثانية من القانون رقم 11- 10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 أن " **البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية** "[4]

وتعتبر البلدية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما وتعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعاته واحتياجاته.

2-2- هيئات البلدية :طبقا لما نصت عليه المادة 13 من قانون البلدية تتكون هده الأخيرة من هيئتين هما المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

2-2-1- المجلس الشعبي البلدي :وهو هيئة تداولية ينتخب لمدة 5 سنوات، ويتراوح عدد أعضائه من 7 إلى 33 عضو بحسب التعداد السكاني لكل بلدية وعليه يكون[5]:

07 أعضاء في البلدية التي يتراوح عدد سكانها عن 10000 نسمة.

---

[1] نفس المرجع والصفحة.
[2] اسليماني محمد، بايزيد علي، **مرجع سابق**، 169.
[3] عبد الكريم ماروك، **الميسر في شرح قانون البلدية الجزائر**، الجزائر: الوسام العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 30.
[4] عبد الكريم ماروك، **مرجع سابق**، ص 31.
[5] نفس المرجع، ص 39.

09 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.

11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100001 نسمة.

33 عضوا في البلديات التي يكون عدد سكانها 200001 نسمة أو أكثر.

ويجتمع المجلس الشعبي البلد في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية، بحيث يعالج في مداولاته الشؤون الناجمة عن الصلاحيات المسندة للبلدية أي كل الاختصاصات التي دائرة اختصاصه وكذلك الاختصاصات ذات النمط الاقتصاد والاجتماعي والثقافي.

2-2-2- رئيس المجلس الشعبي البلدي : يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي وظيفة مزدوجة، فالأولى تتمثل في تصرفه باسم البلدية والثانية باسم الدولة، بحيث يكون ذلك تحت سلطة الوالي وهو ما يؤدي إلى تعدد صلاحياته وفق المجالات التي يباشر فيها خاصة في مجال التنمية المحلية .ويعين في أداء مهامه نائبين أو أكثر حسب عدد الأعضاء بالبلدية فمثلا:

يتم تعيين نائبين بالبلديات المكونة من 07 أعضاء.
يتم تعيين ثلاثة نواب بالبلديات المكونة من 11 إلى 13 عضو.
يتم تعيين سبعة نواب بالبلديات المكونة من 33 عضوا

ثانيا: واقع الإدارة المحلية في الجزائر في ظل الإدارة التقليدية.

على الرغم من وجود دوافع القوى الداخلية والخارجية لإحداث التغيير في السياسات و القوانين حتى تتماشى و التحولات الاجتماعية الكبرى، إلا أن بيئة الإدارة المحلية مازالت تعتمد في تعاملها مع البيئات الأخرى الاجتماعية و الاقتصادية بالإرث الإداري الموروث، هذا الواقع يتلخص في:[1]

- غياب المخطط الهيكلي العام، و عدم وضوح السياسات العامة للإدارة المحلية، مما أنتج ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات أدى إلى تكبيل الجهاز الإداري.
- تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية و انخفاض مستوى أداءها، و من شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، و يضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة.
- عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية و الوساطة، و عدم وضع المواطن في صلب اهتمام الإدارة.
- ضعف التدريب الإداري و عدم انتظامه.
- الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، و تقبل كل ما هو جديد دون مراجعة ، دون اعتبار الاختلاف في الظروف البيئية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية و الاقتصادية.
- عدم القدرة على تغيير السلوك و القيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير.
- التهرب من المسؤولية، و انتشار أساليب الاتكال و التهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون وغيرهم يجني الثمار، و هذا ما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة و الابتكار.
- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، و الرشوة، و المحسوبية، و الوصولية، و التحايل على القوانين، و الغيابات الشرعية، و احتقار العمل كقيمة حضارية.

[1] بومدين طاشمة، **مرجع سابق** ، ص ص 10-11.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية

تتجلى أهمية اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بالجزائر في قدرته على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات ، و ما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي تمثل نوعا من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد و عشرين التي تشمل : العولمة ، الفضاء الرقمي ، المعرفة و ثورة الإنترنت . و فيما سيأتي عرض لأهميته على المستوى المحلي:

1- تحسين أداء الإدارة: تساعد الإدارة الرقمية على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة و هؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير و إتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة . كما تمكن الإدارة الرقمية من عرض نماذج و إجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة . كما لها أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها و بين المتعـــاملين، مما ييسر أداء الأعمال و المعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.[1]

2- الحد من التعقيدات الإدارية : يساهم نظام الإدارة الرقمية في إحداث تغيرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت ، وذلك من خلال توفير الخدمة لطالبها بشكل مستمر عن طريق شبكة الانترنت ، خاصة وان هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو المكان .[2]

3- تحسين عملية صنع القرار: يعتمد نظام الإدارة الرقمية على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على تخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة ، فأهمية الإدارة تقاس بأهمية توفر المعلومات، والتي تؤدي دورا فاعلا و مؤثرا في عملية صنع القرار على مستوى المنظمات .

4- تحسين العلاقات داخل الإدارة المحلية: يعمل نظام الإدارة الرقمية على المستوى المحلي على إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك من خلال إعادة توزيع الكفاءات و الرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية ، لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع للإجراءات ، فالفعالية والقدرة على معالجة و التخزين و كذا السرعة في التواصل و المرونة التي تتميز بها الإدارة الرقمية تسهل إمكانية تجاوز معوقات المركزية في اتخاذ القرار. [3]

5- تغيير صورة الإدارة المحلية : يسهم نظام الإدارة الرقمية في تغيير صورة الإدارة بما فيها صورة الإدارة المحلية من الصورة التقليدية التي تعتمد على عدد كبير من العاملين والمباني الضخمة والهياكل التنظيمية المعقدة إلى الصورة الرقمية التي تحتاجها أعمال قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية أو مباني

---

[1] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 21.

[2] محمد حبانية، **متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية**، (ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر :دراسة تجارب بعض الدول)، البليدة 02، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013، ص 05.

[3] مهدي محمد، **الإدارة الإلكترونية**، المغرب: جامعة المولى إسماعيل، مكناس، 2012 ، ص 11.

كبيرة الحجم ، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذوي الكفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.[1]

يتضح في ضوء ما سبق الأهمية البالغة لاعتماد نظام الإدارة الرقمية سواء على المستوى الوطني على العموم وعلى مستوى الإدارة المحلية بشكل خاص بفضل التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، حيث تسعى هذه الأخيرة في إجراء تحسينات فعالـــة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحسين فعالية الأداء و اتخاذ القرارات الصائبة وإعادة توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة وتقريبه منها، كما يمكن اعتبار الإدارة الرقمية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات بصورة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة لمواجهة كل المشاكل التي أفرزه نظام الإدارة التقليدية نظرا لاعتماده على التقنيات الرقمية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم الخدمات رقميا بوسائل غاية في السهولة و الانضباط و الكفاءة .

المطلب الثالث: الإدارة الرقمية دعامة أساسية لإصلاح الإدارة المحلية بالجزائر

تتسم البيئة التي تنشط المنظمات المعاصرة بالتغيرات السريعة والمستمرة ، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة ومتطورة في الإدارة ، بحيث تستطيع من خلالها التكييف ومواكبة التغيرات المتجددة للتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، في هذا الإطار يعد الاتجاه نحو رقمنة الإدارة على المستوى المحلي أهم هذه الأساليب ، والتي من خلالها تستطيع الإدارة المحلية مواكبة مختلف تطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية . وعليه من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أسباب التحول إلى الإدارة الرقمية في الإدارة المحلية بالجزائر.

أولا:أسباب التحول نحو الإدارة الرقمية في الإدارة المحلية بالجزائر

تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها بما فيها الإدارة المحلية إلى الانتقال إلى الأسلوب الإدارة الرقمية ، نتيجة العديد من العوامل و الأسباب التي دفعتها للاتجاه نحو هذا الخيار، وخصوصا في فترة برزت فيها مختلف المعالم الثورة الرقمية و مفاهيم العلوم ، وزادت فيها الحاجة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة تماشيا مع التقديم التكنولوجي و العلمي .ويمكن توضيح أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالجزائر للتحول والتوجه نحو رقمنة إدارتها المحلية فيما يلي :

1- التقدم الكبير في الشبكة الاتصالات والانترنت: أدت التطورات السريعة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغيرات مهمة في الإدارة على نحو واسع ، فالاتصالات عبر شبكة الانترنت أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة عالية ودقة فائقة وتكاليف اقل، متخطية كل قيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصال و بهذا تكون التكنولوجيا المعلومات قد عززت من قدرات الإستراتيجية للنظم الاتصالات.[2]

---

[1] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 22.

[2] محمد محمود الطعامنة، طارق شريف العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، مصر ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004 ، ص 78.

2- العولمة **:** ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب و شبكة الاتصالات والإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة وأصبح من الممكن تبادل المعلومة بسرعة فائقة بين مستخدمي التقنيات الحديثة ، و هو ما ترك أثارا و واضحة في الكثير من المجالات بما فيها مجال الإدارة المحلية، وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة قدر ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والانترنت و الاتصالات من اجل تحسين الخدمة و تخفيض التكلفة ، وهو ما شكل مهد لقيام الإدارة الرقمية .

3- تطور الحاسوب وتطبيقاته **:**عرف الحاسوب منذ ظهوره في الخمسينات القرن الماضي ، تطورات السريعة وقفزات متتالية ، من جيل إلى جيل في وقت زمني ضئيل حيث شهدت الثمانينات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي ، مما جعل الحاسوب في متناول الأفراد ، ومهد لانتشاره سريعا ، حتى وصل إلى ما نراه اليوم ، إلى درجة انه أصبح في الحقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسوب شخصي صغير. وقد ساعدت تطبيقات الحاسوب في تحقيق انجازات لم تكن متصورة من قبل ، انعكس هذا التطور السريع في هذه التقنية على نظرية الإدارة و المفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير و تخرج من وضعها القديم ، فأصبحت الآلة تتخذ كثيرا من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها عليها ، وبدأت تنوب عن الإنسان في الكثير من مواقع العمل، مما جعل الكتاب و المفكرين في الإدارة أمثال : **(هربرت ، وسايمون ، ودراكر ، و ديفز)** وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي سيبني أنظمته الإدارية على محورية الآلات و الحواسيب . ومن هنا كان الحاسوب و تطبيقاته الناجحة ، و الفوائد التي تحققها مختلف الأصعدة ، دافعا للتحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية.[1]

4- الإجماع على تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال**:** أسهمت التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المعلومات و لاتصال ، بشكل كبير في شيوع الثقافة الرقمية وانتشارها بين أفراد المجتمع و خاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب وبالانترنت سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص ـ إلى درجة اجبر المنظمات التوجه الاعتماد على هذه التقنية، من أجل مواكبة طموحات الأجيال الجديدة ، إذا ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها و إداراتها الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى المبادرة للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع و ثقافتهم بهذه التكنولوجيا.[2]

5- دافع الزمن **:** تسعى المنظمة إلى كسب السرعة ، وترجيح كفتها بعنصر الزمن ، تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و الانطلاق إلى أفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولا جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها و تعميمها بالسرعة المطلوبة بمعزل تكنولوجيا المعلومات و ما توفره من مزايا لها. وتعد الأسباب السابقة دافعا ضروريا لمنظمات بما فيها الإدارة المحلية للتوجه إلى الاعتماد على الإدارة الرقمية باعتبارها خيار وحتمية ، وذلك من أجل تلبية طموحات جميع الأجيال، و تحسين جودة خدماتها و تطوير أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها.[3]

---

[1] حسين بن محمد الحسن، **مرجع سابق**، ص22.

[2] نائل عبد الحفيظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 15 ، العدد 01، الجامعة الأردنية، ، 2001، ص 51.

[3] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 17.

6- أزمات القطاع العام والفساد الإداري**:** لم يعد أمام الإدارات الحكومية بما فيها الإدارة المحلية خيار خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد ، وخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعى دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات رقمية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة الكترونية تساعدها على تحديد مواضع الخلل وتضع أيديها على الاحتياجات ، وأيضا فرص العمل التي يمكن إتاحتها وما يمكن خصخصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها على الجانب الخدماتي ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة. كما أصبحت التقنية معادلا موضوعيا للترشيد في ظل الفكر الإداري الحديث، سواء ترشيد النفقات أو ترشيد الأيدي العاملة الزائدة، وتوجيهها إلى مواقع أخرى في حاجة إليها سواء في وظائف حكومية أو وظائف القطاع الخاص ، الذي أصبحت الخصخصة أحد أهم أسباب بقائه ونموه على النحو الذي يخدم مصالح الدول ، وهذا كله يصعب تطبيقها على نحو صحيح في غياب نظام رقمي عام يعطي قراءات دقيقة للواقع تمكن الإدارة من اتخاذ قراراها في اطمئنان[1]

7- العوامل السياسية **:** تعد التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية، احد العوامل الدافعة لرقمنة الإدارة بما فيها رقمنة الإدارة المحلية، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح ، الحرية و المشاركة واحترام حقوق الإنسان وكذا بفضل النماذج الناجحة المطبق للنمط الرقمي في عملية التسيير الإداري في توجيه أنظمة تلك الدول بما فيها الجزائر إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى شعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء انجاز هذا الحلم لكل شعب، وقد رافق هذا التطور في البناء الاجتماعي و التوجه نحو كل جديد في تلك المجتمعات إلى رفع المستوى الإداري وتولد رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة ، والسعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وترسيخ مبدأ الشفافية الذي يمنح الشعوب حق ممارسة الرقابة على الجهات الحكومية ومحاسبتها ومسائلتها تحقيقا لقيم العدالة في تلك المجتمعات ، الأمر الذي جعل من الإدارة الرقمية خيار استراتيجي وحتمية أمام تلك الأنظمة لتحقيق متطلبات وطموحات شعوبها .[2]

8- التواصل و الحوار**:** تعد الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالأخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، و إنشاء أواصر الصداقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع ، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقاتها التقنية على الدوائر الإدارية، بوصفها تلك النافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم ويتواصل معه إنسانيا، معلوماتيا، اقتصاديا وإداريا وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ، ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذلك كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الرقمية من باب نشر ثقافة التقنية وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل قبل أن تكون أداة إنتاج.[3]

ثانيا: خصائص تطبيق الإدارة الرقمية وأهدافها بالإدارة المحلية بالجزائر

---

[1] نجم نجم عبود، **الإدارة الالكترونية**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر ، 2008، ص 111.
[2] نجم نجم عبود، **نفس المرجع** ، ص 116.
[3] عبان عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 76.

تسعى الجزائر من خلال التوجه إلى تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية الى تسهيل وتيسير عملية التخلي عن أسلوب العمل التقليدي والانتقال إلى العمل الرقمي الذي تهدف من وراءه انجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة عالية و بتكلفة منخفضة ، و هو ما تركز عليه الإدارة الرقمية ، وعلى هذا الأساس سيتم التعرف أولا على خصـــائص الإدارة الرقمية ثم بعد ذالك سيتم توضيح أهداف الإدارة الرقمية .

1- خصائص تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بالجزائر

يؤدي توسع استخدامات نظام الإدارة الرقمية إلى تغيرات جذرية في أساليب و طرق انجاز الأعمـــــال على مستوى الإدارة المحلية، وذلك بسبب ما توفره الأساليب الرقمية من سمات و خصـــائص في عملية التسيير الإداري يمكـــن إجمالها في الأتي :[1]

- السرعة والوضوح: يتميز نظام الإدارة الرقمية باعتباره الأسلوب الأكثر كفاءة و فعاليـــة لتســـيير العمـــــل الإداري الافتراضي، وله القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، الذي يستطيع توفير الخدمة من أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.

- المرونة: يتميز نظام الإدارة الرقمية بالمرونة العالية، وتظهر هذه المرونة في بناء أنظمة إنجاز العمل داخل الإدارة المحلية على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الالكترونية و قدرات الحواسيب ، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق و التفاهم و تبادل المعلومات داخل المنظمة .

- مكان العمل الافتراضي: يتمتع نظام الإدارة الرقمية بمزايا لإنجاز المهام إذا يسهل للموظفين من الدخول والخروج بدون حدود تعيق الخدمة، إذا أنه يسهل عملية التواصل والتكامل بين الأفراد داخل الإدارة المحلية عن طريق الشبكات الرقمية الموزعة داخل أقسامها المتقاربة أو المتباعدة ، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته .[2]

- عدم التقيد بالزمان : يتميز نظام الإدارة الرقمية بعدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية ، بحيث يتمكن المسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة ، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة و بالتالي فأنه بفضل نظام الإدارة الرقمية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي أربعة وعشرون (24) ساعة في اليوم ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.

- أمن المعلومات: يتميز نظام الإدارة الرقمية بالإضافة إلى الوظائف المذكورة قدرته على حجب وإخفاء المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج الحماية ، وعدم إتاحتها إلا للموظفين الذين تسمح لهم وظيفتهم بالوصول إلى تلك المعلومات.

---

[1] عماري سمير، **مرجع سابق**، ص 17.

[2] ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، **اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية :مؤشر مقترح**، (ورقة بحثية في إطار الملتقى، الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر :دراسة تجارب بعض الدول)، جامعة البليدة 02، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013، ص 08.

- إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها: يساهم نظام الإدارة الرقمية من خلال هذه الميزة بإدارة الملفات وعدم تكديسها فوق بعضها البعض، فمن خلاله يتم تحويل الملفات إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الرقمية.

- الرقابة المباشرة: يتسم نظام الإدارة الرقمية بميزة أخرى كونه يسمح للإدارة المحلية بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد ، وذلك من خلال الشاشات و الكاميرات الرقمية المنتشرة داخله ، وهذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل نظام الإدارة التقليدية .

- الشفافية: الشفافية داخل الإدارة المحلية هي محصلة تبني النمط الرقمي في تسيير العمل الإداري الذي يتم من خلاله فرض الرقابة الرقمية المباشرة، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات أو ما يتم إنجازه من أعمال.فمن خلال تبني النمط الرقمي في عملية التسيير يضفي نوع من مرونة داخل الإدارة المحلية ، ويـــوفر الخدمات بشكل مباشر، كما يسمح هذا النمط برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات محدودة .[1]

وبذلك نقول أن تعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية يسمح بتكريس ثقافة تقوم على شفافية المعلومات، وتساعد على القيام بالوظائف داخـــل الإدارة المحلية بشكل يقوم على الندية والتنافس بين العاملين. إضافة إلى ذلك تميزه بقدرته على تقليص التكاليف وتحسين مستويات تقديم الخدمة بكفاءة وجودة عالية.

2- أهداف تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بالجزائر

إن اهتمام الإدارة المحلية بتطبيق نظام الإدارة الرقمية لم يكن من الفراغ ، بل اعتماده كنظام جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها : [2]

- تطوير الأداء بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة و التي من شأنها تطوير مختلف جوانب العمل بالمنظمة، وبالتالي رفع الكفاءة وإيجاد جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .
- الحد من البيروقراطية بشكلها السلبي والقضاء على تعقيدات العمل داخل الإدارة بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة.
- توفير المعلومات و البيانات اللازمة لأصحاب القرار بسرعة وفي وقت مناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

---

[1] JACQUES Sauret, **Efficacité de L'Administration et Service à L'Administratré** : Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'administration publique , école nationale d'administrative, N° 110 , France, 2004 , p 288.

[2] طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، مصر ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص ص33-34.

- تقليل تكاليف التشغيل من خلال تخفيض كمية الملفات و الخزائن لحفظها و حجم الأوراق المستخدمة و اختصار وقت تنفيذ المعاملات المختلفة بالإدارة المحلية.
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارة المحلية والمنظمات الأخرى .
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة و كأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها الأصلية و توفيرها للمستفيدين بصورة فورية .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار .
- توظيف التكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر و بناء المعرفة مع زيادة الترابط بين العاملين و بالإدارة المحلية والمواطن.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل بالإدارة المحلية .
- تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل بالإدارة المحلية.
- المساعدة على التقليل من حجم الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .
- إيجاد مجتمع قادر على العمل مع معطيات العصر التقني .

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول أن الهدف الرئيسي من تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية من خلال توظيف البعد التكنولوجي لتمكينها القيام بأعمالها و تقديم خدماتها للمواطنين بكل سهولة وكفاءة وفعالية، و كذا بأقل وقت وجهد و تكلفة ممكنة وتقريب المواطن من الإدارة وإشراكه في تسيير شؤونه.

المطلب الرابع: مشروع الجزائر الرقمية بالإدارة المحلية

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومة، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة

أولا: استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر

يمثل انتشار الشبكة العنكبوتية باعتبارها تقنية محورية في إستراتيجية التحول الرقمي مرحلة هامة في الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول للخدمات الرقمية في المؤسسات الحكومية بالجزائر ، واعتماد مفهوم الإدارة الرقمية باعتبارها أداة لتطوير وإصلاح منظمات الإدارة المحلية بهدف تحسين الخدمة العمومية .

عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي و التقني الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.[1]

ومع انطلاق الربط بالانترنت في الجزائر، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تزايدا وتقدما هاما في مجال الاشتراك والتعامل بالانترنت.وقد جاء الربط بين الجزائر وايطاليا ضمن مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا وتمثل الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

[1] بختي إبراهيم، الانترنت في الجزائر، **مجلة الباحث**، العدد 01، 2002، ص 31.

كما قدرت عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة1996 حوالي 130 هيئة وبعد خمسة سنوات اي سنة 1999 بلغ عدد المشتركين 800 هيئة منها 100 هيئة في القطاع الجامعي، و50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي، 150 في القطاعات الأخرى. وعرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة اشتراكات الأفراد في الانترنت بسب ارتفاع تكاليف الربط بالشبكة.[1]

وبناء على ما سبق يمكن القول إن استراتيجية انفتاح الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات قد ارتكز على محاولة توفير البيئة الملائمة، في مقدمتها دعم الربط بالشبكة العنكبوتية التي فرضت ضرورة إيجاد سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا: مخططات التحول الرقمي للإدارة في الجزائر

يتطلب تحسين وترشيد الخدمات الإدارية العامة العمل بجهد وجدية للرفع من مستوى كفاءة الإدارة وترقية التعاملات اليومية والدورية بينها وبين المواطنين ؛ لذلك لم يكن اتجاه الجزائر نحو تبني مشروع رقمنة الإدارة والحكومة تحت مسمى "مشروع الجزائر الرقمية 2013" ، باعتبار سعيها مبدئيا نحو ربط المؤسسات الإدارية في الدولة بشبكات اتصال تكون في مجموعها بمثابة بوابة رقمية حكومية تسمح بالتواصل فيما بينها ومع الهيئات العمومية، باستعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة من أجل دفع مخططات التحول الرقمي للخدمة العامة كأحد أشكال الحكم الرقمي.

يرتبط الارتقاء بمستوى تطوير المعلومات والاتصال، باعتباره مطلب أساسي لكل إستراتيجية إلكترونية لدى أي دولة في العالم بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وأطر إدارتها، لذلك مثل توجه الجزائر نحو مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا أساسيا يعبر عن الرغبة في التأسيس الثقافة وممارسة الأعمال الحكومية باعتبارها وسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وتنفيذ سياساتها وخططها بفعالية عالية.

كما انطلقت بوادر إرساء البنية التحتية الرقمية في مؤسسات الدولة، ببدء تنفيذ السياسة الوطنية التكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات وتأسيس مجتمع المعلومات، بناء على النقاط الأساسية التالية:

- إيجاد بنية قاعدية قوية وواسعة ومتكاملة،
- اعتماد المعرفة سبيل لبلوغ التنمية ودعمها،
- الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال رأسمال الفكري،
- تجاوز التحدي المفروض في ظل المتغيرات المتعلقة بمجتمع المعلومات والاقتصاد المعرفي،
- توفير آليات جديدة للتنمية، قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن استغلال الإنترنت.

[1] بختي إبراهيم، **نفس المرجع**، ص 31.

تحقيقا لهذا التوجه، اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية لتأسيس بنية تحتية رقمية وتأهيل الشبكة الوطنية على محورين:[1]

1- المحور الأول : عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات، بالإدخال المكثف للتكنولوجيات الجديدة و بالرقمية الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة ،حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات الإنترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بالشبكة ابتداء من مارس 1994، عن طريق مركز البحث العلمي والتقني، والذي من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بالشبكات الإقليمية والدولية،

2- المحور الثاني : رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات، لا سيما بإنجاز البرامج التالية:

- إنجاز شبكة اتصال وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها ب 15.000كم .
- الاعتماد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعتها ب 10.5 جيجابايت،
- تشغيل أرضية إنترنت ب 100.000 مشترك، مع إمكانية توسيعها 5.1 مليون مشترك.
- إضافة 5 مليون خط جديد في شبكة الهاتف النقال التابعة لاتصالات الجزائر، ثم مليون خط إضافي جديد مع توسيع شبكة نقل المعطيات للتكفل باحتياجات الهيئات الاقتصادية والمالية.

- التعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة ، بانفاق ميزانيات ضخمة على تطوير الإدارة الرقمية في الجزائر فقدرت نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأكثر من 18 مليار دج، مع وجود مخططات لاستخدام المدفوعات الإلكترونية وإدخال التجارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية.

- نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، استجابة لفتح السوق على المنافسة الحرة ودعم نشر المعارف التقنية من خلال برامج مخصصة لذلك، مثل برنامج أسرتك الأول والثاني وذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات.

2- بدايات تفعيل مشروع الجزائر الرقمية

يعد مشروع الرقمنة في الجزائر أحد الملفات الكبرى التي أطلقتها وعملت عليها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، في إطار زمني حدد بـ 06 أشهر، على أن يتم تنفيذها ميدانيا بين سنتي 2008 و2013، وقد تم التشاور من أجل إعداد تفاصيله الأساسية مع مجموعة من المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين والخواص، وكذا عدد من الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى مشاركة أكثر من 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها.[2]

بالإضافة إلى إعداد برنامج الإعلام والتوعية من خلال خطط تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع رقمنة الإدارة.

---

[1] بوقلقول الهادي، **مشروع الحكومة الالكترونية الجزائرية: طموحات كبيرة وانجازات متواضعة**، (مداخلة في إطار الملتقى الدولي الاول حول إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول)، يومي 13 و14 ماي 2013، جامعة سعد دحلب البليدة، ص ص 48-49.

[2] بوقلقول الهادي، **مرجع سابق**، ص 49.

1- 2- تعريف بمشروع الجزائر الرقمية 2013:

يندرج مشروع الجزائر الرقمية 2013 ضمن المبادرات، والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ليندرج في إطار بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، والذي يرمي إلى إحلال نظام رقمي متطور شامل، وتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في قطاعات الاتصالات، والبنوك، والإدارة العمومية، وقطاعات التربية والتعليم ما يجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لفائدة المواطنين، والشركات والإدارات، فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدني.[1]

2-2- محاور الجزائر الرقمية 2013:

تتمحور خطة العمل هذه حول ثلاثة عشر محورا رئيسيا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس من 2008 إلى 2013، من بين هذه المحاور:[2]

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.
- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني، مع أخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.
- آليات التقييم والمتابعة، من خلال مواكبة كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية "الجزائر الرقمية".

الموارد المالية، حيث يستلزم تنفيذ البرامج أموال طائلة تقدر بحوالي أربعة مليار دولار، لذلك لابد من الاستغلال لكل مصادر التمويل.

2-3- أهداف مشروع الجزائر الرقمية:

إن الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الرقمية هو:[1]

---

[1] عادل غزال، مشاريع الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013 أنموذجا، **Cybrarians Journal** ، العدد 34، مارس 2013، ص 8 .

[2] عادل غزال، **نفس المرجع**، ص 9.

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات.

- التنسيق بين مختلف الوزرات والهيئات الرسمية.

- مكافحة البيروقراطية التي تشكل عائق لتنمية البلاد.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة كذلك تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر وسيلة لانتشارها.

4-2- برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الرقمية 2013:

يتأتى برنامج الجزائر الرقمية 2013 ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبنها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الرقمية في:[2]

برنامج تطوير التشريعات:والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الالكترونية وتطوير التشريعات.

- **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 استخدامها للمعاملات الالكترونية.

- **برنامج التطوير الفني:** يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

- **برنامج تنمية الكوادر البشرية:**من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الالكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الالكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

- **برنامج الإعلام والتوعية:**يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.[3]

ثالثا: تطور الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في الجزائر

انطلاقا من فكرة إصلاح وتحسين المرفق العام والتكفل الجيد بمتطلبات المواطن وبنوعية الخدمات المقدمة له حيث تسعى الدولة إلى إنشاء واستحداث جملة من الهيئات والأجهزة لتبني عملية

---

[1] منال قدواح، مشروع بوابة المواطن الالكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الالكترونية الجزائرية 2013 (بين النص والتطبيق)، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 47، جوان 2017، ص 49.

[2] عادل غزال، **مرجع سابق**، ص 10.

[3] عادل غزال، **مرجع سابق**، ص ص 10-11.

التغيير وتطوير العمل الإداري للوصول إلى تنمية وكفاءة وجودة الخدمات وكذا من أجل الارتقاء إلى مناص التطورات المحلية والدولية .

و كانت عدة قطاعات في أجندة الحكومة فيما يخص تطبيق وتفعيل برامج الإدارة الرقمية وتعميمها على معظم الإدارات العمومية بما فيها الإدارة المحلية. لذا باشرت الدولة جملة من الإصلاحات مست الإدارة المحلية من خلال تجسيد خطة طريق من أجل الحداثة وإضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر تنصب ضمن مبتغيات تنفيذ برامج التي من خلالها يتم العمل على تشجيع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لبلوغ التنمية الاجتماعية والاقتصادية وكذا تطوير سبل التسيير في الدولة بحيث يقوم هذا الأخير بالأساس على الانتقال نحو العصرنة والرقمنة والتبادلات المجردة وكذا التخلي تدريجيا على الدعائم الورقية التي كان من المتوقع بلوغه في أفاق سنة 2020، فالتوجه الجديد نحو بلدية الغد باعتبارها جزء هام من الإدارة المحلية سيؤدي إلى تأسيس بلدية غير مادية عصرية ومتطورة هادفة إلى توفير المال والوقت والموارد المستخدمة، وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، وتخفيض نفقات الدولة والمساهمة في التنمية المحلية.

أولا: مرحلة التأسيس : عمد قطاع الداخلية إلى رقمنة جميع وثائق الحالة المدنية من خلال إعداد ما يسمى بالسجل الوطني الرقمي لمحالة المدنية هو ما أعتبر إنجازا يرفع عن السكان المحليين حملا كبير من البيروقراطية ليتم فيما بعد رقمنة البطاقات الرمادية التي أدخلت عليها عدة تعديلات وتحسينات الأمر الذي ارتقى بتحسين الخدمة العمومية إلى مستويات استحسنها المواطن المحلي تصل إلى حد الرضا التام وتتويجا لهذا كله فقد عملت وزارة الداخلية إلى إعداد ما يسمى بشبكة الإنترانت بينها وبين الإدارة المحلية لاسيما فيما يتعلق باستغلال المعطيات والإحصائيات التي تسهل عمليات اتخاذ القرار وربط هذه الشبكة بالمواطن من خلال شبكة الانترنت , ويبقى فقط تدعيم هذه العمليات التقنية بمنظومة قانونية تفرض احترام قواعدها حتى تحد من التحكم في هذه الآلية والتقنية بطريقة سلبية تفرغها من مقصدها ومضمونها.[1]

ثانيا: مرحلة التأطير القانوني: صدر القانون الذي يتبنى وبصفة رسمية التوقيع والتصديق الإلكتروني حتى يمكن التأطير القانوني لنظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية، بالجزائر، فأما عن التوقيع الإلكتروني فقد تبنته المادة 323 من القانون المدني المعدل والمتمم قبل صدور القانون المذكور أنفا بما لا يدع مجالا للشك ، غير أن المادة 07 من هذا القانون حددت له شروطا ومتطلبات حتى يكون صحيحا وناجعا، أما عن المصادقة فقد أسندها هذا القانون لثلاثة أنواع من السلطة حسب التدرج والتخصص : أولا للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني طبقا لأحكام المواد 16 و 18 من القانون المذكور وأسند الإشراف عمليا للوزير الأول ثم للسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني والتي وضعت تحت سلطة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي الأخير السلطة الاقتصادية تحت إشراف السلطة المكلفة بضبط البريد المواصلات السلكية واللاسلكية.[2]

---

[1] سلامة عبد المجيد، تطبيقات الإدارة الالكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية، **مجلة الحقوق والحريات**، العدد 05، 2018، ص 69.

[2] سلامة عبد المجيد، **نفس المرجع**، ص 69.

المطلب الخامس: التجسيد الفعلي لمشروع الجزائر الرقمية بالإدارة المحلية

تشهدت الإدارة المحلية في الجزائر فكرا وممارسة سلسلة من التطورات خاصة بعد حتمية الولوج إلى عالم التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات و المعلومات، وضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعا للتجسيد الفعلي لمشاريع التحول لخدمة محلية رقمية وبالتالي تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطن في ظل تحسين وعصرنة المرفق العمومي فقد تبنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر جملة من الإصلاحات والإجراءات التي بإمكانها تسريع تطبيق تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية التي تمثل الإدارة الأقرب للمواطن ومن أهم الإجراءات والانجازات التي تبنتها الإدارة الوصية نجد:

1- رقمنة سجلات الحالة المدنية: تعتبر رقمنة سجلات الحالة المدينة من أهم الانجازات التي حققت في إطار رقمنة الإدارة المحلية، وتطبيقا لخارطة الطريق الوزارية حيث سمحت هذه العملية من عصرنة المرفق العام للحالة المدينة عن طريق استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى البلديات وملحقاتها، حفظ سجلات الحالة المدنية الورقية عن طريق رقمنتها، تقليص آجال تسليم الوثائق وتحسين جودتها، وتقريب الإدارة من المواطن بالإضافة إلى الإعداد السجل الوطني الرقمي للحالة المدنية.وقد مر مشروع رقمنة سجلات الحالة المدينة بمجموعة من المراحل :

- رقمنة سجلات الورقية للحالة المدينة وإدخال بيانات أكثر 98 مليون صورة لشهادة الميلاد والوفاة، وكذا عقود الزواج والتي تم مسحها وتشكيل قاعدة بيانات وطنية تشمل 65,8 مليون شهادة، 17,4 مليون شهادة وفاة، 15.2 مليون عقد زواج.[1]

- إصدار وثائق الحالة المدنية (شهادات ميلاد، وفاة، الزواج) في أقل من دقيقة وذلك على مستوى أي بلدية أو ملحقة على مستوى التراب الوطني.
- تطهير نسخ البيانات الهامشية عن طريق تقاطع قواعد البيانات (شهادات الميلاد، الوفاة، عقود الزواج).
- ربط مختلق القطاعات بسجل الحالة المدنية حتى يتسنى لها الاطلاع على قواعد البيانات دون طلب وثيقة من مواطن.
- تنبيه للنسخ الاتوماتيكي للبيانات الهامشية.

2- رقمنة وثائق إثبات الهوية

2-1- رقمنة بطاقة التعريف البيومترية وجوز السفر البيومتري:أطلقت مديرية السندات والوثائق العامة خدمات الكترونية جديدة للمواطنين حيث وضعت حيز التنفيذ بوابة الكترونية منذ أفريل 2015 تحت تصرف كل الدوائر والبلديات وقنصليات الجزائر بالخارج بهدف ضمان المتابعة الآنية لمراحل دراسة وإنتاج الوثائق البيومترية والغرض من هذا الموقع هو تسهيل عملية متابعة مراحل إنتاج الوثائق البيومترية وأيضا ضمان أحسن تنسيق بين السلسلة المحلية والمركزية وهذا ما يسمح تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بطلب، تسليم، استعمال وتجديد الوثائق البيومترية لاسيما جواز السفر البيومتري حيث بلغت حسب إحصائيات سنة 2018 ما يفوق 13.5 مليون جواز سفر وما يفوق أيضا 13.5 مليون بطاقة التعريف البيومترية[2]من خلال

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام مكاسب ومشاريع متواصلة، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018، ص 29.
[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام مكاسب ومشاريع متواصلة، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018، ص ص 32-34.

إطلاق موقع الكتروني للمواطنين بالاستعلام، تحميل الصورة الرقمية ، اختيار موعد دفع الملف واتخاذ الموعد. فيما يخص بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تسمح هذه الخدمة للمواطنين الحاصلين على جواز السفر البيومتري بتقديم طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية دون اللجوء إلى مكان دفع الملف.

من خلال هذه الخدمة أصبح مسار تسليم الوثائق سريع في ظل النمط الرقمي الذي يسمح بمتابعة طلب الوثائق والاستعلام بإدخال المعلومات المطلوبة هذا النمط يسمح للمواطن من خلال إدخال رقم هاتفه النقال من تلقي رسالة نصية قصيرة تعلمه عن تاريخ ومكان سحب وثائقه فور جاهزيتها.

كما سمح اعتماد النمط الرقمي في الإدارة المحلية بتوفير خدمات حقيقية ومنافع للمواطن والإدارة بما يتماشى مع الشروط الجديدة لحماية البيانات والحريات الشخصية. كما شجع هذا النمط في التسيير استعمال السندات الالكترونية في الحياة اليومية من خلال إدماج تطبيقات الكترونية في بطاقة التعريف الوطنية البيومترية لتمكين المواطن من الاستفادة من مختلف الخدمات كالحالة المدنية والصحة.

2-رقمنة رخصة السياقة البيومترية : استكمالا للإستراتيجية القطاعية للعصرنة التي تندرج في إطار تنفيذ سياسات الدولة الرامية إلى عصرنة الإدارة العمومية وتخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن تم استصدار رخصة السياقة البيومترية. التي تعد وثيقة جديدة تضاف إلى الوثائق البيومترية التي يكتسبها المواطن الجزائري كبطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري حيث شرع في 01 أفريل 2018 تسليم هذه الأخيرة على مستوى أربع بلديات نموذجية مزودة بنظام الشباك الالكتروني الذي دخل حيز الخدمة خلال شهر جانفي 2018 الذي يعفي المواطنين من تقديم أي ملف إداري عند تقديم طلب الرخصة الجديدة[1] .كما عممت على باقي بلديات العاصمة وعلى باقي بلديات الوطن كما يبينه الجدولين التاليين:

الجدول رقم(06): يمثل مراحل التعميم التدريجي لرخصة السياقة البيومترية

المرحلة	الفئة	المواقع المعنية	الفترة
الأولى	السائقين الجدد والسائقين المتحصلين على أصناف جديدة	04 بلديات بولاية الجزائر	01 أفريل 2018
الثانية	السائقين الجدد والسائقين المتحصلين على أصناف جديدة	جميع بلديات ولاية الجزائر	ابتداء من الثلاثي الثاني لسنة 2018
الثالثة	السائقين الجدد والسائقين المتحصلين على أصناف جديدة وكذا تجديد رخص السياقة الكلاسيكية (مع تعميم الشباك الالكتروني)	جميع بلديات القطر الوطني	ابتداء من الثلاثي الثالث لسنة 2018
الرابعة	انطلاق عملية استبدال رخصة السياقة الكلاسيكية برخصة السياقة البيومترية حسب تواريخ انتهاء الصلاحية وكذا القدرة الإنتاجية	جميع بلديات القطر الوطني	الثلاثي الأخير من سنة 2018

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، **الإطلاق الرسمي لرخصة السياقة البيومترية الالكترونية** ، مجلة الداخلية، العدد 02، أوت 2018، ص ص 22-24.

المصدر: مجلة الداخلية،(أوت 2018) ، ص 22.

الجدول رقم (07) : يمثل مراحل تعميم رخصة السياقة : حسب القدرة الإنتاجية السنوية

السنة	عدد الرخص التي سيتم استخراجها	العدد الإجمالي
2018	حوالي مليون رخصة سياقة بيومترية 2018	حوالي مليون
2019	03 ملايين رخصة سياقة بيومترية	حوالي 4 ملايين
2020	03 ملايين رخصة سياقة بيومترية	حوالي 7 ملايين
2021	03 ملايين رخصة سياقة بيومترية	حوالي10 ملايين
2022	الانتهاء من العملية استبدال جميع رخص السياقة الكلاسيكية برخص السياقة البيومترية	أكثر من 10 ملايين

المصدر: مجلة الداخلية، (أوت 2018) ، ص 22.

3- إطلاق خدمات رقمية لفائدة الجالية خارج الجزائر: تم في جويلية 2018 إطلاق خدمات الكترونية جديدة لمعالجة ملفات طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة عن بعد لفائدة الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج وكذا استصدار وثائق الحالة المدينة المدونة بالخارج بحيث تسمح بتحقيق خدمة عمومية راقية وذلك بتقليص تدخل العامل البشري إلى ابعد حد ممكن وهو ما يسمح بإضفاء شفافية اكبر على المعاملات الإدارية وبدخول سجل الحالة المدنية حيز الخدمة مكن المواطنين المقيمين بالخارج من استخرج وثائقهم دون عناء في ظرف لا يتعدى ثلاثة أيام الأمر الذي سيؤدي إلى تعزز ثقة المواطن تجاه الإدارة ويؤدي إلى تقوية العلاقة بين المواطن وموطنه الأصلي، يعزز من قيم المواطنة والانتماء إليه. كما يؤدي إلى تحقيق قفزة نوعية في مجال الإدارة والوصول إلى إدارة الكترونية دون أوراق.

كما تشكل هذه العملية لبنة أخرى تدخل في إطار عمل الدولة الجزائرية من اجل تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية للمواطنين سواء داخل الوطن أو خارجه وحسب إحصائيات سنة 2018 استفادة 90 ٪ من الجالية الجزائرية. [1]بالخارج بجواز سفر بيومتري، وكذا تصحيح الأخطاء الإدارية عن بعد وإمكانية استخراج وثائق الحالة المدنية من اقرب قنصلية أو سفارة .

4- اعتماد رقم التعريف الوطني موحد : إن اعتماد رقم وطني موحد عنصر مهم لتمييز الشخصية كما يشكل دعامة أساسية من اجل ربط قواعد البيانات خاصة مع تعدد الوثائق البيومترية بطاقة التعريف الوطني، جواز السفر الالكتروني البيومتري، رخصة السياقة البيومترية، وهو ما يسمح باستكمال السجل الوطني للسكان.

5- الاعتماد على الكفاءات الجزائرية في التسيير الرقمي على مستوى الإدارة المحلية: إن خيار استخدام التكنولوجيا المتبنى من قبل الدولة يتم حصريا من طرف كفاءات جزائرية وهي في مستوى متطلبات العصرنة وتدعم المسار الرقمي من اجل ضمان الاستقلالية في تسيير الأرضيات التقنية والحفاظ على قاعدة المعطيات ضد جميع مخاطر الاستغلال أو السيطرة التي تتعارض مع المصلحة الوطنية، كما تضمن هذه الأخيرة تكامل الأنظمة وتعمل على تطوير برامجها الخاصة سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي دون اللجوء إلى الاستعانة بمصادر خارجية وتجنب استخدام المساعدة الأجنبية خاصة فيما يتعلق

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تسهيلات جديدة لصالح المواطنين، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018، ص ص 40- 41.

بتسيير عمليات ذات الطابع السيادي، وكذا معالجة البيانات المتعلقة بالحياة الخاصة للجزائريين. كما تضمن هذه الكفاءات استمرارية سير الخدمة أربعة وعشرون(24) ساعة على أربعة وعشرين 24 ساعة بالنسبة للمواطنين على مستوى داخل الوطن وكذا على مستوى الممثليات الدبلوماسية والقنصلية بالجزائر وخارجها. بالإضافة إلى اهتمام الدولة بترقية مستخدمها من اجل رفع التحدي من خلال الاعتماد على التكوين المتواصل والمتخصص الذي يتناسب مع متطلبات الرقمنة التي تمكنها من التحكم في الأساليب التكنولوجية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الدولة على الصعدين الوطني والمحلي خاصة فيمايلي: [1]

* لتطوير المستمر والاعتماد الكبير على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتكييفها.
* استخدام جميع الدعائم التكنولوجية في مجال الحكومة الالكترونية.
* التحكم في مختلف وظائف الإدارة مثل التنظيم والتخطيط والمراقبة والتنسيق.

6- إطلاق خدمات رقمية جديدة لسحب وثائق الحالة المدنية عن بعد : تنفيذا للإستراتيجية القطاعية لعصرنة المرفق العام و تخفيف الإجراءات الإدارية تم بتاريخ 24 ديسمبر 2020 إطلاق الخدمة الرقمية الجديدة التي تسمح للمواطنين بسحب وثائق الحالة المدنية عن بعد. وتتمثل هذه الخدمة الجديدة في تمكين المواطن من سحب وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد/ شهادة الزواج/ شهادة الوفاة) الخاصة به أو بأحد أقاربه انطلاقا من التطبيق المتاح عبر الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية (**www.Interieur.gov.dz**).

حيث تتم الخدمة على مرحلتين، تتعلق الأولى بالتعريف بطالب الوثيقة من خلال إدخال المعلومات اللازمة والتي تتمثل في: رقم التعريف الوطني ورقم الوثيقة البيومترية، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف. فيما تخص المرحلة الثانية تحديد معلومات الوثيقة المراد استخراجها. وبالتالي ترسل للطالب الوثيقة الالكترونية المطلوبة عبر البريد الالكتروني الخاص به و التي تحتوي على كافة المعلومات الموجودة في تلك المستخرجة من شبابيك الحالة المدنية ولها نفس القيمة القانونية. كما تحتوي كذلك على رمز الاستجابة السريعة QR Code لقراءة كافة المعلومات المتضمنة في الوثيقة المؤمنة وغير قابلة للتزوير بفضل التوقيع الإلكتروني، ويمكن التحقق منها عن طريق تطبيق مطور من مصالح وزارة الداخلية.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة التي تغني المواطن من التنقل إلى مصالح البلدية، متوفرة دوما (24سا/24سا، 7أيام/7أيام)، و أنه بإمكان كل الهيئات والإدارات الإطلاع آليا على المعلومات التي تحتويها الوثيقة من خلال الحصول على معلومات الحالة المدنية مباشرة من قواعد البيانات مما يعني تفادي أخطاء الحجز.

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ملف العدد مديرية السندات والوثائق المؤمنة في قلب مسار العصرنة، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018، ص ص 38- 39.

خلاصـــــــــة الفصـــــــــــل:

يمكننا أن نستخلص مما سبق التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي تضمن مسار التحول من الإدارة التقليدية إلى تبني وتطبيق النمط الرقمي بالإدارة المحلية يعد خطورة ايجابية في مسار تطوير عملية التسيير بالإدارة المحلية في الجزائر، التي هي وليدة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في صميم النشاط الإداري، بالاعتماد على شبكة الإنترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات وأسلوب حياة الأفراد، وفي مفاهيم التسيير الإداري ولم تتضح معالم هذه الثورة إلا بعد منتصف التسعينيات، لذا فإن مفهوم الإدارة الرقمية اتخذ عدة أشكال ولكنها اجتمعت على أن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن على المستوى الإدارة المحلية أو على مستوى قطاع الأعمال أو الإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة من الإنترنت، والهاتف، وغيرهما يدعم كفاءة وفاعلية الأداء على المستوى المحلي والوطني بالإضافة إلى أن التحول نحو الإدارة الرقمية بشكل كلي وشامل يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح من التزام من طرف القيادات السياسية، ووضع خطط إستراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية.

فالتحول إلى نمط التسيير الرقمي في الإدارة المحلية يتم بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح والتعرف على المشاكل ومعالجتها بكفاءة وفاعلية وبناءا على الخبرة الكامنة والمتراكمة. وأن ممارسة الأدوار والمهام المسندة إلى الإدارة المحلية في ظل النمط الرقمي يتطلب وجود جهاز إداري ذو كفاءة وخبرة، يجيد استخدام التقنيات و الأساليب الحديثة في الاتصال و تقديم الخدمات و قادر على التخطيط والاستشراف.

وتماشيا مع متطلبات العصر الحالي و لتحسين جودة الخدمات بدأت الجزائر في تنفيذ المشروع الجديد المتمثل في رقمنة إدارتها المحلية، فالانتقال إلى الإدارة الرقمية على المستوى المحلي له أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمات، و كسر الحواجز البيروقراطية والروتين وكذا إعادة توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة وتقريبه منها من اجل زرع الثقة وإضفاء ورفع أسقف الشفافية وهذا ما يعيد الصلة الوثيقة بينه بين الإدارة التي بترت في ظل ممارسات الإدارة التقليدية بسبب المظاهر السلبية وحجم الفساد الذي ساد في ظل نمط التسيير التقليدي للإدارة المحلية وكذا استجابة لرغبات المواطنين في الحصول على خـــدمات ســـهلة وســـريعة ، وذات جـــودة تواكـــب العصـــر الـــذي نعـــيش فيـــه.

الفصـل الثـانـي

رقمنـة الإدارة المحلية وتحديات الحكامة في الجزائر

يزخر العالم اليوم بعديد من النماذج الناجحة في عملية التسيير على مستوى الإدارة العامة أو المحلية بفضل الثورة التكنولوجية التي أبرزت العديد من هذه النماذج الأمر الذي أدى بمطالبة العديد من شعوب عالم النامي حكوماتهم ودولهم إلى الاستجابة لتطلعاتهم لمواكبة موجة التطور والرقي التي وصلت إليه الدول التي وظفت البعد التكنولوجي في إداراتها. فتوجه الجزائر اليوم إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية في عملية التسيير جاء من اجل التخلّص من منطق التسيير التقليدي الذي افرز العديد من الممارسات السلبية مثل سوء التسيير والرشوة وغيرها من صور الفساد خاصّة أمام اتساع المفهوم الديمقراطي للحكم وارتفاع المستوى الثقافي للمواطن الجزائري وازدياد وعيه بالمشاكل وحاجاته الاجتماعية، والصحية، والإدارية، والثقافية، والاقتصادية والسياسية وكذا تزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقه ومصالحه وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكامة المحلية.

وتوجه الجزائر إلى إحداث إصلاحات في أساليب تسيير الإدارة العمومية بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة من خلال توظيف نظام الإدارة الرقمية على مستوى الأجهزة الإدارية العامة والمحلية يعد مخرجا يمكنها من تلبية احتياجات مواطنيها والاستجابة لمطالبهم المرفوعة، وإحداث جهازا إداريا قادرا على فهم واستيعاب كل المتطلبات والاحتياجات ، ويراعي الاقتصاد في النفقات والبحث عن وسائل وطرق لتحقيق الفعالية وبأقل التكاليف ويوفر للمواطن الراحة والأمن المجتمعي ويعيد الثقة المفقودة بين الإدارة المواطن. فالنموذج الرقمي اصبح يمثل الركيزة الجوهرية التي تعول عليها الدولة في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، وهذا ما ينعكس على أسلوب الحكم عموما.

فإدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة المحلية يعد تحول في غاية الأهمية وحتمية حضارية يفرضها الغزو التكنولوجي، وسببا يدفع بالجزائر إلى تعميم نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لتحسين الخدمة العمومية المحلية وكذا من اجل توطيد علاقتها بمواطنيها وتحقيق رضاهم وإشراكهم في تسيير الشأن العام . و تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدماتها عاملا فعالا لتحقيق التنمية وجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات الشفافية والفعالية والنزاهة، والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة وتحقيق ما يسمى بالإدارة المحلية المفتوحة الشفافة ، مما يسمح بفهم الجوانب المتداخلة من التفاعل بين الإدارة والمواطن . وبذلك تساهم هذه الأخيرة في تقوية الديمقراطية من خلال السماح للمواطن من ممارسة حقه في الاطلاع على المعلومة عن طريق حرية الإعلام، وحق الاطلاع على النصوص القانونية والتنظيمية والمداولات ومختلف المعلومات والتقارير، وقائمة المشاريع المزمع انجازها مستقبلا عبر مواقعها عبر شبكة الانترنت خاصة أن الإدارة الحديثة تستدعي استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات واستخدام الحوافز لزيادة سرعة العمل، واستخدام طرق علمية حديثة لدراسة الوقت والحركة وضبط أحسن الطرق لأداء الأعمال وتوحيد الإجراءات، والاستعانة بالخبراء لتوفير الجو المناسب في محيط العمل، من خلال اللجوء إلى توسيع وتعميم نظام الإدارة الرقمية باعتباره مشروع كبير لها اثار وانعكاسات على عملية التسيير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية. فمن خلال هذا الفصل سنعالج رقمنة الإدارة المحلية وتحديات الحكامة في الجزائر.

المبحث الأول: تعميم النمط الرقمي لإضفاء الشفافية بالإدارة المحلية

تسعى الجزائر كباقي دول العالم إلى تطوير إدارتها المحلية بما يتلاءم مع متغيرات العصر بما يضمن أداء الوظائف المنوطة بها بكفاءة وجودة عالية ولتوطيد علاقتها بمواطنيها وتحقيق رضاه وكسب ثقتهم وتحسين صورتها التجأت إلى تغيير وإعادة النظر في الأنماط والأساليب التسيير باعتبار توسيع تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يعد حلا لأغلب المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية في ظل الأنماط القديمة للتسيير والتي لم تعد تنسجم أو تتماشى مع متطلبات المواطن المحلي. كما تعمد الدولة إلى إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية بما يواكب متطلبات الثورة الرقمية أو التقنية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صميم العمل الإداري بغية تحقيق الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة المحلية ، التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تكريس شفافية الإدارة.فمن خلال هذا المبحث سنتناول توسيع اعتماد أسلوب الإدارة الرقمية لإضفاء الشفافية وتعزيزها بالإدارة المحلية بالجزائر.

المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تسعى الإدارة المحلية إلى تجسيدها لما لها من أهمية في إحداث التنمية بشتى أنواعها ومستوياتها، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة، وكذا لمعالجة المشاكل الإدارية التي توجهها مثل الفساد والروتين وإساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في انجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية وغيرها من المعوقات. فمن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية وأنواع ومستويات الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية.

أولا : أهمية الشفافية الإدارية بالإدارة المحلية :

تنبع أهميه الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص من انعكاساتها الايجابية، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد نذكر ما يلي:[1]

- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء الجهاز التنفيذي والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة.[2]

- تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي الخدمة، وكذا المساهمة في البناء والاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام من خلال التركيز على الجودة وزيادة مردودية العمل.

- إغلاق الباب أمام الروتين: فالشفافية في القوانين والأنظمة، ووضوح التشريعات واللوائح والتعليمات الإدارية وسهولة فهمها، وموضوعيتها ووضوح لغتها، تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، كالتوقيع والتصديقات، وتبسيط الإجراءات والتوسيع في اللامركزية، وبساطة الهيكل التنظيمي لإدارة المحلية وسهولة إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة وبالتالي فان وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة ويعطي مصداقية لكل فئات المجتمع.

---

[1] اللوزي، محمد ، **التنمية الإدارية**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 146.

[2] السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية**، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 17.

- جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، من خلال وجود التشريعات الواضحة، فبانعدام الشفافية يعد من اكبر التحديات التي تواجه المستثمرين ، الأمر الذي يفتح المجال أمام المسؤولين إلى الاجتهاد في تفسير القوانين واستغلال الثغرات مما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخر في انجاز المعاملات هذا ما ينعكس بسلب على التنمية بشكل عام.[1]

- تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بشتى صوره **:** ليس هناك ما ينال من هيبة الإدارة مثل الفساد الإداري، نظرا لما ينتج عنه من آثار سلبية على المساواة و العدالة الاجتماعية ، فتعزيز شفافية الجهاز الإداري في ظل تطبيقات الإدارة الرقمية ، يقلل الممارسات السلبية التي تهدف إلى تحقيق مصالح شخصية للجهاز التنفيذي الإداري إذ أن الانتقال من عصر الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة والتحول إلى التعامل عن بعد، يؤدي إلى القضاء على عوامل التأثير الشخصي على الموظف أثناء تأدية عمله ـ و الحد من الوساطة و المحسوبية ،مما يسهم في تحقيق الشفافية في العمل، والمساواة والعدالة بين متلقي الخدمة، وكذا شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية تفسيرها بعيدا عن اعتبارات المصلحة العامة.

- تعد أساسا للرقابة الشعبية على قرارات الصادرة عن الإدارة، وكما تعد أيضا أساس للرقابة الداخلية والخارجية[2]

- تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساهم في الحد من الفساد، وغموض التشريعات. والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المنظمة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطن واطلاعه على البدائل المتاحة، كما تعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.[3]

- تؤدي إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام.[4]

ثانيا: أنواع الشفافية الإدارية:

قسمت الشفافية الإدارية حسب هيكلة المنظمات إلى نوعين:

1- الشفافية الخارجية : ترتبط بالوسط الخارجي للإدارة والتي تضم أفراد المجتمع المدني ومؤسساته، يتم من خلالها إشراك المواطنين في تسيير الشأن العام[5]، وتمكينهم من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم من خلال اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية الذي يعمل على نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن العمليات التي تقوم بها البلديات والولايات عبر المواقع الخاصة بها على الشبكة العنكبوتية.

كما تتمتع الإدارة المحلية في التشريع الجزائري بصلاحيات كثيرة تمس كل الجوانب المتعلقة بإقليم المحلي على اعتبار أنها مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة ، ولا شك أن توفير المعلومات

---

[1] الطوخي، سامي ، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية**، العدد الرابع، 2002، ص 116.

[2] عليان، عبد الله، جرار، أماني، **الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية**، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، 1997، ص ص 348-356.

[3] منصور، يوسف، **الاستثمار والشفافية في الأردن**، الأردن: باسم الكيلاني، سائدة وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية، 2000، ص ص 57- 64.

[4] اللوزي، محمد ، **مرجع سابق**، ص 163.

[5] Henriques, Adrian, Corporate Truth : **The Limits To Transparency, Earthscan**, 1st Edition, USA and UK, 2007, PP 30-31.

عن المعاملات والمهام والأدوار المسندة لها بشقيها : الخدماتي والإنمائي و إتاحتها للجمهور من شأنه أن يعزز دور هذه الجماعة المحلية و يساهم في تعاظم شأنها كخلية من خلايا التنظيم الإداري في الجزائر[1].

في الجانب الخدماتي : إذا أصبح بإمكان أي شخص معرفة متطلبات كل ملف إداري من خلال تصفح موقع الداخلية والجماعات المحلية أو من خلال تصفح موقع الالكتروني للبلدية ،كما أصبح بمقدوره متابعة مراحل معالجة ملفاته عن بعد ، مثال ذلك معرفة الشخص ما يتعلق بملف جواز السفر فقط بالدخول إلى الانترنت ، بل أنه يمكن للمواطن طلب بطاقة التعريف الوطنية عبر الموقع الالكتروني للوزارة إذ يكفي أن يكون له جواز سفر بيومتري حتى يتمكن من القيام بالعملية ، ليتلقى بعد النظر في طلبه رسالة نصية على هاتفه النقال تحدد له مكان و تاريخ الاستلام.[2]

و في الجانب الإنمائي : فيعد النشر والإعلان الرقمي لأعمال المجالس المنتخبة أسلوب يوفر أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع المحلي ، ويشعره بأنه شريك في العمل مما يدفعه لدعم ومساندة الإدارة المحلية في أداء مهامها ، فزيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية يساعد في نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفعالة، فتحقيق التنمية المحلية يتطلب المشاركة الشعبية ، أي مشاركة أكبر عدد من سكان الهيئة المحلية، تفكيرا وعملا في وضع وتنفيذ المشاريع الرامية إلى تحسين مستواهم المعيشي.[3]

2- الشفافية الداخلية: هي تلك التي تتضمن سلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية وحقوق العاملين بالإدارة المحلية. والممثلة بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة ، ويبدأ تحقيق الشفافية الداخلية في الالتحاق بمناصب عمل بالإدارة المحلية ، و ذلك أن اختيار الموظفين وترقيتم لتحمل المسؤولية يعتبر من أهم العمليات الإدارية وأصعبها ، فالانتقاء الجيد بعيدا عن الوساطة والمحسوبية للمورد البشري ينعكس دون شك بالإيجاب على مردودية الإدارة ، لذا يعد من قبيل الشفافية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالإدارة من خلال نشر إعلان التوظيف عبر الموقع الالكتروني ، أو موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية ، وكذا الشفافية في مرحلة إجراء الاختبارات و إعلان النتائج .[4]

يؤدي تجسيد الشفافية داخل الإدارة إلى توسيع المشاركة، وبالتالي إثراء القرارات الإدارية وترشيدها لأنها تتأثر بمعلومات وخبرات متنوعة ، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف خصوصا في الوظائف التي يكلف فيها الموظفون بإدارة كل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم، لاسيما في مجالات التسيير الإداري والقانوني والمالي، ويمارسون نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف، أو يشاركون في إعداد السياسات العمومية المحلية، ويقومون بتقييم مدى تنفذها على مستوى النتائج والآثار، كما يقومون بكل الدراسات و التحليل التي تستوجب مهارات متعددة في مجال التسيير[5]، وكذا بدرجة الثقة والمشاركة في صناعة القرار ومدى توفر المعلومات الضرورية لتمكين العاملين في الإدارة المحلية من أداء مهامهم حسب مستوى متطلبات العمل، تعتمد الشفافية الداخلية

---

[1] شهرزاد مناصر، دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 01، افريل 2019، ص 1206.

[2] شهرزاد مناصر، **المرجع السابق**، ص 1206.

[3] رياض جدار، نحو تفعيل دور البلديات لتحقيق التنمية المحلية في ظل تراجع الجباية البترولية، **مجلة صوت القانون**، العدد 07، 2017، ص97.

[4] شهرزاد مناصر، **مرجع سابق**، ص 1207.

[5] الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، **الجريدة الرسمية**، العدد 53، مؤرخة في 28 سبتمبر 2011.

على تقنية نظام الإدارة الرقمية الذي يعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن تدفق للمعلومات الضرورية التي تساعد العاملين في أداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم .

ثالثا: مستويات و أسس الشفافية الإدارية

1- **مستويات الشفافية الإدارية:**

تنطوي الشفافية الإدارية على مستويات التي ينبغي أن توضح وتحدد مجالات عملها بشكل يسهل تنفيذ، وبلوغ الأهداف المرجوة وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- **المستوى الذاتي**: يشمل هذا المستوى التشريعات و القوانين من ناحية و شفافية الإجراءات من ناحية

شفافية التشريعات تتطلب توافر الأبعاد التالية:[1]

- يجب على الإدارة أن تعلن عن القوانين ، واللوائح المعمول بها لكافة المواطنين والموظفين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الموظفين بالإدارة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الاختيار والتعيين مبني على أسس، ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- يجب توضيح حقوق وواجبات الموظفين، وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليها .
- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة، والرقابة وتلتزم الشفافية.
- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.

وشفافية الإجراءات تحتاج :

- توعية الموظفين حول طبيعة مهام الإدارة والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها .
- العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للموظفين وحالات التجاوز والفشل حتى تكون دافع و ردع لكل الموظفين.
- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع.
- **المستوى الشمولي :** إن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب توافر الأبعاد التالية :[2]
- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة، وتعرض فيها آليات التنسيق و المتابعة عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة.
- تأكيد التزام الدولة بالقانون وتطوير دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.
- إنشاء وتطوير مركز خاص بالمعلومات والتوثيق تشريعات الدولة لجميع القطاعات، ووضع هذه الوثائق في متناول الجميع .[3]

2- أسس الشفافية الإدارية :

تقوم الشفافية الإدارية على مجموعة من الأسس منها: [4]

---

[1] عليان، عبد الله، جرار، أماني، **مرجع سابق**، ص 354.

[2] محمد علي الراجحي، **الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2014، ص 26.

[3] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 ، ص 155.

[4] الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، **مجلة علمية محكمة**، العدد الأول، 2002، ص ص 116-117.

- الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف الإدارة المحلية عن إجراءاتها و عملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية و هو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالإدارة المحلية كقرارات التعيين و الترقية و النقل و منح المكافآت و الحوافز.
- احترام القانون: وتعني تطبيق القوانين على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع و النفوذ والمناصب العليا في الإدارة المحلية و تكريس القرارات و القوانين من أجل خدمتها و تعزيز تقدمها.
- العقلانية في الإنفاق: و تعني القضاء على الهدر في الأنشطة و الثروات، وقد يكون هذا الإهدار بهدف وضع المنظمة في خدمة الإدارة و قد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح الموظفين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأهداف والأساليب وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الإدارة المحلية.
- القدرة على المواجهة: وتعني قدرة قيادات الإدارة المحلية على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم، إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم و العمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز .
- أجور الكفاية المعيشية للموظفين : العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل الرشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلا للحد الأدنى، وكافيا لمواجهة أعباء المعيشة.
- المعلومات لجميع الموظفين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام لإدارة المحلية و كذا كافة الأهداف الفرعية و يفهم كل فرد دوره في تحديد و تحقيق تلك الأهداف و تطويرها.
- تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظمتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات و صناعة واتخاذ القرارات إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين، والتصرف في مواجهة المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج .
- الشفافية المالية للموظفين : والغاية منها وضوح المركز المالي للموظف، إقرار ذمة المالية لإمكانية متابعة نشاطه و التأكد من خلو صفحته من الحصول على امتيازات غير مستحقة .
- حق الغير في معرفة ما يدور في الإدارة المحلية: إذ يشكل الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية.[1]

المطلب الثاني: أهداف توسيع تطبيقات الرقمنة بالإدارة المحلية

تعد الشفافية من أهم مظاهر الديمقراطية داخل الإدارة سواء العامة أو المحلية، التي أصبحت تشوبها اختلالات في ظل الممارسات التقليدية في عملية التسيير. مما زاد في الهوة بين الإدارة والمواطن لذا تتجه الجزائر إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية باعتباره بديلا عن النظام التقليدي بالإدارة المحلية لإضفاء الشفافية من اجل إعادة الثقة المفقودة بينها وبين المواطن فمن خلال توسيع تطبيقات النظام الرقمي بالإدارة المحلية تسعى الحكومة إلى تحقيق وبلوغ جملة من الأهداف أهمها :

1- خفض التكاليف : تتكبد الخزينة العمومية للبلديات والولايات الكثير من النفقات لتلبية حاجيات الإدارة المحلية المتمثلة في تزويد مختلف مصالحها باللوازم من الأوراق و الأدوات المكتبية ، حيث كشف الإحصائيات أن نفقات بلدية من بلديات الوطن فيما يتعلق باللوازم المكتبية من أقلام و أوراق و غيرها قدرت بحوالي 300 مليون سنتيم ، في الوقت الذي لا تقدم في هذه النفقات الإضافية شيئا للاقتصاد الوطني ، سوى تقديم خدمة للمواطن ، لذا فان الإدارة المحلية تسعى إلى تقليص نفقاتها و ترشيد صرف المال العام

[1] الطوخي، سامي، **مرجع سابق**، ص ص 116-117.

وسد منافذ الفساد، و ذلك من خلال إيجاد آليات تساهم في خفض النفقات وحماية المال العام ، فاعتماد الإدارة الرقمية يسهم في ترشيد الإنفاق المحلي.[1]

إن التحول نحو نظام الإدارة الرقمية لا يقتصر على تقليص التكاليف التي تتكبدها خزينة البلديات والولايات و إنما يعمل أيضا على تخفيف الأعباء التي يتحملها المواطن ، فمن خلال التطبيقات التي زودت بها المصلحة الحالة المدنية أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الميلاد الخاصة " خ 12" من أي بلدية في القطر الوطني[2]، بعد أن كان المواطنون يضطرون لتنقل إلى بلديات ميلادهم الأصلية للاستخراج شهادة ميلاد الخاصة متحملين بذلك تكاليف السفر ومشقة التنقل إلى مسافات كبيرة، بالإضافة إلى استفادة مصلحة ترقيم السيارات من خدمات السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات ، إذ أن عملية رقمنة بطاقات ترقيم المركبات عن طريق سجل وطني على مستوى هذه الأخيرة يتم شطب البطاقة الرمادية التي يحوزها بائع المركبة و إصدار أخرى باسم المشتري بغض النظر عن ولاية تسجيل هذه المركبة ، و دون الحاجة إلى التنقل لولاية التسجيل للقيام بعملية الشطب .

2- القضاء على سوء التسيير ومحاربة الفساد و الوساطة و المحسوبية : إن الحد من ظاهرة الفساد أصبح يمثل ضرورة لابد منها، من اجل تحقيق التنمية وتحقيق أهداف الإدارة وكذا تحسين نوعية الخدمات بحيث أصبحت هذا الأخيرة تعد السبب الرئيسي في تخلف الإدارة المحلية وسبب في تعطل العمل التنموي فيها وسبب في فقدان ثقة المواطن تجاهها فالموظف البيروقراطي يمكنه أن يرفض طلب شخص للحصول على خدمة ما إلا بسبب أن صاحب الطلب لم يرق له [3]، غير أن تجسيد الفعلي للرقمنة يؤدي إلى إلغاء الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة وتعويض الخدمات التقليدية بالخدمات الرقمية التي تؤدي عن بعد ، مما يقضي على التأثر الشخصي للموظف أثناء تأدية مهامه، كما يقضي على الوساطة والمحسوبية، مما يسهم في تحقيق الشفافية تعزيزها في العمل.

3- تميز الخدمات بسرعة الانجاز: إن إحلال الخدمة الرقمية مكان الخدمة التقليدية ساهم في تطوير الخدمة للجمهور ، حيث أصبح تقديم الخدمات في أقل وقت ممكن ،حيث لن يضطر المواطن إلى الوقوف في طوابير طويلة ، إذ يكفيه فتح جهاز الحاسوب الآلي و هو جالس في منزله أو مكتبه لطلب وثيقة معينة أو الاستعلام على خدمة معينة .

كما يمكن أي مواطن راغب في التسجيل في الحج بملء طلب التسجيل إلكترونيا عبير موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية و الهيئة العمرانية على مدار 24 ساعة و طيلة أيام الأسبوع للتسهيل على المواطنين. على العكس التسجيل المباشر في بلدية الإقامة حيث يتم خلال أيام وساعات العمل الأسبوعية.

4- الإتقان والكفاءة وجودة الخدمة : تضمن الإدارة الرقمية الجودة في تقديم الخدمات بشكل يلبي حاجات و رغبات مستعمليها ، كما أن الاعتماد على البيئة الالكترونية يوفر الكثير من الدقة و الموضوعية في العمليات المختلفة داخل الإدارة وذلك من خلال الحد من الاجتهادات الشخصية و الأخطاء المتكررة لكون تنفيذ الإجراءات يتم إلكترونيا[4]، مما ينتج عنه تفادي الكثير من الأخطاء و تقليل حدوثها ، ففي ظل الإدارة التقليدية كثير ما يجد المواطنين أنفسهم ضحايا لأخطاء كتابية و هفوات حملتها وثائقهم الإدارية التي يغفل عنها موظفو الإدارة المحلية خلال تحررهم لوثائق المواطنين كشهادات الميلاد وعقود الزواج وغيرها من الوثائق.

---

[1] الحماده، حمزة الضاحي، **مرجع سابق**، ص 73.

[2] داود عبد الرزاق الباز، **الحكومة الالكترونية**، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008، ص 34.

[3] طاشمة، بومدين ،الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، **مجلة تواصل**، العدد 26، 2010، ص 8

[4] مناصر، شهرزاد، مرجع سابق، ص 1203.

4- تفعيل الرقابة : يخضع الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية في ظل نظام الإدارة الرقمية لنظام رقابي أسهل وأدق لعدم و جود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسات ، مما يساعد على اتخاذ القرار، إضافة إلى تغير نوع الرقابة في المجال المعلوماتي ، فالبرنامج الذي أعدته مصالح وزارة الداخلية يمكنه كشف كل الشهادات الخاصة التي سبق استخرجت من أي بلدية في الجزائر ، حيث أنه في حال حاول موظف في مصلحة الحالة المدنية استخراج ميلاد "خ 12" تظهر له على شاشة الكمبيوتر ملاحظة " سبق أن طبعت هذه الشهادة " ، مع تحديد البلدية مصدر تسلمها ، كما هدفت وزارة الداخلية من خلال التطبيقية الجديدة التي وزعت على البلديات في إطار إنشاء سجل وطني انتخابي الكتروني ، و التي تهدف إلى رصد و مراقبة تكرار التسجيلات في القوائم الانتخابية وكذا جرد جميع المتوفين و إسقاطهم من القوائم .

يبدي نظام الإدارة الرقمية فعالية الرقابة على المواطنين أيضا ، إذ أن الهدف من إصدار رخصة السياقة الجديدة، و التي تحوي على نظام معلوماتي جد متطور لتسيير المخالفات المرورية ، تسمح بالتحقق من هوية صاحبها ومتابعة دقيقة لوضعيته القانونية وتندرج أيضا في إطار مقاربة جديدة للوقاية من الحوادث المرور ومكافحتها [1].

المطلب الثالث : عناصر تجسيد مبادئ الشفافية بالإدارة المحلية

يعكس إرساء مبادئ الشفافية في الإدارة المحلية روح الديمقراطية التشاركية التي تضمن ممارسة الحق في الحصول على المعلومة التي تستلزم وضع آليات عملية لاستفادة من هذا الحق ، من خلال انتهاج نظام الإدارة الرقمية و العمل على تطبيقه داخل الإدارة المحلية الذي يعمل على تغيير ثقافة السرية و الكتمان في نشر و تداول المعلومات ويؤسس لإنشاء إدارة منفتحة مبنية على العلانية والإفصاح .

أولا : القانونية و الإفصاح

1- القانونية : يعتبر أهم عنصر من عناصر الشفافية الإدارية ، يقصد بهذا العنصر وجود نصوص قانونية أو تنظيمية تعمل من ناحية أو تراعي المصلحة العامة للشعب و من ناحية أخرى تعمل على تبسيط الإجراءات والأعمال الإدارية [2]، و تقديم أفضل خدمة ، فوجود نصوص قانونية توفر تدابير محددة من شأنها ضمان ودعم شفافية الإدارة المحلية ، مما يضيق المجال أمام الموظفين من إساءة استخدام سلطاتهم وصلاحيتهم .

كما يهدف نظام الإدارة الرقمية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية، وتبسيط الشكليات الإدارية و توضيح الإجراءات ، واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل و المعالجة ، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة ، بتطبيق مبدأ سيادة القانون و تعزيز حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة لذا عمد المشرع إلى وضع إطار قانوني ينظم الإدارة المحلية في تحولها من إدارة محلية تقليدية إلى إدارة محلية رقمية يضمن هذا الإطار القانوني إضفاء شفافية على أعمال و إجراءاتها، وقد انطلق المشرع في تجسيده لمبدأ الشفافية اعتمادا على نظام الإدارة الرقمية بالمجالس المنتخبة ، ذلك أن المجالس المنتخبة تمارس تسيير الشؤون العمومية المحلية وتعمل على المساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة في إطار السياسات العمومية الاقتصادية والاجتماعية لذا كان لزما أن يكون عملها محاطا بإطار قانوني يكرس الشفافية الإدارية.

---

[1] احمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الالكترونية**، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2015، ص 35.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 10 - 11 مؤرخ 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37 ،المؤرخة في 03 جويلية 2011 ، ص09 .

و قد أكد المشرع من خلال نص المادة 26 من القانون البلدية 11-10 يتعلق ، و المادة 26 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية[1]، علانية جلسات المجالس المنتخبة ، إمكانية حضور مواطنين لمداولات المجالس المحلية البلدية و منها الولاية ، ووجود نصوص قانونية تأكد على اعتماد الأسلوب الرقمي في الإفصاح عن المعلومة و نشرها ، حيث تقر بالإعلام والنشر الرقمي لجدول أعمال دورات المجلس الشعبي الولائي كل من المادة 18 من القانون 12-07 ، كما ألزمت المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 13-217 المؤرخ في 18 جوان 2013 يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي[2]، على إجبارية إلصاق و إعلام الجمهور بمستخرج المداولة بأي وسيلة رقمية إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة ، و يتم تبليغ مستخرج المداولة للمعني إذا كانت ذات طابع فردي و عادة ما يتم التبليغ الرقمي للأفراد بواسطة البريد الالكتروني الخاص بهم.

2- الإفصاح والعلانية : يقصد بعنصر الإفصاح باعتباره أحد عناصر الشفافية الإدارية هو توفير وتقديم المعلومات الكافية والملائمة والخالية من الأخطاء للمواطنين ، ذلك أن الحق في المعلومة حقا أساسيا كفله الدستور[3] ويعد ضمان حق الحصول على المعلومات المملوكة للدولة واتخاذ تدابير الشفافية من سمات الحكومات الديمقراطية[4] حيث تلزم الإدارة المحلية بوضع نظم و إجراءات اتصال فعالة بقصد ضمان إعلام الجمهور حول الخدمات العامة و تحسين وصول المستخدمين إلى المعلومات و تلقي أرائهم و مقترحاتهم و شكاويهم وهذا كما أكدته المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة ة الإدارة ، و يشمل الإفصاح جانبين أساسين هما الجانب الإداري والجانب المالي .

2-1- الإفصاح والعلانية في الجانب الإداري: أي توافر المعلومات الدقيقة و في وقتها المناسب و بشكل واضح يسمح بسهولة المراقبة، وإتاحة المعلومات عن المعاملات للجمهور إضافة إلى توافر المعلومات حول عملية اتخاذ القرار[5]، إذ تلزم الإدارة بإعلام المواطنين بكافة التنظيمات و التدابير التي تسطرها ، حيث نصت المادة 8 والمادة 9 من المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ،المتضمن تنظم العلاقات بين الإدارة و المواطن[6]، : **"يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين على تنظيمات والتدابير التي تسطرها و ينبغي في هذا الإطار أن تستعمل و تطور أي سند مناسب للنشر و الإعلام "**، حيث ألزم المشرع نشر المداولات لاسيما النشر بالسبل الرقمية ، مع إمكانية الحصول على نسخ منها [7]، حيث يتسنى للمواطنين الاطلاع عليها حتى و لو كانوا خارج نطاق الإقليمي للإدارة المحلية ، إن تبنى النمط الرقمي بالإدارة المحلية يعمل على توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالخدمة المطلوبة ، فبمجرد الدخول على

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 07 - 12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ، **الجريدة الرسمية**، عدد 12 المؤرخة في 29 فيفري 2012 ، ص11 .

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 217 - 13 المؤرخ في 18 جوان2013 يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 51 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل بالقانون رقم 01 - 16 المؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري.

[4] بومدين طاشمة، **مرجع سابق**، ص32 .

[5] عبد اللطيف مصلح محمد عائض، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، عدد 29 ، 2009، ص 153.

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 8 والمادة 9 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 ، ص 101.

[7] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 190 - 16 مؤرخ في 30 جوان 2016 يحدد كيفيات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 28 مؤرخة في 8 ماي 2016.

موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على الانترنت ، يمكن للمواطن أن يعرف الوثائق المطلوبة للاستخراج .

2-2- الإفصاح والعلانية في مجال المالي : أي الإفصاح عن السياسات المالية التي تتبعها الإدارة المحلية في إعداد مخططات التنمية و حسابات بما يتوافق مع معايير الإفصاح المالي الدولية ، حيث يلزم الإدارة المحلية بنشر مداولات المجلس المنتخبة التي تتناول ميزانية البلديات والولايات ، كما تلزم بنشر الصفقات العمومية في البوابة الوطنية للصفقات العمومية[1].

ثانيا: المساءلة و مشاركة المواطنين

1- المساءلة : تنبع أهمية المساءلة في الإدارة المحلية كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له ، و يرتبط مفهوم الشفافية بالإفصاح الفعلي غير مشروط للمعلومات والبيانات بما يسمح للمواطنين بمعرفة الحقيقة[2] وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية و المساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار ، وتنشيط عمليات الاتصال في الإدارات و الحد من التجاوزات الإدارية من خلال استخدامه نظام المعلومات.

تتم المساءلة للهيئة المنتخبة وكذا للهيكل الإداري للإدارة المحلية ، من طرف الهيئات الرقابية مرهون بقدر المعلومات المتاحة و الإجراءات و نتائج الأعمال ، فإذا كانت مساءلة الإدارة المحلية من طرف الجهة الوصاية الشعبية مرتبطة بمدى توفير وإتاحة المعلومات لهم ، حيث تعمل بعض الإدارات على استعراض آراء مواطنيها ، و إبداء اقتراحاتهم وملاحظاتهم على صفحتها عبر الشبكة ، من خلال إتاحة خيار إبداء الرأي و الملاحظات أو المقترحات أو غيرها ، مما يساهم في خلق سبل التأثير و التفاعل وضمان نظم المشاركة الايجابية و الفعالة ،لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة و متكاملة ، إن هذه الاستعانة تعتبر عاملا مهما و ضروريا لتأكيد فعالية الإدارة الرقمية ونجاحها ، في تجسيد مساءلة شعبية ، حيث تؤدي إلى تحسين مقدرات المجتمع و فعاليته من التعرف على وجهات النظر و الآراء المختلفة .

فنظام الإدارة الرقمية يسمح بتجسيد أفضل للمسائلة حيث يمكن المواطنين من أن يكونوا أكثر انخرطا في تحديد السياسات العامة، من أجل فهم الإجراءات لإدارة أكثر شفافية ، وبالتالي وضع بدايات شكلا جديدا من من أشكال "الجمهوري الرقمي أو المواطن الرقمي" ، من جانب أخر يجب على الإدارة المحلية أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك أعوانها و انضباطهم ، و يجب أن تتأكد دوما بأهم يضطلعون بمهامهم في كنف احترام حقوق المواطنين احترما دقيقا ، وعملا لذلك تم تكلف السادة المفتشون العامون للولايات بتكثيف خرجاتهم الميدانية وزياراتهم التفتيشية والتركيز على مراقبة مدى احترام التدابير التي تم وضعها و الآجال المحددة في إصدار بطاقة التعريف الوطنية رخص السياقة و بطاقات العربات.

إن تبني الإدارة الرقمية يعزز أنواع الرقابة ، فالرقابة الوقائية تسعى إلى اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها ، و الاستعداد لها والرقابة الآنية لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، و العمل على معالجته فورا ، ثم الرقابة اللاحقة أو البعدية تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ، لرصد الانحرافات و الإبلاغ عنها مع حلول المقترحة لعلاجها بهدف تفادها مستقبلا .

---

[1] تسير هذه البوابة من طرف الوزير المكلف بالمالية والوزارة المكلفة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد أحدثت هذه البوابة بموجب المادة 203 من المرسوم الرئاسي رقم 147 - 15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، **الجريدة الرسمية** عدد 50 المؤرخة في 20 سبتمبر 2015.

[2] Oliver, Richard W, **What is Transparency, The McGraw- Hill Companies**, Inc,USA,2004, P 03.

2- مشاركة المواطنين : يقصد بها إشراك الأفراد في تسيير شؤون مجتمعهم وتحديد مستقبلهم ، و القيام بمبادرات تهدف إلى تحقيق المنفعة على المستوى المحلي ، حيث تعمل بعض الإدارات على استعراض آراء مواطنيها ، وإبداء اقتراحاتهم و ملاحظاتهم على صفحتها عبر الشبكة، من خلال إتاحة خيار إبداء الرأي والملاحظات أو استعراض آراءهم حول مسألة معينة، وهذا ما يؤكد مبدأ الديمقراطية والمشاركة الشعبية في إبداء الرأي حول اتخذ قرار ما ، إتاحة تدفق المعلومات و وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي ، من شأن ذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة .

من وظائف الإدارة الرقمية الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه ، و تسهيل مشاركته في المسار السياسي و في اتخاذ القرارات التي تهمه ، ففي بعض الدول الأوروبية أصبحت استشارة الجمهور أداة ممتازة لتحسين السياسات العمومية من خلال تدعيم مشروعيتها ، بل أن مجهودات كثيرة بذلت لتحسين الأدوات المستعملة وتبسيط إجراءات الحصول على الاستشارات و دمج نتائجها عند اتخاذ القرارات حتى تكون أكثر مرونة بعدما فهمت الحكومات و الإدارات بأنها لا تتمكن من استعمال سياستها بفعالية إذا كانت تلك السياسات غير مفهومة ، ولا تخص بدعم الجماهير و المؤسسات الاقتصادية و منظمات المجتمع المدني .

المطلب الرابع: آليات النمط الرقمي في تحقيق مبدأ الشفافية بالإدارة المحلية

يحتاج نظام الإدارة الرقمية توافر آليات وميكانزمات، وكذا جملة من المستلزمات وسلوكيات وممارسات لتحقيق مبدأ الشفافية بالإدارة المحلية تتمثل في:[1]

1- الصدق عند تقديم المعلومة ، وكمال المعلومة : أي توافر المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها و تتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتائج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة ، حيث يجب ضمان التوجيه و الإعلام الصحيح للمواطنين ، و اكتمال وتمامية المعلومات تعني احتواءها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة عالية ، كما تعني توفير معلومات تامة وغير مجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة .

2- سن التنظيمات والقوانين التي تضمن الشفافية بالإدارة المحلية : إن تبنى نظام الإدارة الرقمية فرض ضرورة إعادة النظر في مجموع القوانين و التنظيمات ، وذلك لضمان أعلى قدر من الشفافية ، أي تحقيق المزيد من الممارسة الرقابة الديمقراطية الصحيحة ، مع مراعاة تجديد لتلاءم مع التغيرات و المستجدات المحيطة .

3- توقيت المعلومة وسهولة الوصول إليها : يتعين على الإدارة المحلية السهر على نشر التعليمات و المناشير و كذا التنظيمات و التدابير بانتظام و أن تصل المعلومات في الوقت المناسب للجهات المعينة ، وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعينة قبل موعدها بوقت كبير أو وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها ، و لا يتعين على الإدارة المحلية الحرص على توقيت و صول المعلومة فقط بل يتعين عليها التركيز على مسألة سهولة الوصول للمعلومة ، فمقدار الجهد المبذول للوصول للمعلومة يعتبر مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات ، إذ يتعين عل الإدارة طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي 88-131 [2]ينظم علاقات بين الإدارة والمواطن تطوير و سائل نشر و إعلام المواطنين بالتنظيمات و التدابير التي تتخذها ،

---

[1] Bagad.V.S., **Management Information Systems**, 4 th Edition, Technical Publications pun, India, 2009, P P 13- 14.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 8 والمادة 9 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 ، ص 1014.

كل ذلك بهدف ضمان سعة انتشار المعلومة بزيادة عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذا تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات .

4- التطوعية في تقديم المعلومة : ويقصد بها استعداد الإدارة المحلية لتقديم المعلومة بدون طلب جهة خارجية أو بحكم القانون، من خلال نشر المعلومات العامة للأفراد عبر موقعها الالكتروني دون حاجة لطلبها من المواطن ، في حين تقدم المعلومات الشخصية أو الخاصة بفرد معين له في حال طلبها و تقدم فقط دون غيره حماية لخصوصية المعلومات الشخصية.[1]

5- التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن **:** إذ يجب احترام حقوق الإنسان في الخصوصية عند التوجه نحو البيئة الرقمية المفتوحة لتبادل معلومات و نشرع و توزيع المعلومات ، وفي هذا الخصوص و نصت المادة11 من المرسوم التنفيذي 88-131 على أنه :" **لا يجوز للإدارة المسيرة أن تنشر أي وثيقة أو أي خبر مهما يكن سندها في ذلك إذا كانت الوثيقة و الخبر يتصلان بحياة الفرد الخاصة أو يرتبط بوضعيته الشخصية ...**" [2]، وذلك حماية لخصوصية الأفراد ، ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة ، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح وذلك اعتبارا لمخاطر تكريس الضبابية و الغموض في تدابير الشأن العام و المالية العمومية .

تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد ، و اختصار الإجراءات غير الضرورية ، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات هدفت في مجملها إلى تقليل التعقيدات الإدارية و تبسط الإجراءات : إلغاء التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية ، عدم اشتراط تقديم شهادة الإقامة من الوثائق الإدارية المطلوبة في تكوين ملف الحصول على الوثائق الإدارية التي تصدرها الجماعات المحلية الخاصة بالأولاد القصر

6- ضمان تأهيل المورد البشري**:** وذلك من خلال موضوعية التوظيف والترقية، إذ أن أعمال قواعد ومعايير ثابتة وموضوعية في التوظيف ضمن وصول العناصر الكفاءة إلى المناصب الإدارية، فالملاحظ في الدول النامية أن سياسات التوظيف والترقية لا تحترم المبادئ و المعايير في تعيين الموظفين وترقيتهم الأمر الذي يؤدي إلى تفشي كثير من مظاهر الانحراف في العمل الإداري[3]، كما يتعين تكوين موظفي الإدارة المحلية على إجادة واستخدام الوسائل الرقمية ، و العمل على توعية الموظفين وزيادة معرفتهم بالإجراءات الإدارية و التنظيمية، و صنع ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح و الإفصاح و حرية التعبير.

7- أخلاقيات الخدمة العامة المحلية**:** إن إتقان الموظفين للعمل بالأسلوب الرقمي يعتبر ميزة، غير أنه قد تشكل بعض الدوافع أو النفسية لدى بعض الموظفين تخول لهم السماح لأنفسهم بالدخول إلى النظام الرقمي والاطلاع عليه بغرض القيام بأعمال تخريبية[4] ، أو تعطيل و صول معلومات معينة أو إخفاءها مما يعطل شفافية الإدارة المحلية ، مما يستدعي تكوين موظفين حول أخلاقيات الوظيفة أولا قبل أي تكوين في جانب الرقمي .[5]

---

[1] العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 37.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر مادة 11 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، المنظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 ، ص 1014.

[3] عبد العالي حاحة، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013/2012، ص 75.

[4] سرمد رياض عبد الهادي وسلمى طلال عبد الحميد، الحكومة الالكترونية في مواجهة الفساد الإداري، **مجلة كلية المأمون الجامعية**،عدد 23 ، ص 19.

[5] شهرزاد مناصر، **مرجع سابق**، ص 1212.

المطلب الخامس: الإدارة الرقمية أداة لترشيد التسيير المحلي

تطبق الجزائر العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الإدارة المحلية، من خلال مجموعة الإصلاحات التي باشرتها في السنوات الأخيرة تماشيا مع التطور التكنولوجي والاجتماعي لتلبية احتياجات المواطن وذلك عن طريق ترشيد الإدارة المحلية وضمان السير الحسن لها على اعتبار أنها أقرب إدارة جوارية من المواطن ونابعة من الشعب.

أولا: مساهمة توسيع تطبيقات الإدارة الرقمية في تطوير العملية التسييرية بالإدارة المحلية

تولي الجزائر جهودا كبيرة لتطوير الإدارة المحلية، ومواكبة التطورات من اجل التحول التنموي الذي يستوجب السرعة، الدقة، والإتقان وتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الاعتماد على النظام الإداري الرقمي على المستوى المحلي يكون شفاف لإرضاء المواطن وتمكينه من الاطلاع على كافة الأوضاع وإشراكه، لضمان تحسين أداء الإدارة المحلية .

كما تتجه الحكومة إلى تحسين أداء الإدارة المحلية بهدف جعلها تتميز بالفعالية والشفافية من خلال تجسيد عدة مشاريع هامة في مجال التحول الرقمي بإدخال استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في صميم العمل الإداري المحلي.

ويعتبر نظام الإدارة الرقمية من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة بصفة عام والإدارة المحلية بصفة خاصة، التي هي نتيجة التطورات التي يشهدها العالم المعاصر والتي فرضت الانتقال و التوجه إلى مرحلة اعتماد تكنولوجيا والمعلومات والاتصال في صميم النشاط الإداري من خلال توسيع اعتماد العمل الرقمي بدلا عن التعاملات الورقية التي سادت في ظل النظام التقليدي، ويعد توجه الجزائر إلى توسيع تطبيق النمط الرقمي على مستوى الإدارة المحلية من أهم الرهانات التي تسعى الحكومة لتحقيقها لتمكين المواطنين من تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم على مستوى عالي في أداء الخدمة الإدارية، في إطار تطبيق إستراتيجية عصرنة الإدارة المحلية اتخذت وزارة الداخلية العديد من الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية ذات جودة ونوعية من اجل تحقيق راحة المواطنين ورضاهم [1].

كما يؤدي توسيع اعتماد الإدارة المحلية على نظام الإدارة الرقمية دورا بارا من خلال مساهمته في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، ويحقق قدر عال من المرونة في الاتصال كما يتيح الفرصة للمواطنين لإبداء آرائهم ورفع مطالبهم، وإيصال أصواتهم إلى الجهات المعنية، هذا ما ينعكس على أداء الإدارة ويكون له أثر بالغ في رفع أسقف الشفافية ، والارتقاء بمشاركة المواطنين في مجال تسيير شؤونهم المحلية وتحقيق أهداف الديمقراطية المحلية[2].

فتوسيع تعميم نظام الإدارة الرقمية يعد مخرجا للمشاكل التي تواجهها الأجهزة الإدارية المحلية في الجزائر فهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى برقمنة الإدارة المحلية بشكل كلي، من اجل مواصلة الإصلاحات المباشرة التي توطيد العلاقة بين الإدارة والمحلية والمواطن وتحقق الأهداف التي جاءت بها الترسانة القانونية بدءا من المرسوم رقم 88/ 131المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، والمرسوم التنفيذي رقم 248/94 الذي تم بموجبه إحداث مديرية فرعية للترقية العمل الإداري وعصرنته على

---

[1] على سايح جبور، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، **مجلة المقار للدراسات الاقتصادية**، عدد 01، ديسمبر 2017، ص 16.

[2] معاوية وفاء، " نحوي تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحكومة الإلكترونية"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، عدد 10، جانفي 2015، ص ص 90-91.

مستوى مديرية الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري [1]، إلى جانب المرسوم التنفيذي رقم 92/96 الذي نص على ضرورة تحسين معارف المواطنين بما يتماشى مع تطور الوسائل التقنية[2] .

ومن اجل استكمال مشروع الجزائر الرقمية"، الذي يعد أحد أهم الملفات للتحول الرقمي في الجزائر، والذي تضمن 13 محور رئيسي[3]. والذي أدى إلى ميلاد نظام الإدارة الرقمية واعتمادها رسميا بالإدارة المحلية من خلال فتح شبابيك موحدة على مستوى البلديات وملحقاتها إلا أنها تبقى بطيئة جدا ومحدودة تنحصر في بعض الإجراءات البسيطة، المتعلقة باستخراج بعض الوثائق الرسمية دون التنقل إلى الدوائر على غرار جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، كما تم إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، إلى جانب إلغاء المصادقة على الوثائق طبق الأصل، مع إنهاء صورة الطوابير نهائيا بالنسبة لإيداع ملفات تأشيرة الحج، بالإضافة إلى التعامل عن طريق الرسائل عبر استعمال الهاتف النقال، بمجرد وصول جواز السفر بيومتري إلى مقر الدائرة لإبلاغ بإمكانية اقتناء محور الإجراءات والتدابير الإدارية التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية [4].

كما أن توسيع تطبيق نظام الرقمية بالإدارة المحلية يحمل أبعاد اقتصادية، حيث أن الأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الورق يمكن أن تحول لجوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية، فاعتماد نظام الإدارة الرقمية وتعميمه له أثار إيجابية على حياة المواطن وعلى مسار التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم، لأن هذا التوجه بات ضروريا لتهيئة الظروف لبناء إدارة محلية قوية [5].

ثانيا: تحسين نوعية الخدمة العمومية: تعرف الإدارة الجزائرية تطورا ملحوظا ومتسارع الوتيرة على مستوى تلبية متطلبات وحاجيات المواطن التي هي الأخرى تعرف تطور التي من خلالها رفع المواطن سقف مطالبه في طلب خدمة على نحو سريع ذات جودة ونوعية أحسن، فالإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، بل إدارة خدمات تسعى إلى تحقيق النزاهة والشفافية لإرضاء المواطن، كما تسعى إلى تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية لتحقيق الكفاءة الإدارية والفعالية لهذه الأخيرة، وتخفف من وطأة البطء الإداري التي تشهدها الإدارات العمومية وإضفاء المرونة على أنماط أداء الخدمات العمومية تبعا لطبيعة كل وحدة إدارية.

ولمواكبة التحولات الراهنة اتخذت الدولة الجزائرية جملة من الإصلاحات والتدابير الرامية قصد تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، بدايتها في المرسوم رقم 131/88 المنظم لعلاقات الإدارة بالمواطن حسب المادة 21 التي تنص على ما يلي "**يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدمتها باستمرار وتحسين صورتها العامة...، أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها، ودوائر تنظيم عملها**

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 248 / 94 ، موافق ل أوت 1994، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، **الجريدة الرسمية**، عدد 53، 1994.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 92 / 96 ، موافق في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية** ، عدد16، 1996.

[3] يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، **مجلة معارف**، ،عدد ، 18 جوان 2015، ص 220.

[4] - هدار رانية، "عصرنة الإدارة المحلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، **مجلة البحوث القانونية والسياسية**، عدد 8، جوان 2017، ص 359.

[5] علي سايح جبور ، **مرجع سابق**، ص 20.

وعلى تخفيف ذلك"[1]، حيث حدد المرسوم الآليات التي تلتزم الإدارة بإتباعها في سبيل حرصها على تحسين نوعية خدماتها .

كما اصدر المرسوم الرئاسي رقم 03 / 16 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام [2]، الذي يبين دور المرصد في تحسين الخدمات المقدمة من قبل المرافق العمومية، إلى جانب المرسوم التنفيذي رقم 14/193 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري [3]، يحدد هذا المرسوم صلاحيات المدير العام الكفيلة بتحقيق التحسين المرجو من نوعية الخدمات الصادرة عن الهيئات والإدارات العمومية [4].

يتطلب تحسين الخدمة العمومية في الجزائر اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات التي تضمن التكيف مع العصرنة من خلال المرونة في المعاملات والترشيد في التسيير، كإدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تسعى من خلالها لتحقيق الفعالية باختصار الإجراءات الإدارية التي يعاني منها المواطنين كما أن إصلاح الخدمة العمومية ونظرا لارتباطاته العميقة بإصلاح الدولة يبقى دائما يحتاج إلى الإرادة السياسية.

كما يساعد توسيع تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية الأجهزة الإدارية على العمل في إطار شفاف ونزيه، بإشراك المواطن وإشعاره بأنه شريك فعال في اتخاذ قرارات الإدارة بمختلف آلياتها، لأن مبدأ الشفافية يعد أساس نجاح علاقتها بالمواطن.

كما يعتبر التحول إلى الديمقراطية أمرا ضروريا استوجب الدعوة إلى إجراء إصلاحات إدارية، خاصة مع بروز دور الإعلام الإداري في تحقيق التنمية الإدارية من خلال تطوير البعد الاجتماعي عبر المشاركة، الحوار، الثقافة والمناقشة المجتمعة الواسعة للمشكلات الإدارية، لقد أكدت تجارب الدول أن نجاح الإدارة العمومية بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة يرتبط إلى حد كبير بالإعلام الإداري الذي تساهم فيه وسائل الاتصال الجماهيري دورا مهما .

كما يساهم مبدأ الإعلام الإداري في دفع عجلة التنمية المحلية بإشراك المواطن في صناعة القرارات ذات العلاقة بالتسيير المحلي، هذا لن يتحقق إلا باستعدادها بتبني مبدأ الشفافية والإفصاح عن البرامج التنموية المراد تنفيذها للمواطنين بهدف إتاحة الفرصة لهم للمشاركة، وتبادل الأفكار وعرض الخطط، قصد رفع مستواهم المعيشي في مختلف الميادين.

كما يعد الحق في الإعلام الإداري من أبرز حقوق الإنسان لأنه عبارة عن المرأة التي تعكس طبيعة النظام القائم ودرجة تطوره، اتجاهاته ومصالحه حتى متطلباته، ووسيلة للمشاركة في الحياة الديمقراطية لرصد الإجراءات العامة لتعزيز الشفافية والإعلام وضمان عدم إخفاء المعلومات الهامة أو تحريف النصوص والوثائق أو تصحيح كل معلومة خاطئة منشورة[5].

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 21 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 ، ص 1014.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 03 / 16 ، مؤرخ في 2016/01/07، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية**، عدد02، 2016.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 193 / 14 ، مؤرخ في 2014/07/03، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، **الجريدة الرسمية** ، عدد 41، 2014.

[4] أنظر نص المادة 2، المرجع نفسه.

[5] سرور طالبي، **" الحق في الإعلام وضمانات تنفيذ اتفاقيات حقوق الإنسان"**، مداخلة ألقيت في إطار الملتقى الدولي الحادي عشر حول (الضمانات الدستورية والقانونية للحق في الإعلام في الدول المغاربية)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 14 و15 أكتوبر، 2012.

وظيفة الشفافية التي يضطلع بها الإعلام الإداري تشمل الممارسات الديمقراطية، حيث تلزم الإدارة أن تعلم المواطنين بحقوقهم و التزاماتهم و الحصول على معلومات أكثر شمولا عن معايير التصرف لدى المسؤولين، وتعلمهم بمشاريعها ذات الصلة في ظل ما يعرف بالديمقراطية الإدارية بمصالح الجمهور عن طريق النشر أو الإعلام أو التبليغ[1].

كرس المشرع الجزائري الإعلام الإداري في عدة مناسبات أبرزها المرسوم 131/88المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن في نص المادتين 8 و 24منه [2]، ويسمح بفتح المجال للنقاش والحوار بين الإدارة والمواطن ويقلل من نظرية امتيازات الإدارة على فرض التزاماتها على المواطنين.[3]

إلى جانب القرار الصادر في 1988/9/4 المحدد لشروط استقبال المواطنين في مصالح الولايات والبلديات وتوجيههم وإعلامهم، المكرس لمرسوم 131/88 ، بالإضافة إلى قواعد قانونية أخرى عديدة مثل نص المادة 11 من قانون البلدية ، والمادة 18 من قانون الولاية.[4]

يعد الإعلام الإداري التي يؤمنه نظام الإدارة الرقمية باعتباره أسلوب جديد للحد من السرية التي تعتري عادة نشاط الإدارة وأعمالها وتعيق السير الحسن لها، وتمنع الجهاز التنفيذي بالإدارة لإخفاء أخطائه وسلوكياته التي يرتكبونه بسبب قلة كفاءته وخبراته، فبدون الإعلام يجد نفسه غير مجبر على إعلان وإشهار نشاطاته أمام المواطنين[5] .

إلى جانب اعتباره كمؤشر لتحقيق الحكم الراشد المحلي، فضلا عن دوره في تدعيم الشفافية المسائلة ولتعزيز التطور الديمقراطي لابد من إشراك مؤسسات الإعلام المحلية في إدارة الدولة والاعتماد على التمثيل لكافة أفراد المجتمع وتعزيز مفهوم الرقابة[6].

ثالثا: الحق بالإطلاع والحصول على الوثائق الإدارية : باعتبار الشفافية ظاهرة تتطلب تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة تتيح للمواطن فرصة الوصول إلى مصادر المعلومات والإطلاع عليها، تملك الأنظمة الشفافة إجراءات واضحة الكيفية صنع القرار على الصعيد المحلي، بالتالي فإن العلاقة بين الحق في الوصول إلى المعلومات والشفافية هي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما توفر هذا الحق في دولة ما كان الوصول إلى المعلومات سهلا، كلما كان مؤشر الشفافية في تلك الدولة مرتفعة [7].

أصبح حق الإطلاع والحصول على الوثائق الإدارية الحجر الأساسي لتلاشي السرية التي تحيط بالإدارة المحلية، وبما أن أغلب المعلومات موجودة لدى الإدارة ومؤسساتها لترجمة مبدأ الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات، لابد من إيجاد قانون ينظم حق الحصول على المعلومات باعتباره أصبح

---

[1] انتصار إبراهيم عبد الرزاق، صفد حسام الساموك، **الإعلام الجديد تطور الأداء والوسيلة والوظيفة**، الطبعة الأولى، العراق : الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة ، 2011، ص ص 58-59.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

[3] Bénédicte Delaunay, **L'Amélioration des rapports entre L'administration et les administrés**, préface de chistione, LGDJ, 1993, P 4.

[4]

[5] غزلان سليمة، **علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون عام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2010/2009، ص 72.

[6] قداري حزر الله، مفهوم الحكم الراشد، **مجلة الفكر البرلماني**، عدد 02، ، مجلس الأمة، مارس 2005، ص ص 82-84.

[7] زعباط الطاهر، **حق المواطن في الوصول إلى المعلومة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير حقوق، قسم الحقوق، تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 18.

مطلبا أساسيا وعادلا للتناغم مع ثورة المعلومات والانفتاح التكنولوجي التي تسمح بسهولة نقل المعلومة والحصول عليها[1].

قد كرس المشرع الجزائري حق الإطلاع أو الحصول على الوثائق والمعلومات الإدارية، بمقتضى المرسوم رقم 131/88 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن فتنص المادة 10 منه[2]، بشكل محدود وبصورة تتعارض مع إنشاء حق عام للإعلام الإداري وهو ما يؤكد عدم إحداث المشرع لأية هيئة من شأنها أن تقيد الإدارة وتحد من سلطاتها التقديرية.

كما كان مقررا في بعض النصوص الخاصة فقط كحق المنتخبين في الإطلاع على القوائم الانتخابية وحق الجهاز التنفيذي في الإطلاع على الملفات الإدارية وحق الإطلاع على محاضر المداولات البلدية و الولائية، بحيث صار حق الإطلاع القاعدة والسرية الإدارية الاستثناء ما عزز من ثبات هذه القاعدة هو توجه المؤسس مؤخرا على إثر التعديل الدستوري في 6 مارس 2016، بإقرار صراحة حق المواطنين في الإطلاع والحصول على المعلومات الإدارية في نص المادة 51 الفقرة الأولى[3].

لم يعرف الحق في الوصول إلى المعلومة من طرف الإدارة في فرنسا تجسيده حقيقي إلا حديثا، وذلك بعد صدور سلسلة من التشريعات مع نهاية السبعينات مثل القانون 6 جانفي 1978، حيث منح هذا القانون لكل شخص الحق في معرفة ومناقشة المعلومات والوصول إليها يدويا ويمتد هذا الحق للمواطنين والأجانب، إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية التي اعترفت هي الأخرى بحرية المعلومات وتبنته في قانون 1966، واعتبرت الحصول على المعلومات من أبرز حقوق الإنسان[4].

كما أن وصول المواطن إلى المعلومات وحصوله عليها ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق التواصل وتعميق الشفافية ترسيخ الحكامة الجيدة وتكريس حقوق الإنسان الفردية والعامة، والحد من الفساد عن طريق التقييم مع تحديد المسؤولية وربطها بالمحاسبة تدعيما للتواصل واستعادة الثقة المفقودة اتجاه الإدارة[5].

---

[1] محمد جبار طالب، "حق الحصول على المعلومات كحق من حقوق الإنسان"، **مجلة كلية الحقوق جامعة النهرين**، عدد 01، كلية الحقوق جامعة النهرين بالعراق، 2014، ص ص 258-259.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 10 من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013،

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 51 من القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 **الجريدة الرسمية**، العدد 14، 7 مارس 2016.

[4] عزت أحمد وآخرون، **حرية تداول المعلومات (دراسة قانونية)**، القاهرة: دار النشر مؤسسة حرية الفكر والتعبير، ط2، 2013، ص ص 19-20.

[5] محمد علي الركراكي، "حق في الحصول على المعلومة، **مجلة القانون والأعمال الدولية**، العدد 23، أوت 2019، ص ص 8-9.

المبحث الثاني: الرقمنة آلية للحد من الفساد بالإدارة المحلية

يعد الفساد من اخطر المظاهر التي تضرب بهيبة الإدارة ومكانتها، كما يشكل عائق في تطورها، هذا ما يلزم السلطات إيجاد آليات بديلة لمجابهته وذلك من خلال توظيف البعد التكنولوجي في عمل الأجهزة الرقابية لتعزيز دورها على المستوى الإداري سواء المركزي أو المحلي، فتوجه الدولة إلى اعتماد النظام الرقمي على مستوى الإدارة المحلية باعتباره آلية جديدة تدخل ضمن جملة الإصلاحات العميقة التي أطلقتها لمعالجة العيوب والمشاكل التي تتخبط فيها الإدارة بشكل عام، والإدارة المحلية بشكل خاص فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ما يحققه تعميم الرقمنة وتطبيقاتها باعتباره أسلوب لمحاربة الفساد بالإدارة المحلية.

المطلب الأول: أنواع الفساد بالإدارة المحلية

تعددت أوجه وصور الفساد بالإدارة المحلية هذا ما دفع بالباحثين إلى تصنيفه إلى عدة أنواع، كما تتميز ظاهرة الفساد بعدة خصائص ومميزات سنتناولها من خلال هذا المطلب.

أولا : أنواع الفساد بالإدارة المحلية:

يقسم الفساد وفقا لمعايير الحجم، والنطاق، والمجال، والجهة التي تمارسه من خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد أنواع الفساد على مستوى الإدارة المحلية كما يلي:

1- **معيار حجم الفساد** : يقسم الفساد وفقا لهذا المعيار إلى:

- الفساد الصغير : حيث يتمثل في الرشاوي الصغيرة المنتشرة لدى صغار الموظفين ذوي الرواتب المحدودة.[1]

- الفساد الكبير : ويمس كبار المسؤولين والجهاز التنفيذي للسلطة على قمة الهرم الاجتماعي والسياسي أو التشريعي أو الأمني أو القضائي ، وذلك من خلال تخصيص الأموال العامة للاستخدام الخاص واختلاس الأموال العامة وتلقي الرشاوي في مجالي الصفقات باعتباره أداة تحريك الأموال العمومية والتوظيف.[2]

2- معيار نطاق الفساد : قسم الفساد وفق هذا المعيار إلى : [3]

- فساد محلي: يمارس هذا نوع من الفساد حسب النطاق الجغرافي وينتشر داخل البلد الواحد عبر مؤسساته الإدارية.

- فساد دولي : يمارس هذا النوع من الفساد على مدى واسع يمتد خارج حدود الدولة ضمن ما يطلق عليه بالعولمة.

3- معيار مجال الفساد : ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي تم الاستناد عليها لتحديد أنواع الفساد على الإطلاق ، ويقسم الفساد تبعا لهذا المعيار إلى:

- الفساد الإداري: يعرف الفساد الإداري بأنه :" **كل ما يرتكبه الموظف العام إخلالا بواجبات وظيفته العامة** "[1]، ويقصد به مجموعة الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية ، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته .

---

[1] أحمد صقر عاشور، **"قياس ودراسة الفساد في الدول العربية" مؤشر الفساد في الأقطار العربية إشكاليات القياس والمنهجية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد والمؤسسة العربية للديمقراطية**، بيروت،2009 ،ص.36 .

[2] كريمة كمال، **فساد الكبار، الرشاوى ، العمولات ، ونهب المال العام**، القاهرة: مطابع روز اليوسف الجديدة ، 1996 ،ص42.

[3] عبد العالي حاحة ، **مرجع سابق** ، ص 28.

- الفساد السياسي : يعرفه صامويل هنتغتون (S . Huntington) الفساد السياسي بأنه **"أحد المعايير الدالة على غياب المؤسسة السياسية الفعالة خلال فترة التحديث الواسعة التي شهدها عصرنا الحالي"** [2]، ويقصد بالفساد السياسي أيضا فساد السياسية والحكام ورجال الأحزاب السياسية وأعضاء الحكومة ، وأعضاء البرلمان ، وأعضاء المجالس الشعبية والمحلية ، والمشتغلون بالعمل السياسي أيا كانت مواقعهم أو انتمائهم السياسية.[3]

وللفساد السياسي عدة مظاهر أهمها الحكم الشمولي الفاسد ، غياب الديمقراطية ، فقدان المشاركة وانعدام حرية التعبير وينقسم الفساد السياسي إلى عدة أقسام منها: فساد القمة ، فساد السلطة التشريعية ، فساد السلطة التنفيذية ، والفساد الانتخابي[4].

- الفساد الاقتصادي: ويتعلق هذا النوع من الفساد بالممارسات المنحرفة والاستغلالية وللاحتكارات الاقتصادية وقطاعات الأعمال ،التي تستهدف تحقيق منافع اقتصادية خاصة على حساب مصلحة العامة، أو هو الحصول على منافع مادية و أرباح عن طريق أعمال منافية للقيم والقانون ، كالغش التجاري والتلاعب في الأسعار ، تخريب الأموال ، التهرب الجمركي .[5]

- الفساد المالي: ويتمثل في مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية وتنوع مظاهر الفساد المالي لتشمل غسل الأموال والتهرب الضريبي ، تزييف العملة النقدية.[6]

- الفساد القضائي : وهو الانحراف الذي يصيب الهيئات القضائية ، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق، وتفشي الظلم ومن أبرز صوره : المحسوبية ، الوساطة، قبول الرشاوي وشهادة الزور .[7]

- الفساد الاجتماعي : وهو الخلل الذي يصيب المؤسسات الاجتماعية التي أوكل لها مهمة تربية الفرد وتنشئته ، كالأسرة والمدرسة والجامعات ومؤسسات العمل ، كما أن التنشئة الفاسدة تؤدي حتما إلى فساد اجتماعي مستقبلي ، يتمثل في عدم تقبله الولاء الوظيفي، وعدم احترام الرؤساء وعدم تنفيذ الأوامر والإخلال بالأمن العام.[8]

- الفساد الأخلاقي: ويمثل مجمل الانحرافات الأخلاقية المتعلقة بسلوك الموظف العام الشخصي وتصرفاته، كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل.[9]

- الفساد الثقافي : ويقصد به خروج أي جماعة عن الثوابت العامة لدى الأمة ، مما يفكك هويتها وإرثها الثقافي.[1]

---

[1] بلال أمين زين الدين ، **ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن** . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2009، ص 64.

[2] Samuel Huntington, **political ordre in chancing soucié** ,U.S.A ,yale university paris, 1979,p 59.

[3] حمدي عبد العظيم ، **عولمة الفساد وفساد العولمة** ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،2008، ص40.

[4] Cf, Philippe BEZES et Pierre LASCOUMES, **Percevoir et juger la corruption politique**, revue française de sciences politique, 2005, Vol.55, Paris, P 759.

[5] بشير مصطفى، "الفساد الاقتصادي"، **مجلة دراسات اقتصادية**، مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد السادس، دار الخلدونية، الجزائر، 2004 ،ص12.

[6] هاشم حمدي رضا ، **الإصلاح الإداري** ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ،2011 ، ص 85.

[7] محمد الأمين البشري، **الفساد والجريمة**، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ، ص 48.

[8] عبد العالي حاحة ، **مرجع سابق** ، ص ص 28، 29.

[9] العربي شحط محمد الأمين ، **السياسية الجنائية في مكافحة الفساد في التشريع الجزائري والاتفاقيات الدولية**، أطروحة دكتوراه في القانون الجنائي ، كلية الحقوق العلوم السياسية ، قسم الحقوق، جامعة وهران 02، 2019/2018 ، ص 38.

4- الفساد حسب الجهة التي تمارسه :[2]

- الفساد الفردي (الذاتي) : ويقصد به استيلاء الفرد على الممتلكات العامة التحقيق منفعة شخصية .
- الفساد الثنائي : وهو الفساد الذي يشترك فيه الطرفان وذلك لتحقيق منافع متبادلة بينهما
- الفساد الجماعي : وهو الفساد الذي يشترك فيه عدة أطراف في أعمال الفساد داخل الدولة كاشتراك بعض الشركات الكبرى في أعمال الفساد للحصول على منافع لجهة ما أو الدولة محددة بدلا من الأفراد .

المطلب الثاني: خصائص الفساد بالإدارة المحلية

يعتبر الفساد من الممارسات الخاطئة التي يقوم بها الموظف العمومي، من خلال استغلال المناصب التي يتقلدها في تسيير المرافق العمومية المحلية لخدمة مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومن أجل تحقيق مكاسب غير مشروعة. كما يتميز الفساد في الإدارة المحلية بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي :

1- السرية: تتصف أعمال الفساد بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معا [3]. فتختلف الأساليب التي يستخدمها الجهاز التنفيذي في ممارسة الفساد ، فالقيادات غالبا ما تخفي فسادها باسم المصلحة العامة ، وتغلفه باعتبارات أمنية ، والتظاهر بأنها تنفيذ توجيهات وعليه يتعذر الكشف عنها ، في حين أن غاياتها الحقيقة هي ممارسة كل صور الفساد من تزوير وتدليس وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لخدمة مصالحها الشخصية واستغلال المنصب لتحقيق منافع اكبر[4].

2- تعدد أطراف الفساد: قد لا يصدر الفساد في الإدارة ، من شخص واحد فقط إنما يشترك فيه أكثر من طرف وهذا نظرا للعلاقات الموجودة بين أصحاب المصلحة[5] فممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيسي في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر أو دون أن يتقابلا وجها لوجه، ومع تقادم الزمن يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يتوزعون على المناطق الجغرافية والقطاعات الإدارية ليخدم بعضها البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء[6].

3- سرعة الانتشار: يتصف الفساد بسرعة الانتشار عندما يصدر عن المسئولين بالجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، أين يتم الضغط على باقي الجهاز ، من أجل تسهيل المهام ، وهذا الضغط قد يكون طواعية كما قد يكون تحت الضغط.كما أن هذا الانتشار لا يقتصر على إدارة واحدة، فقد ينتقل من إدارة إلى أخرى وخاصة في ظل العولمة وانفتاح العالمي.[7]

4- التخلف الإداري: يسهل ممارسة الفساد الإداري في ظل بيئة تتميز بالتخلف الإداري ، وعدم مواكبة التطور واعتماد أساليب جديدة تعتمد على البعد التكنولوجي يجعل من ممارسة الفساد عملية سهلة في ظل

---

[1] نجار الويزة ، **التصدي المؤسساتي والجزائي لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم في القانون الجنائي والعلوم الجنائية ، كلية الحقوق ، قسم القانون الخاص، جامعة منتوري قسنطينة، 2014/2013 ، ص 34.

[2] عبد العالي حاحة ، **مرجع سابق** ، ص 29.

[3] محمد محمود معايرة ، **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية** ، عمان: دار الثقافة ، ط 1 ، 2011 ، ص 101 .

[4] عامر الكبيسي، **الفساد والعولمة تزامن لا توامة** ، المكتب الجامعي الحديث، الرياض ، 2005 ، ص42.

[5] سارة بوسعيود، عقون شراف، "واقع الفساد في الجزائر واليات مكافحته"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص 306.

[6] عبد الرحمان محمد العيسوي ، **سيكولوجيا الفساد و الأخلاق و الشفافية** ،، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ، ط 1 ، 2011، ص 54.

[7] عامر الكوبيبي ، الفساد الإداري ، **المجلة العربية لإدارة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 02، 2000، ص ص11-12.

اعتماد الأساليب التقليدية في عملية التسيير ، مما يسهل للعناصر الفاسدة بالجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية من تحقيق منافع شخصية ، مما يؤثر ذلك على مصلحة العامة بأكملها[1] ويساعدها من الإفلات من الرقابة والمساءلة.

5- العمدية: يمارس الفساد عن قصد، إلا أنه اذا أردنا أن نصنف قرارا إداريا بأنه اتخذ لتحقيق غايات شخصية (معنوية أو مادية) لابد أن يكون الموظف الذي اتخذ القرار قاصدا ذلك ، فالفساد الإداري يعبر عن ذلك الانحراف الممارس من طرف الموظفين، في تنفيذ أعمالهم، وقد يكون هذا الانحراف مقصودا بهدف تنفيذ مصلحة شخصية أو جماعية أو غير مقصود بسب الإهمال واللامبالاة، والذي لا يصنف كفساد إداري لكنه قد يؤدي إلى تفشي الفساد إذا لم تتم معالجته[2].

المطلب الثالث: مظاهر وأسباب الفساد بالإدارة المحلية

يعد الفساد من اخطر الظواهر التي لها انعكاسات وخيمة وسلبية على المحيط السياسي، والاجتماعي والاقتصادي ، لذا نجد الفساد في الإدارة المحلية ينقسم إلى جزئين جزء يتعلق بأسباب عامة وجزء يتعلق بأسباب خاصة.

أولا: مظاهر الفساد بالإدارة المحلية في ظل نظام الإدارة التقليدية

تتعدد مظاهر الفساد، كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، وهذا ما جعل الباحثين في هذا الشأن يصنفوها إلى مظاهر تنظيمية، سلوكية، مالية، ومظاهر جنائية وفيما يلي سنتطرق إليها بالتفصيل أهم مظاهر الفساد بالإدارة المحلية

1- المظاهر التنظيمية والإدارية:

وهي كل ما يصدر عن الموظف العام أثناء تأديته مهامه في المنصب أو الوظيفة التي يشغلها وما يرتبط بها من انتظام ومن أبرز هذه المظاهر كالأتي:[3]

- عدم احترام مواقيت العمل : تظهر من خلال الممارسات المخالفة للوائح التنظيمية مثل التأخر في الحضور للعمل والخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي ، وغيرها من الممارسات السيئة التي تعد مظهر من مظاهر الفساد بالإدارة المحلية.

- من مظاهر الفساد بالإدارة المحلية تماطل الموظفين في أداء العمل المطلوب منه ، وكذا التأخر في أداء العمل ، بحجة انخفاض الأجور و تنتشر هذه الظاهرة بسبب تضخيم التوظف بالقطاع العام لشغل وظيفة واحدة.

- عدم الالتزام بالأوامر وتعليمات الرؤساء يعد كذلك مظهر من مظاهر الفساد بالإدارة المحلية مثل العدوانية نحو الرئيس عدم إطاعة أوامر الرئيس، البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس، عدم احترام السلم الإداري).

---

[1] خالد عيادة نزال عليمات ، **انعكاسات الفساد على التنمية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2015/2014 ، ص ص 87-86.

[2] يوسف بحر، **الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي**، مقال منشور بتاريخ 2019/09/15على الموقع الإلكتروني التالي: www.scc- online.net : https تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

[3] جرمولي مليكة، "دور الإدارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، **مجلة الحوار الفكري**، ، العدد 15، 14جوان 2018، ص 635.

- السلبية واللامبالاة، عدم إبداء الرأي، ، العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الانعزالية، عدم الرغبة في التعاون، عدم تشجيع العمل الجماعي، تجنب الاتصال بالأفراد يعتبر مظهر من مظاهر الفساد بالإدارة المحلية.

-عدم تحمل المسؤولية : ومن صور ذلك تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية .

- إفشاء السر المهني يعد مظهر من مظاهر الفساد بالإدارة المحلية من خلال استغلال الوظيفة أو المنصب من طرف الموظف فيلجاؤون لهذه الممارسات المتمثلة في إفشاء أسرار المهنة للضغط على المسؤول لتحقيق منفعة شخصية على حساب المصلحة العامة.

- صراع الأجنحة داخل الجهاز الإداري بالإدارة المحلية يعد كذلك مظهر من مظاهر الفساد الذي لها انعكاسات وخيمة على المصلحة العامة.

2- المظاهر السلوكية: تتمثل المظاهر السلوكية للفساد فيما يلي :[1]

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: ومن صور ذلك ارتكاب الموظف بفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية.

- الجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى : كأن يعمل الموظف وظائف أخرى أو يعمل مقابل مبلغ ما أو مكافأة لدى الغير ومن دون علم إدارته بذلك ما يؤثر على وظيفته.

- سوء استعمال السلطة **:** يظهر سوء استعمال السلطة من خلال الممارسات المخالفة للنصوص القانونية من أجل تحقيق مكاسب شخصية على حساب الصالح العام .

- المحسوبية والوساطة: ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية في شغل الوظائف إلى انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة المردودية، كما تستعمل الوساطة من طرف بعض الموظفين شكل من أشكال المصالح.

3- المظاهر المالية: تتمثل المظاهر المالية للفساد فيما يلي :[2]

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل الإدارة المحلية والتي ينص عليها القانون.

- فرض الغرامات المالية وذلك من خلال قيام المسؤولين بتسخير سلطة وظيفتهم للانتفاع بالأعمال الموكلة إليهم في فرض الإتاوات على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصص لهم.

- الإسراف في استخدام المال العام**:** ومن صوره تبديد الأموال العامة والإنفاق على الأبنية والأثاث، المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية.

4- المظاهر الجنائية : تتمثل المظاهر الجنائية للفساد فيما يلي: [3]

- التزوير **:** وهو اصطناع الأوراق والمستندات ، تقليد التوقيعات والأختام الرسمية والحكومية في الشهادات والمحررات ، كأن يكون للجاني صفة في التوقيع ، ولكن يوقع بتوقيع غيره ، أو أن يوقع بتوقيع غير مشروع .

---

[1] جرمولي مليكة، **"مرجع سابق**، ص 636.

[2] أمال غنو، "تفعيل الشفافية كآلية لمكافحة الفساد الإداري"، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، ، العدد 10، جانفي 2017، ص 226.

[3] بن عودة حورية، **الفساد وآليات مكافحته في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري**، أطروحة دكتوراه في قانون الدولي والعلاقات الدولية، كلية الحقوق العلوم السياسية ، قسم الحقوق، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016/2015 ، ص ص 81-82.

- اختلاس المال العام : وذلك من خلال قيام الموظف العام من تلقي رشاوي عن طريق استغلال الوظيفة ومنح امتيازات غير مبررة في مجال الصفقات العمومية والتوظيف هذا ما يضر بخزينة العمومية نظر لما تتكبده من نفقات لانجاز مشاريع تضخم فيها الفواتير ولا تتناسب مع القيمة الحقيقة لانجاز المشروع .
- التهرب الضريبي والجمركي : يقوم بمثل هذا السلوك رجال الأعمال من القطاع الخاص فهؤلاء يدفعون الرشاوى للمسؤولين بغية حصولهم على تخفيض ضريبي أو إعفاء ضريبي ، أو تخفيض الرسوم الجمركية أو إعفائهم من دفع الرسوم [1].

ثانيا: أسباب الفساد في الإدارة المحلية

لا يأتي الفساد من العدم بل هو نتيجة العديد من العوامل السياسية و الاقتصادي و الاجتماعية التي تؤدي إلى ممارسته و فيما يلي سنتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الفساد

1-الأسباب السياسية للفساد المحلي:

يمكن رصد مجموعة من الأسباب ذات الطبيعة السياسية التي تؤدي إلى حدوث الفساد خاصة في المجتمعات الفقيرة والنامية ، وهي كالاتي :
- الاختلاف والانحراف في توزيع السلطة، وما يترتب على اختلال منظومة السلطة والمسألة السياسية إمكانية تحقيق النخب السياسية المتمسكة بسلطات الحكم على منافع شخصية بعيدا عن المسألة العامة، أو الجماهير لممارستها [2].
- التنافس على السلطة: ويقصد به إساءة استخدام سلاح المال للحصول على السلطة السياسية أو الحصانة البرلمانية أو المنصب الحزبي إذا تم التأثير في الرأي العام من خلال الرشوة الانتخابية من أجل الحصول على الأصوات والفوز في الانتخابات و هزيمة المنافس الذي يكون غالبا هو الأصلح من الناحية الموضوعية ، وقد يلجأ بعض المرشحين في الانتخابات إلى دفع تعويض مالي مناسب لإجبار الخصم على التنازل عن الترشيح والانسحاب قبل إجراء الانتخابات.
- الاستبداد السياسي: تؤدي الديكتاتورية ونظم الحكم التسلطية إلى شيوع الفساد في ظل غياب الديمقراطية و احتكار السلطة السياسية ومنع مشاركة الجماهير في الحكم وتحدث أزمة في التعامل بين الحكام والمحكومين خاصة عندما يعمد بعض الزعماء إلى إحاطة أنفسهم حالة من القدسية و الكاريزمية وبناء شرعيته في إطار العلاقات السياسية على هذا الأساس.

- العلاقة الوثيقة بين النظم السياسية الداخلية و المصادر الدولية للفساد: إذ حرص بعض النظم السياسية على دعم نفوذها وسيطرتها على المجتمعات التي تحكمها من خلال الاستعانة بالحليف الاستراتيجي الخارجي لكي يوفر لها الدعم و الحماية طالما هناك مصالح سياسية واقتصادية يمكن تحقيقها للحليف الخارجي.

2-1- الأسباب الاجتماعية للفساد المحلي

تلعب الحياة الاجتماعية للأفراد داخل المجتمعات دورا أساسيا في انتشار الفساد الإداري، من خلال إتباع الشهوات لتحقيق المصالح الخاصة [1]. كما ترتبط الأسباب الاجتماعية للفساد بالبيئة والتأثيرات

[1] مليكة هنان ، **جرائم الفساد** ، الجزائر : دار الجامعة الجديدة ، 2010 ، ص ص 21، 22.
[2] أحمد محمود نهار أبو سويلم ، **مكافحة الفساد**، عمان : دار الفكر ، ط 1، 2010 ، ص 18 .

الاجتماعية من ثقافات وعلاقات اجتماعية والتطلعات الطبقية إضافة إلى ضعف القيم والأخلاقيات الوظيفية وعادات وتقاليد ويمكن تلخيص الأسباب الاجتماعية للفساد فيما يلي:

- تداخل العلاقات الاجتماعية مع العلاقات المالية أو الاقتصادية: فتحدث الوساطة والمحسوبية ، فتصبح الصداقة أو صلة القرابة هي المدخل الطبيعي للحصول على منافع مادية بدون وجه حق .

- التطلعات الطبقية: فعندما توجد فجوة بين الأغنياء والفقراء في المجتمع وتتجه هذه الفجوة إلى الاتساع يصبح لدى الفقراء أحلام الثراء السريع، وهذا قد يدفعهم إلى الفساد من أجل تحقيق تلك الأحلام في ظل غياب الوازع الديني و الأخلاقي.

- غياب العدالة في توزيع الدخل والثروة: إذ يعتبر من الآفاق الاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية حيث تبرز فئات مرتفعة الدخل ويقابلها فئات كثيرة تعاني العجز من إشباع الحاجات الأساسية والشعور بالحرمان المادي وهذا ما يؤدي إلى ضعف الولاء و الأهداف العامة بالمجتمع .

- التمييز العنصري: بحيث لا يزال هناك بعض المجتمعات التي يمارس فيها التميز العنصري على أساس اللون أو الجنس الأمر الذي يؤدي إلى معاناة الأقليات التي تعاني من هذا التمييز ، فيولد لديها الرغبة في الانتقام من المجتمع ، وتتجه إلى الفساد للحصول على مصدر دخل لها.[2]

- تدني المستوى التعليمي والثقافي وانتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق و الواجبات

- غياب دور منظمات المجتمع المدني ، حيث لا تؤدي دورها وذلك من خلال الرقابة على أداء الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية وعدم تمتعها بالحيادية في عملها [3]

- ضعف المستوى المعيشي للأفراد الذي يجعلهم يتورطون في أفعال وممارسات فاسدة من أجل تحسين أوضاعهم الاجتماعية، كما أن سيطرة القيم الثقافية السلبية كالمحاباة، والتمييز الذي ينطلق من دوافع قبلية، ضمن منطق المحسوبية، كما إن قيم العائلة الممتدة، تساعد على تفشي الفساد حيث يرتبط الفرد بعائلته وأقاربه، وأصدقائه، وأبناء قريته التي ينتمي إليها. لذا وفي حالة توليه منصبا إداريا مهما عليه أن يقوم بخدمة هؤلاء الأفراد كما يقوم بتوظيفهم حتى ولو وصل الأمر إلى حد مخالفة القانون أو مبدأ تكافؤ الفرص[4]، وكثيرا ما نجد أن شبكات الفساد على العلاقات العائلية التي تربط الأشخاص في عدة قطاعات.[5]

3-1- الأسباب الاقتصادية للفساد المحلي

تتمثل الأسباب الاقتصادية للفساد في الدوافع المادية أو المالية التي تدفع من يقوم بارتكاب جريمة الفساد ويمكن تلخيص العوامل الاقتصادية في النقاط الآتية :[6]

- توفير الدولة على الثروات الطبيعية كبيرة، بالإضافة إلى توسيع الدور الاقتصادي للدولة هو أولى العناصر التي تعد محركا أساسيا لممارسة الفساد.

- هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وهذا ما يعمل المسؤولون الحكوميون على استغلاله من خلال الحصول على الرشاوى من قبل المنتفعين الذين يسعون إلى تخطي القواعد والقوانين.

---

[1] محمود محمد معابرة ، **مرجع سابق** ، ص 114 .

[2] حمدي عبد العظيم، **مرجع السابق**، ص ص57،58.

[3] محمد محمود معابرة ، **الفساد الإداري ومعالجته في الشريعة الإسلامية** ، عمان : دار الثقافة ، 2011 ، ص99.

[4] حمدي عبد العظيم ، **مرجع سابق** ، ص 61 .

[5] Djilali hadjdj « la corruption change social » le soir d'Algérie, le 26 mai 2008, P 17.

[6] هشام مصطفى محمد سالم، الفساد الاقتصادي وأثره على التنمية في الدول النامية واليات مكافحته من منظور الاقتصاد الإسلامي والوضعي، **مجلة كلية الشريعة والقانون**، طنطا جامعة الأزهر، العدد 30، الجزء 02، 2014، ص ص 544-545.

- تكليف الإدارة بأعباء ووظائف تفوق قدراته وإمكاناتهم البشرية والمادية، أين يعجز الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية عن إنجازها، حيث يضطرون للجوء إلى الأساليب الملتوية كالرشوة .
- تشجيع الاستثمارات داخل الجزائر مما جعل هؤلاء المستثمرين يتهافتون للحصول على صفقات.
- انخفاض مستوى الأجور خاصة في الإدارة المحلية، الأمر الذي أدى إلى انقسام المجتمع إلى أقلية ثرية وأغلبية فقيرة تعاني انخفاض مستوى المعيشة .
- سياسة الخوصصة التي اتجهت إليها الجزائر أين تم بيع المرافق العامة بمبالغ لا تساوي قيمتها[1]كذلك الأزمة التي تعرضت لها الجزائر خلال الفترة المسمية بالعشرية السوداء والتي خلقت فسادا كبير وضعف الرقابة والمساءلة داخل الإدارات .
- ضعف الرقابة والمساءلة داخل الإدارات المحلية خصوصا، عندما يكون هناك تواطؤ بين الرئيس والمرؤوس، أو بين الموظفين والمنتخبين.
- انخفاض مستوى دخل مرتكب جريمة الفساد بالمقارنة بمستوى التضخم أو الأسعار المحلية، الأمر الذي يجعل الدخل الحقيقي له غاية في التدني بدرجة يعجز معها عن إشباع احتياجاته المعيشية الضرورية، فيلجأ إلى الرشوة أو الاختلاس .
- ارتفاع درجة مساهمة القطاع العام في النشاط الاقتصادي باعتبار أنه كلما ارتفعت درجة سيطرة هذا القطاع على الأنشطة الاقتصادية المتعددة كلما ازداد الميل نحو الفساد في ظل ما ينطوي عليه القطاع العام من بيروقراطية لا تهتم بعملية الإنتاج بقدر تركيزها على أنشطة التوزيع ، وعلى عملية التخطيط دون وجود دور لآليات السوق الحرة تحصيص الموارد الاقتصادية الأمر الذي يفتح الباب واسعا أمام ممارسات الفساد المتعددة.
- التوجه من الاقتصاد الشمولي والمركزي والسيطرة الحكومية إلى الاقتصاد الحر واتجاه الحكومات إلى تقليل القيود والرقابة التحفيز المستثمرين أو المنتجين و رجال الأعمال ، يجعل هناك شعورا عاما بضعف دور الدولة في الرقابة والضوابط التي تحمي المجتمع[2]. من الممارسات الفاسدة من جانب المحتكرين وزيادة ضغوط التضخم أو ارتفاع المستوى العام للأسعار المحلية وزيادة حجم الصفقات التجارية والمالية ومن ثم ارتفاع قيمة عائدات الفساد الأمر الذي يؤثر كثيرا على استعداد الموظفين للانحراف نحو الفساد في ظل الإغراءات المالية الكبيرة خاصة في العقود والصفقات .
- سوء توزيع الثروة في المجتمع ، حيث يوجد فئة قليلة من الأفراد تستحوذ على نسبة كبيرة من الثروة والدخل ، بينما نجد أن الغالبية العظمى من المواطنين في العديد من الدول النامية عند خط الفقر ، واختفاء الطبقة الوسطى في المجتمع ، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الولاء للأهداف العامة ومصلحة المجتمع والتمهيد لسلوكيات فاسدة من جانب بعض العاملين في الأجهزة الإدارية للدولة.
- الاختلاس و التهرب الضريبي يؤدي إلى هدر الموارد المالية للدولة و عجز الموازنة العامة و سحب مبالغ و رؤوس أموال ضخمة من السوق المحلية، لأن المتورطين في ذلك يلجؤون إلى تهريبها إلى البنوك الأجنبية خوفا من فقدانها في حالة تعرضهم للمقاضاة، الأمر الذي ينقص محورا هاما من محاور العملية

---

[1] ماضي بلقاسم ،خدادمية أمال **مداخلة حول الفساد المالي والإداري في الجزائر والآثار ،ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، يومى 6-7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 ، ص 8.

[2] حمدي عبد العظيم ، **مرجع السابق** ، ص 53

التنموية و هو رؤوس الأموال ، و يساعد على اتساع حجم الاقتصاد غير الرسمي الذي ينجم عنه عجز المؤسسات التي تنشط بشكل قانوني نظرا لخضوعها لمصاريف أكثر من ضرائب و تأمين على العمال[1].

4-1- الأسباب الإدارية للفساد المحلي

الأسباب الإدارية المؤدية إلى ظهور الفساد المحلي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة بحيث تختلف هذه الظروف من مشجعة ومحفزة إلى مقاومة أو رافضة ، والمنظمات المتطورة في نظمها وأساليب عملها ، والتي تدار من قبل قيادات ذات كفاءة تعتبر أقدر على حماية ذاتها من عدوى الفساد ، وتعود الأسباب المؤدية إلى انتشار الفساد الإداري إلى العناصر الآتية :[2]

- تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد الموظفين في معظم الدول النامية، فالجزائر اتبعت سياسة التوظيف الارتجالي.هذا التضخم ينتج عنه مظاهر الفساد المتمثلة في التماطل والتكاسل بين أداء العمل ولامبالاة وكذا الإهمال والوساطة ، وتفشي البيروقراطية .

- كثرة الأوراق المطلوبة لتكوين الملفات وتعقد الإجراءات الإدارية يخلق البيروقراطية كما أن تماطل الموظف عن أداء عمله وعدم احترامه لطالب الخدمة، ليدفع هذا الأخير للبحث عن أيسر الطرق لقضاء حاجته، وهذا ما يؤدي إلى الفساد الإداري .

- ضعف آليات الرقابة والمساءلة الإدارية ، والتي تعود إلى تعدد الأجهزة الرقابية وعدم تحديد أو توكيل المسؤولية لأشخاص معينين بصفاتهم وذواتهم ، كما أن غياب المساءلة والمتابعة الميدانية يتسبب في الفساد.

- عملية التوظيف والتي تكاد تكون خالية من المعايير العالمية للتوظيف، كمبدأ الجدارة والكفاءة، وكذا الرجل المناسب في المكان المناسب.

- جهل أغلب الموظفين العموميين بالأنظمة والتعليمات والقوانين الإدارية والمالية مما يؤدي بالموظف للانزلاق نحو طريق الفساد .

- انعدام البيئة المريحة والمحفزة على العمل ، فأولا وأخيرا ، الموظف هو إنسان يحتاج إلى مناخ مساعد على العمل ووسائل تمكنه من رفع مستوى الأداء ، فيبدع ويقدم الخدمة على أكمل وجه .

المطلب الرابع : آثار الفساد بالإدارة المحلية

يخلف الفساد أثار سلبية تكون لها عواقب خطيرة على المصلحة العامة وعلى مصلحة المواطن البسيط بدرجة اكبر نظرا لضرر الذي يخلفه على الخزينة العمومية واستنزاف المال العام وتعطيل المشاريع التنموية وغيرها. فمن أهم الآثار والنتائج السلبية للفساد نذكر مايلي :

أولا : الآثار الإدارية والاجتماعية للفساد

---

[1] Daniel Kaufmann , Phyllis Dininio, " **Corruption: A Key Challenge for Development** " in The Role of Parliament in Curbing Corruption, editors: Rick Stapenhurst & others (Washington: The World Bank, 2006), PP14-15.

[2] نجار الويزة ، **مرجع سابق** ، ص 39.

ومن أهم الآثار السلبية للفساد على النواحي الإدارية و الاجتماعية ما يلي [1]:

- يأخذ الفساد أشكال المحاباة والمحسوبية والتحيز للأقارب والأصدقاء في المناصب الإدارية والتعيينات الوظيفية ، يؤدي إلى اجتذاب الأفراد الفاسدين ، وفي المقابل استبعاد الأفراد الأكفاء والنزيهين الذين لا ينسجمون مع الفساد، إضافة إلى لجوء المواطنين إلى الموظفين والمسؤولين الفاسدين لتلبية متطلباتهم وتيسير أمورهم [2]مما يخلق الفوضى والإخلال بالنظام العام.

- هدار مصالح المواطنين نتيجة عدم الموضوعية في الاختيار والتعيين وعدم الاهتمام بالعمل وقيمة الوقت.

-هجرة الكفاءات إلى الدول الأخرى نتيجة عدم العدالة وعدم الرضا عن الأوضاع عامة.

- يؤدي الفساد إلى تعثر النشاط الإداري الحكومي في مجالات التنمية المختلفة .فهو يقف عقبة في وجه تطبيق معايير الأداء الإداري الفعال من موضوعية وتخصص ويؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة الإدارية ومستوى الإنتاج

- يتحول ولاء الموظفين إلى الأشخاص الذين كان لهم الفضل في تعيينهم أو ترقيتهم وليس الولاء إلى المجتمع عامة والجهاز الإداري.

- السلوك المنحرف للموظفين في الأجهزة الحكومية يعطي قدوة سيئة للموظفين الجدد مما يؤدي إلى أن يصبح السلوك الانحرافي مقبولا لدى الموظفين وغير مستهجن وهذا ما يشكل عائقا للتنمية الإدارية التي تهدف وتسعى إليها الدول النامية.

- ضعف الثقة مابين المواطن ومؤسسات الدولة، وذلك يفرزه الواقع من حالات يتضح فيها محاباة وعدم المساواة في التعامل مع الآخرين .وتظهر هذه النتيجة في نطاق الفساد الإداري والتوجه نحو الزعامات المحلية لتيسير احتياجاتهم.[3]

- كما أن ممارسة الرشوة والمحاباة يضعف الإدارة في توفير الخدمات ويصيبها بالشلل، ويقوض قدرتها في تنفيذ مهامها مما يهدد بعدم الاستقرار ويضعف ثقة المواطن بالإدارة المحلية .

- الرشوة والهدايا تعطي للمسؤولين الحكوميين (استغلال السلطة والمنصب في جلب وطلب الرشوة) ، فيقومون بتقليل الخدمات أو منعها أو تأخيرها من أجل الحصول على رشاوى وهدايا أكثر ، وتحقيق منافعهم المادية ، كما أنها تدمر شرعية الحكومة و الإدارة عموما.

– زيادة الصعوبات الإدارية وخلق مستوى آخر للسلطة موازيا للمستوى الرسمي لها ، وينعكس ذلك على ضعف السلطة الرسمية [4]، وكذلك تفشي مظاهر التسيب الإداري وطول الإجراءات ، وتضارب في السلطات والاختصاصات و المسؤوليات بين الهيئات الإدارية وبين الموظفين العموميين الإداريين .

- سوء المعاملة والعلاقة بين المتعاملين والموظفين نتيجة الإهمال واللامبالاة وعدم الإتقان وضياع المصالح، نتيجة تدهور النظام الرقابي وظهور الأمراض المكتبية .

---

[1] منقذ محمد داغر ، **علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظماتها** (حالة دراسية لدول عربية) ، الإمارات : مركز الإمارات للدراسات و البحوث ، ط 1، 2001، ص 15.

[2] رحيم حسن العكَيلي ، الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته ، **مجلة الدراسات القانونية** ، العدد 23 ، 2009 ، ص 08.

[3] إياد كاظم سعدون، الصور الجرمية للفساد الإداري والمالي في قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1969 ، **مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية** ، المجلد 63، العدد 23 ، 2010 ، ص 1095.

[4] عبد الهادي، أحمد محمد ،**الانحراف الإداري في الدول النامية**، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، 1997، ص 127.

- ظهور الارتجالية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد والمال العام [1]، مما يهدد كافة الإدارات بما فيها الإدارة المحلية في مختلف القطاعات الخدماتية والإنتاجية والتنموية.

- ومن الناحية الاجتماعية فيزيد الفساد من الفقر وعدم العدالة في توزيع الدخل ، حيث يقلل الفساد على المقدرة على الكسب للفقراء ، لأنهم لن يحصلوا بسببه على نصيبهم الموضوعي من الوظائف ، ويستفيد بعض الأفراد الفاسدين من المناصب الحساسة بغرض تحقيق ربح غير مشروع على حساب أفراد المجتمع[2].

- يؤدي الفساد إلى تقليص الفرص المتاحة للعمل أو الشغل خاصة أمام الكفاءات المهنية ، مما يؤدي في الغالب إلى تفشي ظواهر الانحراف والمشاكل الاجتماعية المختلفة ، ويؤدي ذلك إلى تشويه البنى الاجتماعية والنسيج الاجتماعي ، فتصعد الأقلية إلى المناصب العالية والحساسة وتكتسب الثروة بطرق غير مشروعة ، بينما يجري دفع الأكثرية والأغلبية إلى القاع الاجتماعي ، فتتركز الموارد بأيدي ممارسي الفساد مما يؤدي إلى إخلال التوازن في المجتمع وصعود هذه الفئة مع انخفاض فئة الأكثرية الفقيرة إلى مستوى التدهور وتدني مستواهم المعيشي ، الذي قد يؤدي إلى ارتكاب بعض الفئات الضعيفة والهشة للجرائم والسرقات ، وبالتالي تعطيل قوة فاعلة في المجتمع لو أحسن التعامل معها [3].

– و من أخطر آثار الفساد الاجتماعية ذلك الخلل الذي يصيب أخلاقيات العمل و القيم الاجتماعية ، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية تسوغ للفرد تبرير الفساد والقيام به ، او يتعامل مع الآخرين بدافع المادية والمصلحة الذاتية دون مراعاة لقيم المجتمع والتي تتطلب منه النظر للمصلحة العامة ، إضافة إلى الإخلال بقواعد العمل وقيمه ، ويصبح الفساد محفز للعمل أكثر من الحوافز الموضوعية العادلة في بيئة العمل [4].

ثانيا : الآثار الاقتصادية للفساد

إن من أهم الآثار التي يسببها الفساد على الناحية الاقتصادية ما يلي :

- زعزعة الاستقرار الاقتصادي حيث أن انتشار الفساد في القطاع الخاص يؤدي إلى زيادة كلفة العمل أو المنتج التجاري ، من خلال زيادة المدفوعات غير المشروعة وازدياد النفقات الإدارية الناجمة عن التفاوض مع المسؤولين [5].

- عرقلة النمو وزيادة الفقر والعجز عن مكافحته، لأن مساعدة الفقراء تتطلب تحويل الموارد العامة إلى أنشطة تصب في إطار تعزيز النمو ، كإلزامية التعليم الابتدائي والرعاية الصحية الأولية .

- زيادة نسبة البطالة الضعف الدورة الاقتصادية والإنتاج الوطني ، بسبب هدر الثروة العامة او توزيعها في عمليات الفساد .

---

[1] مهدي حسن زليف ، سليمان أحمد اللوزي،**التنمية الإدارية والدول النامية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1 ،1993 ،ص ص 45-46.

[2] المرسي السيد الحجازي ، التكاليف الاجتماعية للفساد ، "**مجلة المستقبل العربي**"، بيروت، العدد 266، ابريل 2001، ص86.

[3] مدرس علي سكر عبود، تحليل صور أسباب الفساد المالي والإداري دراسة استطلاعية لعينة مختارة في محفظة الديوانية، "**مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**"، المجلد 12، العدد 01 ، 2010 ،ص 125.

[4] محمود عبد الفضيل ،الفساد وتداعياته في الوطن العربي ، "**مجلة المستقبل العربي**"، بيروت ، العدد 243 ، 1999 ، ص 06.

[5] رحيم حسن العكيلي ، **مرجع سابق** ، ص 07 .

- هروب المستثمرين المحليين للاستثمار في الخارج وعزوف الاستثمار الأجنبي عن الاستثمار داخل البلاد ، نتيجة للعراقيل الإدارية وارتفاع تكلفة الاستثمارات نتيجة دفع الرشوة فهي ضريبة إضافية ، إضافة إلى أنه يساهم في ارتفاع خطر أو مخاطر الاستثمار ومحاذيره [1].

- الحد من المنافسة المشروعة بين الأشخاص في القطاع الخاص، سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو أشخاصا معنويين، لتفضيل من يتعامل مع المفسدين دون منافسة حقيقية أو في ظل منافسة صورية .

- تعطيل أسس الاقتصاد الحر المعتمدة على المنافسة في تقديم أفضل الخدمات والعروض والأسعار، إذ يصبح هم القطاع الخاص تأمين موارده بطرق غير مشروعة ، من خلال التعامل مع المفسدين ودافعي الرشاوي.

- يشكل الفساد عبئا اقتصاديا كبيرا فيؤدي إلى شح فرص العمل وعدم العدالة في منحها وحدوث خلل بين عروض العمل وتوزيع الإنتاج ، ومخالفة قواعد المنافسة ، وأعباء إضافية يتحملها المواطن ، وعدم التوازن بين نوع وسعر السلعة .

- الفساد هو المسبب الرئيسي للفقر و أكبر عامل يحول دون محاربة الفقر في كثير من الدول هناك علاقة عكسية بينهما فالفساد يسب الفقر والفقر يزيد من حدة وانتشار الفساد.

– الفساد يهدد التنمية والتقدم ، ويعوق عملية التنمية المستدامة ، إذ يؤثر سلبا على الاستثمار المحلي ، وكذلك على الاستثمار الأجنبي ، ويتسبب في تراجعهما ، و يرجع ذلك إلى أن المستثمر الأجنبي سوف يتكلف أعباء الاستثمارات الشرعية من رسوم وغيرها ، إلى جانب الأعباء غير الشرعية والتي تتمثل في الرشاوى والهبات .

– يؤثر الفساد على الإنفاق العام وميزانية الدولة حيث يؤدي إلى زيادة الإنفاق العام في المجالات الأقل أهمية على حساب الخدمات الأساسية التي يحتاجها أفراد المجتمع ، من تعليم و صحة ...و تكون النتيجة تقليل الكفاءة الاقتصادية للأجهزة الحكومية [2]، لأن الفساد الإداري يعمل على تضخيم الإنفاق العمومي على المشاريع لا تستحق تلك المبالغ ومنه يؤدي إلى التأثير السلبي على الأداء الاقتصادي ككل وتراجع معدلات الأداء، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي والناتج المحلي .[3]

- عرقلة الأداء الاقتصادي في ظل اقتصاديات السوق ، لأنه في ظل الفساد تختلف الدخول والمزايا ليس نتيجة لاختلاف المهارات والكفاءات وتباينها ، ولكن تختلف وفقا لمعايير أخرى :

بحيث أوضح تقرير الأمم المتحدة عن التنمية البشرية لعام 2006 [4] ، أن الفساد الإداري يعد عاملا أساسيا يساهم في تخلف الدول النامية ويساعد على تفاقم الأزمة الاقتصادية .

ويزداد التأثير السلبي على الشركات الصغيرة أكثر من الشركات الكبيرة ، و قد قام البنك الدولي بدراسة أكدت على أنه كلما زاد حجم الشركة كلما قلت الموارد التي تنفق على الرشاوى و الهدايا ، و المعروف أن الشركات الصغيرة هي المحدد الرئيسي للتنمية و توفير فرص العمل في الدولة النامية .

---

[1] رحيم حسن العكيلي ، **مرجع سابق** ، ص 07 ..

[2] خالد بن سعيد ، **الفساد الإداري ، جرائم مجهولة تحتاج إلى اجتثاث**، العدد 13483 ، السنة 2005. ندوة منشورة على الموقع الالكتروني التالي: https : www.aliyagh.com تاريخ الاطلاع: 2020/04/16

[3] راضية مسعود، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد المالي في الجزائر واستراتيجيات مكافحته، **مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية**، المجلد 03 ، العدد 02 ، جوان 2019 ، ص 94.

[4] تقرير التنمية البشرية، 2006. http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr06/HDR_2006/cover_contents.pdf تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

كما أظهر تقرير الفساد العالمي لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2005[1] ، كيف أن الفساد في قطاع الإنشاءات يعيق تطور الاقتصاد ويهدد بوقف عملية إعادة البناء والعمران ، وان الفساد يعوق تنفيذ المشاريع الأساسية مما يشكل كارثة لكل من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

ثالثا : الآثار السياسية للفساد

للفساد آثار سلبية على النظام السياسي سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته أهمها ما يلي[2] :

- يؤثر الفساد على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام الحقوق الأساسية للمواطنين ، وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص ، وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام ، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه .[3]
- اتخاذ قرارات مصيرية طبقا لمصالح شخصية دون مراعاة المصلحة العامة .
- يقود الفساد إلى صراعات كبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مصلحية مختلفة ، مما يؤدي إلى إيجاد جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الو لاءات السياسية .
- يؤدي كذلك الفساد إلى ضعف مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني ، و هو ما يحول دون وجود مؤسسات ديمقراطية .
- يؤدي إلى بروز فئة من المفسدين في النظام السياسي القائم ، تكون بمثابة قدوة لفئة أخرى في نظام سياسي لاحق .
- ذهاب هيبة الدولة ، بل سقوط الدولة نفسها بحيث يكون أفراد المجتمع من شباب ونساء وعمال ، وذوي الدخول المحدودة هم الذين يدفعون ثمن هذه الفاتورة الباهظة.
- يؤثر الفساد على إجراءات العملية الانتخابية وعلى نزاهة نتائج الانتخابات مما يتيح الفرصة لوصول عناصر فاسدة إلى الحكومة و المجالس الشعبية الوطنية و البلدية ، وبالتالي تصبح القرارات داخل هذه المؤسسات التي يقع على عاتقها قرارات سياسية واقتصادية واجتماعية مصيرية ، ارتجالية ومن خلال دخول هؤلاء الفاسدين لهذه المؤسسات تتخذ القرارات تبعا للمصالح الشخصية .
- يؤدي عدم نزاهة الانتخابات إلى عزوف المواطنين عن العملية الانتخابية وبالتالي غيابهم عن المشاركة في الأمور السياسية ، وعدم الثقة في النظام السياسي برمته .
- يؤدي الفساد إلى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة ، وبين الأحزاب المختلفة ،و ذلك من أجل تحقيق المصلحة الخاصة بدلا من المصلحة العامة .
- يؤثر الفساد على وسائل الإعلام ويحقرها ، ويجعلها بعيدة عن دورها في التوعية ومحاربة الفساد ، وعدم إعطاء الإعلام دورا مستقلا بعيدا عن التدخلات السياسية في شؤونه ، سواء كان ذلك في مجال الحملات الانتخابية أو في المسيرة السياسية كلها .
- يقلل الفساد من إقبال المواطنين على المشاركة السياسية مثل المشاركة في الانتخابات والانتماء للأحزاب نتيجة عدم اقتناعهم بنزاهة المسؤولين، وعدم الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الدولة.

---

[1] تقرير التنمية البشرية، 2005. http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr06/HDR_2006/cover_contents.pdf تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

[2] أحمد أبو دية ، **الفساد سبل وآليات مكافحته** ، القدس: منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان ، 2004، ص ص 07-08.

[3] أحمد أبو دية ، **مرجع سابق** ، ص 09.

- الفساد ناتج عن حكومة ضعيفة ، وفي نفس الوقت يؤدي الفساد إلى إخفاق الحكومة في الداخل وإضعافها أيضا في الخارج ، فنرى في الداخل عزوفا للشرفاء وأصحاب الكفاءات ، وتهافتا من الطامعين المتسلقين من أجل تحقيق المنافع ، وإن كان ذلك التنازل على حساب المصلحة العامة و التفريط بمقدرات الأمة .[1]

المطلب الخامس : الرقابة الرقمية للحد من الفساد بالإدارة المحلية

تساهم عملية التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الرقمية من خلال توظيف البعد التكنولوجي في صلب النشاط الإداري بالاعتماد على تقنياته في حماية البيانات والمعلومات من التلاعب بها وتغيرها من قبل الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية واستخدامها في أعماله وأغرض تتنافى مع المصلحة العامة ومحاولة الاستفادة منها لأغرض شخصية ، وبالتالي فإن استخدام تقنيات عديدة لحماية الأعمال الإدارية من شأنها الحد من الفساد بشتى صوره وكذلك استخدام وسائل الاتصال والمعلومات للممارسة العمل الرقابي من شأنه تسهيل الأمر على أجهزة الرقابة في اكتشاف مكامن الفساد ومعاقبة مرتكبيه فالتشفير والتوقيع الرقمي وكذا الرقابة الرقمية تعد آليات, لمحاربة الفساد.

أولا: الرقابة الرقمية أداة لتعزيز عمل الأجهزة الرقابية بالإدارة المحلية

أصبح توظيف البعد التكنولوجي في مجال الأنشطة الإدارية ضرورة ملحة يفرضها التطور السريع في وسائل الاتصال, وحل الحاسوب محل الأساليب التقليدية في عملية التسيير الإداري في كافة المجالات منه التخطيط والعمل الإداري البحت وغيرها , لذا أضح من المهم أن تعمل الأجهزة الرقابية على ممارسة الأنشطة من خلال اعتماد البرامج الحاسوبية الرقابية , وأن العمل على تطبيق الرقابة الرقمية وتوظيف ما يستجد في مجال التكنولوجية المعلومات إلى بيئة العمل يهدف إلى رفع مستوى الأداء والخدمة والحد من الفساد وحماية المال وإضفاء الشفافية ، وبالتالي يعد توظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات دور كبير في نجاح عمليات تطوير عمل لأجهزة الرقابية و مساهمتها في محاربة الفساد بشتى صوره وأشكاله .

1- خصائص الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية :

تتميز الرقابة الرقمية بمجموعة من الخصائص منها:[2]

- قاعدة معلومات تحتوي على معلومات عن أداء و أنشطة التشكيلات التنفيذية لتكون جاهزة عند الإدارة العليا لاتخاذ القرار في مجال معين .
- القدرة على تحقيق و فورات بالتكلفة مقابل نتائج عالية الدقة بمعنى أن يكون ذات جدوى اقتصادية أي فعالة من الناحية المالية والاقتصادية .
- القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام التقليدي.

---

[1] عبد اللطيف الرعود ، **الفساد السياسي الحوار المتمدن المجتمع المدني**، العدد 2434 ، السنة 2008. ندوة منشورة على الموقع الالكتروني التالي: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

[2] فائز عبد الحسن جاسم ، استخدام الرقابة الالكترونية في الحد م تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية نموذج مقترح لبرنامج رقابة الكترونية، **مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 14، العدد 03، 2017، ص 1112.

- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لانجاز العمل وأي أن العمل ينجز من دون احتكاك مع موظفي التشكيلات التنفيذية فيمكن للمفتش والمراقب أن يؤدي عمله من أي مكان دون الحاجة إلى الحضور في موقع العمل وهذا يجنبه العديد من المخاطر.
- يمكن الاعتماد على البرامج الرقابية في تحديد الانحرافات و عطاء التنبيه بشكل رقمي من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة لتدخل المفتش في عمليات البحث والتحري.
- تركز على الجوانب المهمة والحساسة المؤثرة على الأداء التشكيلات التنفيذية والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.

- تحديد ما هو مرضي أو غير مرضي من النواحي المختلفة للوصول إلى حكم عام على أداء الموظفين ككل باستخدام مقاييس ومعايير القياس الأداء .

2- الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية مكونات ،متطلبات، أهداف وأهمية:

تحتاج الرقابة الرقمية باعتباره وظيفة من وظائف الإدارة الرقمية إلى مجموعة من مكونات التي تساعد في انجاز العمل الرقابي، كما تحتاج لمجموعة من المتطلبات حتى يكون لها القدرة على تحقيق التفاعل والدمج بين المكونات المادية والبشرية اللازمة، فتوفر هذه الأخيرة على مجموعة المكونات، والمتطلبات يساعدها على تحقيق أهداف ممارسة العمل الرقابي الرقمي ، نظرا لما تحمله الرقابة الرقمية من أهمية داخل الإدارة.

1- مكونات الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية

تتطلب الرقابة الرقمية توظيف التقنية من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسمح للأجهزة الرقابية بممارسة العمل الرقابي لتسهيل عملية تمثيل المعلومات و نقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الرقمية , وبالتالي فإن الرقابة الرقمية تعتمد على ثلاث مكونات أساسية و هي :[1]

- **البيئة التقنية :** و تتكون من :
- الحواسيب الآلية .
- شبكات الحاسب الآلي و تتكون من :
- الشبكة الداخلية للمنظمة الرقابية .
- الشبكة الخارجية للمنظمة Extranet (الربط بين شبكة الأجهزة الرقابية و شبكة الأجهزة التنفيذية).
- الشبكة العالمية internet.
- **التخزين :**ويعني حفظ المعلومات التي تحتاجها الأجهزة الرقابية للممارسة العمل الرقابي في مخازن المعلومات الخاصة في الحواسيب المستخدمة من خلال تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية صغيرة الحجم .
- **النقل:** ويقصد به قدرة الأجهزة الرقابية من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة كبيرة ومهما كانت كميتها للممارسة العمل الرقابي. وهنا نحن أمام نوعين من عمليات النقل:

1- المعلومات المتعلقة بالأجهزة الرقابية: تقوم على عمليات النقل والقدرة على الوصول إلى المعلومات المخزونة لدى المنظومة الرقابية بسرعة كبيرة مهما كانت كمياتها وإجراء العمليات اللازمة عليها من تحديث أو عرض للاستفادة منها في اتخاذ القرارات على مستوى المنظومة.

[1] أحمد هاشم الصقال، محمد حسن مهدي سعيد، تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، مقال منشور على الموقع : الالكتروني : https://nazaha.ipq تاريخ الاطلاع: 2021/05/16

2- المعلومات المتعلقة بالتشكيلات التنفيذية: تعمل الأجهزة الرقابية على رقابتها وهنا نعني بعمليات النقل القدرة على الوصول إلى مخازن المعلومات لدى التشكيلات التنفيذية أعلاه بسرعة كبيرة وإجراء العمليات اللازمة عليها من خلال استخدام برامج معدة للأغراض الرقابية دون إجراء أي تحديث لها والاستفادة من النتائج في العمليات الرقابية وتحديد الانحرافات وإعطاء المعالجة الممكنة.[1]

2- البرامج Programs : يتم بناء البرامج الرقابية ذات القدرة على معالجة المعلومات المطلوبة وإجراء العمليات اللازمة عليها لغرض الوصول إلى أهداف العمليات الرقابية، وقد تم التوصل إلى بناء برامج متطورة تحاكي قدرات الإنسان الفعلية والذهني, وتختلف إجراءات العمل الرقمي وفقاً لدرجة تعقد البرامج الالكترونية فقد تطلب الخدمة المرور بإجراءات معقدة ضمن موقع واحد أو مواقع مختلفة، وقد يتم ذلك الكترونيا.[2]

2- متطلبات الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية

تحتاج الرقابة الرقمية لمجموعة من المتطلبات تتمثل في القدرة على تحقيق التفاعل والدمج بين المكونات المادية والبشرية اللازمة, وتعتمد بشكل أساسي على توفير وتهيئة المتطلبات التقنية وبرمجيات معالجة البيانات وشبكات الربط الرقمية و قاعدة البيانات ، وتوفير أنظمة المعلومات الإدارية وبناء الأنظمة السائدة الأخرى إضافة إلى المستلزمات البشرية من مبرمجين و محللين ومهندسي نظم و تهيئة ، فضلا عن التدريب المستمر للقائمين على عمل هذه الأنظمة التحقيق انسياب تسلسل المعلومات وتكوين ما يسمى بأنظمة دعم القرارات الإدارية . لذا يحتاج العمل الرقابي الرقمي متطلبات تنظيمية ومتطلبات ومكونات تقنية لمساعدة الأجهزة الرقابية في أداء مهامها نذكرها كمايلي :[3]

1- 2- المتطلبات التنظيمية : يعد انتشار استخدام الوسائل التقنية في كافة أشكالها المختلفة باعتبارها من العناصر والمستجدات التي تؤثر وتسهم بشكل أساسي في نجاح الإدارة المحلية في أداء المهام المنوطة بها ، كما يسمح لأجهزة الرقابية بتطوير عملها والارتقاء بمستوى استخدام الوسائل التقنية في ممارسة العمل الرقابي.

2- 2- بناء تنظيمي مناسب : يعتبر الاهتمام بالبناء التنظيمي من العوامل المهمة والأساسية في تسهيل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال حيث أن وجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية تكون مناسبة للعمل الرقمي ستكون ضرورية كونها ستحدد مهام الوحدات التنظيمات الفرعية وارتباطاتها وعلاقتها، تحدد الوظائف وأوصافها بكل دقة و وضوح متطلبات تنظيمية محددة، و واضحة فاستخدام التقنية في ظل تنظيم إداري مناسب وواضح للعمل الرقمي من شأنه يساهم في تسهيل ممارسة العمل الرقابي .

2-3- الثقافة التنظيمية المناسبة :إن السعي للوصول إلى جهاز رقابي حصري متماسك يتطلب بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لانجاز العمل الرقابي الرقمي.

4- 2- وضوح أهداف الرقابة الرقمية: يجب أن تتميز أهداف الرقابة الرقمية بالوضوح والقدرة على تحقيق الأهداف الرقابية من خلال توفر المعلومات الدقيقة والمتكاملة التي تؤمنها استخدام التقنية في

---

[1] قطيط غسان وآخرون، (2016)، دور الرقابة الإلكترونية في محاربة الفساد، مقال منشور على الموقع الالكتروني : https://ghassan-ktait.com تاريخ الاطلاع: 2021/05/16

[2] قطيط غسان وآخرون، **نفس المرجع.**

[3] قطيط غسان وآخرون، **نفس المرجع**.

ممارسة النشاط الإداري وتساهم بتسهيل ممارسة العمل الرقابي الآني والفوري الذي يؤدي لأي تلاعبات من طرف الجهات الإدارية التي تخضع للرقابة.

3- أهداف الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية:

يهدف توظيف البعد التكنولوجي في الممارسة العمل الرقابي على مستوى الإدارة المحلية إلى:

- عدم موجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل , بحيث يكون الجهاز التنفيذي على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب , عكس الرقابة التقليدية التي ترتكز على الماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه .

- كما أن الرقابة لا يمكن ممارستها فور انجاز ما هو فعلي لأنها تتم بشكل دوري، وتعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ، ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي، وكل هذا يجعل التقرير الذي يقدم متأخرا كثير عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير، وهذه الفجوة الزمنية هي احد ما يؤخذ على الرقابة التقليدية[1]. وعليه فان توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يجعل من عملية الرقابة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية تتم بشكل جيد وكفء، وبذلك تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للجهاز التنفيذي ومن ثم يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

- كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف في البداية، من خلال تدفق المعلومات بين الإدارة والأجهزة الرقابية، وهذا ما يزيد من قدرة هذه الأخيرة على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء على مستوى الإدارة المحلية. فمتابعة العمل أو الرقابة بالحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر بدقة اكبر.[2]

وبالتالي فان تطبيق الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية، يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الرقمية والولاء الرقمي سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الرقمية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

4- أهمية الرقابة الرقمية لتعزيز عمل الأجهزة الرقابية بالإدارة المحلية:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة الأجهزة الرقابية في تأدية مهامها من خلال خمسة تحديات وهي:[3]

- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد : إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية

---

[1] قطيط غسان وآخرون، **المرجع السابق**.

[2] زوامبية عبد النور، نوري رشيد، **عصرنة وتحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية**، مجلة الحقوق والعوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2021، ص 357.

[3] قطيط غسان وآخرون، **مرجع سابق.**

التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي يعتمد على البعد التكنولوجي للممارسة العمل الرقابي وهذا من شأنه يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها ويمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

- كشف الأشياء غير المنتظمة : تساعد عملية الرقابة في كشف عن الأشياء غير المنتظمة وغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء غير العادية في الغالب قد يوفر للإدارة المحلية الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

- تحديد الفرص : تكمن أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدى بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه للإدارة المحلية إلى فرص مستقبلية محتملة .

- إدارة المواقف الصعبة : مع نمو واتساع حجم الإدارة المحلية أو ارتباطها بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة الأمر الذي يستلزم ممارسة العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

- لامركزية السلطة : إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم، من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها، من خلال عملية التقييم والمتابعة، وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الإدارة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز[1].

5- مساهمة تعميم الإدارة الرقمية في تطوير العمل الرقابي بالإدارة المحلية

يتميز العمل الرقابي في ظل نمط الإدارة التقليدية، بقصر قدرته على توفير المعلومات للأجهزة الرقابية التي تعمل على ممارسة النشاط الرقابي على مستوى الإدارة المحلية ، فالعمل الرقابي التقليدي يتطلب توفير الآلاف من الوثائق ومراجعتها لتحديد الوثائق ذات العلاقة التي يمكن من خلالها تحديد الانحراف أو الخلل في العمل التنفيذي وغيرها من مظاهر الفساد داخل الإدارة، وإجراء العديد من أعمال التحري و إجراء المقابلات مع مختلف العاملين بالمستويات التنظيمية، وبالتالي يعني ذلك الحاجة إلى الموارد البشرية والمادية فضلا عن الوقت المطلوب دون التأكد من تحقيق نتائج مؤكدة دقيقة. في حين أن العمل الرقابي في ظل نمط الإدارة الرقمية الذي يعتمد على الأساليب الحديثة مثل استخدام تقنيات المعلومات بأشكالها المختلفة في عمليات الإطلاع على الوثائق و الاتصالات اللازمة للممارسة النشاط الرقابي، ومن أهمها شبكات الحاسب الآلي لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات، وهذا ما يؤدي إلى إضفاء الشفافية على مستوى الأجهزة التنفيذية ويعزز من عمل الأجهزة الرقابية ، ويفعل عملها يمكنها من كشف وتحديد بؤر الفساد الإداري والمالي ، وإلى زيادة فاعلية أنظمة دعم القرار ويسهل عمل الأجهزة الرقابية، و يؤدي بالتالي للقضاء على مكامن الفساد، وتوفر البيانات المعلومات والبيانات من خلال قاعدة المعلومات وإمكانية الوصول إليها سيساعد بإزالة الغموض عن الكثير من القضايا ويمكن الجهاز الرقابي من مراجعة حالات الانحراف في حال وقوعها اتخاذ التدبير اللازمة لحلها، ومعاقبة مرتكبيها .

[1] قطيط غسان وآخرون، **مرجع سابق.**

فالإدارة المحلية اليوم بشكل كبير ومتسارع بحاجة إلى تبني نمط العمل عن بعد ومثل هذا النمط لا يمكن قيادته وتنظيمه ورقابته في ظل الرقابة التقليدية. وإنما لابد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات وتطوير العلاقات التفاعلية على أساس الثقة بالأساليب والطرق الرقمية مما يجعلها أكثر قدرة وكفاءة في بناء علاقات الثقة بالأجهزة الرقابية التي تمثل قاعدة العمل الذهبية. وبالتالي تكون رقابة قائمة على الثقة هي المعول الأساسي بين الطرفين ليس لإدارة أي سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بينهما هذا ما يحققه استخدام الأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة[1] . وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها من خلال الجدول المبين التالي :

[1] محمد سمير احمد، **الإدارة الالكترونية**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص 283.

جدول رقم 08: يوضح الفروق والاختلافات بين الرقابة الرقمية والرقابة التقليدية[1]

الرقابة الرقمية	الرقابة التقليدية
قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعده (بالنقرات بدل التقارير	موجهة للماضي بعد التخطيط و التنفيذ
قائمة على تأكيد الثقة (و هذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة)	قائمة على المساءلة و العلاقات الرسمية
مستمرة	دورية (متقطعة)
فيها درجة عالية من الأمان (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولا بأول و هذا يقلص المفاجئات و يوفر مستلزمات مواجهتها	توقع مفاجئات نتيجة لعدم استمرايتها
واسعة(تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير)	نظامها ضيق (هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة
تركز على النتائج	تركز على الإجراءات و الأنظمة و المخلات

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتضمن أهم الاختلافات الموجودة بين الرقابة على عملية التسيير في ظل النمط التقليدي والنمط الرقمي ، وأن التوجه إلى اعتماد الأجهزة الرقابية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة العمل الرقابي على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية يؤدي إلى تحقق مايلي :

- الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفق مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري. كما تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات.
- استخداما فعالا للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت من فحص وتدقيق ومتابعة أنية و اكتشاف الأخطاء والمخالفات في كسب وقت وشاملة في كل مكان بكلفة ووقت محدودين.

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية , والحد من مظاهر الفساد الإداري التي تصدر من الجهاز التنفيذي بالدارة المحلية وسهولة اكتشافها وتصحيحها بسب الرقابة المستمرة .

- تقلص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة.[2]

- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة مما يقلل من تقاعس الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية في أداء مهامه وعدم القيام بأعمال غير مشروعة تمس بالمصلحة العامة.

- تساعد انخراط الجميع في معرفة ما يوجد داخل الإدارة والمحلية بالتالي تطبيق الرقابة الرقمية داخل هذه الأخيرة يؤدي إلى ضمان قيام الجهاز التنفيذي بوظائفه بطريقة مشروعة ، وعدم قيامه بوظيفة تتنافى مع الوظيفة إدراكه أنه تحت الرقابة الدائمة ولا مجال لتهربه من المسؤولية و بالتالي فإنها تساهم بشكل كبير في محاربة الفساد الإداري وتحقيق مستويات اعلي للتنمية.

---

[1] محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 60

[2] حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 99.

- تقلص مع مرور الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد النتائج فهي إذن اقرب إلى الرقابة بالنتائج أكثر دقة وشمولا.[1]
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين قدرة المراجع في الحكم على مدى ملائمة نظم الرقابة وكفايتها .
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين قدرة عملية التبوء بالأخطاء المحتملة والكشف عن الأخطاء المحتملة ويستفيد المراجع من الحاسب عند تقييم توصياته الضرورية لتطوير النظام وتطور البرنامج المستخدم في تقييم نظام الرقابة بطريقة موضوعية وبدرجة عالية من الثقة تجعل المراجع أكثر فاعلية كما يعمل على تسهيل عملية التقييم الشاملة لان البرنامج الأساسي للمراجعة بعد مرة واحدة ويمكن تعديله تبعا للتغيرات الظروف.

فتوجه الأجهزة الرقابية على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة العمل الرقابي على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية يجعل منها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحرافات نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية لأجهزة الرقابة والجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها. وهذا ما يجعلها أكثر اتزانا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات الشخصية والمساءلة والرسمية.

6- الرقابة الرقمية ودورها في الحد من الفساد بمجالي الصفقات العمومية والتوظيف

تعتبر الرقابة الرقمية أداة فعالة للحد من الفساد الإداري بالإدارة المحلية، والذي يعد السبب الرئيسي في إعاقة تحقيق التنمية. فاستخدام التقنية في النشاط الإداري الذي له صلة مباشرة بتحقيق التنمية[2]، التي تساهم في تحقيق رضا المواطن وتحسين ظروف معيشته نذكر المجالين التاليين:

1- مجال الصفقات العمومية: يعد توجه الجزائر في الوقت الراهن إلى الحديث عن تفعيل تطبيق نظام الإدارة الرقمية في إبرام العقود بالإدارة المحلية، آلية فعالة للحد من الفساد وتجنيب الخزينة العمومية تكبد نفقات نتيجة الممارسات التقليدية السابقة في إبرام الصفقات العمومية، باعتبارها أنها القناة التي تتحرك فيها الأموال العمومية لتنفيذ السياسات العامة، والبرامج التنموية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المحلية. فتعميم اعتماد النمط الرقمي ليشمل مجال الصفقات العمومية سيساهم بشكل كبير في تسهيل ممارسة العمل الرقابي الرقمي من اجل حماية المال العام من الهدر، والكشف عن كافة الانحرافات والتلاعبات الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية قبل وقوعها في هذا المجال، بالإضافة إلى تفعيل مبدأ الشفافية والمساءلة.

2- مجال التوظيف: تؤدي رقمنة التوظيف بالإدارة المحلية إلى جلب الكفاءة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين التي تعد من أهم النتائج التي تترتب عن هذه الأخيرة، كما يترتب عنها أيضا تحقيق التنمية المحلية التي هي نتاج التسيير الجيد على يد موارد بشرية ذات كفاءة عالية ، تم استقطابها على أساس الأحقية وليس على أساس الوساطة والمحسوبية، وهذا ما ينعكس على الأداء والخدمة بالإدارة المحلية. كما يساهم في تسهيل العمل الرقابي بالنسبة لأجهزة الرقابية ويقضي على كل الممارسات القديمة

[1] نجم، عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 349.

المبنية على الوساطة والمحسوبية التي تميزت بها عملية التوظيف في ظل الإدارة التقليدية وكانت لها انعكاسات سلبية على عملية تسيير المرافق العمومية المحلية.

ثانيا: تعميم الرقمنة وتطبيقاتها لتكريس الرقابة الشعبية

يمارس المواطنون حقوقهم من خلال أداة مهمة تتمثل في الرقابة الشعبية تعطي لهم القدرة على أداء دورهم في تسيير الإدارة المحلية باعتبارها أقرب الإدارات لهم، ولما كان الحكم الراشد يعتبر الشفافية أحد أسسها فإن ممارستها تتمثل في الرقابة الشعبية التي تمارس من خلال هيئات معينة أبرزها الأحزاب السياسية والجمعيات الوطنية[1].

تتجلى الرقابة الشعبية المباشرة في مراقبة الناخب لعملية تكوين هيئة الناخبين ومدى شفافية عملية انتخاب أعضاء المجالس الشعبية المحلية البلدية و الولائية، ومراقبة أعمال المجالس المنتخبة بحضور المداولات، أما الرقابة الشعبية غير المباشرة فتتم عن طريق الأعضاء في المجالس وبواسطة مؤسسة المجتمع المدني والقنوات الإعلامية عن طريق الأحزاب السياسية ، كما تمكن المواطنين حضور المداولات التي تكون مفتوحة للجميع أي أن كافة أعمالها تكون بموجب مداولات ولا مجال العمل الفردي فيها ، تسمح لهم كذلك بمناقشة ومتابعة أعمال الإدارة بهدف ممارسة حقهم في تقيم أعمالها وممارسة الرقابة الشعبية عليها[2].

تعد كذلك المتابعة الدائمة من قبل المواطنين أسلوب من أساليب الرقابة الشعبية وذلك يمنحهم فرصة التقديم شكاوى و انتقادات واقتراحات المجلس المحلي، إضافة إلى رقابة وسائل تكنولوجيا المعومات والاتصال كشبكة الانترنت من خلال المواقع الالكترونية التي بواسطتها يمكن إبراز آراء الناس ووجهات النظر المتباينة حول الكثير من القضايا المحلية المهمة.

تجعل شفافية التسيير مختلف التصرفات والقرارات الصادرة من طرف الإدارة المحلية أكثر دقة ووضوح، مما يسهل رصد أخطاء الإدارة وتسجيل الملاحظات و السلوكيات السلبية بما يوسع ويحرك الرقابة الشعبية [3]، أبرز مثال على ذلك نجد المادة 26 من قانون الولاية رقم 07/12 عندما أقر مبدأ علانية الجلسات مما يتيح للجمهور متابعتها وتقييمها تفعيلا للرقابة الشعبية [4]، هذا ما يجعلنا نقول أن نجاح الشفافية مرهون بتدعيم سبل ووسائل الرقابة السليمة كإعطاء مزيد من الاستقلالية للمجالس المنتخبة وتدعيمها بالوسائل المادية.

لا تقتصر فعالية الشفافية على تجسيد الرقابة الجماهيرية بتوجيه الانتقادات علانية وكشفها أمام الرأي العام، والمساهمة في توعية الشعب بأخطاء الحكومة والإدارة وإلزامها الخضوع مبدأ المشروعية وملائمتها للمصلحة العامة فحسب، إنما هي وسيلة كذلك التنمية القدرات لدى المواطنين المعرفة حقوقهم وواجباتهم العامة وممارستها بشكل موضوعي[5].

---

[1] إسلام محمد أبو المجد، **الرقابة الشعبية كضامنة للمجتمعات المحلية**، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي: https : www.slideshare.net تاريخ الاطلاع: 2021/05/16.

[2] خشمون محمد، **مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)**، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010، ص ص 157-158.

[3] بوضياف عمار، ، **مرجع سابق**، ص 162.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 26 من قانون رقم07/12، **مرجع سابق**.

[5] لعبادي إسماعيل، **أثر التعددية الحزبية على البلدية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 18.

يأخذ هذا النوع من الرقابة عدة أشكال منها الرقابة على التشريع والتوجيه بما لا يتعارض مع مصلحة المواطن وحسن سير المجالس المحلية، وهو حق يمارسه المواطن عن طريق نوابه في المجلس التشريعي زيادة أنه جزء من الرقابة السياسية التي تعمل بها جميع الدول المتقدمة، فبدون الشفافية لا يمكن تحقيق الرقابة الشعبية وبغياب هذه الأخيرة لا يمكن تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين منظومة الأداء المحلي المتميز

إضافة إلى أهم آلية للرقابة الشعبية التي تتمثل في الانتخاب الذي يعتبر أداة فعالة يتم من خلالها اختيار الأعضاء المنتخبين في المجالس المحلية، فهي منبر للتمثيل الشعبي للمواطنين تمارس من خلالها الرقابة على الأعمال التي تقوم بها الإدارة المحلية بإضفاء عنصر الشفافية عليها بما يتوافق مع مبادئ الحكامة وتطبيق معايير الحكم الراشد[1].

رغم هذه المزايا التي تتمتع بها الرقابة الشعبية إلا أنها تبقى وقائية لأنها لا تملك الوسائل التي تملكها الرقابة الإدارية الذاتية أو الرقابة القضائية فهي لا تملك الجزاءات، إلا أنها تلعب دورا بارزا في ظل نظام تسوده الشفافية وتحترم فيها الحريات العامة والفردية، بذلك تكون أقوى أنواع الرقابة التي يخشى منها الجميع [2]، وضعفها يعتبر طريقا لانتشار الفساد خاصة في ظل ما يكتنف الإدارة من سرية بدعوى حماية الأمن العام.

[1] إسلام محمد أبو المجد، **مرجع سابق**.
[2] لعبادي إسماعيل، **مرجع سابق**، ص 18.

المبحث الثالث: تعميم النمط الرقمي وأثره في تحقيق الحكامة المحلية

إن التحولات التي يشهد العالم بفضل الثورة المعلوماتية وإدخال البعد التكنولوجي في عمليات التسيير الأمر الذي يفرض تحولا في نمط الإدارة وكيفية التعامل مع متطلبات المواطنين تقتضي الحكامة المحلية ضرورة مواكبة أنماط التسيير لكل الجهود القانونية والاجتماعية والسياسية، إذ أن إدخال التقنيات الحديثة في التسيير والإعلام التي تتيح وتسمح بالمحافظة على الموارد المتاحة و إنفاقها وإرسال قواعد الشفافية والمساءلة وفتح قنوات الاتصال والمشاركة .

المطلب الأول: مرتكزات وأبعاد وفواعل الحكامة المحلية

يحتاج إرساء الحكامة بالإدارة المحلية إلى مجموعة من المرتكزات التي تساهم في إدارة الشأن العام المحلي. كما تحتاج إلى فواعل تعمل إلى جانب السلطة المركزية من اجل خدمة المواطن والاستجابة للمطالبه المتعددة الابعاد ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مرتكزات، وفواعل، وأبعاد الحكامة المحلية.

أولا: مرتكزات الحكامة المحلية

تتمثل مرتكزات الحكامة المحلية الرشيدة فيما يلي :[1]

1- المشاركة : تعني تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل تحديد المحلي للمشكلات، ويمكن أن تعني زيادة الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية.

2-المساءلة: حيث يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة، بمعنى ممارسة الرقابة من طرف المواطنين من جهة والسلطة المركزية من جهة أخرى.

3- الكفاءة والفعالية: تعبر عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

4- الرؤية الإستراتيجية: وذلك من خلال توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل بينها والذي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية ومستقبلها على المدى البعيد.

5- الحرص في التعامل مع الموارد: بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد وحسن استخدامها الإشباع حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

6- الشفافية**:** تشمل كل الوسائل التي تسهل وصول المواطنين المحليين إلى المعلومات وفهم الآليات لصنع القرار في ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة لأنها تتيح لهم مصلحة في شأن ما، وأن يجمعوا معلومات حولها، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار

[1] قصار الليل جلال، ناجي عبد النور، نحو تجسيد الحكامة المحلية التشاركية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة أبحاث**، العدد 05، افريل 2018، ص 105.

على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولية وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور، كما أنها تساعد على مساءلة الأجهزة المحلية لأنها توفر المعلومات للمواطن المحلي.

7-الشرعية : تعني قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة وأن تستند إلى حكم القانون ، والعدالة وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع من أجل الحفاظ على مستوى حياتهم والسعي إلى مستوى أفضل.

8-الاستجابة : هي محاولة الهيئات المحلية خدمة جميع الأطراف المعنية والاستجابة لمطالبها خاصة الفقراء و المهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.[1]

جدول رقم 09: يوضح مرتكزات الحكامة المحلية وفق المؤسسات الدولية[2]

مؤسسة العالمية لتوريد الخدمات (s.w .e p)	المفوضية الأوروبية (C.E	منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (E.D.C.O
- التقويم - التوقع - الحصص - الديمقراطية التشاركية - التعاون مع أصحاب	- الانفتاح -المسؤولية - الفعالية - الاتساق	-الالتزام بالمسؤولية - الشفافية - الكفاءة والفعالية -الاستجابة - التوقع وحكم القانون

ثانيا: أبعاد الحكامة المحلية:

تتجسد أبعاد الحكامة المحلية في:

1- البعد السياسي :يتمثل أساسا في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الإجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات الحرة والنزيهة وضمان المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة وبرلمان مسؤول.[3]

[1] قصار الليل جلال، **مرجع سابق**، ص 105.

[2] Source: Aude Mondon , "**Evaluation, gouvernance et gestion publique** : Premier Consulting 2008 ,Perspective Mardi 18 mars 2008",atelier sur la gouvernance (exposé introductif) www.la-swep.be/download.php?...atelier...gouvernance,p14. Visited in : 14/02/2020

[3] هبة خماري، دراجي كريم، الميزانية التشاركية: إرساء لمظاهر الحكامة الجيدة من اجل تحقيق التنمية المحلية ، **مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية**، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021، ص 247.

2- البعد الاقتصادي :يتمثل الشق الاقتصادي للحكامة المحلية في العمل على تحقيق إجراءات واتخاذ قرارات لها تأثير على النشاطات الاقتصادية للدولة وعلاقاتها الاقتصادية بالدول الأخرى وتهيئة المناخ الجيد والسياسات القوية التي تحقق المزيد من التنمية الاقتصادية وضمان تدفق المعلومات ومحاربة الفساد وإضفاء نوع من المرونة على القوانين التي تنظم النشاطات الاقتصادية، فالمضمون المحوري للحكامة في المجال الاقتصادي هو انسحاب الدولة من هذا القطاع وإعادة تحديد وتعريف دورها وفتح المجال للحريات الاقتصادية.[1]

3- البعد الاجتماعي : يتعلق الشق الاجتماعي للحكامة بإفساح المجال المحلية أمام نشوء مجتمع مدني فعال يعمل على بناء دولة تكرس الديمقراطية وتحترم حقوق الإنسان من خلال توسيع دائرة مشاركة الفرد والمجتمع في بناء مؤسساته والقدرة على إدارة واستيعاب مطالب مختلف الفئات الاجتماعية ومصالحها المتناقضة، فالهدف الأسمى هو تحقيق رفاهية المجتمع[2].

4- البعد الإداري أو التقني :ويتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال[3].

5- البعد القانوني : يتجسد البعد القانوني بتحقيق شرط مشروعية جميع تصرفات الهيئة الحاكمة ومطابقتها للقانون الذي وضعته الهيئات المنتخبة الممثلة للشعب من جهة، ومن جهة أخرى يفسح المجال أمام المواطنين لمناقشة تصرفات الحكام، فالبعد القانوني يعني مرجعية وسيادة القانون على الجميع دون استثناء انطلاقا من احترام حقوق الإنسان، كما يمكن أن يوفر هذا البعد صفة المشروعية لجميع الأعمال التي تقوم بها الحكومة ومن ثم قبولها في اغلب الأحيان من طرف المواطنين مما ينجر عليه وجود توافق بين مختلف القوى السياسية والمجتمعية.[4]

6- البعد التكنولوجي: يتمثل البعد التكنولوجي للحكامة المحلية في اعتماد أساليب حديثة في عملية التسيير التي تضمن استقرار الأوضاع الإدارية التي تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية ، وتحد من الفساد، وترفع مؤشرات الشفافية، كما يضمن توفر المعلومات والبيانات التي تساعد في اختيار البدائل المناسبة في صناعة القرار بما يضمن تفعيل الديمقراطية التشاركية التي تؤدي إلى إشراك جميع أطياف المجتمع في تسيير الشأن العام وتترتب عليها نتائج تنعكس بالإيجاب على تحقيق التنمية المحلية.

ثالثا: فواعل الحكامة المحلية

تقتضي الحاجة إلى وجود فواعل للحكامة على المستوى المحلي على غرار وجود فواعل للحكامة على المستوى الوطني وهي كالآتي:

1- دولة قادرة وفاعلة: لكي تتمكن الحكومة المركزية من نقل بعض اختصاصاتها للسلطة اللامركزية بما يحقق الفعالية عليها أن توفر هذه الآليات: [5]

---

[1] ذهبية الجوزي، **الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، رسالة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2013 /2014 ،ص 22.

[2] ذهبية الجوزي، **مرجع سابق**، ص 22.

[3] محمد غربي، الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية، **مجلة السياسة والقانون**، عدد خاص، أفريل2011، ص 373.

[4] سفيان فوكة، مليكة بوضياف، **مدخلة بعنوان الحكم الراشد والاستقرار السياسي ودوره في التنمية**، فرع العلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 06.

[5] يوسفي علاء الدين، ونوغي نبيل، الحكامة المحلية قراءة في المضامين النظرية للمفهوم، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، العدد 04، ديسمبر 2017، ص 495.

أ. ضرورة التنسيق بين مستويات الحكومة المختلفة لتوفير القدر الكافي من الشفافية والمساءلة.
ب. وضع نظام رقابي فعال يسمح بمراقبة السلطات المحلية وتنظيمها.
ج. تغطية الحاجات المادية بما يكفل تلبية الاحتياجات الشعبية.

2- سلطات محلية مؤهلة: لابد من أن تكون الإدارة المحلية أكثر استجابة لتطلعات المواطنين ويكون عن طريق التزامها بمستوى الممارسة الديمقراطية وطبيعة الشفافية السائدة التي تسمح بتفعيل المساءلة والمحاسبة والوعي في الانتخابات.

3- إشراك المجتمع المدني: ضرورة وجود مجتمع مدني منظم البنية، واسع الاتصال قادر على جمع الآراء والتعبير عنها لكي تستجيب السلطات المحلية لاحتياجات المواطنين المحليين.[1]

4- قطاع خاص تنافسي: يجب أن يكون القطاع الخاص مؤهل لمساعدة الهيئات المحلية على تقديم الخدمات المحلية للمواطنين.[2]

5- المواطن: هو فاعل أساسي تقوم عليه السياسة العامة المحلية، فالمواطن مستهلك، وهو نواة الجمعية وهيئات المجتمع المدني، ونواة القطاع الخاص، فبمواطن يتم تنفيذ السياسة العامة المركزية ثم المحلية، وإشراكه في صياغة السياسة العامة المحلية ليس تجاوزا للخيارات التمثلية بل تعد فرصة لأخذ رأيه فيها باعتباره هو متلقي هذه الأخيرة، هذا ما سينتج عنه تفادي الفشل في تحقيق البرامج التنموية والأخطاء التسييرية التي تضر بتطلعات المواطن بدرجة الأولى وضياع الفرص التنموية التي تلبي طموحاته احتياجاته في وقت عرف هذه الأخيرة تزايد مستمر خاصة بعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم والسلطة اليوم مطالبة بتحقيق هذه التطلعات التي تعد أساس رضاه.[3]

المطلب الثاني: تعميم الرقمنة وتطبيقاتها لتفعيل آليات الحكامة المحلية

يواجه نظام الإدارة المحلية في الجزائر مجموعة من التحديات التي تعيق تجسيد الحكامة المحلية على أرض الواقع، ومن أجل مواجهة هذه التحديات لابد من معالجتها من خلال توفير مجموعة من السبل بغرض تفعيل الحكامة المحلية فيها.

أولا: تحديات الحكامة المحلية في ظل نظام الإدارة التقليدية

تتجسد التحديات التي يواجهها النظام المحلي في الجزائر في:

1- التحديات السياسية: وتتمثل في:[4]
- ضعف المشاركة السياسية داخل المجالس المحلية مما أدى إلى ضعف درجة الإقبال على التصويت في الانتخابات المحلية.

---

[1] أمينة عثماني، **الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة**، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، يومي 12 و 13 - ديسمبر 2010 ، ص 38.
[2] يوسفي علاء الدين، ونوغي نبيل،**المرجع السابق**، ص 495.
[3] صالح زياني، تفعيل العمل الجمعوي لمكافحة الفساد وإرساء الديمقراطية المشاركاتية في الجزائر، **مجلة المفكر**، العدد 04، أفريل 2009 ص 58.
[4] سليمان فيسة نورة، تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها، **مجلة البحوث والدراسات القانونية والساسية**، العدد 11، جانفي 2017، ص 318.

- غياب مساهمات قوى المجتمع المدني المحلي على اعتبارها أحد أطراف الحكامة المحلية في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتكريس الديمقراطية على المستوى المحلي.

- عدم وضع معايير موضوعية لانتقاء المترشحين داخل المجالس المحلية المنتخبة مما أدى إلى ربط ترشح المواطن بجملة من العوامل المتحكمة فيه كالعروشية والجهوية والمحاباة.. الخ على حساب المصلحة العامة.

2- التحديات القانونية والتشريعية: تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل والعراقيل خاصة فيما يتعلق بجانب التشريع ونذكر منها:

- ترسانة القوانين التي اتخذتها الجزائر من أجل إصلاح الإدارة المحلية منذ الاستقلال من دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير جذري في فعالية هذا الجهاز.[1]

- غياب الامن القانوني أي استقرار النصوص القانونية يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل الإداري نذكر منها:
- كثر التحايل على القوانين ومحاولة تقصي الثغرات الموجودة فيها.
- تضارب الاختصاصات الوظيفية بين الأجهزة المختلفة داخل الجهاز الإداري مما يؤدي إلى التهرب وتحمل المسؤولية.
- عدم استقرار المعاملات الإدارية مما يضعف كفاءة وفعالية الجهاز الإداري.

3- التحديات البشرية والإدارية: وتتمثل في:[2]

- ضعف الوسائل المادية والبشرية وضخامة وتعقد الاختصاصات الإدارية، بالإضافة إلى ضعف التأطير .
- هيمنة التسيير البيروقراطي المركزي على المصالح التابعة للولايات والبلديات، كل هذا أدى إلى سلب الجماعات المحلية في الجزائر استقلالها.
- السياسات المنتهجة في التوظيف وانتشار مظاهر الفساد وغيرها.
- غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف، وتتمثل التحديات الإدارية في الرقابة المفروضة على المجالس المحلية ومنها:
- الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي: حيث أنها تخضع للرقابة الإدارية التي تمارس من طرف الوزير والوالي، والتي تؤدي غالبا إلى المتابعة القضائية وتعليق العضوية والإقالة والتوقيف.

- الرقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة): حيث تخضع كل قرارات المجلس إلى سلطة الوالي وهو بدروه يحق له إلغاء أي قرار بلدي واتخاذ قرارات متعلقة بالمحافظة على النظام العام في إقليم البلدية.

- الرقابة على الأعمال: والتي تأخذ عدة أشكال كالتصديق على المداولات الخاصة بالميزانية والحسابات العمومية للبلدية، كما يمكن إبطال أو إلغاء بعض المداولات من قبل الوالي.

---

[1] سليمان فيسة نورة ، **المرجع سابق**، ص 319.

[2] احمد العقبي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص ص 460-461.

- الرقابة على ميزانية البلدية: تعتبر الميزانية عبارة عن مجموعة من نفقات البلدية، والتي لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من قبل الوالي، وبالتالي فإن البلديات ليست لها سلطة على ميزانية البلدية أو استقلالية مالية.

4- التحديات المالية: تتمثل في:

- قلة ومحدودية الموارد المالية، حيث نجد أن العديد من البلديات عاجزة ماليا، وهذا ما نلمحه في المساعدات التي تقدمها الدولة للبلديات مثل الصندوق المشترك للجماعات المحلية.
- المديونية التي تعاني منها البلديات، وكثرة النفقات المحلية فيها.
- التسيير اللاعقلاني للموارد المالية.

ثانيا: آليات تفعيل الحكامة المحلية من خلال تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية

يتطلب تفعيل آليات الحكامة المحلية في الجزائر إتباع مجموعة من السبل، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من التوجه إلى مايلي:

1- **التوجه نحو زيادة مبدأ مشاركة المواطنين:**

يعتبر مبدأ المشاركة الشعبية إحدى أهم الركائز الأساسية لتفعيل شفافية التسيير المحلي و وسيلة لإحداث التنمية والتقدم الاجتماعي، مع العلم أن مكانة الفرد في المجتمعات النامية تحدد على أساس الدور الذي تلعبه الإدارة في خدمة المواطنين، ومدى مشاركته في أعمال التطوير مجتمعة للنهوض به، فالمشاركة بهذا المعنى تكون عنصرا من عناصر التقدم وتنصيب الفرد مكانة في المجتمع[1].

تمثل الشفافية الإطار المنظم والمعبر عن احتياجات وتطلعات السكان وغيابها يؤدي إلى تمركز الإدارة في يد سلطة مركزية مما يجعلها تقوم بمشاريع لا تعبر عن طموحات المواطنين، بسبب عدم مشاركتهم في تسيير شؤونهم المحلية هذا ما يؤدي إلى ضبابية في التسيير ويزيد من انتشار الفساد[2].

يمكن مبدأ المشاركة من توعية المواطنين بحقوقهم وواجباتهم اتجاه الهيئات المحلية باعتبارها الأداة الأساسية لتسيير الإدارة المحلية في إطار شفاف، مما لاشك أن مشاركتهم ليست ماديا فقط بل قيم وعواطف وشعور بالانتماء وإرادة في التعبير وإحساس المواطن أنه جزء من الوطن، عن طريقها يستطيع أن يغير في البيئة المحلية ويضفي النزاهة والشفافية على أداء سياسات الدولة وتوجهاتها العامة، لذلك يجب تشجيع المواطنين ذوي الكفاءة العملية للمشاركة والمساهمة في الحياة الأساسية المحلية.

كما يوفر مبدأ المشاركة بدائل عديدة وأفكار ومقترحات متنوعة حيث تأتي القرارات أو الحلول أكثر فاعلية وواقعية وتتيح فرصة الشفافية والنزاهة والدقة في اتخاذ القرار، إضافة أنها تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال في كيان الدولة[1].

---

[1] بوسنة محمود، إسهامات الحركة الجمعوية في الجزائر، **مجلة المستقبل العربي**، العدد 308، سبتمبر 2008، ص 19.

[2] **عواشرية رقية**، "الحكم الراشد كوسيلة لمكافحة الفساد في الدول المغاربية"، **مجلة الحقوق والحريات**، عدد02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016،ص 297.

يتطلب تعزيز المشاركة وإضفاء الشفافية، ووجود مجتمع مدني فعال ومنظم يعمل باستمرارية تعميم وتوسيع تطبيقات نظام الإدارة الرقمية التي تتيح للمواطن فرصة المشاركة في تسيير شؤونه من خلال ما يوفره هذا النظام من بيانات ومعلومات تؤدي إلى الحد من الفساد والعمل على إضفاء الشفافية والوضوح في الأجهزة الإدارية المحلية، لأن من شأن ذلك تمكين المواطنين من تسيير أمورهم بما يضمن لهم التعبير عن حاجاتهم وأولويات مناطقهم[2].

تفاعلا مع المبادرات الجزائرية في هذا المجال أبدى العديد من الفاعلين الدوليين استعدادهم للتعاون مع السلطات الجزائرية المركزية والمحلية مما جعلها تستفيد من الدعم الدولي، نجد على سبيل المثال: دعم الأمم المتحدة المسعى التشاركي من خلال طرح عدة برامج منها برنامج كابدال الذي ركز على الديمقراطية التشاركية وعصرنة ورقمنة الإدارة المحلية [3]، حتى تسمح للمواطنين بتقرير مصيرهم بنفسهم وتحقيق مطالب الشفافية والتنمية المحلية.

يعطي مبدأ الشفافية فرصة لتطوير المشاركة المحلية ويسمح للمواطنين بالإسهام في تقرير مصير دولتهم على النحو الذي يريدونه، يجب أن يكون بإمكانهم صياغة الظروف السياسية على النحو الذي يرغبون الحياة في ظله، كما أنها أتت لتعالج واقع الممارسة الديمقراطية في المجتمعات في ظل الغموض والتخلف والتغييب الممنهج للمواطن عن المشاركة في الشأن العام المحلي[4].

بالرغم من الاعتراف الصريح من طرف قانون الإدارة المحلية في الجزائر بأهمية فتح سبل لمشاركة المواطنين في مجال تدبير شؤونهم المحلية [5]، إلا أن توسيع صلاحيات الولاة وعدم تفعيل لامركزية السياسية بالنسبة للمنتخبين يؤدي إلى الحد من مشاركة المواطن في العملية التسييرية لذا يجب على الدولة إعادة النظر في مجمل العلاقة بين الدولة و ممثليها في الأقاليم و بين المواطنين وذلك عبر إعادة تنظيم العلاقة بين المجالس المحلية والفواعل المحلية بناء على القواعد المشاركة وانتشار المساواة والشفافية، وهو ما يوفره المجتمع و القطاع الخاص من أجل توفير نظام أكثر ديناميكية في الاستجابة للاحتياجات المحلية و عمليات التنمية المحلية .[6]

2- التوجه نحو رقمنة النظام الانتخابي:

يتطلب إصلاح النظام الانتخابي النظر إلى الأهداف المرجوة من إصلاحه ، بحيث تكون المجالس ممثلا حقيقيا للشعب إذا كانت تمثل كل الرقعة الجغرافية للدولة ، وان تكون هذه المجالس أكثر فعالية، ومعنى ذلك أن تكون المجالس معبرة بصدق عن أفكار وطموحات الأغلبية دون إهمال الأقلية، وتكون

---

[1] أمير علي فاطمة الزهراء، **الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن دراسة حالة (الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر)**، مذكرة النيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 130.

[2] عواشرية رقية، **مرجع سابق**، ص 296.

[3] مباركة منير، "التعاون اللامركزي وتكريس الديمقراطية التشاركية الأدوار والمساهمات الممكنة في السياق الجزائري"، **مجلة البحوث السياسية والإدارية**، عدد02، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص 278.

[4] عقبوني مولود، "الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة المحلية في الجزائر"، **مجلة القانون**، عدد 06، قسم العلوم السياسية، المركز الجامعي، معهد العلوم القانونية والإدارية، غليزان، جوان 2016، ص 216.

[5] وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 10، جانفي 2015، ص 93.

[6] حليمة بومزير، **"الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد في الجزائر"**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق ، فرع الرشادة و الديموقراطية ، جامعة قسنطينة ،2010/2009 ، ص ص 147-148.

الاستشارات الانتخابية تحت مسؤولية الإدارة التي يلتزم أعوانها التزاما صارما بالحياد إزاء الأحزاب السياسية والمترشحين ويجب أن يتمتع كل عون مكلف بالعملية الانتخابية والعمل بنزاهة.

3- العمل على معالجة العزوف الانتخابي:

تعود مشكلة العزوف الانتخابي في الجزائر إلى أسباب متعددة أهمها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المواطن، بالإضافة إلى الفكرة السائدة في المجتمع الجزائري حول فوز الأحزاب الحاكمة دائما بالانتخابات بنسب عالية[1]، والذي رسخ الشعور لدى المواطنين بأن النتائج الانتخابية محسومة سلفا، بالإضافة إلى فقدان الثقة هذا ما انعكس على نسب المشاركة في الاستحقاقات الانتخابية التي تعرف عزوف المشاركة في الانتخابات[2]، وبالتالي فالحل يكمن في إعادة الثقة للمواطنين وفي الإجراءات القانونية التي يتم فيها مراقبة الانتخابات بتعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية في ممارسة العمل الرقابي بالإضافة إلى اعتماد التصويت الرقمي في عملية الانتخاب مما يسمح للمواطن باختيار ممثله في جميع المجالس سواء البلدية أو الولائية كما يجب استحداث آليات جديدة تعتمد على البعد التكنولوجي تساهم في مساعدة الناخب في عملية الرقابة لضمان شفافية العملية الانتخابية وممارسة الحرية في اختيار ممثله.

4- تكريس مبدأ المساءلة بالإدارة المحلية

إضفاء الشفافية في الأجهزة الإدارية المختلفة من خلال توسيع تطبيق نظام الإدارة الرقمية من شأنها أن تؤدي إلى نجاح عملية المساءلة وتثبيت المصداقية، باعتباره أسلوبا فعالا لمكافحة الفساد فإذا عرف الحكام أنهم سيكونون محلا للمساءلة فإن هذا يعد ضمانا لعدم إساءة استخدام السلطة وحسن الالتزام بالقانون، لذلك تجعل المسؤولين على استعداد مسبق لتجنب كل الأعمال المشبوهة التي من شأنها أن تجعلهم محل شبهة وهذا لن يتحقق إلا بتقديم كبار المسؤولين المتهمين بارتكاب الفساد للمحاكمة فعلا، لأن مجرد النص على المساءلة دون تفعيلها تبقى في أغلب الحالات مجرد مثل لا غير[3].

يمارس المواطنين المساءلة على المسؤولين بالإدارة المحلية من خلال قوانين الشفافية بإعطاء فرصة لهم للمشاركة في منتديات التشاور مع الابتكارات التي لا حصر لها بدورها تزداد بالتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالتالي هي تصمم لتمكين المواطن من تقييم المعلومات الإدارية تقييما مباشرا ومراقبة أنشطة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية وتقديم معلومات آنية عن الخدمات العامة، لا ريب أن هذه الأدوات تشجع على تطوير مساءلة المواطنين.

---

[1] يحي بن يمينة، **"السلوك الانتخابي عند الشباب شباب مدينة وهران نموذجا، في مجال علم الاجتماع السياسي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة وهران، 2014/2013، ص 243.

[2] عبد الحفيظ حرحوز، **تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2020/2019، ص90.

[3] **عواشرية رقية، مرجع سابق**، ص 295.

فإضفاء الشفافية في المعاملات الإدارية يؤدي إلى تفعيل المسائلة على جميع الأفراد سواء كانوا حكاما أو محكومين مما يساعد على استئصال جذور الفساد، كما ترتبط المسائلة وجودا أو عدما بالشفافية، حيث كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المسائلة إلى جانب وجود إعلام مستقل وموضوعي يعمل على تجسيد المسائلة على أرض الواقع باعتبار أنه أحد القنوات الأساسية لتفعيل الشفافية [1].

تلزم الشفافية المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم وقبول المسؤولية عند الفشل وعدم الكفاءة، فهي وسيلة تمكن الأفراد والمؤسسات من تحمل مسؤوليتهم وتمثل مجموعة من الأدوات والتقنيات التقييم السياسة العامة وتجسيد شفافية الإدارة ، كما تلزمهم كذلك بالتصريح بالممتلكات لمسائلة المسؤولين، وإضفاء الشفافية على تسيير المجالس المنتخبة، ويجبر رؤساء وأعضاء المجالس المنتخبة التصريح بممتلكاتهم أمام الهيئة ويتم نشره عن طريق التعليق في لوحة الإعلانات بمقر البلدية أو الولاية حسب الحالة خلال شهر[2].

تخضع الشفافية صناع القرار على المستوى المحلي للمسائلة من طرف المواطنين والأطراف التي لها علاقة بالقرارات المتخذة، لأنها تدعم وجود الوعي السياسي للمواطنين المحليين بالتالي تزيد من الديمقراطية والشفافية المحلية كما تدعم شرعية المجالس المنتخبة من جانب آخر فإن المسائلة تدعم شرعية المجالس المنتخبة وانتشار الوعي السياسي للمواطنين المحلي وزيادة إحساسه بمشاركته في تقيم أداء أجهزتها الادارية.[3]

تشمل المسائلة مسؤوليات المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني أمام المواطنين باعتبارهم محور وهدف القرارات والإجراءات المتخذة، والمسائلة لا يمكن تجسيدها إلا من خلال قاعدة الشفافية التي تبرز من خلال الممارسة على النحو المكشوف أي تتسم بالصدق والمشروعية كما تسمح بفحص الآليات والإجراءات التي يصنع عبرها القرار[4].

يجب على الجهاز التنفيذي سواء كان منتخب أو معين الالتزام بآليات لضمان المسائلة مثل الآلية السياسية كالقيود الدستورية ولجان التحقيق، آليات مالية منها النظم الرسمية للرقابة والمحاسبة المالية كما يلتزم بننشر تقارير عن نتائج أعماله ومدى نجاعته في تنفيذها، ويحق للمواطنين الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم وهو ما يشكل أساس لاستمرار اكتسابهم الشرعية الشعب، تضمن هذه الآليات تحسين فعالية المسائلة عن طريق زيادة الشفافية والمشاركة المدنية[5].

---

[1] عواشرية رقية، **مرجع سابق**، ص 297.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر نص المادة 06 من قانون رقم 01/06، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، **الجريدة الرسمية**، العدد 14، المؤرخ في 20 أوت 2006.

[3] Mansur Lubabah Kwanbo ," **Corruption and local governance: the role of behavioral accounting for effective service delivery** " : Seen in 18/05/2020 at 16 : 42 http://ssrn.com/abstract=1322250

[4] بوجلال عمر، **الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية في الجزائر 1989-2014 الواقع وأليات التفعيل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص الدراسات السياسية المقارنة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2015، ص ص 57-58.

[5] حمير فتيحة،" الشفافية كآلية للحد من الفساد"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، عدد24، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة لمين دباغين، سطيف 2 جوان 2017، ص27.

نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الشفافية في ترسيخ وبناء دولة قانون التي لا تتحقق إلا بالتفعيل النزاهة، المسائلة، ومشاركة المواطنين في مختلف المجالات، هذا ما دفع بالدولة الجزائرية كغيرها من الدول إلى تكريس مبدأ الشفافية الإدارية، سواء في القانون الأساسي للدولة وهو الدستور أو في النصوص التشريعية والتنظيمية التي كرست بدورها مبدأ الشفافية من خلال اعتماد نظام الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية.

المطلب الثالث : الإدارة الرقمية مؤشر الشفافية في الإدارة المحلية

تعتبر اللامركزية الإدارية إحدى أساليب التسيير الإداري المحلي التي تعتمدها الدولة الحديثة إلى جانب التسيير الإداري المركزي، ولقد ظهرت لحل مسألة الديمقراطية والشفافية في الدولة وتجسيد مبدأ حكم المواطنين أنفسهم بأنفسهم في الشؤون المحلية التي تهمهم مباشرة .

أولا: اعتماد النظام الرقمي لإقرار مبدأ الشفافية في قانون البلدية 10/11

تعتبر البلدية طبقا لنص المادة 2 من القانون الساري المفعول رقم 10/11 المتعلق بالبلدية على أنها "هي القاعدة الإقليمية اللامركزية "[1]، فسعى المشرع من خلالها إلى تكريس مبدأ الشفافية الإدارية، حتى إن لم يستعمل مصطلح الشفافية بصريح العبارة ولكنه تبنى عدة آليات وطرق يمكن من خلالها إرساء هذا المبدأ في الإدارة المحلية، وذلك بفتح سبل المشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة على المستوى البلدي، يتجسد عن طريق المجلس المنتخب وتتمثل المشاركة في تجسيد الحوار والاتصال المباشر بين المواطن والإدارة التوجيه وتسيير الشؤون المحلية على نحو يخدم الجماعة.

كما يتحقق مبدأ الشفافية عن طريق إشراك أكبر قدر ممكن من المواطنين أصحاب الكفاءات والفنين الفاعلين في المجتمع، وإيجاد الآليات الكفيلة وتحفيز المواطنين على المشاركة في التنمية المحلية، تجسيدا لذلك نجد الباب الثالث من قانون البلدية يعكس توجه المشرع الجزائري إلى تفعيل دور المواطن المحلي وإيجاد الإطار الملائم للمبادرة المحلية المحفزة للمشاركة.

إضافة إلى المادة 22 الفقرة الأولى منه التي تنص "**يلصق مشروع الجدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات، وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور** [2]، هذا تكريسا لمبدأ الشفافية حاول المشرع من خلاله إزالة السرية التي تعتري النشاط الإداري، وجعل العلنية مبدأ عاما في جلسات المجلس الشعبي البلدي إذ أنها تكون مفتوحة على كل مواطن معني بموضوع المداولة[3].

يدعم المرسوم التنفيذي 190 / 16 المؤرخ في 30 يونيو 2016 الذي يحدد كيفية الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وقرارات البلدية، الذي جاء تطبيقا لنص المادة 14 الفقرة الثانية من قانون البلدية، حيث تنص المادة 2 من المرسوم السالف الذكر على ضرورة اتخاذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير لتمكين المواطن من الإطلاع على كيفية تسيير الشؤون المحلية وتسهيل

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 02 من قانون10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 22 من قانون رقم 10/11 مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

[3] علاوة حنان ،" عن فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري"، ال**مجلة الأكاديمية للبحث القانوني**، عدد خاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2007، ص 458.

إعلامه، من أجل بلوغ ذلك تنص الفقرة الثانية من المادة نفسها على وجوب استعمال وتطوير كل الدعائم الرقمية الملائمة، قصد ضمان نشر وتبليغ قرارات البلدية كأن يتم ذلك من خلال إنشاء صفحات الويب واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في نشر المعلومات وتبليغها للجمهور[1].

كما خول القانون أعضاء المجلس الشعبي البلدي إنشاء لجان مؤقتة قصد تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية وسبل مشاركة المواطنين على المستوى المحلي، وتتولى القيام بمهمة يحددها المجلس كأن تباشر مثلا بمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو تجاوزات ما على مستوى مصلحة تابعة للبلدية وغيرها، فالحقيقة أن اللجان الخاصة وان كانت أمرا عرضا في حياة المجلس الشعبي البلدي ولا تنشأ إلا قليلا، إلا أنها تلعب دورا كبيرا في الكشف عن الحقائق أو المعلومات لها وثيق الصلة باختصاصات المجلس الشعبي البلدي. [2]

ثانيا: اعتماد النظام الرقمي لإقرار مبدأ الشفافية في قانون الولاية 07/12

يحتل مبدأ الشفافية مكانة متميزة في قانون الولاية رقم 07/12 ، بحيث حرص المشرع الجزائري على مجموعة من الأهداف حسب نص المادة آمنه باعتبار الولاية الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما أنها تمثل هيئة عدم التركيز[3].

من خلال نص هذه المادة جعل المشرع الولاية كفضاء للبلدية لتقديم خدمات عمومية جوارية وتنظيمها، كما جعلها الإطار الثاني لمشاركة المواطن في الديمقراطية المحلية طبقا لنص المادة 1 من الفقرة الأخيرة من قانون الولاية التي شعارها من الشعب إلى الشعب، فهذا يعني أنه يجب العمل على فتح سبل لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية على المستوى الولائي، عن طريق المجلس الولائي المنتخب الذي يمارس اختصاصات متنوعة يمس مختلف القطاعات والميادين.

تحقيقا لمبدأ الشفافية الإدارية تضمن قانون الولاية إلزامية تعليق جدول أعمال اجتماع المجلس الشعبي الولائي في أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور، لا سيما الرقمية منها وفي مقر البلديات والولايات التابعة لها وعند مدخل قاعة المداولات طبقا لنص المادة 18 من القانون نفسه، ويعد مظهر من مظاهر تنظيم علاقات الإدارة بالمواطن[4].

لإعطاء شفافية أكثر لأعمال المجالس الولائية عمل المشرع الجزائري على ضمان علنية الجلسات حيث جاء في نص المادة 26 أن جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، ويكرسه مبدأ الإعلان عن مستخلص مداولات المجلس الشعبي الولائي خلال الأيام الثمانية التي تلي دخولها حيز التنفيذ في الأماكن

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 190 / 16 ، مؤرخ في 30 جوان 2016، يحدد كيفيات الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، **الجريدة الرسمية** ، عدد 41، صادر في 12جويلية 2016.

[2] بوضياف عمار، **شرح قانون البلدية**، الجزائر : جسور النشر والتوزيع، 2012، ص ص 192-196.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم07/12، مؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، عدد 12، صادر في 29 فيفري 2012.

[4] أنظر نص المادة 18 قانون رقم07/12، مؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 12، صادر في 29 فيفري 2012.

المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولايات والبلديات بكل وسيلة إعلام أخرى، باعتباره حقا من الحقوق الطبيعية للمواطن المحلي[1].

كذلك المادة 125 من قانون الولاية التي تنص على نشر القرارات المتضمنة التنظيمات الدائمة (80)، إذا كانت تكتسي طابعا عاما للأحكام التي تسحب على قرارات الوالي المنفذة لمداولات المجلس الشعبي الولائي، التي من ضمنها مداولات إحداث مصالح عمومية ويجب نشرها أيضا في نشرة القرارات الإدارية في الولاية عملا بالمرسوم رقم 157/81 [2].

بخصوص انتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي ألزمت المادة 60 من قانون الولاية المكتب المؤقت، بأن يلصق محضر النتائج النهائية لانتخابات الرئيس في مقر الولايات والبلديات والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية وينشر على المواقع الالكترونية وهو ما يجسد مبدأ الشفافية في تسيير الإدارة المحلية[3].

المطلب الرابع : تعميم الإدارة الرقمية ودورها في تحقيق التنمية المحلية

تشكل التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية الشاملة إذ تستهدف تحقيق التوازن بين مختلف المناطق وفي مقدمة مهامها تنفيذ مشاريع البني الأساسية ضمن النطاق المحلي إلى جانب دورها المؤثر في تفعيل الاستثمارات المحلية وخلق فرص العمل المشاريع الصغيرة المدرة للدخل.

أولا : مجالات التنمية المحلية وأهدافها:

تتمثل مجالات التنمية المحلية وأهدافها في الاتي:

1- مجالات التنمية المحلية:

تتنوع مجالات التنمية المحلية التي من شأنها أن تغير وضعية المجتمع المحلي إلى الأحسن والسير به نحو التقدم الرقي وتحقيق الرفاهية فتكمن مجالاتها فيما يلي:

– التنمية الاقتصادية: تعد التنمية الاقتصادية القاعدة الأساسية لتحقيق تنمية شاملة وذلك لان التغيير في الوضعية الاقتصادية للمجتمعات ينعكس مباشرة على الجوانب الاجتماعية والسياسية.

تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيق أقصى رفاهية مادية ممكنة للفرد المحلي عن طريق تحسين دخله وهذا ما يرفع قدرته الشرائية للحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها ، ويتمثل هدف التنمية الاقتصادية المحلية في تعزيز القدرات الاقتصادية لمنطقة محلية من اجل تحسين مستقبلها ومستوى المعيشة ككل هذه المنطقة فهي عبارة عن عملية يقوم خلالها الشركاء من القطاع الحكومي وقطاع الخاص بالعمل بشكل جماعي من اجل توفير ظروف أفضل لتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل ويتحقق هذا النوع من التنمية عن طريق وضع مخططات الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 26 من القانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 12 ،المؤرخة في 29 فيفري 2012، ص 11.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 175 / 81 ، مؤرخ في 18 جويلية 1981، يتضمن تحديد نموذج نشرة القرارات الإدارية في الولاية ومميزاتها، **الجريدة الرسمية** ، العدد29، صادر في 21 جويلية 1981.

[3] بوضياف عمار، **مرجع سابق**، ص 191.

المحلية و البنية التحتية القاعدية التي تسمح في ما بعد بتسهيل عملية الإنتاج ونقل المنتجات والاستفادة منها بالطريقة المناسبة التي تحقق أقصى إشباع.[1]

– التنمية الاجتماعية والثقافية: إن الإنسان هو هدف التنمية ووسيلتها في نفس الوقت وتجسيد التنمية المحلية الاجتماعية يمر من خلال توفير كافة وسائلها لرفع مستويات المعيشة وإشباع حاجات المواطن المحلي والوصول به إلى أقصى درجة ممكنة من الرفاهية . فالتنمية الاجتماعية هي تلك العملية التي تنطوي على إحداث بعض التغيرات التنظيمية المخططة لتحقيق تلاؤم أفضل بين الاحتياجات الإنسانية والبرامج الاجتماعية والتي تعد أهم عناصرها[2] :

- التعليم بما فيه من إنشاء للمدارس التي تساعد على تعليم الصغار ومكافحة الأمية بين الكبار
- الصحة من برامج وقائية جنبا إلى جنب مع النواحي العلاجية [3].
- السكن وذلك من توفير السكن للإفراد من اجل القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية من انحلال خلقي وإجرام بكل أنواعه[4] .
- التنمية السياسية : تتمثل التنمية السياسية أساسا في تفعيل دور المجتمع المحلي من اجل المساهمة في شؤونه والمشاركة الفعلية في تحقيق التنمية المرجوة و حتى يتم ذلك يجب أن يكون الفرد، فالمجتمع المحلي مدركا لكل حقوقه وواجباته كما يجب أن يتمتع بحق التصرف واختيار ممثليه الذين يراهم الأكفا لخدمته كما تتضمن التنمية السياسية دراسة التنظيم الرسمي للحكومة والإدارة المركزية والمحلية ودراسة المشكلات التطبيقية في التنظيم والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار[5] .
- التنمية الإدارية: إن التنمية الإدارية هي تعبير حيوية السياسة وتطويرها في كافة النواحي في تضم أيضا المجال الإداري حيث لا يمكن أن يحقق المجتمع التنمية المنشودة دون توفره على قيادات إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط والتكامل بين أفراد المجتمع المحلي، والثقة اللازمة بين الرؤساء والمرؤوسين وكسب تضامنهم، والقيادة الإدارية لابد أن تحوز رصيد عال من المعرفة والخبرة وأن تكون مواكبة للمستجدات في الإطار المنهجي وفي الإطار التطبيقي وأن تكون على إدراك للمعطيات المحلية. ولهذا فإن القيادات المحلية لابد أن تخضع إلى التدريب والتوجيه والتكوين باستمرار خاصة في المجال الإداري حتى تتعرف أكثر على آخر تقنيات التسيير والإدارة[6].

2- أهداف التنمية المحلية :

تختلف أهداف التنمية المحلية في الوحدات المركزية عن الأهداف العامة للدولة فالهدف العام لها يرمي إلى تحقيق مستوى راقي متوازن لكل الأفراد والجماعات في أي مجتمع بالإضافة إلى تحقيق العدالة

---

[1] فؤاد بن غضيان، **التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 31

[2] براهمي نصيرة، ناصور عبد القادر، معوقات التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 83.

[3] فواد بن عضيان، **المرجع نفسه**، ص 32.

[4] فواد بن عضيان، **مرجع سابق**، ص ص 33-34.

[5] إبراهيم حسن العسل، **التنمية في الفكر الإسلامي**، بيروت: المدرسة الجامعية للدراسات، 2006، ص 30.

[6] لدغش سليمة، دور المجالس المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، **مجلة دراسات وأبحاث**، المجلد 07، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 89.

الاجتماعية وذلك بتحقيق جميع الحاجيات على مختلف الأصعدة ولجميع الفئات وتتمثل أهداف التنمية المحلية في :[1]

- تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي وذلك من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية المحلية أو توسيعها على نطاق شامل.

- القضاء على الفقر والجهل والتخلف ويتم ذلك من خلال فتح مناصب شغل عن طريق المشاريع مما يخفض من معدل البطالة ويرفع من القدرة الشرائية للأفراد.

- توسيع الهياكل التربوية كبناء المدارس في مختلف البلديات والمتجمعات السكنية خاصة في الريف من اجل ضمان التمدرس للأطفال وفك العزلة عن مناطق الظل ودفعها نحو الانفتاح والتحضر تدريجيا.

- عدم الإخلال في التركيبة السكانية وتوزيعها بين أقاليم الدولة الحد من النزوح الريفي إلى المناطق الحضرية.

- استفادة مختلف مناطق الدولة بالمشاريع التنموية في إطار تحقيق سياسة التوزان الجهوي مما يضمن تحقيق العدالة فيها والحيلولة دون تمركزها في العاصمة أو في مراكز الجذب السكاني .

- زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية مما يساعد في نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفعالة.

- إدخال واستخدام الوسائل التكنولوجيا الحديثة في مختلف الميادين سواء الإنتاجية أو الخدماتية .

- استغلال كل الموارد الذاتية الممكنة بما فيها العنصر البشري وتعبئتها من اجل تحقيق تنمية ذاتية و قلاع محلي .

- إعادة الثقة إلى المنطقة المحلية وخاصة الريف الذي طبع عليه شعور الدونية أمام المدينة والتي طغى عليها الشعور بالتفوق، الشيء الذي جعل أهالي الريف يفقدون ثقتهم في عاداتهم و تقاليدهم ساعين إلى النزوح من الريف وتقليد سكان المدينة .

- سد احتياجات السكان المحليين من السلع و الخدمات .

- تحقيق المزيد من التكامل والتماسك الاجتماعي وتطوير أساليب أكثر فعالية وكفاءة في المجالات السياسية.[2]

- صهر المجتمعات المحلية وتحويلها إلى حالة من التماسك والترابط من أجل تحقيق نمو متوازن، مما يجنب المجتمع الكثير من الهزات والانتكاسات من خلال ترابط المشاريع وتكاملها وحتى يكون إحساس دائم بالوحدة الوطنية.

في الأخير يمكن القول أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في تسيير الإداري يمثل ثورة حقيقية في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات رقمية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه في تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة لتحقيق تنمية محلية شاملة. كما تعتبر الرقمنة الإدارية بالإدارة المحلية إحدى أهم الرهانات التي تراهن عليها الدولة من اجل تطوير الخدمة المقدمة خاصة على مستوى الإدارة المحلية و تحقيق التنمية.

المطلب الخامس: أثر تطبيقات الإدارة الرقمية في تشجيع الاستثمار المحلي

[1] براهمي نصيرة، ناصور عبد القادر، **مرجع سابق**، ص ص 84-85.

[2] فؤاد بن غضيان، **مرجع السابق**، ص 35-36

يقتضي تدعيم الاستثمار اتحاد العديد من التدابير الأساسية الممثلة في الإرادة السياسية المتجسدة في التهيئة التشريعية ، تهيئة المناخ الاستثماري بالإضافة المتغيرات الجديدة و المفاهيم السائدة في العالم حاليا، في الاقتصاد و السياسة و الإدارة و غيرها من المجالات. يفرض أن يكون هناك دورا لكل من المجتمع المدني و الإعلام و التكنولوجيا بالتحديد، دورا مهما في تدعيم الاستثمارات.

و بالتالي فإن تدعيم الاستثمار المحلي عن طريق جذبه أولا ومن ثم استمراره وتطويره و الوصول إلى الغايات الاقتصادية المرجوة منه، و كذلك ما يصاحب هذا الاستثمار من فوائد أخرى مرتبطة به. يحتاج إلى تظافر تلك العوامل، و هذا التظافر لن يتجسد على أرض الواقع لو لم تقم الجماعات الإقليمية المتمثلة في إدارتهما المحلية باستغلال تلك العوامل و تسخيرها في خدمة الاستثمار المحلي و تجاوب السلطة المركزية مع الإرادة المحلية تشريعيا و سياسيا و إداريا و ماليا .

أولا: عوامل جذب الاستثمارات على المستوى المحلي لتحقيق التنمية المحلية

تتعدد عوامل جذب الاستثمارات التي توفرها الدولة بشكل عام، والتي جاء بها قانون تطوير الاستثمار 03/01 [1]هو تقديم الضمانات و الحوافز للمستثمرين. ويمكن أن نذكر أهم العوامل المحلية التي من شأنها ان تجذب الاستثمارات ، وان كانت كثيرة إلا أننا سنذكر البارز منها:

العامل الاقتصادي: و هي مدى إمكانيات الهياكل القاعدية الاقتصادية و السمعة الاقتصادية للإقليم وأيضا العوامل الاقتصادية الأخرى مثل توفر المواد الأولية، و البرامج الاقتصادية التي تتبناه المجالس الشعبية قبل الانتخابات و بعدها، و مدى حرص الإدارة المحلية إلى توجه نحو تدعيم النشاطات الاقتصادية.

العامل الاجتماعي: و يدخل ضمنها حالة التنمية الاجتماعية و التي تهدف في الدرجة الأولى إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع في الإقليم ؛ أي مدى الاستقرار والسلم الاجتماعي و نسبة الوعي في المتجمع المحلي و عدد سكان الإقليم و ما هي مختلف الشرائح المكونة له .

العامل السياسي والأمني: توفر الأمن يعد أحد أهم الاعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند المستثمرين لذلك يجب ان يتميز الإقليم عن بقية الأقاليم بارتفاع نسبة أمنه. و يمكن بالإضافة إلى جهات المختصة أن يستغل الوالي سلطته في هذا المجال.

العامل الجغرافي: الموقع الاستراتيجي يكون أكثر جذبا للاستثمارات و تختلف أهمية الموقع حسب القطاع المستهدف للاستثمار فلاحي، سياحي ،صناعي... كما أن الحوافز قد تكون في منطقة جغرافية أكبر من منطقة جغرافية أخرى. مثل الجنوب و الشمال في الجزائر. و يبرز أهمية العامل الجغرافي في استغلال الموارد المحلية و تسخيرها في جذب الاستثمارات للإقليم.

العامل التكنولوجي: بالإضافة العوامل المذكور أنفا التي تساهم في جلب الاستثمار إلا أننا لا يمكن إغفال دور العامل التكنولوجي في تشجيع الاستثمارات لتحقيق التنمية المحلية من خلال الاعتماد على نظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية مما ينتج عنه استقرار الأوضاع الإدارية التي تعد داعم لتشجيع وجلب الاستثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية.

[1] الامر رقم 03/01 مؤرج في اولى جمادى الثانية 1422 الموافق 20غشت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار.

ثانيا: اثر تعميم الإدارة الرقمية في دعم الاستثمار المحلي:

عرف المشرع الجزائري الإعلام بأنه " **كل نشر أو بث لوقائع أحداث أو رسائل أو آراء أو أفكار أو معارف عبر أية وسيلة مكتوبة أو مسموعة أو متلفزة أو رقمية وتكون موجهة للجمهور أو لفئة منه** "[1]

أما الإعلام الجواري فهو الذي يستهدف نطاق محلي محدود، و يتناول قضايا معينة قسم الإقليم، و هو يمثل انتعاشا واقعيا لثقافة ذلك المجتمع المحلي، مستهدفا خدمة احتياجات سكانه محققا تفاعلهم ومشاركتهم.[2]

و وفق قانون الإعلام رقم 05/12 يمكن للجماعات الإقليمية أن تقيم وسائلا للإعلام [3]و بالتالي استغلال هذه الأداة في مجال التنمية المحلية و على جميع الأصعدة، و التي تعد التنمية الاقتصادية أهمها، خاصة أنه في ظل التطور التكنولوجي أصبحت وسائل الإعلام ليست بالأمر صعب المنال و لا بالمكلفة، فيمكن بوسائل بسيطة إنشاء إذاعات صغيرة تبث على الانترنت مثلا، ويمكن للأحزاب والجمعيات أن تشارك في هذه العملية أيضا كما أن المشرع أعطى للإعلام دور مهما و أعتبره أداة لتقييم كما نصت المادة 23 من القانون رقم06/06 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة " **يجب أن تحدد أدوات التقييم و الإعلام الاقتصادي والاجتماعي والجغرافي و وضعها حيز التطبيق في إطار سياسة مكيفة للمدينة.** "[4]

و يمكن أن نلخص كيفية مشاركة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دعم استمرار الاستثمارات المحلية في النقاط التالية:

- تقوم بوظيفة الرقابة و التوعية و الإرشاد و التثقيف، و الإخبار فهو يقوم بنشر المعرفة التنموية بين أفراد المجتمع و تزويدهم بأكبر قدر ممكن من الحقائق والمعلومات عن التنمية و شروط نجاحها وكيفية إنفاق المال العام و اختيار المعلومات بشكل دقيق و جذاب، و تشجيع الجمهور للقيام بدور فعال في تنمية مجتمعهم خاصة الحفاظ على الاستثمارات القائمة داخل الإقليم وتشجيعها و اقتناء منتجاتها كنوع من التشجيع . [5]

- أداة للتواصل و التشاور والتحاور بين جميع شرائح المجتمع المحلي و بالتالي التفاعل فيما بينها و للتأثير في اتجاهات و مواقف الأفراد والجماعات لجعلهم أكثر استشعارا بالمشكلات التي تواجه عملية التنمية و أكثر استعدادا للمساهمة في حلها. وفي هذا الشأن يمكن لوسائل الاتصال بأساليبها و رسائلها تعديل و تغيير المفاهيم و السلوكيات السلبية إلى مفاهيم و سلوكيات إيجابية اتجاه الاستثمار المحلي و التنمية الاقتصادية . و من جهة أخرى نقل القيم من المواطنين الحاليين إلى المواطنين القادمين من أجل استمرار العملية التنموية .

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 05/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 يتعلق بالإعلام، المادة 03 ، **الجريدة الرسمية** ، العدد02، 2012، ص 21.

[2] طارق احمد سيد، **الإعلام المحلي و قضايا المجتمع** ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر ،2004، ص 62.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المادة :04 من قانون العضوي رقم 05/12 المتعلق بالإعلام، و المادة : 11 قانون10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

[4] القانون رقم 06/06 المؤرخ 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

[5] وفاء ضيف الله، محمد فوزي كنازة، الإعلام التنموي والتخطيط الإعلامي، **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي**، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 183.

- تقوم بتعليم الناس المهارات والأساليب اللازمة التي تتطلبها عملية الاستثمار، ترسيخ التطورات الإيجابية في مجال التعليم، والاهتمام بالتربية جنبا إلى جنب مع التطور الاقتصادي والاجتماعي، فالتنمية عملية إنسانية حضارية و نسبية و دعم التعليم و التدريب في المجال التنموي ونشر الأفكار المستحدثة .
- أداة إشهارية ليست مكلفة و بالتالي يساعد على زيادة انتشار المنتوجات المحلية .
- مصدرا للمعلومات خاصة الاقتصادية و الاجتماعية منها للبنوك المعلومات المحلية.

ثالثا: تعميم التعامل وسيلة لتطوير الاستثمارات المحلية

يعد التوجه إلى تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية وسيلة لتطوير الاستثمار المحلي بشكل عام. وهذا ما يمكن الجماعات المحلية من لعب دورا مهما في تطوير هذه الأخيرة من خلال استغلال توظيف البعد التكنولوجي بالإدارة المحلية وتوظيفها فيما يلي :

- إقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات والمنظمات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية و الصناعية لما لها من أهمية، وأن الإدارة المحلية ملزمة بإنشاء بنك معلومات لهذا الغرض . واهم الهيئات التي يمكن أن تتعاون معها على سبيل هو بنك المعطيات الخاص بالقطاع الصناعي و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار فهو الأخر ملزم بإنشاء بنك للمعطيات خاص بالقطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالاتصال مع الهيئات المعنية و التي تدخل الجماعات المحلية من ضمنها.

و لها العديد من المهام الأخرى المفيدة لتطوير الاستثمارات منها "تحليل و معالجة المعطيات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا التي لها آثار على الصناعة والاستثمار و ضمان حمايتها و نشرها".[1]

- الاستفادة من التعاون الدولي و اتفاقات التوأمة و الاستعانة بالخبرات، و هذا يدخل ضمن المهام المناط بالجماعات الإقليمية القيام بما؛ من نص قانون البلدية 10/11 **"يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما "**[2] و أيضا يمكن اللجوء إلى توظيف الخبراء من أجل تولي مهام تطوير قطاع الاستثمار المحلي كما نصت المادة 131 من قانون الولاية 07/12 **"يمكن الولاية اللجوء إلى توظيف خبراء ومختصين عن طريق التعاقد تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم"** فيجب أن تكون البلدية لها أفق بعيد في هذا المضمار و يجب ان تكون مؤهلة لإبرام اتفاقيات تعاون مع بلديات تابعة لدول أجنبية الاستفادة من تجاربها خاصة في مجال[3]تطوير الاستثمارات المحلية من أجل الحفاظ على مناخ استثماري متطور و جذاب.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13/ 118 المؤرخ في 03 أبريل سنة 2013 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 17/11مؤرخ في 25 يناير سنة 2011 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و متوسطة و ترقية الاستثمار المادة 08، **الجريدة الرسمية**، الصادرة في 17 ابريل 2013، العدد 19، ص 13.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المادة: 132 من قانون رقم 10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

[3] ريدة مزياني، **دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمارات الإقليمية** الملتقى الدولي الخامس دور و مكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية المنعقد يومي 03 / 04ماي 2009 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،

- من بين أثار العولمة الاقتصادية و الثورة التكنولوجيا ظهور مفهوم الاستثمار بالنظم الرقمية و هو نتاج زواج الاستثمار و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات[1]. لذلك فإن مواكبة التغيرات الاقتصادية يعد ضرورة ملحة و يجب أن يكون متوافق مع ما هو قائم في الواقع .

رابعا: التعامل الرقمي داعم للاستثمار المحلي

يعد أحد أهم الأسباب التي تفسد همة الأشخاص عند عزمهم العقد على بدء أي مشروع؛ هو اصطدامهم بالعراقيل الإدارية أو ما يعرف بالبيروقراطية بشقها السلبي "، فهي كلمة تعني عند العامة الفساد الإداري، و هذا الأخير ما هو إلا نتيجة لعدة مشاكل إدارية تراكمت فأدت في الأخير إلى عزوف العديد من المستثمرين عن مباشرة استثماراتهم. ويعد اعتماد التعامل الرقمي وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية أداة للحد من الفساد الإداري وسوء التسيير، وكما يعد هذا الأخير داعم لاستثمار المحلي نظرا لنتائج الايجابية الناجمة عن اعتماده وتعميم تطبيقاته، يمكن إيجازها بما يلي:

- القضاء على البيروقراطية و الروتين في الإجراءات و إنجاز المعاملات الإدارية .
- توفر الخبرات والكوادر الفنية المتخصصة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.[2]
- توفر القيادات الإدارية ذات المهارة اللازمة في إدارة المشاريع الاستثمارية والخبرة في مجال الاستثمار لذلك فان اللجنة الدائمة الاستثمار المحلية[3] يجب أن تخضع إلى التدريب لرفع كفاءة و زيادة قدرات أعضائها.

- يوفر التعامل الرقمي أنظمة معلومات متطورة لتسهيل العمل الإداري سيؤدي إلى وجود دقة في البيانات والمعلومات مواكبة تطور التكنولوجيا، و أيضا إثراء بنك المعلومات المحلية .

- يسهل التعامل الرقمي إجراءات الحصول على ترخيص الاستثمار والتعامل مع الجهات الرسمية.

- يؤدي تعميم التعامل الرقمي إلى التطوير والتحديث في الأجهزة الإدارية مع متطلبات الزمان والمكان و مواكبتها مع حجم توسع مهام الإدارة المحلية .

- يعزيز من عمل الأجهزة الرقابية مما يؤدي إلى الحد من انتشار الفساد الإداري داخل مختلف مكونات الإدارة المحلية ويضع حد لتدخل المورد البشري وكذا يحد من سوء استعمال الصلاحيات التقديرية الممنوحة للإداريين.

- يساعد تعميم التعامل الرقمي في عملية التوظيف بالإدارة المحلية من جلب واستقطاب الكفاءات ويضع حد للوساطة والمحسوبية التي تنعكس بالإيجاب على الأداء.

خامسا: أثر توسيع التعامل الرقمي في رضا الزبون (المواطن، المستثمر)

---

[1] فريد النجار ، **الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ،2004، ص10.

[2] JACQUES DE COURSON, **Les élus locaux édition d'organisation**, 2ème édition, Paris, 2001, P150

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المادة: 31، من قانون رقم 10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

ينتج عن اتجاه الحكومة الجزائرية نحو تسريع تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية إلى توسيع وتطوير الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية والتي ستكون لها أثار ايجابية على المواطن والمستثمر على حد السواء ويمكن تحديدها في نقاط التالية:

1- أثر توسيع و تطوير الاستثمارات على رضا المواطن في الجزائر:

يحقق توسيع وتطوير الاستثمارات رضا المواطن نتيجة تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية بالجزائر يمكن تحديد هذه الآثار في النقاط التالية:

- امتصاص مزيدا من العمال و بالتالي القضاء على البطالة و أيضا تأهيلهم من طرف المستثمرين يجعلهم من ذو الكفاءة والخبرة وهو ينعكس على القدرات البشرية بالإدارة المحلية.
- زيادة الموارد المالية كما ونوعا .
- عامل جذب المزيدا من رؤوس الأموال للاستثمار داخل الإقليم .
- جذب الخبرات إلى الاستثمارات قصد تطويرها ينعكس على المستثمر و كذلك على المجتمع المحلي الذي سيكتسب بالضرورة تلك الخبر عن طريق التعرف عليها عن قرب.
- التوسع و التطوير يشجع على تبني الأفكار والابتكارات و الاكتشافات العلمية داخل المجتمع المحلي بدعم من المستثمرين
- علامة نجاح و دافع معنوي للإدارة المحلية و المستثمرين على حد سواء.
- القضاء على الجريمة بشتى صورها نتيجة ما يوفره الاستثمار من مناصب الشغل لدى أفراد المجتمع المحلي
- تنمية المناطق النائية والأقل تقدما.
- زيادة حصيلة البلد من النقد الأجنبي عن طريق الرسوم والإيجارات.
- تطوير الصناعة المحلية من خلال الحصول على التكنولوجيا المتقدمة[1]
- تحقيق معدل نمو اقتصادي يؤدي إلى الزيادة في الدخل النقدي الفردي ويقلص معدل التضخم بما يحقق معدلا مرتفعا في الإشباع والرفاهية لأفراد المجتمع المحلي أو بمعنى آخر فالنمو الاقتصادي يعمل على الإسراع بمعدلات النمو للوصول إلى مستويات معيشية أعلى من خلال إنتاج المزيد من السلع والخدمات وتحسين جودتها.
- تجلب الشركات الأجنبية التكنولوجيا الحديثة من أجل تحفيز الشركات المحلية الراغبة في المحافظة على حصتها السوقية والصمود أمام الشركات الأجنبية التي تتمتع بقدرات تنافسية كبيرة، وتتمكن الشركات المحلية من تحقيق ما تصبو إليه عن طريق تطوير أساليب الإنتاج المحلي، أو عمليات المحاكاة.وتأخذ الآثار الموجبة والتي يتم من خلالها نقل التكنولوجيا من الاستثمار الأجنبي المباشر.[2]
- نقل المهارات الإدارية ، ونقل التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج التصديري إلى الشركات المحلية وبالشكل الذي يؤدي إلى تغيير الخصائص التكنولوجية للمنتجات المحلية وعناصر الإنتاج.

2- أثر تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية على المستثمر

---

[1] عبد الرزاق حمد حسين الجبوري، **دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية بلدان عربية مختارة للمدة 1990،2005** ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص 46.

[2] OCDE, **L'investissement direct étranger au service du développement Optimiser les Avantages Minimiser les couts**, synthèse, 2002, P14.

يؤدي تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية في الجزائر إلى تطوير وتوسيع الاستثمارات التي تعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني وتحقق منفعة عامة لكل الأطراف بما فيها المستثمر من بين هذه الفوائد نذكر مايلي:

- المساوة و عدم التمييز و ضمان نفس التعامل اتجاه كل المستثمرين، خاصة بين القطاع العام و الخاص.
- الصرامة في حماية المستثمرين و ممتلكاتهم خاصة في أوقات الاضطرابات الاجتماعية . وحمايتهم من أي ممارسة قد تؤثر على استثماراتهم[1].
- الاستماع إلى انشغالات و حل مشاكل المستثمرين التي تعيق استثماراتهم وحلها في أسرع وقت .
- ضمان ممارسة أقصى درجات الشفافية و حق الوصل للمعلومات و الاستفادة من المعلومات التي قد تنجح استثماراتهم أو تقييهم الخسارة في إطار يضمن المنافسة الشريفة.
- الوقاية و مكافحة الفساد الإداري و الحفاظ على سمعة حسنة الترويج لها في التعامل مع المستثمرين من خلال توظيف البعد التكنولوجي في عملية التسيير الإداري لوضع حد لتدخل المورد البشري.
- الدعم المعنوي للمستثمرين يحفزهم على إعطاء اكبر قدر من المشاركة في التنمية المحلية.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المادتين :16 1و117 من القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية و المواد : 92، 93 ، 94 من القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية.

خلاصـــــة الفصـــــــل :

يعـد توجـه الدولـة إلـى تعمـيم نظـام الإدارة الرقميـة فـي المجـال الإداري مـن خـلال توظيـف تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات، باعتبـاره أهـم الآليـات الناجعـة لتحسـين جـودة الخدمـة العموميـة و تقريـب الإدارة مـن المـواطن، حيـث يحقـق هـذا النظـام الكثيـر من المزايا و الفوائد التي تشكل في مضامينها مرتكزات الحكامة المحلية.

لـذلك تشـكل ثـورة التحـول نقلـة نوعيـة فـي نمـوذج الخدمـة العموميـة و دعامـة أساسـية لتعزيـز مبـادئ هـذه الأخيـرة فـي الإدارات العموميـة المعاصـرة عامـة والإدارة المحليـة خاصـة ، مـن خـلال تعمـيم توظيـف تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات ذات التـأثير الفعـال والسـريع، التـي سـتحدث تحـولات جذريـة وعميقـة فـي جـوهر أداء الوظـائف الإداريـة و آليـات تحقيـق الإدارة لأهـدافها، ممـا يـنعكس بإيجـاب علـى مسـتوى الخـدمات العامـة التقليديـة وأسـاليب و طـرق تقـديمها، واسـتحداث خـدمات جديـدة تـؤدي إلـى بـروز نمـط الخدمـة الرقميـة التـي تكسـر الحـواجز الجغرافيـة وتسـهل عمليـة تقـدم الخدمـة عـن بعـد و بطريقـة ديناميكيـة تتميـز بجـودة و دقـة عاليـة و بسـرعة وسـهولة كبيـرة علـى مـدار 24 عشـرين سـاعة، لاغيـة بـذلك كـل الحـواجز الماديـة مـن مسـافات و حـدود جغرافيـة و زمانيـة ومـا يـرتبط بهـا باتجـاه تجسـيد الخـدمات الرقميـة و العمـل دون أوراق و الحصـول المـرن والسـريع علـى المعلومـات، ممـا سيسـاعد علـى إذابـة كـل التعقيـدات والصـعوبات التـي كرسـها النظـام التقليـدي فـي عمليـة التسـيير سـواء فـي أداء وتقـديم الخـدمات، التـي كانـت تمـر عبـر العديـدة مـن إجـراءات المعقـدة ومهـدرة للوقـت والجهد في إنجاز الخدمة و أعباءها على المستفيد .

ممـا يجعـل نظـام الإدارة الرقميـة باعتبـاره نمـط إداري متطـور وسـيلة اتصـال و تفاعـل سـريعة وسـهلة فـي إتاحـة المعلومـات وتقـديم الخـدمات، وآليـة فعالـة لتحقيـق مسـعى الإدارة العامـة المحليـة الرشـيدة و إضـفاء خصـائص وميـزات الفعاليـة، والشـفافية، والاسـتمرارية، سـرعة الاسـتجابة الدقـة، وتقلـيص الوقـت والجهـد والتكلفـة ، التـي تعبـر فـي جوهرهـا عـن مرتكـزات و مبـادئ الحكامـة المحليـة.

الفصـل الثـالث

أثر التعاملات الرقمية في تحقيق الجودة بالإدارة المحلية

تدفع التطورات التي يشهدها العالم اليوم في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحكومات لمواكبة هذا التطور وإعادة تحديث الأساليب المعتمد في عمليات التسيير الإداري وكذا تحديث الوسائل المستخدمة في مجال الرقمنة للوصول إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية هذا ما تصبو إليه الحكومة الجزائرية من خلال توجهها إلى توظيف نظام الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية من اجل تلبية احتياجات الأساسية للمواطن والاستجابة لتطلعاته المتزايدة نتيجة ظهور نماذج عربية وعالمية ناجحة في مجال تطبيق نظام الإدارة الرقمية التي نقلته الثورة المعلوماتية بفضل الشبكة العنكبوتية الأمر الذي يدفع بالمواطن في الجزائر إلى تصعيد مطالبه ومطالبة الحكومة بتطوير والرفع من مستوى الخدمات في مختلف القطاعات بما فيها الإدارة المحلية من اجل الوصول إلى الجودة المطلوبة في النشاط الإداري فالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال تلعب دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب استغلالها في عملية التسيير الإداري، وأحد الموارد الأساسية في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للهياكل الإدارية التي تفرض نفسها في الوقت الراهن من اجل التكييف مع متطلبات العصر.

كما يشهد العالم اليوم سرعة غير مسبوقة في المجال التكنولوجي يجعله يغزو مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المنظمات بما فيها الإدارة المحلية إذ لا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة ، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات الإدارة المحلية العصرية وبدونها لا تستطيع الاستمرار في العمل ،لذا أصبح التغير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية أدت بالانتقال من ممارسة العمل الإداري بالأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الرقمية ، وهذا ما يجعل من نظام الإدارة الرقمية مطلبا هاما تفرضه التحولات السريعة تتجه نحوه الجزائر من اجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارتها المحلية من اجل دفعها على الانفتاح على المجتمعات العالمية واخذ من التجارب الناجحة في مجال تطبيق نظام الإدارة الرقمية من اجل الوصول إلى رضا المواطن من خلال الاستجابة لجميع احتياجاته وتلبية مطالبه على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

المبحث الأول: التعاملات الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية المحلية

تتطلب علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية مواجهة التحديات الكبيرة، والوصول إلى تحقيق الرقي بالخدمة المحلية بمختلف جوانبها، بما يستجيب لاحتياجات المواطن ، ويجسد طموحاته المختلفة من تكاليف الخدمات وآجال الحصول عليها جودة الخدمة، ومن أجل الوصول لهذا الهدف يجب تبسيط قدر المستطاع الإجراءات الإدارية، وتحرير الإدارة المحلية والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة. وهذا سنعالجه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية المحلية توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث تزايد الاهتمام بها في الوقت الحاضر نظرا لتنوعها وتوسعها لتشمل كل مرافق الحياة اليومية التي يحتاجها المواطن، وسنتطرق في هذه المطلب إلى أهمية وخصائص الخدمة العمومية المحلية بالإضافة إلى أهم مبادئها.

أولا : مميزات الخدمة العمومية المحلية:

تتميز الخدمة العمومية المحلية بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

- عدم الملموسية: أهم ما يميز الخدمة أنها غير ملموسة وهذا ما يترتب عليه صعوبة معاينة الخدمة أو تجربتها قبل شرائها أو استعمالها وللتغلب على هذه الصعوبة يتم اللجوء إلى استعمال رموز التعبير عن جودة الخدمة مثل الاهتمام بالبيئة التي تقدم الخدمة والتي تعبر عن مدى اهتمامهم بالعملاء.

- التلازمية وتعني الترابط بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما ، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها.

- عدم تماثل الخدمة : الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحقيقها ، لأنها تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها، و بالتالي فالخدمة تعتمد على أسلوب و كفاءة مزودها، وزمان تقديمها، ومن غير الممكن تحديد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، ويعتبر العامل البشري من المعايير التي يعتمد عليها نظرا لأهميته فتلجأ المنظمات الخدمية إلى إتباع الإجراءات التالية:

- التباين في تقديم الخدمة نظرا لاعتمادها على المهارة والأسلوب والكفاءة التي يتميز بها مقدميها ومكان وزمان تقديمها ، وهذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات.

- عدم الملكية فالخدمة غير قابلة لامتلاك وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك.[2]

- عدم قابلية الخدمة للتخزين.

- الاعتماد على التغذية العكسية لمعرفة آراء ومدى رضاء العملاء على مستوى جودة ونوعية الخدمة المقدمة

- استعمال الآلات لتنميط جودة الخدمة .

- قابلية الخدمة للتلف

---

[1] Jacques Lendrevie, Denis Lindon, " **Mercator-Théorie et Pratique du Marketing** ", 5éme editon, ed Dalloz, Paris,1997,p p 699-700.

[2] Jacques Lendrevie,Denis Lindon ,Op.Cit, PP 699-700.

ثانيا: أهمية الخدمة العمومية المحلية

تكمن أهمية الخدمة العمومية المحلية ما يلي:

- العمل على تحسين حجم وجودة الخدمات.
- يساهم مساهمة فعالة في زيادة معدل النمو الاقتصادي ورضا المواطن.
- تطبيق وظائف الإدارة العامة بفعالية في مجال الخدمات العمومية بهدف توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين، ومراعاة مدى حاجة المواطن لها.
- التخطيط الواقعي والاستراتيجي للخدمة العمومية الذي يعد أمرا أساسيا للدولة الوظيفية و لاقتصادها، فعندما يصبح ذلك التقديم مكلفا وغير ناجعا فإن ذلك يؤثر على جودة حياة الناس وعلى تنمية الوطن، حيث أن التكلفة الاقتصادية في كثير من الدول خصوصا النامية لم تكن هذه الخدمات مواتية بما يكفل تحقيق التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي اللذان يفتحان الباب أمام فرص أكبر لخلق ثروات وتحسين مستويات المعيشة وتتلخص أهميتها في:
- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء والسكن، محيط نظيف... لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.
- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.[1]
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار التأمين الخدمات العمومية في:
- العمل ، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية و التوزيعية و استمراريتها في تقديمها للمجتمع.
- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار المدى التنمية في المجتمع، حيث كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا ترتكز على مستوى الدخل والناتج القوميين ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن.. إلخ.
- من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها الدول، وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة الشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.[2]

---

[1] سعيد بن عبد العزيز عثمان ،**اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،2000 ، ص 13.

[2] سعيد بن عبد العزيز عثمان، **مرجع سابق** ، ص 39.

ثالثا: مبادئ الخدمة العمومية المحلية

تعتبر المصلحة العامة من أهم ركائز التنمية وتطوير المجتمعات البشرية، الأمر الذي يستدعي مراعاتها في مختلف التشريعات المنظمة لنشاط وسلوك الهيئات الوطنية والمحلية على حد سواء كما أنها تمتد لتشمل كل مجالات الحياة ، كما تخضع الخدمة العمومية لمجموعة من المبادئ أهمها:

- مبدأ المساواة: وتقوم على أساس تكافؤ فرص بين جميع أفراد المجتمع دون استثناء، فهو يعد مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل تجسيد الديمقراطية الاداريـة، بحيث يتضمن هذا المبدأ أحقية جميع أفراد المجتمع في الحصول على الخدمة العامة. [1]

- مبدأ الاستمرارية: تعني ضمان استمرار الخدمة العمومية بوتيرة غير متقطعة، مهما كانت الظروف المحيطة بالإدارة[2].

- مبدأ الموائمة: يراعي هذا المبدأ ضرورة مواكبة الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحياة الاجتماعية وفقا للمصلحة العامة[3].

- مبدأ المجانية: وتعني تقديم الخدمة دون مقابل.

رابعا: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة غير متجانسة من النشاطات المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في أنواع الخدمات التالية:[4]

1- الخدمات الإدارية، وهي الخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية وقطاع العدالة.
2- الخدمات الصناعية والتجارية، كالخدمات التي تقدمها مؤسسات الكهرباء والغاز و الاتصالات والماء.
3- الخدمات الاجتماعية والثقافية، كالخدمات الصحية، التعليم.
4- الخدمات ذات الاستهلاك الإجباري، والخدمات ذات الاستهلاك الاختياري.

كما يرى البعض أنه يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وفقا لتصنيفات أخرى وهي من حيث طبيعة الاستهلاك الخدمة صنفان:

- من حيث تحمل تكلفة الخدمة، هناك ثلاثة أصناف وهي:
- خدمة مجانية تتحمل تكاليفها الخزينة العمومية كالإنارة العمومية، اللقاح، الأمن العمومي.
- خدمة بالمقابل: يتحمل كامل تكاليفها الزبون كالكهرباء.
- خدمة مدعمة بتحمل جزء من تكاليفها المستفيد من الخدمة وتتكفل السلطة بالباقى، كالنقل العمومي والسلع الاستهلاكية ذات الاستهلاك الواسع .

---

[1] Annie Bartoli, "**Le Management Dans Les Organisations Publiques**" 2éme édition, ed Dunod, Paris, 2005, PP 77.

[2] René Chapus, "**Droit Administratif Général**", Tome1, 15éme édition, ed Montchrestien, Paris, 2001, P 608.

[3] Marie Christine Rouault, "**Droit Administratif**"- **Gualino**, Edition, Paris, 2001, pp 234-235.

[4] زعرور نعيمة، **أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيَير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015، 69.

كما توجد تقسيمات عديدة للخدمات العمومية، إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي [1]:

- خدمات ضرورية للأفراد: وتتمثل في الخدمات الضرورية التي يتطلبها المجتمع باختلاف فئاته وطبقاته، ولكن هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل النقل، التزويد بالمياه، الكهرباء، ... الخ

- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية: يستفيد منها بعض أفراد المجتمع، وتكون منفعتها عامة تشمل مختلف المرافق التي يتم التشجيع على الإقبال عليها، ومن بينها المكاتب العمومية والمتاحف..الخ.

- خدمات رأسمالية مكلفة: وهي خدمات منفعتها تمتد من جيل لأخر، كبناء المدارس والمستشفيات والجامعات، ويمكن إدراج هذا النوع من الخدمات كالتالي [2]:
- خدمات مرتبطة بسياسة الدولة، وتتعلق بالدور التقليدي للدولة في مجال العدالة والدفاع والأمن والمالية.
- خدمات ذات طابع اقتصادي وتجاري، ارتبطت هذه الخدمة بتطور دور الدول في الحياة الاقتصادية، وفي مجال سيعيها لتحقيق رفاهية الأفراد.
- خدمات ذات طابع اجتماعي وثقافي، وهي خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، وتعني تقديم خدمات يفترض أن توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها كالصحة والتعليم.

المطلب الثاني: الأطر القانونية لترقية الخدمة العمومية المحلية

يتطلب تحسين وترقية الخدمة العمومية وتنفيذها وجود مجموعة من النصوص القانونية التي توضيح وكيفيات تنظيمها وتطبيقها ، وتحديد مجالاتها والجهات المخولة بتطبيقها.

أولا: التأطير الدستوري والقانوني للخدمة العمومية المحلية

تتعدد النصوص التشريعية التي تنظم الخدمة العمومية المحلية، ومن أهم هذه النصوص التي تهم دراستنا قانون البلدية والولاية. بحيث نصت أحكام دستور 1996 المعدل والمتمم على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول، والمتمثلة في السهر على حسن سير الإدارة العمومية من خلال إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات[3].

وقد حدد الدستور الأساس الذي تركز عليه عملية ترقية وتحسين الخدمة العمومية المحلية من خلال قانوني المتعلق بتنظيم الإدارة المحلية (البلدية والولاية).

1- الخدمة العمومية المحلية في قانون البلدية :

---

[1] مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 16.

[2] عابد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي التنمية المحلية**، الإسكندرية: دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 62.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، **الجريدة الرسمية** ، العدد 14، 2016.

تعد البلدية الخلية الأساسية في عملية التنظيم الإداري نظرا لاتصالها المباشر بالمواطن، مما يجعلها الجهة المخول بتقديم الخدمات الأساسية في شتى الميادين، كما يرتبط المواطن بالبلدية منذ ولادته إلى وفاته، والبلدية تعتبر اقرب الأجهزة الإدارية إلى المواطن بحيث يكون على احتكاكا دائم بها من خلال معاملاته اليومية ومن اجل تلبية احتياجاته، والاستجابة للمطالبة، لذا على البلدية أن تواكب التطور من اجل الارتقاء في تقديم وتحسين تعامله معه ، لهذا افرد لها القانون صلاحيات ومهام وقوانين تنظم وتحكم العلاقة الإدارية بالمواطن[1]، حيث نصت المادة الثالثة في فقرتها الثانية من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011 على أن البلدية تساهم مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.[2]

في ذات الإطار نصت المادة 149 على انه: «**مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها و إدارة أملاكها**».[3]

بالإضافة إلى الصلاحيات والاختصاصات الواردة في قانون البلدية الذي خول لمصالح البلدية وعلى رأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ضمان السير الحسن لمرافق العمومية، الوقاية الصحية، حماية البيئة، حماية المستهلك. فالصلاحيات والاختصاصات التي تضمنها قانون البلدية تصب في إطار ضمان تحسين الظروف المعيشة للمواطن.

2- الخدمة العمومية المحلية في قانون الولاية.

نصت المادة الأولى في الفقرة الثانية من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 [4]على أن: « **... تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين**... ». وجاء في نص المادة 07 منه : « **يمكن الولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن وتضمن له الاستمرارية والتساوي في الانتفاع** »[5]

كما تضيف المادة 108: « **يسهر الوالي على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها**»[6] فمن خلال هذا المواد المذكورة أعلاه من قانون الولاية تم تحدد صلاحيات واختصاصات الولاية في ضمان تقديم خدمة المواطن وتحسين ظروف المعيشة.

ثانيا: التأطير التنظيمي للخدمة الرقمية العمومية المحلية .

---

[1] زين الدين بومرزوق، **الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع الجماعات المحلية نموذجا**، الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014، ص ص 50-51.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11 - 10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، 2011.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11 - 10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، 2011، ص4.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، 2012.

[5] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، 2012.

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، 2012.

موضوع ترقية أو عصرنة الخدمة العمومية المحلية ليس موضوعا جديد على الإدارة الجزائرية ، بل أن تطور الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال قد رافقته عدة نصوص تنظيمية وتشريعية هدفها ترقية الخدمة العمومية من اجل تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

1- النصوص التنظيمية.

تولي الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال اهتمام كبير بالإدارة العمومية بما فيها الإدارة المحلية من خلال إصدار أحكام ونصوص تنظيمية من اجل تحسينها و ترقيتها وعصرنتها.حيث سنتطرق إلى أهم النصوص التي أحدثت من اجل عصرنة وترقية الخدمة العمومية وهي كالأتي:

1-1- المرسوم الرئاسي رقم 88-131 المنظم العلاقة بين الإدارة والمواطن:

يعد المرسوم الرئاسي رقم 88- 131 المؤرخ في 04 يوليو 1988 المنظم العلاقة بين الإدارة والمواطن[1]، المرجع الأساسي لعصرنة وتحسين الخدمة العمومية الموجهة للمواطن، حيث انفرد عن بقية النصوص التنظيمية باهتمامه المباشر بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث اشتمل في مواده الاثنين والأربعون «42» على جملة من المحاور التي تدور حولها عملية تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن .

وحرصا من الحكومة الجزائرية على ضرورة تحسين نوعية الخدمة وتحسين صورة الإدارة العامة فقد نصت المادة 21 من ذات المرسوم على انه: « **يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدمتها باستمرار وتحسين صورها العامة باعتبارها تعبير عن السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها وعلى تحقيق ذلك**»[2]

وقد حدد هذا المرسوم الآليات التي يجب أن تتبعها الإدارة في إطار الحرص على تحسين وتطوير الخدمة العمومية وهي[3]:

- تطوير الإجراءات ومواكبة التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير .
- تخفيف الملفات من خلال الاقتصار على الوثائق الضرورية في الملف دون غيرها .
- التسليم الفوري لجميع الوثائق التي لا يتطلب انجازها أجلا معينا.
- تحسين ظروف استقبال المواطنين وتوجيههم.

بالرغم من أهمية هذا المرسوم، الذي يعد خريطة طريق لإصلاح الخدمة العمومية وترقيتها، إلا انه ظل من النصوص التي تم تغييبها وإهمالها ، ولم يتم الرجوع إليه كنص مرجعي إلا في السنوات الأخيرة بعد ان رفع المواطن سقف مطالبه نظرا لاهتمام هذا النص بضرورة عصرنة الخدمة العمومية وتحسينها والشروع في تنفيذ إجراءاتها واعتماده مرجعية قانونية في تنظيم الخدمة العمومية.

2-1- المرسوم الرئاسي 16-03 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام:

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

يعد المرسوم الرئاسي 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016 والمتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام[1]، تتويجا لسياسة السلطات العمومية الرامية إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل ترقية الخدمة العمومية فإنشاء مرصد للخدمة العمومية مكلف بإجراء دراسات وتقديم اقتراحات لتدارك النقائص ونبذ البيروقراطية وانعدام الفعالية والسلوكيات السلبية.

فالمرصد هو هيئة استشارية يرأسها الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية مهمتها تطوير خدمات المرفق العام والإدارات العمومية والقضاء على الإختلالات والنقائص وتقيم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة .

ويكلف المرصد بدراسة واقتراح كل تدبير التي ترمي إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايته والمساواة بين المواطنين في الاستفادة من المرفق العام ويعمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شانها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام.[2]

وفي إطار عصرنة المرافق العمومية يتولى المرصد دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام، ويقترح أيضا تحفيزات لتطوير الإدارة الرقمية وتعميمها .

2- قراءة في التعليمات والمناشير الوزارية المتعلقة بترقية الخدمة العمومية.

تولي السلطات العامة في الدولة اهتمام كبير بترقية الخدمة العمومية التي تسعى من خلالها تقديم أحسن خدمة للمواطن من اجل كسب رضاه قامت في هذا الإطار بإصدار جملة من التعليمات والمناشير التي تنظيم من خلالها كيفية اعتماد نظام الإدارة الرقمية من اجل تحسين الخدمة العمومية نذكر منها مايلي:

- التعليمة رقم 298 المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية :جاءت التعليمة رقم 298 المؤرخة في 22 سبتمبر2013 والصادرة عن مصالح الوزير الأول بعنوان « إصلاح الخدمة العمومية » لتضع الخطوط العريضة لسياسة إصلاح الخدمة العمومية. وقد نصت هذه التعليمة على ما يلي :[3]

- الاستجابة لتطلعات المواطنين وانشغالاتهم .

- القضاء على النقاط السوداء التي تعتبر مصدر ارتياب المواطن إزاء الدولة .
- حصر النقائص والنقاط السوداء التي تطبع تقديم الخدمة العمومية .
- القيام بكل الأعمال الرامية إلى تحسين تقديم الخدمة العمومية .
- مرونة الإجراءات وتخفيف الملفات الإدارية.
- معالجة الملفات والعرائض.
- حسن الاستقبال والإصغاء للمواطن.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،مرسوم رئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 7 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية** ، العدد 02 ، 2016.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،مرسوم رئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 7 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية** ، العدد 02 ، 2016.

[3] التعليمة رقم 298 المؤرخة في 22 سبتمبر 2013، الصادرة عن الوزير الأول و المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية.

- القضاء على السلوكيات البيروقراطية .

كل هذه العناصر تشكل محاور عمل من اجل إرساء إدارة في خدمة المواطن وتقديم خدمة عمومية ميسرة وذات نوعية .

- التعليمة رقم 321 المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية : جاءت هذه التعليمة الصادرة عن مصالح الوزير الأول بعنوان « إصلاح الخدمة العمومية » مباشرة بعد التعليمة 298 المذكورة، لتوضيح كيفيات تجسيد أهداف الإصلاح، والشروط التي يجب أن تتوفر لتحقيقها، ومما جاء في هذه التعليمة[1]:

- ضرورة بعث ثقافة جديدة داخل هياكل الدولة وفروعها الإدارية والاقتصادية.

- المبادئ التي تقوم عليها سياسة الإصلاح هي: المساواة أمام القانون، الحياد، الاستمرارية الشفافية الفعالية.

- ضرورة أخلقة العمل العمومي.

- وضع المواطن أو المرفق في صميم مسار الإصلاح.

- ضرورة أن يشعر المواطن من خلال الأعمال الملموسة التي يتم القيام بما أن هناك إرادة من الحكومة في تحديد الخدمة العمومية وتغيير أنماط تنظيمها وسيرها بشكل نوعي. ومن جملة التدابير التي أكدت عليها التعليمة في هذا الإطار الجوانب الثلاثة التالية [2]:

- تحسين استقبال المواطنين.

- تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها و التكفل الفعلي شكاوي المواطنين.

- تعليمات وتوجيهات وزارة الداخلية والجماعات المحلية: في إطار الإصلاحات التي باشرتها السلطات العمومية في ميدان تأهيل المرافق العمومية الإدارية أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها مهمة تحسين وعصرنة الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية ، ومن أجل تنفيذ هذه المهمة تم إصدار العديد من التعليمات والمناشير والتوجيهات من خلال الوضع حيز التنفيذ الإجراءات الرامية إلى تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ومواصلة عملية الرقمنة بانتهاج مسعى متدرج بداية من الحالة المدنية للوثائق البيومترية للهوية وصولا إلى مختلف الوثائق المتعلقة بتنقل الأشخاص والمركبات ، دون إهمال جانب التكفل بتحسين ظروف استقبال المواطنين والإصغاء إليهم. [3]

- التعليمة الوزارية رقم 1599 المتضمنة إجراءات تخفيف الملفات الإدارية:[4] جاءت هذه التعليمة بناء على التعليمات المتعلقة بإجراءات التسهيل والتخفيف من حجم الملفات الإدارية وتوحيد الإجراءات.

- التعليمة الوزارية رقم 1435 تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية:[5] جاءت هذه التعليمة بعد الانتهاء من عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية ، كان من نتائجها إعفاء المواطن من التنقل إلى البلدية الأم حيث أصبح بإمكانه استخراج عقود الميلاد، الزواج والوفاة من أي بلدية على المستوى الوطني.

---

[1] التعليمة رقم 321 المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، الصادرة عن الوزير الأول و المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية.

[2] التعليمة رقم 321 المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، الصادرة عن الوزير الأول و المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية

[3] زين الدين بومرزوق، **مرجع سابق**، ص 99.

[4] التعليمة الوزارية رقم 1599 المؤرخة في 25-05-2011 المتضمنة إجراءات تخفيف الملفات الإدارية

[5] التعليمة الوزارية رقم 1435 المؤرخة في 13-02-2014 تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.

- المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 2102 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية:[1] تناول في مضمونه بالتحليل الإختلالات التي تعرفها العلاقة بين الإدارة والمواطن وانتشار الظواهر السلبية والتصرفات البيروقراطية في الإدارات العمومية المحلية ، وأعلى التوجيهات التي يجب التقيد بما للحد من هذه المظاهر السلبية.

- المنشور الوزاري رقم 1587 الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية المتعلق باستقبال المواطنين في مقابلات والتكفل بانشغالاتهم وتظلماتهم: [2] حث في مضمونه على ضرورة إعطاء أهمية الاستقبال المواطنين والإصغاء إليهم حيت أكد على إلزامية التكفل بهذه العملية من طرف المسئولين المحليين شخصيا على كل المستويات وألح على ضرورة عدم تفويض هذه العملية لموظفين ليست لهم الكفاءة اللازمة كما أكد على أهمية متابعة أحل المشاكل المطروحة من طرف المواطنين .

- المنشور الوزاري رقم 1099 الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية المحدد لشروط الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر الدولي البيومتريين الالكترونيين:[3] جاء موضحا لشروط وإجراءات وكيفية الحصول على جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ومكونات ملف كل منهما. وقد أصبحت هذه التعليمات والمناشير مدرجة في صميم مخططات عمل الإدارات المحلية الولائية والبلدية وكذلك اللجان التقنية للبلديات والدوائر، وهي محل متابعة من طرف السلطات المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للوقوف على مدى تنفيذها والتقيد بما جاء فيها.

- المنشور الوزاري المؤرخ في 05 نوفمبر 2018 يتعلق بالترتيبات المؤطرة للتحديثات المضافة للشباك الالكتروني لا سيما المتعلقة بإصدار رخصة السياقة البيومترية[4]: جاء في هذا الأخير في إطار الاستمرار في عصرنة المرفق العام الذي بادرت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، من خلال تحديث وثائق الهوية والتنقل، وكذا تبسيط اجرات الحصول عليها، وتخفيف مكونات طلب الحصول عليها، تم الشروع في إصدار نموذج جديد لرخصة السياقة من النوع البيومتري الالكتروني ، والقابل للقراء بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 03 المؤرخ في 04 جوان 2018.

- التعليمة الوزارية 1471 المتعلقة بإنشاء لجنة ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع : [5] جاءت هذه التعليمة بغاية إعادة تأهيل المرافق عامة . نصت هذه التعليمة على ما يلي:

---

[1] المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 2102 بتاريخ 14-11-2012 والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

[2] المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1587 بتاريخ 23-10-2013 المتعلق باستقبال المواطنين في مقابلات والتكفل بانشغالاتهم وتظلماتهم.

[3] المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1099 بتاريخ 24-03-2010 المحددة لشروط الحصول على بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر البيوميتريين الالكترونيين.

[4] المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية المؤرخ في 05 نوفمبر 2018 والمتعلق بالترتيبات المؤطرة للتحديثات المضافة للشباك الالكتروني.

[5] التعليمة الوزارية الصادرة عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1471 بتاريخ 2013/09/30 بخصوص إنشاء لجنة ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

- تتشكل لجان ولائية عبر كامل ولايات الوطن مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية تبعا لبرنامج عمل مخطط بعناية تشكيل هذه اللجان للولاة التي يترأسوها وهي:

- تتشكل من الأمين العام للولاية ومدير التنظيم والشؤون العامة والمفتش العام للولاية ومدير الإدارة المحلية وأربع رؤساء دوائر وأربع رؤساء مجالس شعبية بلدية وأربع أمناء عاميين للبلديات على الأكثر .

- كما حملت هذه التعليمة الوزارية على التنوع في التمثيل للبلديات، بحيث يمكن لهذه اللجنة دعوة الجامعيين وممثلي الحركة الجمعوية لإثراء أعمالها والمشاركة في اجتماعاتها التي تكون شهرية من اجل إعداد تقارير تقدم بداية كل شهر لترفع للوصاية للنظر فيها واتخاذ ما تراه لازما للإجراءات، بحيث تتولى هذه اللجان المهام التالية[1]:

- حصر العراقيل والصعوبات التي تعترض عملية إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

- مرافقة المصالح الإدارية المحلية في إعداد وتنفيذ مخططاتها الخاصة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية

- تقديم الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بإعادة تأهيل المرافق العمومية والإدارية الولائية .

- التقييم الدوري النشاطات المصالح المحلية الموجهة لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية .

- ترسل اللجنة بصفة دورية تقريرا شهريا عن نشاطها إلى الإدارة المركزية لوزارات الداخلية والجماعات المحلية قبل العشر من الشهر الذي يلي كأقصى تقدير.من خلال الجداول أدناه يمكن تلخيص أهم الإجراءات التخفيفة المتخذة لفائدة المواطن من طرف المصالح المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما هي مبينة في الجداول أدناه:

الجدول رقم 10 : الإجراءات التخفيفة لصالح المواطن ومرجع نصها القانوني أو التنظيمي

الإجراء التخفيفي المتخذ	مضمونه	مرجع النص القانوني أو التنظيمي
تأسيس السجل الوطني الآلي للحالة المدنية .	يضم السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد و الوفيات و الزواج، لكل بلديات الوطن ، و هي عقود ممسوحة و محجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات و ترسل إلى مصلحة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية و الشبكات التي وضعت لهدا الغرض. يهدف السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى تكوين قاعدة معطيات مركزية شاملة، تستغل عبر كافة بلديات الوطن لإصدار عقود الحالة المدنية للمواليد و الوفيات و الزواج لأي شخص و من أية بلدية ،مجنبا المواطن عناء التنقل إلى البلدية التي سجلت بها عقوده	القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 و المتعلق بالحالة المدنية، و قد أضيف قسم رابع بخمسة مواد (م25 مكرر إلى م 25 مكرر5)

[1] زين الدين بومرزوق، **مرجع سابق**، ص 114.

التعديلات التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 المتعلق بالحالة المدنية و التي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09	أهم التعديلات الأخرى التي طرأت على الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 المتعلق بالحالة المدنية و التي وردت في مضمون القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 نوردها فيما يلي : - أصبح سن الشهود الواجب ذكرهم في شهادات الحالة المدنية 19 سنة عوض 21 سنة. (م33) - تمديد أجال التصريح بالولادات في ولايات الجنوب إلى 20 يوما عوض 10 أيام. (م61) - تحديد مدة صلاحية عقد الميلاد ب10 سنوات. (م63) - تمديد أجال التصريح بالوفاة في ولايات الجنوب إلى 20 يوما.(م79) - أجل صلاحية عقد الوفاة غير محدد. (م80)	القانون رقم 08/14 المؤرخ في 2014/08/09 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 1970/02/19 و المتعلق بالحالة المدنية .
شهادة الميلاد المؤمنة 12خ	إصدار شهادة الميلاد المؤمنة 12خ عبر كامل بلديات الولاية بعد تنصيب المنظومة المعلوماتية الخاصة بذلك، و بذلك أصبحت البلديات تتوفر على شبكتين واحدة وطنية تختص بإصدار هذه الوثيقة لطالبها غير المولود بالبلدية، و الثانية محلية، تسمح بإصدار هذه الوثيقة لطالبها المولود بالبلدية.تستعمل هذه الوثيقة في تكوين ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين	المرسوم التنفيذي رقم 211/10 المؤرخ في 2010/09/16 . القرار الوزاري المؤرخ في 2010/10/17 المحدد للمواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر
رقمنة و تقليص عدد وثائق الحالة المدنية	تم وضع حيز التنفيذ المنظومة المعلوماتية التي تحمل نماذج وثائق الحالة المدنية الجديدة و المحددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم75/14 المؤرخ في 2014/02/17 المتضمن تحديد وثائق الحالة المدنية، و الذي قلص عدد وثائق الحالة المدنية من 28 إلى 14، و تعمل البلديات حاليا بكل النماذج الجديدة	المرسوم التنفيذي رقم 75/14 المؤرخ في 2014/02/17 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية(14 وثيقة عوض 28 وثيقة)
إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية	إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، المطلوبة في الملفات الإدارية التي تدرسها الإدارات العمومية و السلطات الإدارية و الجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية و التي يمكن الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل.	المرسوم التنفيذي رقم 204/15 المؤرخ في 2015/07/27 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.التعليمة الوزارية رقم 2360 المؤرخة في 2015/09/09.
إلغاء التصديق على الوثائق طبق الأصل	تم إلغاء إجراء التصديق على الوثائق التي تصدرها الهيئات و الإدارات العمومية للدولة	المرسوم التنفيذي رقم 363/14 المؤرخ في 2014/12/15المتضمن إلغاء إجراء التصديق على نسخ طبق الأصل للوثائق التي تصدرها

		الإدارات العمومية للدولة
إصدار وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية	يمكن للمواطن الحصول على وثائق الحالة المدنية للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بطريقة الكترونية عن طريق خدمة الانترنت.	المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 2015/12/10 المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة الكترونية
تكفل مصالح الولاية بسحب و إيداع ملفات طلب وثائق الحالة المدنية للمواطنين المولودين بالخارج و المقيمين بالجزائر	تم فتح مكاتب على مستوى شبابيك الحالة المدنية للبلديات تختص بتلبية طلبات المواطنين المولودين بالخارج والمقيمين بالوطن لغرض الحصول على وثائق الحالة المدنية التي تخصهم ،من وزارة الشؤون الخارجية ، و ذلك بواسطة تعيين عون مراسل من مصالح الولاية (م ت ش ع) لدى الوزارة المذكورة	الاتفاقية الإطار المبرمة بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و وزارة الشؤون الخارجية و التعاون الدولي. المبلغة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 928 المؤرخ في 2013/11/17 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة2015 .

المصدر: http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.

الجدول رقم 11 : وثائق الهوية و السفر(بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري الالكتروني)

الإجراء التخفيفي المتخذ	مضمونه	مرجع النص القانوني أو التنظيمي
إصدار جواز السفر البيومتري.	وضع حيز العمل بمصالح البيومترية، عبر كافة بلديات الوطن	القانون رقم 03/14 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بسندات و وثائق السفر
تمديد صلاحية جواز السفر البيومتري إلى عشر سنوات.	أصبحت مدة صلاحية جواز السفر البيومتري عشر(10) سنوات بالنسبة للأشخاص البالغين سن 19 سنة فما فوق.	المادة الثامنة من القانون رقم 03/14 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بسندات و وثائق السفر

إمكانية الاحتفاظ بجواز السفر العادي من طرف صاحبه ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري	يحق للمواطن الاحتفاظ بجواز السفر العادي ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري جديد مع تقديم تعهد بإرجاع جواز السفر العادي المحتفظ به عند استلامه لجوز السفر البيومتري الجديد	البرقية الرسمية رقم 2592 المؤرخة في 2015/10/19 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية،المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2288 المؤرخ في 2015/10/26 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة2015 .
الطعون الخاصة بجوازات السفر المرفوضة	تبسيط الإجراءات الواجب إتباعها من طرف المواطن لتقديم طعن حول عدم استفادته من جواز سفر بيومتري بسبب سوابق عدلية، بتقديم طعن معلل لدى الدائرة أو البلدية حسب الحالة.	البرقية الرسمية رقم 1253 المؤرخة في 2015/10/17 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2272 المؤرخ في 2015/10/10 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة2015 .
عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز سفر بيومتري	عدم اشتراط الإقامة لإيداع ملف طلب جواز سفر بيومتري داخل إقليم الولاية، حيث يحق لأي مواطن اختيار المصلحة البيومترية عبر كل البلديات و الدوائر داخل إقليم الولاية لإيداع ملفه لطلب جواز سفر بيومتري	البرقية الرسمية رقم 1255 المؤرخة في 2015/10/17 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2270 المؤرخ في 2015/10/20 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة 2015.
جواز السفر ألاستعجالي	يحق للمواطن المغترب الموجود بصفة مؤقتة بالجزائر و الذي لا يحوز على جواز سفر بيومتري الحصول على جواز سفر استعجالي من مصالح وزارة الشؤون الخارجية.كما يحق للمواطن المقيم الذي يرغب في السفر للخارج لأسباب استعجاليه طارئة الحصول على جواز سفر استعجالي من طرف الوالي.	المرسوم التنفيذي رقم 16-58 المؤرخ في 2016/02/03. المنشور الوزاري رقم 1391 المؤرخ في 2016/02/21 المتعلق بشروط إعداد و إصدار جواز السفر الاستعجالي.

المصدر: http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.

الجدول رقم 12 : وثائق المركبات (بطاقة ترقيم المركبات- بطاقة مراقبة المركبات- رخص السياقة)

الإجراء التخفيفي المتخذ	مضمونه	مرجع النص القانوني أو التنظيمي
إلغاء شهادة الإقامة للأشخاص أقل من 19 سنة.	تم إلغاء شهادة الإقامة للأشخاص القصر الأقل من 19 سنة من مكونات الملفات خاصة بالوثائق التي تصدرها الجماعات المحلية، مع الاكتفاء بذكر عنوان إقامة أحد الأبوين حسب الحالة على	البرقية الرسمية رقم 2769 المؤرخة في 2015/11/10 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2353 المؤرخ في 2015/11/12 الصادر عن مديرية التنظيم و

	استمارة الطلب.	الشؤون العامة2015.
إمكانية الاحتفاظ بجواز السفر العادي من طرف صاحبه ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري	يحق للمواطن الاحتفاظ بجواز السفر العادي ذي التأشيرة السارية المفعول عند طلب جواز سفر بيومتري جديد مع تقديم تعهد بإرجاع جواز السفر العادي المحتفظ به عند استلامه لجوز السفر البيومتري الجديد	البرقية الرسمية رقم 2592 المؤرخة في 2015/10/19 لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية،المرسلة إلى الدوائر بموجب الإرسال رقم 2288 المؤرخ في 2015/10/26 الصادر عن مديرية التنظيم و الشؤون العامة2015 .
توحيد ملفات طلب الوثائق	لغرض توحيد مكونات الملفات التي يقدمها المواطن من أجل الحصول على الوثائق مهما كانت طبيعتها و التي تختص بإصدارها البلديات و الدوائر و الولايات ، عبر كامل الوطن، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإنشاء مدونة شاملة على مستوى بوابتها للانترنت لجرد مكونات الوثائق.	

الجدول رقم 12: الإجراءات التخفيفة للملفات الإدارية الأخرى

الإجراء التخفيفي المتخذ	مضمونه	مرجع النص القانوني أو التنظيمي
عقود التعمير	إجراءات جديدة لفائدة المواطن من أجل الحصول على عقود التعمير و هي شهادة التعمير، رخصة التجزئة، شهادة التقسيم، رخصة البناء، شهادة المطابقة و رخصة الهدم	المرسوم التنفيذي رقم 15-19 المؤرخ في 2015/01/25 الذي يحدد كيفية تحضير عقود التعمير و تسليمها.
تنصيب خلية استماع و تنسيق بمقر الولايات الوطن لطرح شكاوى و تظلمات المواطنين أرقام هواتف مخصصة وكذا موقع الكترونية	تم تنصيب خلية استماع و تنسيق عبر كافة الولايات التراب الوطني من ولالطرح شكاوى و تظلمات المواطنين عبر الهاتف رقم 00-11 المربوط بالشبكة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، تشرف عليها مصالح الديوان للولاية و يتم متابعة النتائج المخصصة لهذه الشكاوى و التظلمات من طرف المفتشية العامة للولاية.	

المصدر: http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.

من خلال الجدوال انفا الذكر، يمكن القول انه وفي إطار تقييم جهود الدولة، الرامية إلى تخفيف المزيد من العبء على المواطن في الحصول على الخدمات المرفقية، التي تقدمها المرافق العمومية المحلية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، والتي تكرست بإصدار ترسانة من النصوص القانونية والتنظيمية والمناشير، و التعليمات منذ سنة **2012** إلى غاية اليوم، و التي شكلت جهاز قانوني وتنظيمي مرجعي لكل الإجراءات المتخذة، واستنادا إلى التعليمة الوزارية رقم **358** المؤرخة في **2016/02/22** الصادرة عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، و المبلغة إلى الدوائر و البلديات فان إنجاح الجهود المبذولة من طرف الدولة، مرهون من جهة بمدى اطلاع كافة الأعوان العاملين بالفضاءات المستقبلة للمواطن على كافة المستويات ، على هذه الإجراءات التخفيفية ، و من جهة أخرى بمدى نجاعة قنوات الاتصال بالمواطن.

المطلب الثالث: دواعي تعميم الإدارة الرقمية وأثرها على الخدمة العمومية المحلية.

أصبح تعميم نظام الإدارة الرقمية بالإدارة العامة بشكل عامة والإدارة المحلية على وجه التحديد ضرورة ملحة وأداة لاستجابة للمطالب الشعبية، ومن اجل تطوير الخدمة العمومية المحلية، ورفع الأداء من خلال اللجوء إلى توظيف تكنولوجيا الأعلام والاتصال في جميع مستويات ومصالح الإدارة المحلية كهدف تسعى الدولة لتحقيقه بعد توجهها إلى اعتماد النمط الرقمي في عملية التسيير باعتباره مخرجا لمواجهة تحديات التي افرزها النظام التقليدي فمن خلال من هذا المطلب سنعالج دواعي تعميم الإدارة الرقمية وأثرها على الخدمة العمومية المحلية .

أولا: دواعي تعميم الإدارة الرقمية على الخدمة العمومية المحلية .

يرتكز تحسين وترقية الخدمة العمومية على جانبين أساسين هما: المواطن والإدارة، فالمواطن يشكل الطرف الأول في معادلة تحسين أو ترشيد الخدمة العمومية بالنظر إلى حاجته لهذه الأخيرة وبالنظر إلى كونه طرفا في علاقة تربطه بالهيئة المقدمة لهذه الخدمة، أما الإدارة فهي تشكل الطرف الثاني في معادلة تحسين الخدمة العمومية

1- دواعي تحسين الخدمة العمومية المحلية.

تحتل الإدارة المحلية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي وتتميز بأنها أقرب الإدارات من المواطن وهي نابعة من صميم الشعب، الأمر الذي يجعل من كافة السياسات والمخططات المراد تجسيدها في مجال تحسين الخدمة العمومية ينصرف اهتمامها الأول إلى تجسيد ذلك على مستوى الإدارة المحلية، فالتحسين لا ينبغي أن ينحصر في الجانب الفوقي أو المركزي للدولة فحسب مما يسبب عدم جدوى في سياسات الإصلاح والتحسين، بل يجب ترك الحرية الواسعة للإدارات المحلية في مجال إدارة المصالح المحلية وتنفيذ المشاريع والسياسات الإصلاحية، ويمكن حصر أهم دواعي تحسين الخدمة العمومة فيما يلي:[1]

1- 1- دواعي فنية:

ترتكز عملية تحسين الخدمة العمومية المحلية بداية على العملية الفنية التي يتم بموجبها توزيع المهام والاختصاصات بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية، وهو ما ينعكس في الجزائر مثلا من خلال اتجاه إرادة السلطات العمومية نحو تعزيز دور الجماعات المحلية والتخفيف من الأعباء على السلطة المركزية .

2- 1- دواعي علمية:

إن مواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة المخترعات والتغير في جميع مناحي الحياة، كل ذلك يستوجب إدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة على مستوى الهيئات المحلية التحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل والأكبر عدد منهم.

---

[1] - خالد سمار الزعبي، **مرجع سابق**، ص 149.

3-1- دواعي اجتماعية:

تتمثل الأسباب الاجتماعية الداعية إلى تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الزيادة الكبيرة في عدد السكان والذي يستتبع بالضرورة توسعا في طلب الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها وبالنظر إلى أن الوظيفة الإدارية في الجماعات المحلية تمارس من قبل مجالس وهيئات قريبة من المشاكل التي قد تعتري عمليات تقديم الخدمة بما يجعلها الأقدر على فهمها وتقدير ظروفها، الأمر الذي يحتم عليها إدخال الإصلاحات والتحسينات اللازمة على أساليب وإجراءات تقديمها للخدمات.

ثانيا: اثر تعميم الإدارة الرقمية في ترقية الخدمة العمومية المحلية.

يعبر عن العلاقة بين الإدارة والمواطن بأنها علاقة سياسية وقانونية واجتماعية وإدارية مركبة، يتمتع بموجبها الفرد بمركز قانوني وسياسي واجتماعي أمام الدولة والإدارة العامة، متمتعا بحقوق وحريات في مواجهة الإدارة العامة ومتحملا لواجبات والتزامات، وبالتالي فإن هذه العلاقة متبادلة وتتضمن التزامات الإدارة العامة تجاه المواطن وواجبات المواطن وحقوقه تجاه هذه الإدارة، ونظرا لما قد تعتريه هذه العلاقة من تباينات على المستوى العملي.[1]

1- معالجة الاختلافات التي تشهدها العلاقة بين الإدارة بالمواطن.

يمكن إرجاع الاختلالات التي تصيب علاقة الإدارة بالمواطن إلى العوامل التالية :

أ- عوامل تنظيمية: وتتعلق هذه العوامل بالاختلالات الموجودة على المستوى الداخلي للإدارة وتتطلب تغييرا داخليا، ومن أهم هذه العوامل التضخم الكبير في الهياكل الإدارية وكثرة مستوياتها مما ينجر عنه بطء في اتخاذ القرارات، ويلاحظ هذا التضخم من خلال تزايد الوزارات والمصالح الحكومية
بالإضافة إلى غياب رؤية شاملة تتعلق باستقبال وإرشاد المواطن، فضلا عن عدم وجود شفافية في التعامل وغياب قنوات الاتصال المفتوحة التي تسمح بحصول المواطن على المعلومات، وفي ظل انتشار هذه المظاهر وغيرها من المظاهر السلبية للبيروقراطية، التي أثرت بصورة كبيرة على علاقة الإدارة بالمواطن نظرا لما يسببه من تدني في مستويات تقديم الخدمات العمومية، ، الأمر الذي يجعل من علاقة الإدارة بالمواطن يكسوها نوع من عدم الثقة والتماطل في تأدية الخدمة العمومية.

فتوجه إلى تسريع تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية ليشمل كافة المجالات يعد مخرجا وحلا لمعالجة كافة الاختلالات التي تشهدها علاقة المواطن بالإدارة العمومية نظرا لما يحققه هذا النظام من مزايا تعود بالإيجاب في تحسين ظروف معيشة المواطن، وتستجيب لطلباته وتلبي كافة طموحاته، وتعيد بناء علاقة جديدة مبنية على الثقة، والوصول إلى إدارة نزيهة وشفافة تخدم المصلحة العامة. كما تساهم في إعادة إشراك المواطن في تسيير الشأن العام.

ب- توطيد علاقة الإدارة بالمواطن.

[1] - نزيهة عمران، **الإدارة العمومية والمواطن اية علاقة: تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية**، مجلة المفكر ، عدد 12، مارس 2015، ص 477.

تعد الجزائر من الدول المهتمة بتحسين وتقوية علاقتها بالمواطن بتحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة له. لذا تعتبره الحلقة الأهم في تحقيق التنمية، من أجل راحته تسعى السلطات العمومية وتسارع إلى اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك من خلال التوجه لاعتماد الرقمنة وتطبيقاتها على مستوى الإدارة المحلية.

لذا توجهت الجزائر إلى سن منظومة قانونية خاصة بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن بدءا من المرسوم رقم 88- 131 ، وتعد هذه الخطوة نقطة إيجابية تحسب للمشرع الجزائري، إذ أن تنظيم هذه العلاقات بموجب قواعد تشريعية يمنحها من القوة والحصانة ما يحول دون انتهاكها أو تجاوزها سواء من قبل الموظف العمومي أو المواطن، نظرا لما تكتسيه القاعدة القانونية من طابع إلزامي.[1]

لقد حملت نصوص القانونية العديد من الإجراءات الكفيلة بتمتين العلاقة بين الإدارة والمواطن نذكر أهمها كالآتي :

1- في مجال إعلام المواطن: إذ يتعين على الإدارة السهر على إطلاع المواطن على التنظيمات والتدابير التي تسطرها، خاصة منها تلك المتعلقة بتنظيمها أو بعلاقتها المباشرة بالمواطنين، ويكون ذلك بأية وسيلة من وسائل الإعلام.[2]

2- في مجال استقبال المواطنين: ألزمت النصوص القانونية الإدارة بترتيب أمورها على النحو الذي يسمح لها باستقبال المواطنين أحسن استقبال، وأورد أحكاما خاصة بأماكن الاستقبال والمأمورين المكلفين بالاستقبال.[3]

3- في مجال تحسين نوعية الخدمة: جعلت النصوص القانونية من تحسين نوعية الخدمات العمومية التزاما يقع على عاتق الإدارة، ونصت على الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك بموجب قواعد آمرة.[4]

4- في مجال إسهام المواطن: نص النصوص القانونية على وجوبية مشاركة المواطن في تحسين الإدارة عن طريق الاقتراحات والملاحظات التي يبديها وفق الإجراءات المقررة لذلك.[5]

وبالتالي فإن ما يمكن قوله أنه بدءا من المرسوم رقم 88-131 أسس لمرحلة جديدة أدت إلى رسم معالم العلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن .

ج- على المستوى الهيكلي.

---

[1] عمار بوضياف، **المدخل إلى العلوم القانونية النظرية العامة للقانون وتطبيقاتها في التشريع الجزائري**، الجزائر: جسور للنشر، ط3، 2007 ص 26.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المواد من 8 إلى 11 من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المواد من 12 إلى 14 من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن **الجريدة الرسمية** ، العدد 27، 1988، ص 1013.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المواد من 21 إلى 30، من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

[5] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، انظر المادة 33، من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988، ص 1013.

قامت الجزائر سعيا منها على تقديم أحسن الخدمات لمواطنيها وتحسين علاقتها بهم بإنشاء هياكل تسهر على تجسيد ذلك، نذكر أهمها كالتالي [1]:

1- إصلاح هياكل لجنة الدولة : جاءت هذه اللجنة لتضع المواطن في قلب عملية الإصلاح الإداري بالإلمام بكافة الجوانب البيروقراطية التي تنقص انتفاعه من الخدمات العمومية واقتراح كافة الإجراءات التي تحد منها بهدف إقامة علاقة جديدة بين الإدارة والمواطنة .

2- الوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية: أنشئت هذه الوزارة أيضا تأكيدا المسعى السلطات العمومية الرامي إلى تطوير تنظيم الخدمة العمومية وتكييفه مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام قصد تمتين العلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن.

3- المرصد الوطني للمرفق العام: تم وضع هذا المرصد تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016[2] ، ليكون بمثابة هيئة استشارية مكلفة بالقيام بدراسات وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية والسلوكيات السلبية داخل المرافق العامة، واقتراح التدابير الرامية إلى ترقية حقوق مستعملي المرافق العامة، والعمل على الربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات والإدارية العمومية، وتشجيع المجتمع المدني على العمل نحو المساهمة في تحسين خدمات المرفق العام، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها، واقتراح التدابير التي من شأنها تحفيز موظفي الإدارات العمومية، والعمل نحو الإسراع في تطبيق وتعميم الإدارة الرقمية.

كما جاء هذا المرصد ليمارس مهاما تشبه إلى حد بعيد مهام الوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية بعد إلغاء هذه الأخيرة، مؤكدا على سعي الحكومة الجزائرية لمواصلة ترقية خدمات المرفق العمومي من خلال الاستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور والحداثة.

وبالتالي فإن توجه الجزائر إلى الإسراع في تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية يعد إحدى أهم الآليات لإعادة الاعتبار للخدمة العمومية المحلية وتحسين أداء المرافق العمومية، والتي من شأنها إحداث الأثر الإيجابي على العلاقة التي تربط الإدارة بالمواطن بالنظر لاستجابتها لمتطلبات المواطن، كما تساهم في معالجة الاختلالات التي قد تطرأ على هذه العلاقة.

المطلب الرابع: انعكاسات تعميم الخدمة الرقمية بالإدارة المحلية

يمثل دخول الرقمنة كتقنية حديثة بهدف تحسين الخدمة العمومية ، إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمفهوم الرقمنة كأحد متطلبات الحداثة والتطور من جهة، والخدمة العمومية كأنشطة ومهام داخل المؤسسات العمومية من جهة أخرى في فضاء يتسم بالتحولات والتطورات السريعة، في علاقة تفاعلية بين الرقمنة والخدمة العمومية.

---

[1] ليلى حسيني، فوزية سكران، ترشيد أداء الحكم دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 3، سبتمبر 2014، ص 232.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم الرئاسي رقم: 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016 ،المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية** ، عدد 12، 2016، ص 13.

اولا: الآثار الملموسة من تطبيقات الإدارة الرقمية على الخدمة العمومية المحلية

أصبح للرقمنة دورا كبير في تحسين الخدمة العمومية ، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ومتطلبات العمل في البيئة المعرفية من جهة أخرى ، الأمر الذي أدى إلى حصول تطورات جذرية على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات، والأنشطة والمهام التي تقوم بها ، وكذا القائمين عليها ، من حيث العلاقات والأنماط السلوكية ، فضلا عن الإمكانات والموارد التي يجري استخدامها من اجل تحقيق أهداف محددة، من خلال إعطاء صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي ، وبالتالي كيف سينعكس ذلك على طبيعة أدوار منفذي تلك الأنشطة فضلا عن طبيعة مهارتهم في ضوء الممارسات الرقمية المطلوبة منهم ، و بالتالي يكمن دور الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

في ظل التحولات المتلاحقة لتقنية المعلومات والاتصالات، رسمت الحكومة الجزائرية إستراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي، من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارات العمومية ، للارتقاء العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الأعلام والاتصال ولهذا فقد أطلقت وزارة الداخلية " مشروع " المواطن الرقمي 2013 يعد خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الرقمية، التي تعتبر كأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية ، وذلك من خلال رد الاعتبار للمرافق العمومية عبر تحديثها والاستمرار في مكافحة البيروقراطية الإدارية. ومن مظاهر تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية نجد ما يلي: [1]

1- برامج الإعلام الأولي التطبيقية

تشكل البرامج التطبيقية للإعلام الأولى أداة فعالة في تسريع وتيرة العمل خاصة ما تعلق بتسريع الإجراءات وجمع المعلومات و البيانات و الإحصاءات و غيرها من العمليات الإدارية المعقدة التي تستغرق وقتا مطولا لإكمالها ، و غالبا ما يتم تعميم البرامج التطبيقية على المرافق العمومية و المصالح الإنجاز الأعمال في اقل وقت و بأقل تكلفة و استيعاب أكثر للمعلومات و اقتصار للإجراءات ، مع وجود أكثر سهولة في عملية التخزين والأرشيف الرقمي .

2- نظام البيومتري الرقمي:

شكل استحداث نظام البيومتري ضرورة ملحة أمام ما تعانيه الإدارة المحلية من مظاهر التعقيد الإداري والبطء في الإجراءات الإدارية، الشيء الذي ينعكس على مردودية الجهاز الإداري وصورته السيئة لدى المواطنين، إذ كل يوم يوجد طوابير من الأشخاص أمام مصالح الجماعة ينتظرون لوقت طويل من أجل قضاء حاجاتهم. [2]

---

[1] بن عيسى أحمد، **الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية** ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015.

[2] بن عيسى أحمد، **الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية** ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015.

فإلغاء الوثائق و استبدالها بعمليات الرقمية و استعمال التكنولوجيا الحديثة في تلقي الملفات و حفظ البيانات بشكل أفقي وعمودي ويجعلها في متناول الإدارات اللامركزية بشكل مرتبط فيما بينها يسهل عملية استخراج الوثائق و يساهم في تقريب الإدارة من المواطن بما يتوافق مع المعطيات اللازمة لتلبية حاجات الأفراد داخل المجتمع و يجعل هذا الأخير يندمج في موجة التكنولوجيا و يساعد على تفعيل دائرة الحكومة الإلكترونية .

ويقصد بالنظام البيومتري نظام تقني إداري يتمثل في استعمال التكنولوجيا المتعلقة بالإعلام الآلي في المعاملات الإدارية عبر وضع المعلومات و البيانات المختلفة سواء للمواطنين أو الإدارات داخل الحواسيب الآلية و ربطها بقاعدة بيانات مركزية عن طريق الانترنت وفقا لبرامج إعلام آلي متطورة ، تستجيب لمتطلبات الحاجات الإدارية ، مع وضع رموز وبرامج تحفظ الخصوصية و سرية المعلومات .

و لقد تم تطبيقه بداية من سنة 2011 و تعميمه تدرجيا على جميع الإدارات اللامركزية المتمثلة في هياكل الإدارة المحلية "الولاية و البلدية "، مع وضع الإجراءات اللازمة المتعلقة بتوصيف الوثائق البيومترية بداية من شهادة الميلاد ذات الترقيم الوطني كبداية وصولا لجواز السفر البيومتري الإلكتروني[1] ، و كذا بطاقة التعريف الوطنية ، و الوثائق التعريفية الأخرى كرخصة السياقة و غيرها من الوثائق الخاصة بالحالة المدنية التي أصبحت إلكترونية، مع ربط الإدارات ببعضها البعض عن طريق نظام مركزي يتصل بالحاسبات الآلية المربوطة بالإنترنت .

ثانيا: الآثار المرجوة من تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية على الخدمة العمومية المحلية

يساهم تعميم الرقمنة وتطبيقاتها بالإدارة المحلية في تحقيق مزايا متعددة سواء للإدارة أو المواطن تتلخص في النقاط التالية:

- زيادة مؤشرات الشفافية و تحسين أداء و جودة العمل الإداري اللامركزي بالإدارة المحلية و تبسيط الإجراءات الإدارية.
- توفير البيانات و المعلومات و إتاحتها لجميع فئات المجتمع .

- الاستفادة من فرص استعمال التكنولوجيا الحديثة في تسريع وتيرة الأداء الإداري و التقليل من البيروقراطية و سير المعاملات و تقرير الجهد والوقت.

- زيادة تدفق المعلومات و البيانات و سرعة تحديثها و اداخلها و مركزيتها و التقليل من استعمال الأعمال الورقية و استبدال الأرشيف الورقي بالإلكتروني و القدرة على استيعابه.

- تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية بين الإدارة في حد ذاتها و بينها و بين الإدارة المركزية بما يتيح توحيد البيانات و المعلومات الخاصة بالمواطنين في كل مكان تتواجد فيه المصالح الإدارية اللامركزية للإدارة المحلية .[2]

- المساهمة في اتخاذ القرارات بسرعة و معالجة المشاكل و تذليل الصعوبات و خفض وقت إنجاز المعاملات و تكلفتها

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قرار مؤرخ في 26 ديسمبر2011 ،يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الالكتروني، **الجريدة الرسمية**، العدد الأول، ص 52.

[2] واعر سمية ، **دور الحومة في تحسين جودة الخدمات الحكومية** ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخادمات المنظم من طرف كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، بجامعة قسنطينة بالجزائر ، ص 08.

- حصول المواطن على معلومات و جودة خدمات محلية بما يؤدي إلى إشباع حاجات المواطنين و زيادة الثقة في الإدارة .[1]

- اختصار الوقت في البحث عن المعلومات [2]

المطلب الخامس : أثر الخدمة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن

تعد الخدمة الرقمية بالإدارة المحلية نقلة نوعية تتجه إليها الحكومة الجزائرية بغية الرقي بخدمة ومواكبة التطور التكنولوجي من اجل الاستجابة لمطالب المواطن وتلبية احتياجاته والرفع الغبن عنه من خلال تقديم خدمة متكاملة ترضي طموحاته. فمن خلال من هذا المطلب سنتناول دور تعميم الخدمة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن. وتأسيسا على ما تقدم وبغية توفير خدمة رقمية, ينبغي لمزودي الخدمات جعل المسائل الآتية محل اهتمامهم[3] :

1- وصف الخدمة الرقمية: يجب وصف الخدمة الرقمية وتطبيقها وحتى استخدمها بحيث تكون مرئية للمستفيد أي واضحة ودقيقة قدر المستطاع, وهذا لا يتحقق من وصف دقيق وشامل للخدمة الرقمية ، يكون المستفيد قادرا على فهمه واستيعابه .

2- الإعلان عن الخدمة الرقمية : يستطيع مزودو الخدمة الرقمية الإعلان عن خدماتهم والتعريف بأدق مواصفات كل خدمة معروضة لتمكين المستفيدين من اكتشافها و الوصول إليها والانتفاع بها .

3- اكتشاف الخدمة الرقمية و انتقائها : ينبغي لمزودي الخدمة تعريف المستفيدين بكيفية اكتشاف الخدمة الرقمية التي تلبي احتياجاتهم بأفضل صورة ممكنة , وهنا يلعب مزود الخدمة دور المسوق الخدمي الذي يعرف حاجات المستفيد ورغباته و يعمل باتجاه إشباعها وتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى المستفيد.

4- تركيبة الخدمة الرقمية : تعني كيفية دمج الخدمات الرقمية لتكوين خدمات ذات قيمة مضافة ودرجة ثقة عالية بالإضافة إلى تحديد النماذج و اللغات القادرة على تحقيق تكامل خدمي , مع أتمتة عمليات الأعمال عبر التنظيم أيضا .

5- تقديم الخدمة رقميا وتسليمها : تعد عملية الخدمة الرقمية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية و الأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة ، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الرقمية للمستفيد , والأهم من ذلك الكفاءة ، السرعة والاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الرقمية، اللائقة والسريعة و ذات الثقة العالية والتي تحمل بالإضافة إلى ذلك قيمة مضافة أخرى .

6- المتابعة المراقبة والتحليل للخدمة الرقمية : ويعني ذلك كيفية المراقبة والمتابعة والمراقبة العمليات تنفيذ الخدمات الرقمية و كيفية متابعة عمليات تحليل البيانات المتعلقة بجميع جوانبها ، بهدف تحسين كفاءة الخدمة وجودتها , فمع تنامي أعداد حالات تعقد الخدمات الرقمية وتنوعها ،تزداد الحاجة إلى استخدام

---

[1] العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الغدارة الإلكترونية "رهانات ترشيد الخدمة العمومية "، **مجلة الدرا سات و البحوث الاجتماعية** ، عدد :09 ، ديسمبر 2014 ، ص 40-41.

[2] محيد شعباني، منوبة مزوار " (**الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية كآلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة**) مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: جامعة البليدة) 20-21أكتوبر 2014،ص18

[3] بشير عباس العلاق، **مرجع سابق**، ص157-176.

أساليب إدارية نوعية من شأنها العمل على توفير الخدمات الرقمية في الزمان والمكان المحددين ، مع التركيز بشكل أساسي على ضمان مستويات جودة الخدمة .

7- عقود الخدمة الرقمية :تعني العقود كيفية الاتفاق و أداء العقود القانونية بين مزودي الخدمة الرقمية عقود قانونية خاصة لتجنب المنازعات في المستقبل .[1]

8- تقديرات الخدمة الرقمية: تعني التقديرات كيفية التثبت من حقوق المطالبة بالخدمة، وتقييم عنصر الجودة لدى مختلف مزودي الخدمات.

9- بوابة الخدمات الرقمية: هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الرقمية أو التطبيقات تشترك في نطاق قطاعي محدد أو الهادفة إلى خدمة الجمهور ,و هي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات و المعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل .

بناء بوابة رقمية يعني الأخذ بالحسبان كل ما تمارسه الإدارة المحلية في العالم الواقعي سواء في علاقتها ببعضها البعض أو علاقتها بجهات الأعمال الخارجية أنما هي إعادة اختراع أو هندسة لما هو قائم و وضعه في البيئة الرقمية الافتراضية .وعادة ما يمكن من خلال هذه البوابة تجاوز عناء البحث عن معلومات متعلقة بخدمة معينة , وبالتالي يستطيع نظام الإدارة الرقمية بناء بوابة للخدمات الرقمية من أجل مساعدة المستفيدين في إيجاد ضالتهم من الخدمات التي يردونها دون المرور بالبحث في العديد من موقع الوزارات والإدارات العمومية ,كما يرغب معظم المواطنين أن تعكس ممتلكاتهم بعض اللمسات الشخصية عنهم ، وينطبق الأمر على بوابة الإدارة الرقمية ، فمن الواضح أن جمهور مستفيديها واسع وليس من الضروري أن يشترك أفراده في نفس ذوق التصاميم كأولوية وأهمية المعلومات المعروضة وكذا نوعية الخدمات الأكثر استخداما ،حيث يريد كمواطن أن تسلط الإدارة العمومية المحلية الضوء على المعلومات والخدمات التي يراها ذات الأولوية القصوى ومن غير المعقول أن تقوم الإدارة بإرضاء كل الأذواق والحاجات الخدمية في نفس الوقت ، و لكنها تستطيع تقنيا أن تفتح المجال أمام المواطن لكي يقوم بتخصيص البوابة الرقمية حسب حاجاتها الخاصة ، حيث يقوم بتسجيل الدخول مرة ثانية في موقع البوابة فسوف يرى بوابته الرقمية بألوانها التي يريد و المعلومات والخدمات التي يراها مناسبة له .[2]

ثانيا: أثر تعميم الرقمنة في ترقية عملية التسيير بالإدارة المحلية

1- دور تعمبم التعاملات الرقمية في محاربة الفساد

نظرا لما يتميز به نظام الإدارة الرقمية من نوعية الخدمات التي يقدمها للجمهور التي تتم بالجودة والسرعة الفعلية بطريقة رقمية , فإن هذا النوع من خدمات من شأنه الارتقاء بالعمل الإداري وتحسين

[1] بشير عباس العلاق، **مرجع سابق**، ص157-176.

[2] محمد سعداوي، **انعكاسات تطبيق الخدمة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية**، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2009، ص 112.

أدائه وتحقيق شفافية كشف مختلف التلاعبات التي يمكن أن تصدر من طرف الموظف العام , كما أن هذا الطريقة في تقديم الخدمة العامة من شأنه القضاء على مختلف مظاهر الفساد الإداري من محسوبية ورشوة وتزوير محاباة .

2- دور التعاملات الرقمية في استمرارية أداء المرفق العام المحلي

من أهم واجبات الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية أن يعمل على سير المرافق العامة بانتظام بحيث يجد المنتفع من الخدمة المطلوبة متوافرة في الزمان والمكان المحدد لأدائها فيه . ويتجلى تأثير التعاملات الرقمية في دوام سير المرفق العام و تطويره إلى الأفضل من حيث أداء الرسوم اللازمة للانتظام بالخدمة العامة و استمرار أداء المرفق لخدماته على مدار 24 ساعة.

وهذا ما تسعى إليه الإدارة المحلية من خلال التعامل الرقمي أن تجعل مبدأ سير المرفق العام قناة مفتوحة أمام المواطن، بحيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها و إنما يعمل على مدار الساعة ولا يتوقف إلا عند حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته .[1]

كما أن التعامل الرقمي يقلل من خطورة إضراب الموظفين و تحملهم مسؤولياتهم الجنائية والمدنية والتأديبية ، إذ يمكن للموظف من داخل بيته في غير أوقات العمل الرسمية ، أن يؤدي خدماته للجمهور عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها كما سيعمل على التقليل من العرض لوجود الموظف الفعلي في الظروف العادية و الذي يتولى الوظيفة دون استفاء شروطها القانونية ، حيث يمكن كشف أمره من خلال قواعد البيانات و المعلومات التي تتزود بها الإدارة المحلية ، وكذلك فإن هذا الأخير سوف يؤدي إلى القضاء على تعسف الموظفين و عدم احترامهم لأوقات العمل والقضاء على التسيب الوظيفي والتطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل تام من خلال توفير البوابات الرقمية التي تقدم خدماته على شبكة الانترنت على مدار 24 ساعة يوميا دون إجازات أو عطل , دون ارتباط بساعات دوام العمل لمدة 07 أيام في الأسبوع و 365 يوم في العام .[2]

كما يؤثر التعامل الرقمي بالإيجاب في بعض النواحي الوظيفية حيث تتمكن الإدارة من التغلب على مشكلة تمارض الموظفين والحصول على إجازات مرضية وغيرها من الإجازات التي تتجاوز الحدود القانونية المسموح بها.[3]

وبالتالي فإن أسلوب تقديم الخدمة العامة للمواطنين في ظل التعامل الرقمي يؤدي إلى ضمان سير الإدارة المحلية باعتبارها مرفق من المرافق العامة في كل وقت والقضاء على الغيابات المتكررة من طرف الموظفين وعدم احترام أوقات الدخول و الخروج من العمل التي تؤدي إلى الفساد داخل الإدارة و إضعاف ثقة المواطن تجاه الإدارة المحلية وخدمتها .

---

[1] Zhiyuan Fang, E-government In digital, Era Concept, practice and development, **International Journal of The Computer, The Internet and Management**, Vol. 10, No.2, 2002,P 12.

[2] مختار حماد، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010، ص 73.

[3] Serge Vallemont ,**la Notation des Agents dans les Trois Fonctions Publiques**, 2éme éd ,Paris: 1998, p 31

3- دور تعميم التعاملات الرقمية في تفعيل مبدأ المساواة وإقرار العدالة الاجتماعية

تعمل الإدارة المحلية على تقديم الخدمات إلى من يطلبها من المواطنين دون تميز بينهم و تلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين لها، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت . والمواطن يعلق أمال كبيرة في تعميم التعامل الرقمي في تحقيق مبدأ المساواة وإقرار العدالة الاجتماعية أمام المرفق العام المحلي بصورة علمية ، وذلك يؤدي إلى التقليل من التميز بين الأفراد على أساس الشخصية أو علاقات القرابة و الطائفية والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي تسبب الفساد داخل الإدارة.

وقد أدركت بعض الوحدات المحلية في إحدى الدول على أثر التعامل الرقمي في تفعيل المساواة أمام الإدارة في القضاء على التميز بين المتعالمين مع المرفق و تجاوز الخلافات السياسية على الرغم من صعوبة ذلك في التطبيق العلمي و تفاوته من مكان لآخر فقد حدثت في إحدى الوحدات أن عملت المعارضة السياسية فيها على الحيلولة بين المسؤولين و بين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم إقامة الموقع المناسب على الانترنت وفي وحدات محلية أخرى تم إنشاء موقع مشترك للتغلب على الخلافات والحواجز السياسية من جهة أخرى سيؤدي التعامل الرقمي إلى التغلب و لو بشكل متدرج على الوساطة والمحسوبية التي نشأت بفعل الممارسات التقليدية في تقديم الخدمات. على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها من رشوة وتمييز وعدم تفعيل لمبدأ المساواة وإقرار العدالة الاجتماعية أمام الإدارة المنصوص عليها في التشريعات والنصوص القانونية والتنظيمية.[1]

إن التأثير الأهم للتعامل الرقمي على مبدأ المساواة هو ما تضمنته القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الاستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة رقمية.بحيث نتنفرد الانترنت من بين وسائل الاتصال بعدم تحديد رسوم لها يعتمد على المسافات أو المدة أو الوقت أو حجم الرسالة ،فالمكالمة الهاتفية من واشنطن إلى الجزائر ، و من باريس إلى القاهرة تخضع لتعريفة منظمة تعتمد على مدة المكالمة لكن الرسالة الرقمية أو حتى المكالمة الهاتفية التي تتم عبر الأنترنت تقدم مجانا للمستخدم إذن نسير إلى أن المساواة النسبية .[2]

وانطلاقا مما سبق نستنتج أن التعاملات الرقمية بما تقدمه من خدمات رقمية تجعل جميع المتعاملين مع الإدارة المحلية متساويين في إتباع إجراءات الحصول والاستفادة من هذه الخدمات وكذلك يجعل الجهاز الإداري المحلي يعمل في حدود وظيفته دون الإخلال بها هذا من شأنه يحد من الفساد الإداري أو التقليل من مظاهره داخل الأجهزة الإدارية في ظل نظام قائم على الوسائل التكنولوجية التي تسهل اكتشاف الفساد ومعاقبة مرتكبيه.

[1] سليمان، الطماوي، **مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2014، ص 377.
[2] عبد الفتاح بيومي حجازي **مرجع سابق** ص106.

المبحث الثاني: توظيف البعد التكنولوجي وانعكاسه على أداء الإدارة المحلية

يعتبر أداء الخدمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل الإداري وهو يعبر عن درجة تحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، ولهذا تعمل الإدارة المحلية على تحسين أداء خدماتها بشتى الوسائل المتطورة، والتي أهمها الإدارة الرقمية التي لعبت دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات الإدارية.

فالأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، ولا يعتمد الأداء على كمية الجهد المبذول فقط، بل يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومهارتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي عليهم القيام به ، ويعتبر الأداء كنتيجة لتفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، فالقوى الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي والتي نعود العوامل وراثية وبيئية وثقافية مكتسبة من محيطهم، أما القوى الخارجية فتتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ووسائل العمل .

المطلب الأول: معايير الأداء بالإدارة المحلية:

يقصد بمعايير الأداء هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ويشترط في الأداء الدقة والموضوعية، وينبغي أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وتحسين نوعيتها وإخلاصهم للمؤسسة التي ينتمون إليها. وتتمثل أهم خصائص ومميزات معايير الأداء في :[1]

1- الصدق: ويرتبط بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعيار قياس الأداء.
2- الثبات: ويشير إلى مدى اتساق معيار القياس، ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين للمؤسسة لنفس البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق معايير القياس.
3- القبول: يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء من مديرين وعاملين، وذلك بغية تحسين وتطوير وتنمية أداء العاملين.
4- التمييز : وهو قدرة مقياس الأداء على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.
5 - سهولة الاستخدام: تعني وضوح مقياس الأداء وسهولة استخدامه من طرف العمال.
6- الجودة: وترتبط بجميع نشاطات الإدارة المحلية، وتعبر عن نوعية ومستوى أداء العمل وللجودة معينين حسب نوعية العمل المقدم.
أ- في حال إنتاج المؤسسة للسلع: فالجودة تعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج والتزام المنظمات بالمواصفات المتعارف عليها في الإنتاج.
ب - في حالة إنتاج المؤسسة للخدمات: فان الجودة هنا ذات معنى حسي يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى نجاح العاملين في تلبية احتياجاتهم.

[1] سليمة حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، العدد 07، جويلية 2014، ص 219.

7- الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز، والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، هذا يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من نمو معدل الأداء.

8- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.

9- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير عليها أداء العمل لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن الإجراءات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة و مخططة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح الأمور، وتفاديا للخلافات، وكذا تفاديا لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين.

3- أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:[1]

- من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- من الناحية التجريبية: إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- الأهمية الإدارية: وتظهر أهمية أداء الخدمة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه.

4- محددات الأداء:

هو الأثر الصافي لجهود الفرد الموظف والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: [2]

- الجهد: وهو ناتج من حصول الموظف الذي يقوم به على التدعيم (الحوافز) ، وهو يشير الطاقة إلى الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته في العمل.[3]

- القرارات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة من طرف الموظف لأداء الوظيفة

- إدراك الدور (المهام): ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.[4]

المطلب الثاني: أثر اعتماد البعد التكنولوجي في تحسين أداء الإدارة المحلية

شهدت مرحلة الألفية طفرة نوعية في استعمال التكنولوجيا الحديثة في الإدارة لما أصبحت تساهم به في سرعة الأداء الإداري وزيادة عمل التواصل بين المواطن و الإدارة و عمليات الإعلام عن طريق الوسائط الرقمية المتعددة و المتجددة في نفس الوقت ، و التي أضحت مظهرا من مظاهر التقدم ومدخلا

---

[1] سليمة حسين، **المرجع السابق** 2014، ص 220.

[2] سليمة حسين، **مرجع سابق**، ص ص 220-221.

[3] صبيحة عبد اللاوي، **سياسات التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء قطاع التعليم نموذجا**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص 242.

[4] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية، 1996 ، ص ص 38 - 39

للاصطلاح الإداري الحديث ، خاصة وأن الجماعات المحلية و بحكم علاقتها و رتباطها بالخدمات المحلية للمواطن و الضغط المتواصل عليها جراء المشاريع التنموية فقد أصبح لزاما عليها التعامل بها نظرا لما توفره من تسهيلات و تبسيط للإجراءات، وحتى فضاءا للرقابة على نوعية و جودة الخدمات و كذا أسلوب التسيير .

أولا: مؤشرات الأداء الإداري عن طريق التعامل الرقمي بالإدارة المحلية

1- ترشيد الخدمة العمومية: إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال من خلال التعامل الرقمي الذي يتم عبر أكثر من إدارة واحدة ، يستطيع الإنابة عن المواطن، ومتابعة كافة تعاملاته، بكافة إدارات الدولة. حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته خاصة مع ظهور شبكة الانترنت و ظهور خدمات المواقع الرقمية، إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن وجهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة أو الاتصال المباشر مع المواطن.

2- الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد : يؤدي التعامل الرقمي إلى تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة عبر أنظمة المعالجة المعلوماتية للخدمة، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة .

3- تقليص تكاليف الخدمة المحلية: ويكمن التعامل الرقمي في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشباك الرقمي .

4- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة المحلية: يمكن التعامل الرقمي بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، كما يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الرقمي لكل مراحل الخدمة إذ لا محال لإخفاء المعاملات.

5- فعالية منظمات الخدمة العمومية المحلية**:** يمكن التعامل الرقمي الإدارة القائمة من توفير الخدمة العمومية ومن تسهيل و تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتقديم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر ، توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، كما يحقق ذلك السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها ، مع المستفيد كما أن التعامل الرقمي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة، بسب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الرقمية زيادة على توفير واختصار الوقت لطالبي الخدمة . بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والبيروقراطي ، كما يعكس هذا الأخير مدى فعالية الإدارة المحلية في تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية و جعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

ثانيا: أثر اعتماد التطبيقات الرقمية على أداء المورد البشري بالإدارة المحلية :

يعتبر الموظف العمومي الأداة الفاعلة التي تعتمد عليها الإدارة المحلية لتحقيق النقلة النوعية في الأداء من خلال استخدام تطبيقات الإدارة الرقمية ، إذ تحتاج هذه الأخيرة إلى العنصر البشري المؤهل والمدرب فاستخدام نظام الإدارة الرقمية في شؤون الموارد البشرية يؤدي إلى إحداث الكثير من التحولات، ويزيد في كفاءة وفعالية الإدارة المحلية ، وهذا ما يتطلب استخدام برامج التدريب والتنمية وتطبيق قواعد جديدة للتحفيز. أو التحول في الوظائف والموظفين كالدمج الوظيفي وكذلك الأخذ بمبدأ التحول من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة من خلال ترشيد المسار المهني للموظف، فالإدارة الرقمية تتطلب موظفة مبتكرة مكتشفة قادرة على التكيف والتفاعل مع متطلبات عمله، بالإضافة إلى التحول إلى منهجية العمل المتمثلة في المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية وفرق العمل المرتبطة بنسق اتصالات متكامل الوظائف .

فيكون بتسهيل المعاملات الإدارية التي تنعكس آثارها من خلال:[1]

1- التغلب على مشكلة الروتين الإداري والبيروقراطية وهذا ما يسهل للمواطن الحصول على الخدمات والتأثير في الإجراءات الإدارية اللازمة لإصدار القرارات على نحو يؤدي إلى الارتقاء بأعمال موظفي المرفق العام المحلي وكذلك الحال بالنسبة للعقد الإداري الرقمي فالإدارة الرقمية تضمن سرعة التعاقد وإضفاء الشفافية وتضمن حرية المنافسة .

2- تحول إستراتيجي في عدد من نواحي أعمال الموظفين كالتوظيف الرقمي أي اختصار إجراءات تعيين الموظفين وإعطاء الموظفين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم في أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى وضع نظام آلي لأعمال الموظفين فيما يخص الترقية والتدرج الوظيفي وغيرها، كما يساعد في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء في مجال تخطيط الموارد البشرية وهذا ينعكس على مستوى الأداء في المجالات الأخرى[2] .

3- زيادة الشفافية و تحسين العلاقة مع المواطن: تشكل وسائل التواصل الناتجة أسسا على التطور التكنولوجي في زيادة حجم تبادل المعلومات بين المواطنين و الإدارة ، و تعطي أكثر فعالية لعملية الرقابة على التسيير وتمكن من معرفة القرارات التنموية و التفاعل معها، خاصة وأن منطق التبعية للإدارة أصبح تقليديا وجب تجاوزه عن طريق قيام الإدارة في حد ذاتها بنشر المعلومة و التواصل مع الأفراد داخل المجتمع لأجل إعلامهم وربطهم بالمستجدات ، فالحكامة الرشيدة تتطلب عملية تشاركية غير انفرادية. فالهيئات المحلية تجد صعوبة في التكيف مع التحولات التي فرضتها العولمة و الانفتاح التكنولوجي في ظل توفر وسائل التكنولوجيا و التواصل التي تعطي أكثر سهولة لتدفق المعلومات و الرقابة على الأنشطة المتصلة بتسيير الشأن المحلي ، لذا من الضروري إيجاد مخارج أكثر تلاءما مع هذا الوضع بما يساهم في تطبيق الشفافية و تعزيز فرص الرقابة و مكافحة البيروقراطية و الفساد و تبسيط الإجراءات الإدارية و تفعيل الجوانب المتصلة بالتكنولوجيا و وسائل التواصل و ربطها بتسيير الشأن العام المحلي [3].

4- زيادة التواصل بين المواطن و الإدارة المحلية : يشكل التواصل بين الأفراد داخل المجتمع و بين الإدارة المحلية خاصة تلك التي لها تماس مباشر معها نظرا لأنها تكون فضاء للممارسة الديمقراطية

---

[1] على السد جاري، **"الدولة ضد المدينة" منشورات مجموعة البحث حول المجال والتراب**، الرباط: مطبعة المعارف الجديدة، 2000، ص81.

[2] على السد جاري، **"المرجع السابق**، ص81.

[3] علي السد جاري، **نفس المرجع**، ص 82.

المحلية و اعتبارها تتوفر على مصالح غير ممركزة تلبي حاجات الأفراد المحلية من وثائق و مشاريع تنموية يستفيد منها السكان و يتم تقديم لهم الخدمة العمومية ، إلا أنها عبر التجارب و السنوات التي خلت فقد كانت هناك صورة ترتسم على العلاقة تتمثل في البيروقراطية و زيادة التعقيدات الإدارية و الشكليات و عدم وجود السرعة في الأداء الإداري المتنوع ، بالإضافة إلى تحجر العقليات و بطء التنفيذ القرارات المركزية و هذا غير متوافق مع معايير الحكم الراشد الذي تتأسس في خضمه أهم وسيلة لتقليص الهوة بين الرئيس و المرؤوس من جهة ، و بين العامة من الأفراد داخل المجتمع عبر التواصل الدائم والمستمر و المؤسس في ظل الوسائط التكنولوجية الحديثة المتعددة[1] و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى ما يلي:

- تساهم في سرعة أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الرقمية .

- تساهم في تخفيض التكاليف، حيث أن نظام الإدارة الرقمية عكس نظام الإدارة التقليدي لا تحتاج كمية كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة[2]، مما يساهم في معالجة مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.

- تساهم في تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، خاصة مع توفيرها إمكانية عدم تنقل المواطن إلى الإدارة ، وكذلك تقليصها من التعقيدات الإدارية ، وذلك بفضل زيادة طاقة العمل، وتقليل الحاجة إلى السفر والمقابلات وتبسيط الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الخدمات بفضل برمجة سير المعلومات وأداء الخدمات رقميا[3] .

- تسهيل إجراء الاتصالات بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المنظمة نفسها، وكذا مع المنظمات الأخرى، وتوفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.

- تعزز مركزية الإشراف، مما يتيح للإدارة السيطرة عليها وتامين حماية وامن المعلومة .

- تساعد على تعزيز مفهوم الأداء الجيد للخدمة، وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- يعد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بفضل توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها فضلا عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات.

- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري احد متصل بالشبكة، تصبح الشبكة هي الإدارة.

- تساهم في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها وتطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية، ويخفض من تكلفتها.[4]

- تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الحاضر والمستقبل لأنها توسع من المشاركة بين جميع أصحاب المصالح داخل الإدارة المحلية أو خارجها مما يجعل الشفافية والوضوح في أعلى مستوياتها.

- معرفة المشاكل و الصعوبات التي تحول دون تقديم المرافق العامة للخدمات الضرورية للمواطنين

---

[1] علي السد الجاري، **المرجع السابق**، ص 82.
[2] عصام عبد الفتاح مطر، **نفس المرجع**، ص 56.
[3] محمد محمود الطعامنة، طارق شريف العلوش، **مرجع سابق**، ص 80.
[4] عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **مرجع سابق** ، ص ص 35 - 36.

- تكريس الديمقراطية التشاركية

- زيادة فرص التواصل بين المواطن و المسؤولين المحلين عبر كافة وسائل التواصل الحديثة

- تشكل الوسائل التكنولوجيا وسيلة رقابية على التسيير الخاص بشؤونهم المحلية و تساهم في تسهيل معرفة أفاق التنمية المحلية لصالحهم[1].

5- مساهمة تطبيق نظام الإدارة الرقمية في تبسيط الحياة الإدارية**:** من خلال تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية المحلية ، كما تمكن الإدارة من معالجة انشغالات المواطنين وسيلة لخدمة المواطنين وبالتالي يسمح نظام الإدارة الرقمية معالجة الملفات الإدارية دون حضور المعنيين بها، كما تساعد في التقليل قدر الإمكان من الوثائق ، هي ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تقديم الخدمة ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل، كما تعتبر منفذا للولوج كبير من العلاقة تلغي جانب بالإضافة إلى أن ، إلى الإدارة ببساطة ووضوح الوثائق من حيث صياغتها وقراءتها الضارة بين الإدارة والمواطن، هذا الأخير له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة والمواطن من حيث تقديم الخدمات، فنظام الإدارة الرقمية يمتاز بالمرونة والوضوح والشفافية كما يساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون مبهمة. (وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية[2]) فنظام الإدارة الرقمية يلعب دورا في تحسين الخدمة العمومية من خلال:

- تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار .
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- إحلال الوثائق الرقمية بديلا للوثائق الورقية .
- استخدام الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الإدارة المحلية في الجزائر على توفير المعلومات بسهولة ويسر.
- التقليل من طوابير الانتظار وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة .
- هيئة الجهاز الحكومي للاندماج في مستوى النظام العالمي حتى يواكب أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتها (منظمة الطيران الدولية فرضت تعميم استعمال جواز السفر الرقمي في كل دول العالم بداية عام 2015).
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية وإيجاد بيئة عمل أفضل وتنافس تحاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي.
- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بانشغالات المواطنين أو وضع قيد التنفيذ السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- ومن الأمور التطويرية التي تسعى إليها الحكومة من خلال اعتماد نظام الإدارة الرقمية هو الوصول إلى ما يعرف بمناطق الظل حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء وتسيير أمورهم وتوفير عناء التنقل عنهم لإنهاء معاملاتهم وذلك في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

---

[1] علي السد جاري، **"نفس المرجع**، ص 83.

[2] سليمة غزلان، **مرجع سابق**، ص 36.

- التنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة سوء التسيير.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة وتجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

- تطبيق نظام الإدارة الرقمية يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق وهذا يؤدي إلى عدم الحاجة الأماكن التخزين، مما يؤدي إلى ترشيد النفقات.

المطلب الثالث: اثر التطبيقات التكنولوجيا المعتمدة في تحسين الخدمة العمومية المحلية:

تحسين الخدمة ليس مفهوما جديدا، فشركات ومؤسسات ومنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها ويعتبر تحسين أداء الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور تطبيقات نظام الإدارة الرقمية في تحسين أداء الخدمة بالإدارة المحلية في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين أداء الخدمة، والمتمثلة في ما يلي:

- رضا المواطنين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- الحلول القطعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الخدمات.
- الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الإدارة المحلية مما يساعد في ترشيد النفقات وتحسين الخدمات.
- استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة .
- استحداث أنظمة قياس جديدة.
- بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.
- بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر .
- اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات.
- يساهم تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تحسين أداء الخدمة الإدارية، من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في أدائها وتعاملها، فينتشر تأثيرها في نوعية الحياة في المجتمع.

إن انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإدارة المحلية جاء نتيجة الفوائد الكبيرة التي تنتج عن التطور السريع الذي يشهده العالم، فاتجاه الجزائر في التفكير في تفعيل أساليب تعتمد على البعد التكنولوجي في إدارتها لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المتقدمة، ويمكن تصنيف هذه المزايا كما يلي:

أ- على المجتمع المدني: [1]

1 - يساهم في زيادة شفافية بالإدارة المحلية فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.

2 - يساهم في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

3- يساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.

4 - يؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

ب - على المواطنين:

يؤدي تعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية إلى إحداث نقلة في نوعية الخدمة العمومية المحلية، مما ينتج عن هذا التعميم النتائج التالية:

1- يعمل على تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الإلكترونية عالية الجودة وبتكلفة أقل.

2- يمكن المواطنين من الوصول المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي.

3- يساعد على زيادة ولاء المواطن نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.[2]

4- توفر جودة ودقة الخدمات المقدمة من خلال إخضاع الأداء الرقمي لرقابة أدق من التي تفرض على الموظف في الإدارة التقليدية، وهذا ما يساعد على تقديم أداء أفضل للخدمة واستغلال اقل للإمكانات التي تتمتع بها الإدارة.[3]

5- الحد من البيروقراطية والفساد ، فأداء الخدمة في ظل نظام الإدارة الرقمية يقوم على مبدأ العدالة والمساواة في تقديم الخدمة للمواطنين.[4]

من خلال المزايا التي يحققها تعميم تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يمكننا إدراك الآثار الايجابية التي يخلفها من تحسين في أداء الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين، والتزود بالخدمات من مصدر واحد، وهذا يؤدي إلى انخفاض أوقات انجاز الخدمات، وتقليل التكاليف، من خلال تقليل أعباء الأعمال الورقية، فضلا عن انخفاض أعداد العاملين، نتيجة الاستخدام الأنظمة الرقمية المتطورة، مما يحسن أداء الخدمة بشكل أفضل.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **مرجع سابق** ، ص ص 34-35.

[2] عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **نفس المرجع** ، ص 36.

[3] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007، ص 42.

[4] عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2007، ص 58.

المطلب الرابع: التطبيقات الرقمية أسلوب لتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية

يعد نظام الإدارة الرقمية احد الأساليب الفعالة في تحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية التي تسعى الحكومة في الجزائر إلى بلوغه من اجل إعادة توطيد علاقة الإدارة بالمواطن وكذا إشراكه في تسيير شؤونه، وتلبية مطالبه واحتياجاته وتطلعاته المتزايد بفعل الثورة التكنولوجيات التي أدت إلى تنامي المطالب التنموية للمواطنين ومطالبة حكوماتهم بتحقيقها واستجابة لها. فمن خلال هذا المطلب سنتناول أسلوب تحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية من خلال توظيف نظام الإدارة الرقمية.

أولا: خصائص التنمية الإدارية.

تتميز التنمية الإدارية بعدة خصائص، يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

- الشمولية: أي أن تكون شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللمنظمات والقطاعات كافة في المجتمع.

- المسؤولية الجماعية: مسؤولية التنمية الإدارية لا تقع على عاتق قسم واحد أو مدير واحد، بل هي مسؤولية مشتركة تضم جميع الوظائف والمستويات المتنوعة، مع إعطاء دور مميز للإدارة العليا فيها.

- الاستمرارية والتجديد: بما أن التواصل المجتمعي مستمر، والظروف والأوضاع تتغير وتتطور، فإنه لابد من أن تكون التنمية الإدارية متطورة ومستمرة أيضا.

- التكامل والتوازن : أن تكون جميع الأجهزة والأقسام والأجزاء متكاملة .

- تطبق من قبل أجهزة مختصة وكفوءة: يجب أن تنظم الأجهزة التي تطبق برامج التنمية الإدارية ابتداء من مستوى القسم وحتى المستوى المركزي.

- أن تكون مرتبطة بالحالات الأخرى: من الضروري أن تكون التنمية الإدارية مرتبطة بالمجالات الأخرى للتنمية، كالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، ومن الممكن أن تكون سابقة لها من أجل أن تؤمن لها إدارة كفوءة تساعدها على تحقيق أهدافها بجودة عالية .

- أن تكون على شكل منظومة: إن منطق التنظيم يفرض أن تأخذ التنمية الإدارية شكل منظومة تسعى لتنمية القدرة الإدارية، وتستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة.

ثانيا: أهداف التنمية الإدارية بالإدارة المحلية.

تكمن أهداف التنمية الإدارية بالإدارة المحلية فيما يلي[2]:

- التخلص من التقادم الإداري: من خلال تجنب الروتين في ذهنيات وسلوك القادة والتجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجية العمل المستخدمة .

- تخطيط عملية الإحلال: حيث تسهل عملية التنمية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.

---

[1] رعد حسن الصرن ، **صناعة التنمية الإدارية**، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر و التوزيع، 2002 ، ص 30.

[2] نجم الغزاوي، **التدريب الإداري**، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006 ،ص ص 156 -157.

- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمركز الأعلى، والشعور بالإنجاز.

- تنمية القدرة الإدارية باستمرار وتحسين ورفع مستوى كفاية وفعالية الإداريين بينما تتمثل الأهداف الفرعية للتنمية الإدارية في الآتي[1] :

- تنمية القوة البشرية حيث إن الإنسان هو جوهر العملية التنموية، كما أن تحقق التنمية مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة على استيعاب العنصر البشري.

- التأكيد على الدور الحضاري للتنمية، بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة وبعيدا عن النقل العشوائي للأنماط الناجمة من البيئات الأخرى.

- تنمية وتطوير البناء الوظيفي والتنظيمي.

- ترشيد التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر .

كما تهدف التنمية الإدارية من جانب آخر إلى [2]:

- تحسين الأداء الوظيفي.
- رفع مستوى التفكير الإداري في الإدارة المحلية .
- مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة .
- العمل على جلب واستقطاب الكوادر والمواهب لمواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة من التقدم التكنولوجي.
- توسيع الآفاق في المجال المعرفي وفي مجال إدارة الموارد البشرية . وتهدف التنمية الإدارية من جانب آخر إلى[3]:
- الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس الدولية .
- دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.
- التقليص من التكلفة وترشيد النفقات.

ثالثا: مكونات وعناصر التنمية الإدارية بالإدارة المحلية

تتكون التنمية الإدارية من عدة عناصر ومكونات تضمن من خلالها تحقيق الأهداف المرغوب بها وهي:

1- عناصر التنمية الإدارية بالإدارة المحلية

تؤدي التنمية الإدارية الأهداف المنشودة إذا ما تتوفر على العناصر الكفيلة بتحقيق ما تطمح إليه الإدارة المحلية، من هاته العناصر أو المكونات ما يلي[4]:

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ، **الإدارة الإستراتجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة ، 2007، ص ص 295 – 296.

[2] Richard L. Gilbert , " **An investigation of the impact on management development programs caused by rapid growth** , The Case of Three Young, Leading High Technology Companies in Silicon Valley", Ph.D., Golden Gate University, USA, 1998, P23.

[3] Jean Woodall , Diana Winstanley , **Management Development**: **Strategy** and **Practice**, Wiley Black Well, London, 1998, P 6.

[4] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة العامة المقارنة**، عمان : دار المسيرة ، 2009، ص 294.

- موارد بشرية مؤهلة والتي تكفل أداء العمل بشكل فعال .
- تحديث الوسائل الإنتاجية من الآلات و الأدوات والتجهيزات بالشكل الذي يحقق الأهداف التنمية.
- مراعاة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في استقبال متغيرات جديدة.
- تقنيات التكنولوجية التي تساهم في نجاح المنظمة وفي تحقيق البقاء .

2- مكونات التنمية الإدارية

يرى شاكر عصفور أن مكونات التنمية الإدارية يمكن إجمالها في ستة عناصر هي[1]:
- العقيدة: وهي ما يؤمن به الإطار العام للقيم والسلوك و المعاملات .
- النظرية الإدارية: وتشكل الإطار الفكري الذي يساهم في أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين وفي كيفية تحقيق اكبر عائد ممكن.
- تطوير القوانين واللوائح والأنظمة: حيث لا بد من تعديلها وتطويرها وتوفير المرونة فيها، لتلاءم ظروف المجتمع الذي يتغير باستمرار، حتى تساعد على مواجهة متطلبات العمل في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.

- تطوير وتنمية المديرين والموظفين: يعتبر من أهم عناصر التنمية الإدارية، لان الموظفين والمديرين هم المسؤولون عن تنفيذ مهام ووظائف الدولة، كما أن نجاح التنمية الإدارية مرتبط بمدى نجاح عملية تطوير مهارات الموظفين والمديرين.

- تطوير الهياكل التنظيمية: تحتاج المنظمة إلى تطوير الهيكل التنظيمي من أجل القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية لتجنب تقادمه مع مرور الزمن أو بتغير الظروف، وهو عنصر أساسي في التنمية الإدارية، ويجب إرفاق تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير الإجراءات وتنمية المديرين وتطوير القوانين والأنظمة.

- تطوير إجراءات أجهزة العمل : من متطلبات التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها وتصميم نماذج حديثة تساعد على انجاز الأعمال بسرعة وإتقان [2].

المطلب الخامس: أثر التطبيقات الرقمية في تطوير وظائف الإدارة

تكمن الأهداف الأساسية للتنمية الإدارية في مواجهة الأزمات التي من الممكن أن تعترض الإدارة المحلية كالأزمات المالية وغيرها وكما تسعى نحو إرساء قواعد الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد، غير أن تحقيق التنمية الإدارية واجه مجموعة من المعوقات عطلت تحقيق أهدافها، ومن بينها نذكر ما يلي:
- غياب التنسيق بين الوحدات والأجهزة الإدارية بداخل الإدارة المحلية.
- عدم توافر الموارد المادية اللازمة لعملية التنمية الإدارية.
- غياب الوعي لدى العاملين بمفهوم التنمية الإدارية.

[1] محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، السعودية، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، 1987، ص ص 533-534.
[2] محمد شاكر عصفور، **المرجع سابق**، ص 535.

ومن أجل تجاوز العقبات وتحقيق التنمية الإدارية يعد نظام الإدارة الرقمية مخرجا لعديد من المشاكل، باعتباره جاء بديل عن نظام الإدارة التقليدية لتحقيق الأهداف الموضوعة له من حيث سهولة وسرعة إنجاز الخدمات المقدمة وجودتها وتطوير وتحسين وتنمية أداء الإدارة. وتتمثل تلك المهام فيما يلي:[1]

أولا: عملية التخطيط

يعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويتعلق بكيفية تحقيق أهداف مستقبلية ويقوم على توفير المعلومات والبيانات واستغلالها من أجل إنجاز تلك الأهداف في أقصر وقت وبأقل التكاليف والجهود، وهو ما يوفره نظام الإدارة الرقمية، فالتخطيط الرقمي يضمن تدفق المعلومات بصورة مستمرة وآنية، مما يعطي مجالا واسعا لاختيار البدائل والأهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها.

- يستخدم التخطيط الرقمي كل الاتجاهات الشبكية حيث أن القادة والموظفين هم المخططون، وهو ما يعطي فرصا كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء، ويتيح الفرص التي من شأنها أن تكرس العمل الجماعي لتطوير أداء مهامهم الأساسية.

- يجنب التخطيط الرقمي القادة والموظفين ضياع الجهود والوقت في أعمال كتابية مملة.

- يتيح التخطيط الرقمي فرصا للإبداع والابتكار في العمل في الإدارة المحلية ولاسيما عند وضع الخطة الرقمية ومتابعة تنفيذها، لقدرته على الاستجابة للظروف المتغيرة والطارئة المحيطة بظروف تنفيذها مما يتيح فرصا لمعالجة الأخطاء في حينها.

- يعتبر التخطيط الرقمي أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيز الثقة التي هي الأداة الرئيسة فيما هو مطلوب من الإدارة المحلية تحقيقه وإنجازه.

ثانيا: عملية التنظيم

يعتبر التنظيم وظيفة مكملة لوظيفة التخطيط، حيث يحوله إلى واقع قابل للتنفيذ. ونتيجة للتطورات الكبيرة في مجال استخدامات تكنولوجيا المعلومات تصبح عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على مسايرة مختلف المستجدات، حيث يصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف ب"التنظيم الرقمي". وإجمالا يمكن توضيح أهمية توظيف نظام الإدارة الرقمية في تطوير عملية التنظيم من خلال ما يلي:[2]

- التنظيم الرقمي هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- الربط الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهو ما يحقق العلاقات القائمة في ذات الوقت وفي كل مكان في الإدارة المحلية. مما يؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تمكن شبكات الأعمال والانترانت من تحقيق نمط جديد في الإدارة المحلية يعمل على تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

- يمكن من تحقيق تغيرات في قوى العمل باستخدام العاملين ذوي التخصصات والمهارات العالية وعن بعد باستخدام أجهزة الإعلام الآلي مما يساهم بشكل كبير في تنمية قدرات الإدارة المحلية.

---

[1] عبد الناصر موسى، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة " **مجلة الباحث**، عدد 09 ،2011 ،ص 94.

[2] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص ص277 -278.

- يمكن من تحويل الزبائن إلى مشاركين فعليين من خلال مشاركتهم في اقتراح الخدمات التي يطلبونها عبر الحاسوب، فتقوم الإدارة المحلية بتقديمها وفق المعايير المطلوبة.

ثالثا: عملية القيادة والتوجيه واتخاذ القرار

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية والمحرك الفعلي لها، وهي مجموعة من التصرفات والتنظيمات، إذ تمثل عملية التواصل بين القائد ومرؤوسيه من أجل التأثير عليهم وتوجيههم لتحقيق أهداف الإدارة. وقد أدى التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى تطور في المفاهيم الإدارية متمثلا في الانتقال إلى نمط التوجيه الرقمي (توجيه جهود العاملين وأنشطتهم) وكان من نتائج هذا التطور:[1]

- تزيد من مرونة الإدارة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- تعتمد على القائد الرقمي ذي الخصائص الأكثر ملائمة وانسجام مع بيئة الأعمال المعاصرة.
- تمكن القائد من متابعة أبعاد تطور العمل في حينه وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية لإدارة المحلية، وتجعل منه قائدا يعتمد على السرعة في التفاعل والاستجابة والمبادرة وقادرة على فهم سيرها ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها في زمن قصير.
- توفر الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية (انترانت).
- توفر الاتصال المستمر بين القادة والموردين والمتعاملين عبر الشبكة الخارجية الاكسترانت)
- تزيد من مردودية العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل. أما على مستوى عملية اتخاذ القرار:
- يمكن نظام الإدارة الرقمية من سرعة الحصول على بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ القرار الصحيح والأنسب.
- تضمن صحة وتكامل المعلومات.
- تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة استنادا على البيانات الإحصائية الدقيقة.
- تساهم في دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل وتصحيح الأخطاء في حين حدوثها.

رابعا: عملية الرقابية[2]

تمثل الرقابة الرقمية إحدى وظائف المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف الإدارة المحلية، وعليه فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة المتابعة إنجاز وتنفيذ المخطط للوقوف على الصعوبات وتحديد الأخطاء إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات.

نتيجة التطور التكنولوجي أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل أكثر دقة وكفاءة بفضل الرقابة الرقمية التي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية لإدارة المحلية، ومن ثم تقليص الفارق الزمني بين الخطأ

[1] عبد الناصر موسى، محمد قريشي، **مرجع سابق**، ص ص 94-95.
[2] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص446.

وتصويبه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، من خلال تدفق المعلومات والربط بين القادة والعاملين والموردين والزبائن، وهذا ما يزيد من قدرة هذه الأخيرة على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة مستويات الإدارة المحلية.

من هنا فإن الرقابة الرقمية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة تتمثل في:

- تحقيق الرقابة في وقت إنجاز الأعمال (الفورية) بدلا من الرقابة القائمة على الماضي (الرقابة بالتقارير).

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية مما ينتج تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة.

- تعزز الثقة في العلاقات وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.ذ

- تقلص مع مرور الوقت من عبء الرقابة القائمة على متابعة الخطوات في العمليات أو الأنشطة التي تقوم بها الإدارة المحلية[1].

من كل ما تقدم، نخلص إلى أن تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية يساهم في تنمية العمل الإداري من خلال وضوح الأهداف والغايات والخطط، بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وتداول ونشر التقارير الإدارية والمالية مع المتعاملين مع الإدارة المحلية عبر كافة الوسائل الرقمية.

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص ص 277 -278.

المبحث الثالث: أثر تعميم التطبيق الرقمي في تحقيق إدارة الجودة بالإدارة المحلية

أصبح مطلب تحقيق الجودة بالإدارة المحلية مطلب أساسي، تسعى الحكومة لتحقيقه لنيل رضا مواطنيها، والرقي بأداء الإدارة وفقا للمعايير الدولية في عملية التسيير، من خلال مواكبة الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم من خلال توظيف الأنظمة الرقمية في أساليب النشاط الإداري لبلوغ الجودة المطلوبة في الخدمات. فمن خلال هذا المبحث سنعالج أثر تعميم التطبيق الرقمي في تحقيق إدارة الجودة بالإدارة المحلية في الجزائر.

المطلب الأول: أهمية وأهداف تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية

يعتبر تحقيق الجودة بالإدارة المحلية ضرورة ملحة تراهن عليها الدولة من خلال اعتماد تطبيقات نظام الإدارة الرقمية للوصول إلى إدارة الجودة ، نظرا لأهمية الجودة باعتبارها إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة، ولها أهمية كبيرة، سواء على مستوى زبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، ويمكن استعراض أهمية الجودة في النقاط التالية:

أولا: الأهمية العامة لتحقيق الجودة في ظل تطبيقات الرقمية بالإدارة المحلية

1- سمعة الإدارة المحلية: تستمد الإدارة المحلية شهرتها من مستوى جودة خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربطها مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغباتهم وحاجات المواطن. فإذا ما كانت خدمات الإدارة المحلية ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق هذه الأخيرة الشهرة والسمعة الواسعة[1] من خلال تطبيقات الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية.

2- المسؤولية القانونية للجودة: إن الإدارة المحلية التي تقوم بتصميم خدمات معينة تكون مسؤولة قانونا عن كل ما قد يحصل نتيجة الخدمة المقدمة، وعليه لابد من أن تكون هذه الأخيرة خالية من العيوب قدر الإمكان لتجنب المساءلة القانونية.

3- المنافسة: تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من الإدارة المحلية والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق منافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في خدمات الإدارة، أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بعلاقتها مع المتعاملين معها.

إن عدم رضا الزبون هو فشل الإدارة بالقيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منها وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل الخدمات الأكثر جودة وأمانا[2] .

4- خفض التكاليف انجاز الخدمة: حيث أن تحقيق الجودة وتحسين المستمر لها يؤدي إلى جذب أكبر عدد من المتعاملين معها، ومن ثم تحسين صورتها أمام الزبائن، كما يؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف من خلال تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية ، ومن ثم زيادة حسن سمعة الإدارة المحلية.

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو2000/9001** ،عمان: دار الثقافة، ط 1، 2009، ص ص 28-32.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **المرجع السابق** ، ص 33.

2- أهمية الجودة بالنسبة للمواطنين:

تكمن أهميتها من خلال العنصرين التاليين:

- الرضا: فلا يمكن أن تستمر علاقة الثقة بين الإدارة المحلية و المواطن ما لم تعمل على تقديم خدمات جيدة والاستجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم.
- الوفاء: إن ضمان وفاء الزبون [1] لا يتحقق إلا من خلال تقديم الخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم[2].

3- أهمية الجودة بالنسبة للموظفين:[3]

- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعتبر عامل مهما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، بما يساهم في تحسين أداء كل فرد بالإدارة المحلية وبالتالي تحسين مردودية العمل ورفع مستوى الجودة.
- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: إن التسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة والذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد.
- التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في الدارة المحلية والمتمثل في تطور شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام.

ثانيا: أهداف تحقيق الجودة في ظل تطبيقات الرقمية بالإدارة المحلية:

لا تتحقق الجودة بالإدارة المحلية إلا بلوغ الهدفين التاليين:

- أهداف تخدم ضبط الجودة: تتعلق هذه الأهداف بالمعايير التي ترغب الإدارة المحلية في المحافظة عليها، وتصاغ على مستواها، وذلك باستخدام معايير تتعلق بصفات متميزة مثل الأمان وإرضاء المواطن.
- أهداف تحسين الجودة: وغالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير الخدمات ترضى حاجات المواطنين بنفع أكثر.

كما يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمسة فئات هي:[4]

1- أهداف الأداء الخارجي لإدارة المحلية ويتضمن المواطن والمجتمع المدني.
2- أهداف أداء المجتمع وتناول حاجات المواطن والمنافسة.
3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العاملين وفعاليتها وقابليتها لضبط.

---

[1] يعرف الزبون على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما. أو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفرادا أو منظمات.

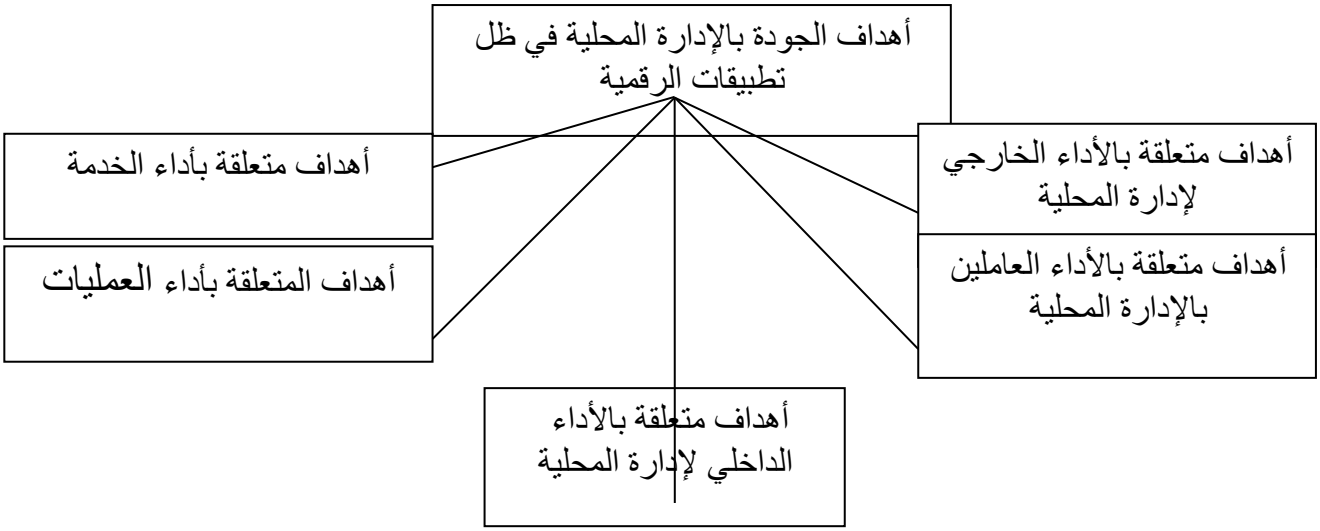
[2] فلة العيهار، **مرجع سابق**، ص 5.

[3] فلة العيهار، **نفس المرجع**، ص ص 5 -7.

[4] قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سابق**، ص ص 38-39.

4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة الإدارة المحلية وفعاليتها ومدى استجابتها لتغيرات ومحيط العمل.
5- أهداف أداء العاملين وتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل (07): يوضح أهداف الجودة بالإدارة المحلية في ظل تطبيقات الرقمية[1]



المطلب الثاني : أبعاد ومحددات ومستويات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية

يتطلب تحقيق الجودة بالإدارة المحلية من خلال تطبيقات نظام الإدارة الرقمية توفر أبعاد ومحددات معينة على مستويات محددة فن خلال هذا المطلب سنتناول أبعاد ومحددات ومستويات تحقيق الجودة في ظل تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية.

أولا: أبعاد جودة الخدمة بالإدارة المحلية :

تتمثل أبعاد جودة الخدمة في ثلاثة أبعاد أساسية، كما أن هناك عشرة معايير أساسية على الأقل يحكم من خلالها العملاء على مدى جودة الخدمة المقدمة لهم. وتختلف الأهمية النسبية لتلك الأبعاد والمعايير من نشاط خدمي إلى أخر ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، مما يضفي صعوبات أكبر في إدارة جودة الخدمات. ويمكن توضيح هذه الأبعاد والمعايير كالآتي:

1- البعد الأول: البعد الوظيفي

يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة إلى العميل، وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة، ومن أهم دلائلها ومعاييرها ما يلي:[2]

[1] محمد الصيرفي ، **الإدارة الإلكترونية** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2006، ص 27.
[2] بوعشة مبارك، نادية بوراس، تحسن الخدمات الالكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، **مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية**، العدد13، جوان 2017، ص 62.

- التعامل: ويتضمن أسلوب بناء وتدعيم وتوطيد العلاقة الطبية مع العملاء وتفادي خسارة العميل غير الراضي، وتوفير مناخ إيجابي للعمل للاهتمام والتزام الإدارة بإرضاء العميل، وربط العميل بالمنظمة وأخير تحقيق ولاء العميل للمنظمة.
- الكفاءة: تعني امتلاك مقدم الخدمة لكفاءات القرارات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء الخدمة بمستوى ثابت من الجودة مع رغبته في تحقيق ذلك.
- الاستجابة: تعنى سرعة استجابة مقدم الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
- الثقة: تعني مدى اقتناع العميل بمهارة وخبرة مقدم الخدمة، وبمدى مصداقية وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها.

2- البعد الثاني: البعد الفني

يتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها العميل ومن أهم معاييرها ما يلي: [1]
- الأمان: وهو يعني خلو الخدمة المقدمة من كافة المخاطر ومصادرها .
- الاعتمادية: وتعني قدرة مزود الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة الموعود بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك وأن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته.
- الفورية: وتعني سهولة حصول العميل على خدمة في الوقت والمكان المناسبين.

- البعد الثالث : الصورة الذهنية للمنظمين لدى العميل (المواطن)

تمثل كيفية ادارك العميل لمنظمة الخدمة التي يتعامل معها، وهي تكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى العميل، فضلا عن مجموعة عوامل أخرى هي:
- الاتصال: ويشمل نوعين من الاتصال: أولاهما: بين الإدارة المحلية وعملائها وذلك لتعريفيهم بالخدمات المقدمة ومواصفاتها وزمن أداء الخدمة وغيرها من المعلومات، كذلك الإنصات لشكاوى العملاء وذلك للعمل على حلها .وثانيهما: بين العملاء بعضهم وبعض التبادل الخبرات فيما بينهم.[2]
- الإعلان: فالإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية عن المنظمة لدى العاملين، وذلك من خلال التأكد على بعض القيم الوفاء بالتزام أو التعهد وحماية العملاء والأمانة وغيرها.
- الجوانب الملموسة: تتضمن جميع التسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة كالمباني والتخطيط الداخلي والوسائل والمعدات، وكذلك ظروف العمل المختلفة.

ثانيا: محددات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية:

تكمن محددات تحقيق الجودة بالإدارة المحلية في النقاط التالية: [3]

1- التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين الخصائص أو عدم تضمينها في الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات متلقي الخدمة في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للخدمة الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم الخدمات.

---

[1] بوعشة مبارك، نادية بوراس، **المرجع نفس**، ص ص 62-63.
[2] عواطف إبراهيم الحداد ، **مرجع سابق**، ص 24.
[3] عمري سامي، اثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال**، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص ص 270-271.

2- التوافق مع التصميم: ما يصطلح بجودة تطابق، ويشير إلى درجة تطابق الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذا بدوره يتأثر بمجموعة العوامل مثل: القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات، ومهارات العاملين وتدريب والحوافز.

3 - سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمواطن عن كيفية الاستخدام ، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة الخدمات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها .
4- خدمات ما بعد التسلم: من الأهمية من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء الخدمة، أما هو متوقع وهنالك الكثير من أسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

ثالثا: مستويات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية:

تتعدد مستويات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية. غير أن الوصول للجودة المطلوبة في الخدمة العمومية تعترضها مجموعة من المعوقات والتحديات.

يمكن التميز بين خمسة مستويات الجودة الخدمة والمتمثلة فيما يلي:[1]
- الجودة المتوقعة من نقل العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوبا توفرها في الخدمات المقدمة.
- الجودة المدركة من قبل الإدارة المحلية: والتي تراها في اغلب الأحيان مناسبة.
- الجودة القياسية: المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة.
- الجودة المروجة للعملاء.

المطلب الثالث: مراحل قياس تطور الجودة بالإدارة المحلية

تعد الجودة معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء، والاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة الخدمة، ويمكن القول أن تطور الجودة بالإدارة المحلية يخضع لسلسة من التطور المستمر.وقد اقترح "جارفين" أربع مراحل لقياس تطور الجودة:

1- المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش

يعتمد في هذه المرحلة على وسائل التفتيش للتمييز بين الخدمات الرديئة والجيدة، حيث كانت النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل الخدمات[2].

[1] صلاح محمود ذياب ، قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى و الموظفين ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية** ، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012، ص ص 73-74.
[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سابق** ، ص 27.

2 - المرحلة الثانية: مرحلة ضبط الجودة

يتم في هذه المرحلة التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة تصميم وجودة المطابقة. ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة مطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون[1].

3 - المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة

تهتم في هذه المرحلة بالمواد التي تساهم في عملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات واليد العاملة. كما تقوم بتقديم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة الاكتشاف مواطن القصور وتلاقيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل. وتشمل هذه المرحلة الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة للعملاء، بان المستوى أو الخدمة سيشبع حاجات معينة[2].

4- المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

وتسمى بالإدارة الإستراتيجية، وهي ملائمة الخدمة للمتطلبات، تمتد حتى وقتنا الراهن، وتسعى هذه الإدارة الإستراتيجية إلى تغير فلسفة الإدارة وطريقة تفكيرها ، والعمل على التطوير والتحسين المستمر في أداء ونظم الجودة فيها.تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد، وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر الجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة ولكن من منظور المتلقي للخدمة[3].

المطلب الرابع: متطلبات وآليات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية

يحتاج تحقيق جودة الخدمات بالإدارة المحلية، إلى توفير متطلبات تساعد على انجاز الخدمة المطلوبة، كما تتطلب آليات وميكانزمات يرتكز عليها الأداء لتحقيق جودة عالية، تتوافق مع تطلعات طالبي الخدمة وترضي طموحاتهم وتوقعتهم .

أولا: المتطلبات الأساسية لتحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية، يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وهي: [4]

1- إعادة تشكيل ثقافة بالإدارة المحلية .

---

[1] يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، **محلة الباحث**، ، العدد الخامس،2007 ، ص 29.

[2] محمد عبد الفتاح محمد ، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 193.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، ، الأردن: بدون دار نشر، 2005 ، ص 12.

[4] لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة : إيزو 9000** ، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2011، ص 21.

يتطلب إدخال أي مبدأ جديد في الإدارة المحلية إعادة تشكيل لثقافة جديدة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في الإدارة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافا جذرية عن (الثقافة الإدارية التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة التطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية

2- الترويج وتسويق البرنامج .

يعد نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين بالإدارة المحلية، أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . فتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على الإدارة المحلية .

3- التعليم والتدريب .

يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من خلال تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. فالهدف من التدريب هو نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق، بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة، وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

4- الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية، من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة الإدارة المحلية ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى .

5- تشكيل فرق العمل .

يتم تشكيل فرق العمل، بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية، وتقديم المقترحات لتحسينها.

6- التشجيع والتحفيز .

يعتبر تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل جيد، سيؤدي حتما إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب ، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في الادارة المحلية واستمراريته. حيث أن استمرارية البرنامج في الإدارة المحلية يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .[1]

والخلاصة أن على الادارة المحلية تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

7- الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

8- إستراتيجية التطبيق .

إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .

9- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

10- التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

11- التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

بينما يرى أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي :[2]

1- اقتناع و دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة و معرفتها التامة بمفهومه و عناصره و فوائد تطبيقه .

2- ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظورات توكيد الجودة و منها (الأيزو 9000) الذي يعتبر الأساس و الخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3- تهيئة مناخ العمل و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ و عناصر و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة و شرح الفوائد التي سد تعود عليهم من جراء ذلك.

---

[1] لعلى بوكميش، **مرجع سابق**، ص 22.

[2] حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص90.

- مشاركة العاملين في عملية صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسن الجودة و تطويرها .
- حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم كافة أنواع الدعم المادي و المعنوي لهم .
- الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل و تنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين .
- وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية.
- تنمية المهارات القيادية و توفير أنماط القيادة و الإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: آليات تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية:

لتحقيق الجودة بالإدارة المحلية في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية: [1]

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالمواطن :

ويكون ذلك من خلال المواقف الإيجابية التي يبدلها مقدم الخدمة والتي تعتبر بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من اجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من اجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ومن ابرز المواقف الإيجابية نجد:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
-حسن المظهر.
- الابتسامة وحسن التعامل مع المواطن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو المواطن بغض النظر عن الجنس والعمر والمظهر. الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة. التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به توفير الخدمة.

2- خلق الرغبة لدى المواطن وتحديد حاجاتهم:

خلق الرغبة لدى المواطن، يكون بالاعتماد على المهارات التي يمتلكها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية ما يلي:
- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع المواطن بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- إعطاء الفرصة للمواطن للاستفسار عن الأمور التي يجب أن يستوضحها وعلى مقدم الخدمة الرد عليه بكل موضوعية.

3- إقناع المواطن ومعالجة الاعتراضات لديه:

[1] بوعشة مبارك، نادية بوراس، **مرجع سابق**، ص 72.

تعتبر العملية إقناع المواطن بالخدمة ليس بالأمر السهل ، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة بذل العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى المواطنين، من خلال الخدمات المقدمة لهم وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبدلها المواطن، وطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف إلى آخر، وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات المواطنين ومن أبرزها:[1]

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع المواطنين وهي (أن المواطن دائما على حق)
- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للمواطن، وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبدلها المواطن حتى يتم إرضاءه.

يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون المواطن راغبا في اقتناء خدمة معين.

4- التأكد من استمرارية المواطن بالتعامل مع الإدارة المحلية:

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع الإدارة المحلية وخلق الولاء لدى المواطن يأتي من خلال بعض الخدمات التي تشكل ضمانا لولاء المواطنين لها ومنها :[2]

- الاهتمام بشكاوي المواطنين وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي المواطنين.
- تقديم الشكر للمواطنين وتعظيم دورهم في دعم الإدارة المحلية في توفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

المطلب الخامس: الإدارة الرقمية إستراتيجية لتحقيق إدارة الجودة بالإدارة المحلية

يعتبر نظام الإدارة الرقمية باعتباره أهم الاستراتيجيات المتبعة لتقديم الخدمة وتقريب العميل من الإدارة، وتأمين الرفاهية التي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية أفراد المجتمع.

أولا: أثر تعميم استخدامات الإدارة الرقمية على جودة الخدمة بالإدارة المحلية

ويبرز أثر تطبيق نظام الإدارة الرقمية من خلال تصميم الخدمات باستخدام الحاسوب بدلا عن أساليب التصميم التقليدية، وهذا بفضل العديد من البرمجيات الجاهزة للقيام بهذه المهام.

وبفضل استخدام الانترنت أصبح بإمكان العميل أو المواطن الحصول على الخدمات الرقمية دون أي اتصال مادي مع مزود الخدمة وأصبح من السهل القيام بعمليات استشارة والحصول على عدد كبير من المعلومات، واستلام الطلبيات وبناء علاقة قوية بين المنظمة وعملائها في وقت وجيز.

لذا يجب على الإدارة المحلية التحكم الجيد في هذه التكنولوجيا وتطوير مختلف المهام والأنشطة التي تقدمها، وذلك من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة وتخفيض التكاليف، وتنمية العلاقة بينها وبين العملاء والتعرف أكثر على رغباتهم وتطلعاتهم.

---

[1] محمد خيثر، اسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، **محلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد 03 ، العدد 04،2017 ، ص 140.

[2] عمري سامي، **مرجع سابق**، ص ص 275-276.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن تعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وهي: [1]

- التميز : و هذا يعني أن الإدارة المحلية تأخذ رغبات العملاء و احتياجاتهم و توقعاتهم على شكل معلومات مرتدة ، وذلك من أجل تقديم الخدمات التي تناسب هذه الرغبات و التوقعات بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر . و هذا الوضع سيجعلها تضع رغبات العملاء في سلم أولوياتها وتتحول من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة لكل فرد في الإدارة .

- التركيز على الجودة بمعناها الواسع و هذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية و الطريقة التي يدرك بها العملاء تلك الخدمات .

- التحسينات المستمرة : و هذا يتطلب ابتعاد الإدارة المحلية عن التحسينات على فترات متباعدة و التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها وليس فقط في مرحلة تقديم الخدمة و ذلك من أجل المحافظة على ثقة العميل وسمعة الإدارة المحلية.[2]

- التعاون بين الأفراد و العاملين و المنظمة و إقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح الإدارة المحلية.

- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات و يتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في الإدارة المحلية و العمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعملها.

- الاعتماد على العمل الجماعي من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة و تدريبها على الأساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل الإدارة المحلية.[3]

- إعطاء العاملين سلطات و صلاحيات أكبر و خصوصا في مجالات تصميم الوظائف و السياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين : فالتدريب سيضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات و القدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل ، و تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء و الإبداع من قبل الأفراد العاملين وهذا سيؤثر إيجابا على نوعية المنتج .[4]

- الرؤية المشتركة لكل من العاملين و المديرين يجب أن تكون واضحة و تمثل توجها محددا للمنظمة بشكل يضمن التنسيق و توحيد الجهود و تلاشي التكرار و التعارض في جهود العاملين

- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة بالنسبة للعاملين و تمتاز بالموضوعية و تهتم بالانجازات أكثر من الشعارات.

ثانيا: أبعاد تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية

---

[1] حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO** ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، 2014 ،ص86.

[2] حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، **مرجع سابق** ،ص86.

[3] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، نفس المرجع و الصفحة.

[4] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 88.

تكمن أبعاد تحقيق جودة الخدمة بالإدارة المحلية في النقاط التالية : [1]

- التركيز على العميل : تشتمل أبعاد التركيز على العميل على (تحديد العملاء الخارجيين والداخلين ، و تحديد حاجات ورغبات العملاء ، و متابعة شكاوى العملاء و حلها ، و الأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة ، و المحافظة على العملاء الحاليين ، و الحصول على عملاء جدد) .
- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين : يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة و التمكين ، و التدريب و التأهيل ، و تحفيز العاملين .
- مشاركة العاملين : تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على (إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي و الانتقاد البناء ، و إعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء و العمل على إيجاد الحلول المناسبة ، و إعطائهم الصلاحية التغيير في طرق أداء أعمالهم ،و منح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء ، و تشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات التصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقا لمعلومات و بيانات يتم جمعها بطرق علمية) .
- التدريب و تأهيل العاملين : تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي و الخارجي ، و تدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم " التقييم الذاتي " ، و إعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة ، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين).
- تحفيز العاملين : تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع ، و مكافأة و تقدير المتميزين من العاملين ، و إيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية و ثقافية ورياضية ، و تحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي ، ودعم الأفكار الإبداعية و أساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين) .
- التركيز على تحسين العمليات : تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على (قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة ، و إلغاء الأنشطة و دورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة ، و تبسيط الإجراءات ، و تقليل عدد الخط وات المتبعة لتقديم الخدمة ، و الانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة م ن الناحية الاقتصادية ، و تقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم التقديم الخدمة).
- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة : تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين ، و القدرة على الاتصال الفعال ، و القدرة على قياس الأداء .
- التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين : تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين على متابعة التطورات الاقتصادية و المواصفات و المقاييس الخاصة بتقديم الجودة ، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، و وضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة ، و متابعة و فحص آثار تطبيق هذه الخطط .
- القدرة على الاتصال الفعال : تشتمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة و رسالتها ، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف ، و اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة

[1] زيد ابو زيد، **الجودة الشاملة في التعليم تعريفها و أهميتها و مبادئها و أهدافها**، مقال منشور على موقع منتدى كلية الحقوق، جامعة المنصورة. بتاريخ 14 \07\2012. على الموقع الالكتروني التالي: https://al3loom.com تاريخ الزيارة 2021/06/15.

بين العامل و العملاء الخارجيين ، و اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل و عملائه الداخليين ، و اهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة و الموردين و جعله جزء من العملية، و سهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم) .

- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة : تشتمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على (جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة ، و تحديد المجال الزمني ، و المتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة ، و مراجعة الإحصائيات المستخدمة و التأكد أنها ما زالت فعالة ، و القدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية ، و القدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

ثالثا: تحسين الخدمات الرقمية بالاعتماد على معايير الجودة

يؤدي تعميم تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية وفقا المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم و إدراكاتهم ، و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة، من خلال النقاط التالية: [1]

1-تحقيق درجة الثقة والمصداقية في الأداء :يؤدي تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية إلى إنجاز الخدمة كما تم الوعد بها ، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى .

2- سرعة الاستجابة: تشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء و الرد السريع على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء ، و السرعة في أداء الخدمة هذا ما توفره تطبيقات نظام الإدارة الرقمية.

3- الكفاءة أو القدرة :و تعكس المهارة و القدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات و الإلمام بظروف و طبيعة العمل و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة

4- الوصول للخدمة :لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة . مثل ملاءمة ساعات العمل ، و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة ، و ملاءمة موقع البنك ، و وجود عدد مناسب من آلات الصراف الآلي.

5- المصداقية : و تشمل الأمانة و الثقة و السمعة.

6- الاتصال : و يعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها ، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة .

7. الأمان : و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة .

8-الفهم : و يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل ، و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة ، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه .

9- اللباقة : و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب ، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل.

10- المجالات المادية الملموسة : وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجي أو تصميم المباني وغير ذلك .

رابعا: الإدارة الرقمية ودورها في تحقق التحسين المستمر بالإدارة المحلية

[1] خضير كاظم حمود، **مرجع سابق** ،ص 94.

تعد الإستراتيجية القائمة على التحسين المستمر من إحدى الأساليب الإدارية المتميزة بالجماعية والوظيفة الدائمة والتنقل من الوظيفة إلى الأخرى تحت نمط التعلم التنظيمي ، فاستراتيجيات التحسين المستمر للجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في إعلاء الشأن الاقتصادي ، كما تسهم في تعزيز المردودية وتقليل الهدر وتبديد المال العام بالإدارة المحلية ، مما يؤدي بشكل كبير في تطور النمط الإداري المحلي.

أولا: التحسين المستمر بالإدارة المحلية ودوره في رفع المردودية و تقليل الهدر وتبديد المال العام

تؤدي الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر إلى تحقيق طفرات اقتصادية عظيمة فالتقليل من الهدر في الإدارة المحلية يتحول إلى سياسة عامة تتبعها كل مؤسسات الدولة بقطاعيها الخاص والعام ، وهو ما يؤدي بعد ذلك إلى تحقيق المردوية العالية بالإدارة المحلية.

يعود تفوق الإدارة إلى العوامل الناعمة المرتبطة بالمورد البشري الذي يمثل المفتاح الأساسي لرفع المردودية والعوامل الناعمة هي المتمثلة في الأسلوب أو الكيفية التي يتصرف بها الجهاز التنفيذي في سعيه لتحقيق أغراض الإدارة المحلية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ، وكذلك المهارات القدرات المتميزة للموظفين بالإدارة المحلية بشكل عام ، والأهداف السامية من معاني القيم و المفاهيم التي تسترشد بها الإدارة والعاملون فيها. ويرجع هذا التفوق إلى التقليد والإبداع في الأساليب الإدارية التي تعمل على تحقيق التوازن المتكامل بين المكونات التنظيمية والمكونات الحضارية ببعدها الإنساني والاقتصاد ي ولقد تجسد هذا التعاون من خلال إزالة الهدر والتحسين المستمر وحلقات الجودة باعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع ونظام التوقيت الدقيق وإدخال نظام الإدارة الرقمية الحديثة في صميم النشاط الإداري.[1]

ثانيا: اثر تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية في تقليل الهدر بالإدارة المحلية بالجزائر

تحقيق الجودة بالإدارة المحلية من خلال تعميم توظيف تطبيقات الإدارة الرقمية لتشمل كافة الأنشطة الإدارية بغية الاستجابة لطموحات أفراد المجتمع بجميع أطيافه، وكذا الحد من الممارسات السلبية التي أضرت بالمصلحة العامة، وكبدت الخزينة العمومية نفقات ضخمة، فتعميم استخدامات النمط الرقمي سيساهم في ترشيد النفقات والتخلص من كافة صور الهدر بالإدارة المحلية .

2-1- أنواع الهدر بالإدارة:

للهدر بالإدارة المحلية مظاهر متعددة منها[2]:

- زيادة عدد الموظفين بدون منهجية مدروسة لحاجة الإدارة المحلية.
- هدر مالي تسببه البيروقراطية جراء إطالة مدى تنفيذ القرارات والأنظمة والإجراءات.
- سوء استخدام الآلات والمعدات في الأجهزة الإدارة المحلية مما يؤدي إلى سرعة تلفها.
- زيادة نفقات الهاتف والماء والكهرباء بطريقة ملحوظة.
- استخدام الموظفين السيارات ومختلف الممتلكات الإدارة المحلية لأغراض الشخصية.
- نفقات الإدارة المحلية غير المبررة تحت بنود متعددة.

إن تطبيق معايير إدارة الجودة بالإدارة المحلية في ظل تعميم تطبيقات نظام الإدارة الرقمية يؤدي إلى**:**

- خفض الهدر

---

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي،"**الجودة في المنظمات الحديثة**" ، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 ، ص15.

[2] عبد الله الطائي ،عيسى قدادة،" **إدارة الجودة الشاملة**"، ، عمان،الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008، ص29.

- تحسين مواصفات الخدمات المقدمة
- خفض زمن تقديم الخدمة

وبالتالي تلبية متطلبات المواطن الذي هو زبون الإدارة المحلية ,كما يساعد تطبيق تعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية على تحسين أداء الإدارة المحلية:

- برفع وزيادة الوعي لدى العاملين بالإدارة المحلية بجودة الخدمات المقدمة
- توفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية
- يساعد على رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابا على تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة والوقت المطلوب للمواطن.

2-2- مبدأ التركيز على التحسين المستمر وتحسين أداء الإدارة المحلية بالجزائر:

تبقى الإدارة المحلية وعلى اختلاف أهدافها بحاجة دائما إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها. فعملية التحسين المستمر هي جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة ، فالمنهجية الجودة تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في الإدارة المحلية ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، فهي تهدف للوصول إلى الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.

وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر للجودة في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

2-3- تعميم التعاملات الرقمية أداة لتقليل الهد بالإدارة المحلية:

يعد استخدام نظام الإدارة الرقمية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لا غنى عنها في عالم اليوم السريع التقلب والمتميز بالبيئة المتغيرة والمتباينة، نظام الإدارة الرقمية هو واحد من أبرز الطرق التي تستخدم للتقليل من الهدر بالإدارة المحلية على وجه التحديد والتي تسهل عمل الإداري وتقلل من عدد الموظفين، ومفهوم تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية ليس مجرد نشر الخدمات الرقمية ليس مجرد نشر الخدمات الرقمية على المواقع ، بل أنه يتعدى إلى ذلك:[1]

- الخدمات المتصلة بموظفي الإدارة المحلية من خلال تسهيل عمليات الاتصال وزيادة كفاءة وفاعلية العاملين.
- إجراء التبادل المالي مع الجهات المركزية.
- نشر المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- الاجتماعات الإدارة المحلية التي تهدف إلى زيادة موثوقية الحكومية وشفافيتها.

بالتالي فتطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يساهم في تعزيز تطبيق أبعاد الجودة الشاملة من خلال:

- بناء فرق العمل وذلك باستخدام النظم المرتبطة بنظم دعم القرار الجماعي.

[1] عبد الله الطائي ، **مرجع سابق**، ص29.

- خفض كلفة التدريب من خلال تأسيس مركز تدريب يعتمد على الإنترنت.
- تعزيز التركيز على المستفيد من الخدمات من خلال تحسين جودة الخدمة.
- تحقيق التكامل بين الإدارة المحلية المؤسسات الأخرى.
- تعزيز التحسين المستمر من خلال التقدم في تقديم الخدمات الرقمية.
- أن إستراتيجية التحسين المستمر لها الدور الكبير في تطوير الإدارة المحلية وجعلها نموذجا تحتذى به الإدارات العمومية.

- أن إستراتيجية التحسين المستمر لضمان نجاحها لابد لها من عدة أساليب إدارية أخرى تكفل لها نجاحها وسيرها في إطارها الصحيح المحدد لها سلفا.

- تستطيع الإدارة المحلية صنع نموذج التحسين المستمر الإداري وتستطيع الاستفادة منه في القطاعات الخاصة والعامة.

- إن أساليب التحسين المستمرة تمكن من الإدارة المحلية تحقيق الطفرة الاقتصادية

وبذلك تحقق الإدارة المحلية من خلال تعميم التعاملات الرقمية خدمة عمومية محلية للمواطن يشعر من خلالها بالراحة والطمأنينة في تلقي الخدمات والمعلومات على مدار الساعة دون توقف والتخلص من هدر الزمن والجهد والمشقة من خلال التعامل عبر الإنترنت.

خلاصـــــة الفصـــــــل :

ما يمكن استنتاجه من خلال ما تناولنه في هذا الفصل أن التوجه لاعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية. جاء نتيجة تصاعد سقف مطالب المواطن في الجزائر الذي أصبح يطمح في الحصول على خدمات تواكب التطور التكنولوجي، وتحسن من معاملات الإدارية التي تضاهي مستوى ما يتمتع به المواطن في الدول السباقة في توظيف البعد التكنولوجي بصفة كلية. فالحكومة يوم مطالبة أكثر مما مضى المواصلة في تطبيق إستراتيجية إصلاح الإدارة المحلية بعد توجهها إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية، الذي يعتمد على الأساليب الحديثة في أداء وتقديم الخدمة من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الجزائر الرقمية من خلال تبسيط إجراءات حصول المواطن على الخدمة بطريقة سلسة ومختصرة واقل تكلفة. فالتجسيد الفعلي لنظام الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية فقد حقق تطور ملحوظ على الخدمة إذا ما قارن تقديم الخدمة في ظل نظام الإدارة التقليدية، فاستحداث المصلحة البيومترية على مستوى البلدية. أدى إلى تخفيف من عناء المواطن في تلبية احتياجاته نتيجة تبسيط الإجراءات في تقديم الخدمة.

فتطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بشكل جزئي، لا يزال في بداياته ولم يرقى بعد لما يطمح إليه المواطن في الجزائر، فإعادة تتمين العلاقة بين الإدارة والمواطن يحتاج ويتطلب تسريع تعميم تطبيق النظام الرقمي بصورة كلية ليشمل كافة المصالح بما فيها التوظيف والصفقات العمومية. اللذان يعتبران

أساس تحقيق التنمية المحلية وأداة للوصول إلى الجودة المطلوبة في الأداء وتقديم الخدمة العمومية للمواطن تحقيق الشعور بالراحة والطمأنينة في تلقي الخدمات والمعلومات على مدار أربعة وعشرين (24) ساعة دون توقف والتخلص من هدر الزمن والجهد والمشقة من خلال التعامل عبر الإنترنت.

كما أن تعميم وتوسيع تطبيق نظام الإدارة الرقمية يؤدي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية، تعمل على تفعيل العمل الجماعي بالإدارة المحلية القائم على العلانية والإفصاح، الحق في الحصول على المعلومات وبالتالي يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية ويؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على إستراتيجية التحسين المستمر التي لها دور كبير في تطوير الإدارة المحلية وجعلها نموذجا يحتذى به من خلال اعتماد أساليب إدارية حديثة تواكب التطور التكنولوجي تكفل لها النجاح والسير في إطارها الصحيح المحدد لها سلفا.

الفصـل الرابع :

الجانب الميداني للدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا النظرية، أن توسيع وتعميم تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية، له اثر على رضا المواطن في الجزائر يظهر هذا الأثر في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية من خلال توجه الجزائر لاعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية ، في نطاق تحقيق مشروع الجزائر الرقمية، وصولا لتكوين حكومة رقمية تعنى بتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، وبأداء متميز يضفي شفافية على ممارسات الإدارة المحلية، ويحد من الفساد بشتى صوره، ويؤدي إلى تحقيق حكامة محلية تنعكس على حياة المواطن بالإيجاب، مما يعيد بناء علاقة قوية مبنية على الثقة.

بعدما معالجتنا لموضوع رقمنة الإدارة المحلية وأثرها على رضا المواطن في الجزائر من جانبه النظري، وحرصا على الالتزام بموضوعية البحث في عرض نتائجه، ارتأينا أن نثري دراستنا، و ندعمها بدراسة ميدانية حتى نجعلها أقرب إلى الواقع، لمعرفة اثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية على تحقيق الرضا لدى المواطن في الجزائر، معتمدين على أسلوب التحري المباشر، و ذلك بالتقرب من مواطني ولايات الأربعة التالية :(مستغانم، النعامة، سطيف، الجزائر)، و أخذ رأي عينة ميسرة منهم حول تطبيق النظام الرقمي، وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية و ذلك بواسطة الاستبيان.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الاول: ادوات جمع وعرض البيانات

اولا: المناهج المعتمدة في الدراسة

1- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بتجميع الحقائق الراهنة فبالنسبة لدراستنا يهتم بمعرفة أثر اعتماد النظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن في الجزائر. وأخذنا كأنموذج لدراستنا الميدانية عينة من المواطنين لأربعة ولايات من أصل 58 ولاية.

2- المنهج الإحصائي:

تم الاستعانة به للتعرف على طبيعة بيانات الدراسة وذلك بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات... عن طريق استخدام تطبيق SPSS.

3- منهج دراسة الحالة:

يقوم على جمع البيانات والمعلومات العلمية المتعلقة بمجتمع الدراسة. ومحاولة التعمق في دراسة لمعرفة اثر اعتماد النظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن في الجزائر من خلال دراسة أثر اعتماد النظام الإدارة الرقمية وتوسيع تطبيقاته بالإدارة المحلية لولايات الأربعة التالية : (مستغانم، النعامة، سطيف ، الجزائر) كانموذج لدراستنا.

ثانيا:الأدوات المستخدمة في الدراسة

طبقا للمناهج المختارة في الدراسة تم الاعتماد على ثلاث طرق أو أدوات للدراسة وفقا لما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر من الأدوات الأساسية في معظم الدراسات وذلك من خلال ملاحظة كل الجوانب المتعلقة بالبحث بطريقة تضمن الموضوعية في المعلومات وقد اعتمدت الملاحظة من خلال هذا البحث أثناء الزيارات المتكررة لميدان الدراسة وتفحص مختلف مواقع الرقمية.

2- المقابلة :

إلى جانب الملاحظة اعتمدت على المقابلة في الحصول على المعلومات المطلوبة، باعتبارها أداة من أدوات البحث العلمي لأجل تفسير عبارات الاستبيان التي تكون معقدة نوعا ما وتحتاج للشرح. واستعملت هذه الأداة عن طريق إجراء مقابلة مع مجموعة المواطنين لولايات الأربعة كأنموذج لدراستي وذلك عن طريق التحاور المباشر معهم.

3- الاستبيان:

يعد الاستبيان أداة من أدوات البحث العلمي يستعين بها الباحث فمن خلال هذه الأداة قمت بإعداد استمارة الاستبيان، لعينة من المواطنين المترددين على الإدارات المحلية لأربع ولايات والمتمثلة في كل من ولاية مستغانم، النعامة، سطيف، الجزائر من اجل إعداد دراستي لمعرفة اثر رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق رضا لدى المواطن في الجزائر خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2008 إلى غاية 2021.

3 - 1- مرحلة إعداد استمارة الاستبيان: بعد تحديد المجتمع الذي استهدفته دراستي والمتمثل في المواطن الجزائري ، قمت بالإطلاع على مجموع من النماذج من اجل التمكن من إعداد استمارة الاستبيان التي تخص دراستي. وبناء على متغيرات الدراسة فقد تمت صياغة عبارات استمارة الاستبيان من اجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي انطلقنا منها.

3 - 1 - 1 - الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

بعد إعداد استمارة الاستبيان تم إخضاعه للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة من كلية الحقوق والعلوم السياسية ومن خارجها، . وبناء على الملاحظات المسجلة من طرف الأساتذة المحكمين قمت بإجراء التعديلات المطلوبة بعد أخذ رأي الأستاذة المشرفة وذلك كنوع من التحكيم العلمي لاستمارة الاستبيان.

3 - 1 - 2 - الصدق الاستطلاعي:

بعد إعادة صياغة استمارة الاستبيان وفقا لملاحظات المحكمين والأستاذة المشرفة، تم إجراء دراسة إختبارية بتوزيع 15 استمارة على عينة عشوائية لكل من مجتمع الدراسة. وذلك لمعرفة مدى وضوح وفهم الأسئلة بالنسبة للمجيبين ومن ثم اعتماد الاستبيان في شكله النهائي.

3 - 1 - 3 - اختبار الثبات بالنسبة استمارة الاستبيان:

تم إجراء اختبار الثبات لمعرفة درجة الاستقرار في نتائج الاستبيان، من اجل إعطاء نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقه مرة أخرى على نفس أفراد العينة خلال عدة فترات زمنية مختلفة. وبذلك تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وتم التحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.765 أي القيمة أكبر من 0.60 وهي قيمة المعامل المعتاد في العلوم الاجتماعية. فتعتبر هذه القيمة مقبولة بحثيا وبالتالي صالحة لأغراض البحث العلمي، نظرا لتحصل استبيان على درجة عالية نوعا ما من الثبات.

3 - 2- المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان:

3 - 2 - 1 - بالنسبة لأهم محاور استمارة الاستبيان:

اشتمل هذا الاستبيان على "68 "عبارة قسمت كما يلي:

- قسم 1 : خاص البيانات العامة للعينة المستهدفة الممثلة في مجموعة الموطنين لأربعة ولايات المعنية بدراسة والذي تناول فيه المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، المهنة).

- قسم 2: قسم خاص بالعبارات التي تخص موضوع دراستي حيث قسمت إلى ثلاث محاور أساسية لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها كما يلي:

- المحور الأول: اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن في الجزائر.

- **المحور الثاني:** رقمنة الإدارة المحلية آلية لإضفاء الشفافية وتقليص مؤشرات الفساد للوصول لتحقيق الحكامة المحلية و رضا المواطن في الجزائر.

- **المحور الثالث:** رقمنة الإدارة المحلية أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن.

ثالثا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

اعتمدت لتحقيق أهداف دراستي، على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... حيث اعتمدت على أساليب التحليل الإحصائي التالية:

1- معامل الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. بالاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ،

2- التكرارات: وذلك لتحديد تكرار اختيار كل بديل من بدائل عبارات الاستبيان ولمعرفة مدى تشتت الأجوبة عن الإجابة المتوسطة،

3- النسب المئوية لاستخراج نسب اختيار بديل من البدائل الموجودة في الاستبيان،

4- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان،

5- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

رابعا: مجتمع الدراسة

استهدفت هذه الدراسة المجتمع المتمثل في **المواطن في الجزائر** وقد اشتمل على مجموعة من المواطنين لأربعة ولايات وهذا حتى تكون معبرة عن حقيقة أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن في الجزائر. وقد اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث تتساوى فرص أفراد المجتمع لكي يكونوا أحد مفردات العينة المشاركة نظرا لصعوبة إجراء الدراسة بأسلوب العينة المختارة أو أساليب الحصر الشامل للمواطنين المترددين على الإدارة المحلية (الولاية والبلدية) باعتبار أن جميع المواطنين يقصدون الإدارة المحلية لقضاء مصالحهم، حيث قدر عدد سكان الجزائر لسنة 2021 بـ 45,000,000 نسمة. وبالتالي من الصعب جدا العمل وفقا لأسلوب العينة القصدية.

خامسا: معدل الاستجابة بالنسبة لمجتمع المستفيدين (المواطنين):

اعتمدت على العينة الصدفية من اجل إعداد هذا الدراسة من خلالها قمت بتوزيع الاستمارات على المواطنين دون اختيار الأشخاص بعينهم بالطريقة التقليدية عن طريق التسليم اليدوي؛ وبمساعدة مجموعة من الأصدقاء القاطنين بهذه الولايات وقد تم استرداد الاستمارات في فترة زمنية حددت بـ 04 أشهر (من شهر أفريل- إلى أواخر شهر أوت 2021) وذلك نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وبعد الولايات المعنية بالدراسة. أين استطعت الحصول على 1300 استمارة خلال الفترة الزمنية المذكورة أعلاه. وبعد فحصها وقراءتها تم استبعاد 24 استمارة لعدم الإجابة، وبذلك بلغت عدد الاستمارات الملائمة للتحليل 1254 استمارة.

الجدول رقم 13: المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستمارات

المسترجع	المستبعد	الصالح للتحليل
1278	24	1254

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل بيانات الدراسة

3- السلم المعتمد لتحديد الإجابات

تم اعتماد السلم الخماسي ليكرات في تحديد الاختيارات في الاستبيان وحددت مجالات الإجابة كما يلي:

- حساب المدى: 5-1/5=0.8

- قسمة المدى على عدد خلايا المقياس 5 أي: 5/4=0.8

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1- 1.8	1.8 -2.6	2.6 -3.4	3.4 -4.2	4.2 -5

المصدر:محمد خير سليم ابو زيد، **اساليب التحليل الاحصائي باستخدام برمجية spss**، الأردن، عمان: دار صفاء، 2005، ص 22.

- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: 1+ 0.8=1.8 ، أي مجال الإجابة الأول هو: [1-1.8] ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة جدا.

- الحد الثاني للمجال الثاني هو: 1.8+0.8= 2.6؛ أي مجال الإجابة الثاني هو: [1.8-2.6] ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة.

- الحد الثالث للمجال الثالث هو 2.6+0.8=3.4، أي مجال الإجابة الثالث هو: [2.6-3.4] ويشير إلى درجة موافقة متوسطة

- الحد الرابع للمجال الرابع هو 3.4+0.8=4.2، أي مجال الإجابة الرابع هو: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية.

- الحد الخامس للمجال الخامس هو 4.2+0.8=5، أي مجال الإجابة الخامس هو: [4.2-5] ويشير إلى درجة موافقة عالية جدا.

- المتوسط الفرضي للإجابة يساوي 3، وتم حسابه كما يلي:(5+4+3+2+1) / 5=3، أي أن درجات الموافقة التي قيمتها أقل من المتوسط الفرضي 3 تعبر عن درجة موافقة سلبية فيما يخص فقرات الاستبيان فيما يكون درجات الموافقة التي قيمتها أكبر من المتوسط الفرضي 3 تعبر عن اتجاهات موافقة ايجابية.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية

يمكن تلخيصها في ثلاثة مجالات رئيسية:

1- المجال الزمني:

استغرقت هذه الدراسة حوالي أربعة أشهر من شهر أفريل إلى نهاية شهر أوت من سنة 2021. وقد اشتمل المجال الزمني على وقت التعرف على الدور الوظيفي للبلديات وتوزيع استمارة الاستبيان على المواطنين، وإجراء المقابلة مباشرة مع المواطنين المترددين على الإدارة المحلية من اجل قضاء مصالحهم.

2- المجال المكاني:

اشتمل المجال المكاني لهذه الدراسة على أربعة ولايات (مستغانم؛ النعامة؛ سطيف؛ الجزائر) والتي قمت باختيارها بطريقة عشوائية. كأنموذج لدراستنا لمعرفة وتحديد أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق الرضا لدى المواطن في الجزائر من جهة. وحتى تكون نتائج الدراسة أكثر موضوعية فقد ارتأينا إلى الاعتماد على المعلومات والبيانات عن طريق توزيع مجموعة من الاستبيانات على المترددين على الإدارة المحلية للولايات الأربعة.

3- المجال البشري:

أما بخصوص المجال البشري فقد اشتملت هذه الدراسة على المواطنين لأربعة ولايات(مستغانم؛ النعامة؛ سطيف؛ الجزائر)

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا المبحث أن توجه الجزائر إلى اعتماد نظام الإدارة الرقمية وتوسيع وتعميم تطبيقاته بالإدارة المحلية باعتبارها اقرب وحدة للمواطن والتي يكون في اتصال دائم معها من اجل تلبية متطلباته واحتياجاته على جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن اجل مواكبة التطورات التكنولوجيا الحديثة التي يشهدها العالم ونقلتها وسائل التواصل المتعددة والتي أدت بالمواطن إلى رفع سقف مطالبه سواء المتعلقة بالمطالب الخدماتية والتنموية أو مطالب المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تسيير شؤونه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة ونتائجها

تناولنا من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان التي وجهت للمواطنين لأربعة ولايات والمترددين على الإدارة المحلية. وقد اعتمدنا في معالجة البيانات نظام التحليل الإحصائي spss والمأخوذة من عبارات الاستبيان التي أجاب عنها عينة من المواطنين للولايات الأربعة.

المطلب الاول: تحليل البيانات العامة الخاصة بالقسم الأول من الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية

سنتطرق من خلال القسم الأول من الدراسة إلى تحليل البيانات الشخصية: متغير الجنس، متغير السن، متغير مستوى التعليم، متغير المهنة.

1- الجنس

الجدول رقم 14 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم 01 توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المؤوية (بالتقريب)
ذكر	468	36.6
أنثى	786	61.5
المجموع	1254	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الذكور قد بلغت 36.6 % وهي اقل من نسبة الإناث والمتمثلة في 61.5 % ما يمكن تفسيره بأن الإدارة المحلية مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى. كما أن ارتفاع نسبة الإناث نوعا ما في العينة مقارنة بالذكور يرجع إلى تطور المجتمع وتغيير الأعراف وعادات المجتمع الذي عرف نوع من الانفتاح وتقلد المرأة العديد من المناصب ، وخروجها لقضاء مصالحها بمفردها وتلبية متطلباتها من المرافق العمومية بما فيها الإدارة المحلية الممثلة في البلديات والولايات.

2- السن:

الجدول رقم 15: توزيع مفردات العينة حسب السن

يوضح الجدول رقم 02 توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المؤوية (بالتقريب)
أقل من 20 سنة	132	10.3

من 21 إلى 40 سنة	895	70
من 41 إلى 60 سنة	208	16.3
من 60 سنة فما فوق	19	1.5
المجموع	1254	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول بأن 132 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من 20 سنة أي ما نسبته 10.3%، و708 مبحوثا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [21 - 40] أي بنسبة 70%، أما بالنسبة للفئة العمرية [41 - 60] فقد تحصلت على نسبة 16.3%. أما بالنسبة للفئة العمرية [من 60 سنة فما فوق] فيتضح من الجدول بأن الفئة التي نالت أكبر نسبة هي الفئة العمرية من (20 إلى 40 سنة) وهذا راجع للمميزات المجتمع الجزائري بأنه مجتمع شبابي لذا نجد الفئة الشبابية أكثر تعاملا مع الإدارة المحلية وبصورة مستمرة. نتيجة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم من الإدارات العمومية المحلية . ضف إلى ذلك استيعاب فئة الشباب لمثل هذه الدراسات لذا نجد تعاون هذه الفئة مع الباحثين وتقديم المساعدة لهم في إعداد أبحاثهم من خلال الإجابة الجدية على الاستمارات الموزعة من طرفهم للخروج بحلول علمية للمشاكل التي يواجهها المجتمع الجزائري بما فيها فئة الشباب باعتبار توجه الحكومة إلى تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية كبديل عن نظام الإدارة التقليدية في عملية التسيير من اجل تحقيق رضا الموطن في الجزائر. إلا أن هذا لا يلغي تفاعل الفئة أكثر من 40 سنة مع هذا الموضوع كونه يمس تعاملاتهم اليومية مع الإدارة المحلية من اجل قضاء احتياجاتهم ومطالبهم.

3- مستوى التعليم :

الجدول رقم 16 : توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

يوضح الجدول رقم 03 توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المؤوية (بالتقريب)
تعليم أساسي أو اقل	101	7.9
ثانوي	167	13.1
جامعي	798	62.4
ما بعد التدرج	188	14.7
المجموع	1254	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر للمتعاملين مع الإدارة المحلية هم فئة الجامعيين بنسبة قدرت ب 62.5 % تليها ما بعد التدرج بنسبة 14.7% وبعدها ثانوي بنسبة 13.1 % فالارتفاع الملحوظ في المستوى الدراسي لأفراد العينة يرجع إلى أهمية الدراسة المعدة التي تمس اهتمام هذه الفئة بذات التي أصبحت تنظر إلى

الإدارة نظرة تشاؤم وفقدت الثقة فيها بمقارنة مع مستويات الأخرى. كما أن هذه الفئة ترى في تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حلا لأغلب المشاكل التي تتخط فيها الإدارة والتي تعد سبب الرئيسي في انقطاع العلاقة بين الإدارة والمواطن كما أنها الفئة الأكبر التي استجابت مع طلبنا في الإجابة على استمارة الاستبيان، أما الفئات التي تتسم بانخفاض المستوى الدراسي فقد تجاوبت أيضا مع أسئلة الاستبيان ولو بصورة بسيطة حيث تراوحت نسبة هذه الفئة بـ 7.9 % من خلال مساعدتنا لها بشرح وتبسيط عبارة استمارة الاستبيان تمكننا من معرفة رأيهم حول أثر تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن في الجزائر.

4- المهنة :

الجدول رقم 17: توزيع مفردات العينة حسب المهنة

يوضح الجدول رقم 04 توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المؤوية (بالتقريب)
موظـف	578	45.2
عامــل	97	7.6
طــالب	457	35.8
مهنة حرة	77	6.00
بدون عمل	37	2.9
أخــرى	8	0.6
المجموع	1254	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بتوزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المهنة أن النسبة الأعلى استجابة لاستمارة الاستبيان هي فئة الموظفين بنسبة تراوحت بـ 45.2 ويرجع هذا الأمر إلى كون هذه الفئة بدراية تام بالمشاكل التي يعانيها المواطن والموظف معا في التعامل مع الجهاز الإداري في ظل التسيير التقليدي لإدارة والتي قد يجهلها المواطن غير الموظف، ثم تليها فئة الطلبة بنسبة 457 % لتعامل الدائم لهذه الفئة مع الإدارات العمومية سواء لقضاء مصالحهم الشخصية أو لإعداد دراستهم الميدانية في مجال تخصصاتهم. أما النسبة الأقل فتعود للعمال بنسبة 7.6% ثم تليها فئة أصحاب المهنة الحرة بنسبة 6 % وبعدها فئتين فئة بدون عمل بنسبة 2.9 % وفئة مهن أخرى بنسبة 0.6 % ويرجع الأمر إلى عدم تعامل هذه الفئة مع الإدارة العمومية المحلية بصفة دائمة إلا لضرورة وهذا ما يفسر انخفاض نسبة الاستجابة لهذه الفئات.

المطلب الثاني: تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالقسم الثاني من الدراسة

سنعالج من خلال هذا الجزء تحليل البيانات القسم الثاني من استمارة الاستبيان لمعرفة أثر تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق رضا المواطن في الجزائر من خلال ثلاث محاور.

1- معالجة وتحليل اختيارات المحور الأول من عبارات الاستبيان (إحلال الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن في الجزائر)

يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول:

الجدول رقم 18: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة(03-01) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يخفف نظام الرقمي بالإدارة المحلية من الإجراءات الإدارية ويبسطها للمواطن	546	42.7	598	46.8	16	1.3	38	3.0	48	3.8
يّسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية عملية التواصل بين المواطن والإدارة.	327	25.6	706	55.2	100	7.8	97	7.6	24	1.9
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على الأخطاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية.	466	36.5	463	36.2	133	10.4	114	8.9	78	6.1

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- تناولت العبارة رقم (1) من الاستبيان تخفيف النظام الرقمي بالإدارة المحلية لإجراءات الإدارية وتبسيطها للمواطن ، فقد كانت إجابة المواطنين على هذه العبارة إيجابية حيث حددت نسبة المجيبين على الاختيار "موافق"بـ 46.8 % في حين تحصل الاختيار" غير موافق" على نسبة قدرها 3.0 % ، وهي تمثل نسبة ضئيلة بمقارنة مع الاختيار الأول والثاني. وهذا ما يعكس درجة الرضا لأفراد العينة على تخفيف اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية للإجراءات الإدارية، وتبسيطها للمواطن نتيجة الإصلاحات التي باشرتها الحكومة من خلال توظيفها البعد التكنولوجي على مستوى الإدارة المحلية بهدف تقريب المواطن من الإدارة والاستجابة الفورية لمطالبه واحتياجاته،استرجاع الثقة، والقضاء على الهوة التي خلفتها الممارسات التقليدية في التعامل مع طلبات واحتياجات المواطن. إلا أن تبسيط الإجراءات الإدارية والوصول لدرجة تامة من الرضا، وإحلال نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية يحتاج تعميم وتوسيع تطبيقاته بصفة كلية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.

- العبارة رقم (2) من الاستبيان تسهيل نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لعملية التواصل بين المواطن والإدارة، فقد كانت إجابة المواطنين على هذه العبارة إيجابية حيث حددت نسبة المجيبين على الاختيار "موافق" بـ 55.2 % في حين تحصل الاختيار" غير موافق" على نسبة قدرها 7.6 % وهي تمثل نسبة ضئيلة بمقارنة مع

الاختيار الأول والثاني. وهذا ما يعكس درجة الرضا لأفراد العينة على تسهيل تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية على عملية التواصل بعد التوجه إلى اعتماد أسلوب جديد في عملية التواصل مع المواطن التي بدأت تظهر أثارها من خلال التجسيدات البسيطة لنظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية التي مست استخراج الوثائق وتعويضها بالوثائق البيومترية التي اقتصر الوقت والجهد على المواطن بمقارنة مع ما كان يتكبده من عناء في ظل نظام الإدارة التقليدية . إلا أن تسهيل عملية التواصل تتطلب تعميم وتوسيع تطبيقات النظام الرقمي على مستوى الإدارة المحلية لترقى للمستوى المطلوب من طرف المواطن، وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية، وتتحول إلى بديل عن النظام التقليدي.

- جاءت العبارة رقم (3) من الاستبيان لمعرفة دور تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في القضاء على الأخطاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطن فحسب النسب المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spss تعكس مدى درجة رضا المواطن العالية على اعتماد النظام الرقمي بديلا عن النظام التقليدي حيث بلغت نسبة المجيبين ب "موافق تماما" 36.5 % وهي أعلى نسبة بمقارنة مع الاختيارات الأخرى حيث بلغت نسبة الاختيار "موافق" بـ 36.2% وهي نسبة متقاربة مع النسبة الاختيار الأول، أما الاختيار "محايد" بلغت نسبة قدرت بـ 10.4 % والاختيار "غير موافق" بلغت نسبته 8.9 % والاختيار "غير موافق تماما" بلغت نسبته 6.1 % وهي تعد نسب ضئيلة مع الاختيار الأول والثاني هذا ما يعكس الايجابية في اختيارات المبحوثين ودرجة رضاهم على تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفادي الأخطاء المرتكبة في ظل النظام التقليدي من خلال ما أظهرته تطبيقاته الفعلية على ارض الواقع. إلا أن الوصول لإحلال هذا النظام بديلا يحتاج توسيع تطبيقاته بصورة كلية للقضاء على كافة المشاكل والصعوبات التي يعاني منها المواطن، وترضي طموحاته وتلبي رغباته واحتياجاته.

الجدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة(03-01) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يخفف نظام الرقمي بالإدارة المحلية من الإجراءات الإدارية ويبسطها للمواطن	**1.82**	**1.23**
يّسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية عملية التواصل بين المواطن والإدارة.	**2.03**	**0.90**
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على الأخطاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية.	**2.10**	**1.18**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 01 بقيمة قدرها 1.82 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.23 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 02 بقيمة قدرها 2.03 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.90 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين .

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 03 بقيمة قدرها 2.10 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.18 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 20 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (06-04) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يُـوفر النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة وسـائل وأدوات تكنولوجيـة تسـاعد علـى تحقيق راحة المواطن	423	33.1	476	37.2	239	18.7	84	6.6	32	2.5
يؤدي النظام الرقمي بالإدارة المحلية إلى إلغـاء طـوابير الانتظـار للحصـول علـى الخدمات	472	36.9	446	34.9	118	9.2	151	11.8	67	5.2
يّسـهل النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة حصـول المـواطن علـى وثائقـه فـي وقـت وجيز.	494	38.7	512	40.1	107	8.4	78	6.1	63	4.9

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (4) من الاستبيان جاءت لمعرفة ما يوفره النظام الرقمي بالإدارة المحلية من وسائل وأدوات تكنولوجية تساعد في تحقيق راحة المواطن وكانت اختيارات المبحوثين ايجابية حيث نال الاختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 37.2 % وقدرت نسبة اختيار "موافق تماما" بـ 33.1% وهي نسبة مقاربة لنسبة الاختيار الأول هذا ما يعكس رضا المواطن على اعتماد النظام الرقمي على مستوى الإدارة المحلية بمقارنة مع الاختيارات الأخرى التي تبدو ضئيلة حيث قدرت نسبة الاختيار"محايد" بـ 18.7% ونسبة "غير موافق" بـ 6.6 %، ونسبة الاختيار "غير موافق تماما" بـ 2.5 %.وهذا ما يظهره الواقع الفعلي من تجهيز الإدارة المحلية بالجزائر بالوسائل والأدوات التكنولوجية ورصد غلاف مالي كبير لهذه العملية من خلال ربطها مع شبكة الانترنت وتجهيزها بالحواسيب والمستلزمات الضرورية لنظام الإدارة الرقمية .إلا أن اعتماد هذا النظام يحتاج تعميم تطبيقاته بصفة كلية على كافة المصالح من اجل معرفة أثاره على المواطن ، ويحل بديلا عن النظام التقليدي في تسيير الإدارة المحلية من اجل الوصول لتحقيق راحة المواطن.

- العبارة رقم (5) من الاستبيان جاءت لمعرفة انعكاس اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إلغاء طوابير الانتظار في الحصول على الخدمات واتجهت أغلبية الاختيارات نحو الايجابية حيث نال اختيار "موفق تماما"

و"موافق" أعلى نسبة وقدرت بـ 36.9 % و 34.9 % بمقارنة مع نسب الاختيارات الأخرى التي جاءت منخفضة حيث قدرت نسبة اختيار "محايد" بـ 9.2 %، ونسبة اختيار "غير موافق" بـ 11.8 % ونسبة اختيار "غير موافق تماما" بـ 5.2 % وهذا ما يدل على درجة رضا المواطن على اعتماد البديل الجديد المتمثل في النظام الرقمي بالإدارة المحلية. الذي ألغى طوابير الانتظار في الحصول على الخدمة ولو بشكل جزئي. إلا أن اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا بشكل تام لن يتحقق إلا من خلال توسيع تطبيقاتها على كافة المصالح والمجالات التي تخدم المواطن وتستجيب لطموحاته وتعطلعاته.

- العبارة رقم (6) من الاستبيان جاءت لمعرفة مدى تسهيل اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية حصول المواطن على وثائقه في وقت وجيز وجاءت أغلبية الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 40.1 % وهي نسبة متقاربة مع نسبة اختيار "موافق تماما" التي قدرت بـ 38.7 % هذا ما يعكس رضا المواطن من تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية. بمقارنة مع مخرجات برنامج spss لاختيارات الأخرى التي جاءت منخفضة حيث قدرت نسبة اختيار "محايد" بـ 8.4 % ونسبة اختيار "غير موافق" بـ 6.1 %، ونسبة اختيار "غير موافق تماما" بـ 4.9 %. فاعتماد نظام الإدارة الرقمية من خلال التجسيدات الفعلية واستحداث مصلحة جديدة تدعى " المصلحة البيومترية " التي اختصرت على المواطن الوقت بمقارنة مع الوقت الذي كان يستغرقه في ظل الإدارة التقليدية في قضاء مصالحه فمثلا استخراج جواز السفر سابقا كان يستغرق شهور. أما الآن أصبح لا يتعدى مدة أسبوع وسمح اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية متابعة المراحل التي يمر بها هذا الأخير إلى غاية انجازه. إلا أن اعتماد هذا الأخير بديلا عن النظام التقليدي لن يتحقق إلا بتعميم وتوسيع تطبيقاته بصورة كلية لبلوغ ما يطمح إليه المواطن ويحسن ظروف حياته.

الجدول رقم 21 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة(06-04) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يُـوفر النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة وسـائل وأدوات تكنولوجية تساعد على تحقيق راحة المواطن	**2.06**	**1.01**
يـؤدي النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة إلـى إلغـاء طـوابير الانتظار للحصول على الخدمات	**2.12**	**1.19**
يّسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية حصول المواطن على وثائقه في وقت وجيز.	**1.97**	**1.08**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 04 بقيمة قدرها 2.06 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.01 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 05 بقيمة قدرها 2.12 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.19 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 06 بقيمة قدرها 1.97 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.08 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 22: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (09-07) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يساهم النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية للإدارة المحلية وتوجيهها إلى جوانب تنموية أخرى	454	35.5	413	32.3	254	19.9	90	7.0	43	3.4
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تجاوز الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمات	487	38.1	550	43.0	96	7.5	110	8.6	11	0.9
يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية الحياة اليومية للمواطن	506	39.6	460	36.0	129	10.1	116	9.1	43	3.4

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (7) من الاستبيان جاءت لمعرفة مدى مساهمة اعتماد النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية لإدارة المحلية. فجاءت الاختيارات ايجابية حيث تقاربت نسبة اختيار "موافق تماما" التي قدرت حسب مخرجات برنامج spss بنسبة 35.5 % مع نسبة اختيار "موافق" التي قدرت بنسبة 32.3 % وهي تمثل أعلى نسب بمقارنة مع نسب الاختيارات الأخرى التي قدرت بالنسبة لاختيار "محايد" بـ 19.9 % وبالنسبة لاختيار "غير موافق" بـ 7.0 %، وبالنسبة لاختيار " غير موافق تماما" بـ 3.4 %. وهذا ما يعكس درجة رضا على تطبيقات نظام الإدارة الرقمية ومدى مساهمته في تقليص التكاليف التسييرية بالإدارة المحلية وتحويلها واستثمارها في مجالات تنموية أخرى تخدم المواطن إذا ما تم تعميم تطبيقاته بصفة كلية على مستوى الإدارة المحلية. ليصبح بديلا عن الادارة التقليدية التي كبدت الخزينة العمومية تكاليف ضخمة في انجاز الخدمة.

- العبارة رقم (8) من الاستبيان جاءت لمعرفة مدى مساعدة اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تجاوز وإلغاء الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمة العمومية فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال الاختيار "موافق أعلى نسبة وقدرت بـ 43 % وثم تليها نسبة اختيار "موافق تماما" بنسبة 38.1% وهي نسبة متقاربة مع اختيار"موافق" وجاءت نسبة اختيار "غير موافق تماما" اضعف نسبة مقارنة مع الاختيارات الأخرى التي قدرت بالنسبة لاختيار "محايد" بـ 7.5 % ونسبة اختيار " غير موافق" بـ 8.6 % وهي نسب اقل من نسب الاختيار الأول والاختيار الثاني التي تعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدي من خلال اعتماد تطبيقاته بصورة جزئية وكان لها اثر تجسد في إلغاء الحدود المكانية والزمانية وأصبح بإمكان أي مواطن استخراج وثائقه في أي ولاية يتواجد بها دون الانتقال الى الولاية التي ينحدر منها أو مكان ميلاده. إلا أن التجسيدات الفعلية للنظام الإدارة الرقمية لا ترقى لتحل بديلا عن نظام الإدارة التقليدية ما لم يتم اعتماده بصفة كلية ليشمل جميع مصالح ومجالات الإدارة المحلية وتكون لها أثار فعلية تؤثر على انتقال المواطن من الوضع المعاش إلى وضع أحسن منه.

- العبارة رقم (9) من الاستبيان جاءت لمعرفة درجة السهولة التي يوفرها اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على الحياة اليومية للموطن فكانت الاختيارات ايجابية حيث حصل اختيار "موافق تماما" على أعلى نسبة وقدرت بـ 39.6 % وتليها نسبة اختيار "موافق" بـ 36.0 % التي تعتبر نسب تعكس درجة الرضا لدى المواطن تجاه تطبيقات نظام الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية مقارنة بالنسب الاختيارات الأخرى التي قدرت نسبها بـ 10.1 % بالنسبة لاختيار "محايد" و 9.1 % بالنسبة لاختيار " غير موافق" و 3.4 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما" وهي نسب ضئيلة بمقارنة مع الاختيار الأول والثاني الذي يعبر عن الأغلبية التي تعكس درجة الرضا لدى المواطن في الجزائر من اعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية بديلا عن النظام الإدارة التقليدي من خلال تجسيداتها الجزئية

التي مست الخدمة العمومية المحلية التي أصبحت تتميز بالمرونة وسهلت الحياة اليومية للمواطن. إلا أن الوصول إلى درجة عالية من الرضا لدى المواطن يحتاج تعميم تطبيق النظام الرقمي بصورة كلية ترقى لما يطمح إليه المواطن في الجزائر وتضاهي ما وصلت إليه الدول السباقة في اعتماد نظام الإدارة الرقمية في إدارتها، وتحل بديلا فعليا عن الإدارة التقليدية.

الجدول رقم 23 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (09-07) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يساهم النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية للإدارة المحلية وتوجيهها إلى جوانب تنموية أخرى	**2.09**	**1.07**
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تجاوز الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمات	**1.69**	**1.94**
يّسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية الحياة اليومية للمواطن	**1.99**	**1.08**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 07 بقيمة قدرها 2.09 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.07 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 08 بقيمة قدرها 1.69 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.94 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 09 بقيمة قدرها 1.99 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.08 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 24 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (12-10) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يفتح النظام الرقمي بالإدارة المحلية المجال للمواطن في مشاركة في الحياة السياسية	263	20.6	429	33.6	319	25.0	200	15.6	35	0.6
تتساوى الفرص للمواطنين باعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	348	27.2	452	35.4	231	18.1	140	11.0	83	6.5
يساهم اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية	307	24.0	452	35.4	261	20.4	159	12.4	75	5.9

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (10) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول أثر تطبيق نظام الرقمي بالإدارة المحلية على مجال مشاركة المواطن في الحياة السياسية وجاءت اغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" أعلى نسبة وقدرت بـ 33.6 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة قدرت بـ 20.6 %، كما جاءت اختيارات المبحوثين بالنسبة اختيار "غير موافق" اقل من نصف نسبة الاختيار الذي تحصل على اعلي نسبة بـ 15.6% ، أما اختيار "غير موافق تماما" نال نسبة قدرت بـ 0.6 وهي نسبة ضئيلة بمقارنة مع نسب الاختيارات الأخرى للمبحوثين، وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن على اعتماد نظام الإدارة الرقمية في فتح المجال أمام المواطنين في المشاركة في الحياة السياسية إذا ما تم اعتماده بصفة كلية بالإدارة المحلية ويقضي على ظاهرة العزوف والمقاطعة التي تشهدها الحياة السياسية في الوقت الراهن الناتج عن فقدان الثقة في من يشرفون على تنظيم الانتخابات، والاقتناع بأن نتائجها مزورة، وكذا التسليم أن نتائجها محسومة سلفا، بالإضافة إلى القضاء على ظاهرة الاغتراب السياسي الناتجة عن فقدان الثقة في المرشحين واقتناع غالبية المواطنين بأن المنتخبين في المجالس سواء المحلية أو الوطنية لا يمثلون إلا أنفسهم ، وترشحوا فقط لخدمة مصالحهم، ويختفون بعد انتخابهم مباشرة ولا يظهرون إلا بعد نهاية عهدته طمعا في إعادة انتخابهم لعهدة أخرى. فتوسيع توظيف هذا النظام ليشمل كافة المجالات يسهم في تحويله بديلا عن النظام التقليدي .

- العبارة رقم (11) من الاستبيان خصصت لمعرفة أراء المبحوثين على انعكاس تطبيقات نظام الرقمي بالإدارة المحلية في تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية أين نال اختيار "موافق" حسب مخرجات برنامج spss على أعلى نسبة وقدرت بـ 35.4 % ثم يليها وبالتالي اختيار " موافق تماما" بنسبة 27.2 % وهي نسبة مقاربة لنسبة اختيار أعلى نسبة وهذا ما يدل على رضا المواطن من اعتماد النظام الرقمي على مستوى الإدارة المحلية. فيما نالت الاختيارات الأخرى نسب تبدو ضعيفة بالنسبة الاختيارين السابقين حيث قدرت نسبة اختيار "محايد" بـ 18.1 %، واختيار"غير موافق" بـ 11.0 %، واختيار "غير موافق تماما" وهذا ما يعكس الأثر الايجابي الذي يحققه اعتماد تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية الممثلة في تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. إلا أن الوصول لرضا المواطن من خلال تفعيل مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص لن يتحقق ما لم يتم اعتماد وتوسيع تطبيقات النظام الرقمي بصورة كلية وخاصة في مجال التوظيف وإبرام الصفقات العمومية التي لها انعكاس مباشر على التنمية المحلية. كما يضع حدا للتدخل المورد البشري ومن ثمة يمكن أن يحل بديلا على نظام التقليدي لإدارة .

- العبارة رقم (12) من الاستبيان جاءت من اجل معرفة أراء المبحوثين حول اثر اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية وقد جاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة قدرت بـ 35.5 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة 24.0 % واختيار "محايد" بسبة قدرت بـ 20.4%. وهذا ما يعكس درجة الرضا لدى المبحوثين عن اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدي في تحقيق العدالة الاجتماعية بمقارنة مع نسب الاختيارين الباقيين التي تبدو ضعيفة حيث قدرت نسبة اختيار "غير موافق" بـ 12.4 ونسبة اختيار "غير موافق تماما" بـ 5.9. فاعتماد نظام الإدارة الرقمية يجسد العدالة بحيث تتم معالجة طلبات المواطنين دون تميز، كما يدفع المواطن نفس التكلفة باستخدام الشبكة العنكبوتية من خلال تصفح مواقع الخدمة العمومية المحلية. إلا أن تحقيق العدالة الاجتماعية بشكل تام لا يتم إلا من خلال توسيع اعتماد هذا النظام بصفة كلية ليشمل جميع ميادين الإدارة المحلية ولها تأثير على حياة المواطن، وثمة إحلاله بديلا عن نظام الإدارة التقليدية.

الجدول رقم 25 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (12-10) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يفتح النظام الرقمي بالإدارة المحلية المجال للمواطن في مشاركة في الحياة السياسية	2.65	2.66
تتساوى الفرص للمواطنين باعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	2.33	1.18
يساهم اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية	2.40	1.15

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 10 بقيمة قدرها 2.65 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.66 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 11 بقيمة قدرها 2.33 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.18 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 12 بقيمة قدرها 2.40 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.15 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 26: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (15-13) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

يحد النظام الرقمي بالإدارة المحلية من المشاكل والصعوبات التي تواجه المواطن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	299	23.4	506	39.5	207	16.2	204	16.0	38	3.0
يّساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها	329	25.7	486	38.0	272	21.3	97	7.6	70	5.5
يقرب النظام الرقمي الإدارة المحلية من المواطن ويحسن العلاقة بينهما	454	35.5	516	40.3	124	9.7	94	7.4	67	5.2

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- العبارة رقم (13) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول انعكاس اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في حل المشاكل والحد من الصعوبات التي تواجه المواطن في مجالات تعاملاته مع الإدارة فكانت اغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 39.5 % ثم تليها نسبة اختيار "موافق تماما بـ 23.4 وهذا يعبر عن رضا المواطن على تطبيق نظام الرقمي على مستوى الإدارة المحلية في الحد من المشاكل والصعوبات التي تواجهه في قضاء مصالحه. فيما تحصلت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيار الحاصل على أعلى نسبة حيث نال اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 16.2% واختيار "غير موافق على نسبة مقاربة لاختيار السابق قدرت بـ 16.0 % وأخر اختيار نال نسبة قدرت بـ 3.0 %، وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدي. فمن خلال التجسيد الجزئي لنظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية فقد استطاع هذا الأخير حل بعض المشاكل والصعوبات التي كان تواجه المواطن في تعاملاته مع الإدارة فيما يتعلق باستخراج الوثائق فقد سهل هذا النظام العملية بعدما كان المواطن يلقى عناء التنقل والجهد والوقت في قضاء مصالحه في ظل النظام الإدارة التقليدية . إلا أن الاستجابة لكل ما يطمح إليه المواطن لا يمكن تحقيقه ما لم يتم توسيع تطبيقات الإدارة الرقمية بصورة كلية تشمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية. وإحلاله مكان النظام الإداري التقليدي.

- العبارة رقم (14) من الاستبيان جاءت لمعرفة مساهمة اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها فاتسمت اغلب الاختيارات بالايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 38.0 % واختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 25.7 %. وهذا ما يدل على الآثار الايجابية لاعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية ومساهمته في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها بالنسبة للمواطن، فيما نالت الاختيارات الباقية نسب منخفضة قدرت بـ 21.3 % بالنسبة لاختيار "محايد" و 7.6 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و 5.5 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما"، وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن على تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن ممارسات نظام الإدارة التقليدي والذي سيساهم في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها بعد ما حققه التجسيد الفعلي لنظام الإدارة الرقمية لو بشكل جزئي الذي بدأ يغير نظرة المواطن إلى الإدارة .إلا أن استرجاع مكانة الإدارة وتغير رأي المواطن فيها يتطلب تطبيق كلي لهذا النظام من خلال توسيع وتعميم تطبيقاته ليشمل جميع الميادين التي تؤثر بشكل ايجابي على المصلحة العامة وتحسين من حياة المواطن وتجسد طموحاته وتلبي احتياجاته.

- العبارة رقم (15) من الاستبيان خصصت لمعرفة الدور الذي يلعبه تطبيق النظام الرقمي في تقريب المواطن من الإدارة المحلية ومساهمته في تحسين العلاقة بينها فكانت اغلب الاختبارات ايجابية حيث تحصل اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 40.3 %، وتحصل اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 35.5 % وهي نسبة مقاربة لاختيار الذي نال أعلى نسبة هذا ما يعبر على الانعكاس الايجابي لاعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تقريب المواطن منها ويحسن العلاقة بينهما، فيما تحصلت الاختيارات الباقية على نسب ضئيلة قدرت حسب كل اختيار بـ 9.7 % بالنسبة لاختيار "محايد" و 7.4 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و 5.2 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما" وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن على اعتماد نظام الإدارة الرقمية ومساهمة هذا الأخير في تقريب المواطن من الإدارة المحلية وإحلاله بديلا عن النظام التقليدي. إلا أن تحقيق الرضا التام لدى المواطن

وإحلاله بديلا عن النظام التقليدي لن يتحقق إلا باعتماد نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي لكي يستطيع إعادة العلاقة المبنية على الثقة بين الإدارة والمواطن، وإشراكه كعنصر فاعل في تسير الشأن العام المحلي.

الجدول رقم 27: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (15-13) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يحد النظام الرقمي بالإدارة المحلية من المشاكل والصعوبات التي تواجه المواطن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	**2.34**	**1.10**
يّساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها	**2.28**	**1.10**
يقرب النظام الرقمي الإدارة المحلية من المواطن ويحسن العلاقة بينهما	**2.05**	**1.11**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 13 بقيمة قدرها 2.34 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.10 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 14 بقيمة قدرها 2.28 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.10 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 15 بقيمة قدرها 2.05 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.80-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.11 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 28 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (19-16)من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يقلل النظام الرقمي من النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة المحلية	333	26.1	549	43.0	133	10.4	172	13.5	67	5.2
يعيد النظام الرقمي النظام والانضباط بالإدارة المحلية	386	30.2	536	41.9	205	16.0	86	6.7	41	3.2
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية	326	25.5	648	50.7	169	13.2	84	6.6	27	2.1
يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية	340	26.6	407	31.8	319	25.0	94	7.4	94	7.4

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (16) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تغيير النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 43.0 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متوسطة قدرت بـ 26.1%. وهذا ما يدل على الأثر الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية في تقليل النظرة السلبية للمواطن تجاهها، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 10.4% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 13.5 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 5.2 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية، ومساهمته في تقلل وتغيير النظرة السلبية للمواطن تجاهها نظر لمزايا التي يحملها هذا النظام. إلا أن التطبيق الحالي لهذا الأخير مازال لم يحقق الرضا التام لدى المواطن الذي لا زال لا يثق في الإدارة التي لا زالت تعتمد التعتيم والسرية وعدم اعتماد العلانية والإفصاح في تعاملاتها معه الذي يحتاج تعميم وتوسيع تطبيقاته بصورة تامة لتشمل كل المجالات التي تعود بالنفع على حياة المواطن والانتقال به إلى ما هو أحسن.

- العبارة رقم (17) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة النظام والانضباط بها فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 41.9 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة مقاربة لاختيار "موافق" قدرت بـ 30.2%. وهذا ما يعبر عن الأثر الايجابي لاعتماد نظام الرقمي في إعادة النظام والانضباط بالإدارة المحلية ، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 16.0% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 6.7 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 3.2 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من تطبيق نظام الإدارة الرقمية باعتباره بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية ومساهمته في إعادة النظام والانضباط. من خلال ما يوفره هذا النظام

- العبارة رقم (18) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية على على ترقية الخدمة العمومية المحلية فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 50.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متوسطة قدرت بـ 25.5 %. وهذا ما يدل على الانعكاس الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضئيلة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 13.2% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 6.6 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 2.1 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا

المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية باعتباره بديلا عن نظام الإدارة التقليدية في ترقية الخدمة العمومية المحلية.التي شهدت تحسن ملحوظ بعد التجسيد الجزئي لنظام الإدارة الرقمية التي لا زالت تتطلب تجسيد كلي من اجل الرقي بالخدمة العمومية المحلية التي تجسد طموحات المواطن وتنهي كافة الصعوبات التي كانت تواجه في ظل النظام الإدارة التقليدية.

- العبارة رقم (19) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 31.8 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متقاربة قدرت بـ 26.6%، ثم يليها اختيار "محايد" بنسبة قدرت بـ 25.0 %. وهذا ما يدل على الأثر الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية على المستوى المحلي، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة بـ 7.4 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 7.4 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية ومساهمته في تفعيل الرقابة الشعبية. من خلال ما يوفر هذا النظام من سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعده في ممارسة العمل الرقابي على الهيئات المنتخبة التي اسند إليها مهمة تمثيله في المجالس المحلية الولائية والبلدية ومدى تجسيدها للوعود والبرامج التي تجسد طموحاته وتحسين من وضعه المعيشي.إلا أن التطبيق المحتشم لهذا النظام بالإدارة المحلية ما زال لم يرقى للمستوى المطلوب ويحتاج لاعتماد كلي يجعلها أداة فعالة في يد المواطن من اجل مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، وممارسة الرقابة عليه.

الجدول رقم 29:التوزيعات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة(19-16)من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يقلل النظام الرقمي من النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة المحلية	**2.28**	**1.15**
يعيد النظام الرقمي النظام والانضباط بالإدارة المحلية	**2.09**	**1.01**
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية	**2.07**	**1.92**
يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية	**2.36**	**1.17**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 16 بقيمة قدرها 2.28 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة موافقة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.15 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 17 بقيمة قدرها 2.09 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.01 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين..

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 18 بقيمة قدرها 2.07 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.92 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 19 بقيمة قدرها 2.36 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.17 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 30: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (23-20) من عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يّساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه	355	27.8	531	41.5	223	17.4	97	7.6	48	3.8
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشاكل والاختلالات التي تشوب الإدارة التقليدية	360	28.2	527	41.2	219	17.1	132	10.3	16	1.3
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على العزوف الانتخابي للمواطن من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية لتسيير شؤونه	286	22.4	346	27.1	364	28.5	196	15.3	62	4.9
ينظم النظام الرقمي عمليات التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة المحلية	388	30.4	498	39.0	194	15.2	99	7.7	75	5.9

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (20) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 41.5 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متوسطة قدرت بـ 27.5%. وهذا ما يعبر على الانعكاس الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية ومساهمته في إشراك المواطن في تسيير شؤونه، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب تراوحت بين متوسطة ومنخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 17.4% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 7.6 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 3.8 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية و مساهمته في إشراك المواطن في تسيير شؤونه. من خلال ما يضفيه هذا النظام من شفافية، ويكرس العلانية والإفصاح في نشر كل مداولات المجالس المنتخبة لإعلام المواطن بكل تفاصيل التسيير حتي تكون له القدرة على مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، من خلال ما أفرزته عملية الرقابة عليه. إلا أن مشاركة المواطن الفعلية في تسيير شؤونه، لا يمكن أن تتجسد ما لم يتم تسريع توسيع استخدامات نظام الإدارة الرقمية بصورة كلية لتمس كافة مجالات التسيير، عندها يمكن إحلال النظام الرقمي بديلا عن النظام الإداري التقليدي.

- العبارة رقم (21) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إيجاد حلول للمشاكل ومعالجة الاختلالات التي تشوب نظام الإدارة التقليدية فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 41.2 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متوسطة قدرت بـ 28.2%. وهذا ما يدل على الأثر الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية ومساهمته في إيجاد حلول للمشاكل ومعالجة الاختلالات التي تشوب نظام الإدارة التقليدية ، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب تراوحت بين متوسطة ومنخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 17.1% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 10.3 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 1.3 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية وإسهامه في إيجاد حلول

للمشاكل ومعالجة الاختلالات التي تشوب نظام الإدارة التقليدية. نظرا للقدرة التي يملكها هذا النظام لاستجابة الفورية لمطالب المواطن ومعالجتها فور وصولها في وقت وجيز، ودون تحميل المواطن عناء التنقل وقطع مسافات طويلة، من خلال اعتماده على شبكة الانترنت التي تسهل عملية التواصل، ومعرفة مشاكل المواطن من خلال بوابة الكترونية موجهة للمواطن لرفع انشغالاته وطلباته واحتياجاته. إلا أن الاستفادة من مزايا النظام الرقمي بشكل كلي، يحتاج تسريع تعميم هذا النظام ليحل محل النظام التقليدي ويكون بديلا فعليا، يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا المواطن.

- العبارة رقم (22) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في القضاء على ظاهرة العزوف الانتخابي فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية نوعا ما حيث نال اختيار "محايد" على أعلى نسبة وقدرت بـ 28.5 % ثم يليها اختيار "موافق " بنسبة متقاربة قدرت بـ 27.1% ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة قدرت بـ 22.4 %. وهذا ما يعبر نوعا ما على الانعكاس الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية ومساهمته في القضاء على ظاهرة العزوف الانتخابي ، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب تراوحت بين متوسطة ومنخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 15.3 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 4.9 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية، إسهامه في القضاء على ظاهرة العزوف الانتخابي. نظرا لما يملكه هذا النظام من آليات تساعد على استرجاع ثقة المواطن بالإدارة التي تساهم في إعادة إشراك المواطن في تسيير شؤونه من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية سواء البلدية أو المحلية وممثلي المجتمع المدني بكافة أطيافه، هذا ما يعاد المواطن إلى ممارسة الحياة السياسية. إلا أن القضاء على ظاهرة العزوف التي تشهدها الساحة السياسية الحالية، تتطلب تسريع تعميم نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي الذي يؤدي إلى رفع مؤشر الشفافية ، ويزيد من العلانية والإفصاح على عملية التسيير، ويحد من التعتيم والضبابية التي كرسها النظام التقليدي.

- العبارة رقم (23) من الاستبيان خصصت لمعرفة رأي المبحوثين حول اثر تطبيق النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تنظيم عملية التواصل والاتصال بين الإدارة المواطن. فجاءت أغلب الاختيارات ايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت بـ 39.0 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" بنسبة متوسطة قدرت بـ 4.30 %. وهذا ما يدل على الأثر الايجابي لاعتماد نظام الرقمي بالإدارة المحلية ومساهمته في تنظيم عملية التواصل والاتصال بين الإدارة المواطن ، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب تراوحت بين متوسطة ومنخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث قدرت بـ 15.2% بالنسبة لاختيار "محايد" وبـ 7.7 % بالنسبة لاختيار "غير موافق" و بـ 5.9 % بالنسبة لاختيار "غير موافق تماما". وهذا ما يعكس درجة رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية، وإسهامه في تنظيم عملية التواصل والاتصال بين الإدارة المواطن. نظرا لما يمتلكه هذا النظام من آليات تعمل على تحديد مواعيد اتصال وتواصل المواطن مع الإدارة من خلال التعامل الالكتروني عبر الرسائل النصية، والتخلص من طوابير الانتظار التي كرسها النظام التقليدي. إلا أن إحلال النظام الرقمي بديلا عن النظام التقليدي على المستوى المحلي، يتطلب تسريع تعميم تطبيقات هذا النظام بشكل كلي ليمس كل مجالات تعامل المواطن مع الإدارة، من اجل تحديد أثارها بشكل كامل على رضا المواطن.

الجدول رقم 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (23-20) من عبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

يُساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه	2.16	1.04
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشاكل والاختلالات التي تشوب الإدارة التقليدية	2.14	0.99
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على العزوف الانتخابي للمواطن من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية لتسيير شؤونه	2.52	1.14
ينظم النظام الرقمي عمليات التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة المحلية	2.18	1.13

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 20 بقيمة قدرها 2.16 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.04 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 21 بقيمة قدرها 2.14 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.99 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 22 بقيمة قدرها 2.52 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.14مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 23 بقيمة قدرها 2.18 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [ويشير إلى درجة ضعيفة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.13 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 32: يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (23-01) من عبارات المحور الأول.

عبارات المحور الأول	التكرار والنسبة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يخفف النظام الرقمي بالإدارة المحلية من الإجراءات الإدارية ويبسطها للمواطن	التكرار	546	598	16	38	48	1.82	1.23
	النسبة	42.7	46.8	1.3	3.0	3.8		
يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية عملية التواصل بين المواطن والإدارة.	التكرار	327	706	100	97	24	2.03	0.90
	النسبة	25.6	55.2	7.8	7.6	1.9		
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على الأخطاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية.	التكرار	466	463	133	114	78	2.10	1.18
	النسبة	36.5	36.2	10.4	8.9	6.1		
يُوفر النظام الرقمي بالإدارة المحلية وسائل وأدوات تكنولوجية تساعد على تحقيق راحة المواطن	التكرار	423	476	239	84	32	2.06	1.01
	النسبة	33.1	37.2	18.7	6.6	2.5		
يؤدي النظام الرقمي بالإدارة المحلية إلى إلغاء طوابير الانتظار للحصول على الخدمات	التكرار	472	446	118	151	67	2.12	1.19
	النسبة	36.9	34.9	9.2	11.8	5.2		

يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية حصول المواطن على وثائقه في وقت وجيز.	التكرار	494	512	107	78	63	1.97	1.08
	النسبة	38.7	40.1	8.4	6.1	4.9		
يساهم النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية للإدارة المحلية وتوجيهها إلى جوانب تنموية أخرى	التكرار	454	413	254	90	43	2.09	1.04
	النسبة	35.5	32.3	19.9	7.0	3.4		
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تجاوز الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمات	التكرار	487	550	96	110	11	1.89	0.94
	النسبة	38.1	43.0	7.5	8.6	0.9		
يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية الحياة اليومية للمواطن	التكرار	506	450	129	116	43	1.99	1.08
	النسبة	39.6	36.0	10.1	9.1	9.1		
يفتح النظام الرقمي بالإدارة المحلية المجال للمواطن في مشاركة في الحياة السياسية	التكرار	263	429	319	200	35	2.65	2.66
	النسبة	20.6	33.6	25.0	15.6	2.7		
تتساوى الفرص للمواطنين باعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	التكرار	348	452	231	140	83	2.33	1.18
	النسبة	27.2	35.4	18.1	11.0	6.5		
يساهم اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية	التكرار	307	452	261	159	75	2.40	1.15
	النسبة	24.0	35.4	20.4	12.4	5.9		
يحد النظام الرقمي بالإدارة المحلية من المشاكل والصعوبات التي تواجه المواطن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	التكرار	299	506	207	204	38	2.34	1.10
	النسبة	23.4	39.6	16.2	16.0	3.0		
يُساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها	التكرار	329	486	272	97	70	2.28	1.10
	النسبة	25.7	38.0	21.3	7.6	5.5		
يقرب النظام الرقمي الإدارة المحلية من المواطن ويحسن العلاقة بينهما	التكرار	454	515	124	94	67	2.05	1.11
	النسبة	35.5	40.3	9.7	7.4	5.2		
يقلل النظام الرقمي من النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة المحلية	التكرار	333	549	133	172	67	2.28	1.15
	النسبة	26.1	43.0	10.4	13.5	5.2		
يعيد النظام الرقمي النظام والانضباط بالإدارة المحلية	التكرار	386	536	205	86	41	2.09	1.01
	النسبة	30.2	41.9	16.0	6.7	3.2		
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية	التكرار	326	648	169	84	27	2.07	0.92
	النسبة	25.5	50.7	13.2	6.6	2.1		
يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية	التكرار	340	407	319	94	94	2.36	1.17
	النسبة	26.6	31.8	25.0	7.4	7.4		
يُساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه	التكرار	355	531	223	97	48	2.16	1.04
	النسبة	27.8	41.5	17.4	7.6	3.8		
يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشاكل والاختلالات التي تشوب الإدارة التقليدية	التكرار	360	527	219	132	16	2.14	0.99
	النسبة	28.2	41.2	17.1	10.3	1.3		
يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على العزوف الانتخابي للمواطن من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية لتسيير شؤونه	التكرار	286	346	364	196	62	2.52	1.14
	النسبة	22.4	27.1	28.5	15.3	4.9		
ينظم النظام الرقمي عمليات التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة المحلية	التكرار	388	498	194	99	75	2.18	1.13
	النسبة	30.4	39.0	15.2	7.7	5.9		
المجموع							**49.92**	**26.50**

متوسط الاستجابة لكل الفقرات	2.17	1.15

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

عموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة الضعيفة على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [1.8-2.6 [، وتظهر النتائج أن اتجاهات عينة البحث كانت سلبية نحو اغلب الفقرات أن المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة أقل من متوسط أداة القياس (المتوسط الحسابي الفرضي المساوي لمتوسط مقياسى ليكارت الخماسي الذي يمثل5 /15 = 3)، حيث بلغ متوسط الاستجابة 2.17 والانحراف المعياري 1,15 أكبر من نصف المتوسط الحسابي وبالتالي تشتت مرتفع، وهذا يشير إلى درجة موافقة سلبية في أغلب عبارات الاستبيان وبالتالي أفراد العينة من خلال اختياراتها لعبارات الاستبيان أبدو درجة ضعيفة من الموافقة على إحلال الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية نظرا للآثار الايجابية الضئيلة المحققة بعد الاعتماد الفعلي لهذا النمط بالإدارة المحلية والتي لم ترقى بعد لما يطمح إليه المواطن والوصول إلى إدارة نزيهة وشفافة. الأمر الذي يتطلب الإسراع في توسيع وتعميم تطبيقات الإدارة الرقمية على المستوى المحلي وبشكل تام من اجل بلوغ الأهداف المسطرة والوصول لتحقيق الرضا التام للمواطن ودفعه للمشاركة في تسيير شؤونه وإحلال هذا النمط بديلا عن نمط الإدارة التقليدية.

2- معالجة وتحليل عبارات المحور الثاني (رقمنة الإدارة المحلية آلية لإضفاء الشفافية وتقليص الفساد لتحقيق الحكامة المحلية و رضا المواطن في الجزائر)

يوضح الجدول الموالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم 33: التوزيعات التكرارية لكل عبارة (26-24) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غيـــر موافـــق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تُضـفي الرقمنــة الشـفافية بالإدارة المحلية	136	10.6	204	16.0	207	16.2	516	40.4	191	14.9
تُتـيح رقمنــة الإدارة المحليــة المعلومات لكافة المواطنين.	129	10.1	102	8.0	151	11.8	658	51.5	214	16.7
تُمكن رقمنــة الإدارة المحليــة من تحقيق مبدأ المساءلة	78	6.1	229	17.9	278	21.8	457	35.8	212	16.6

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (24) من الاستبيان خصصت لمعرفة أثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في إضفاء الشفافية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة قدرت بـ 40.4 %، فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيار السابق حيث حصل اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 14.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 16.0 %. واختيار "محايد" نسبة 16.2 %، واختيار "غير موافق تماما" نسبة 10.6 %. هذا ما يعكس درجة الموافقة على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بحيث يزيد هذا النظام من مؤشر الشفافية ويقلص من مؤشر الفساد، نظرا لما يوفره من إتاحة المعلومات للمواطن التي تساعده في مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية ممن اسند لهم تسيير الشأن العام المحلي. إلا أن التجسيد الجزئي للنظام الرقمي يبقى محدود الفعالية، ما لم يتم توسيع استخداماته ليشمل كافة الجوانب حتى تظهره أثاره الفعلية على تحسين وتنمية حياة المواطن ويحقق أبعاد الحكامة المحلية.

- العبارة رقم (25) من الاستبيان خصصت لمعرفة أثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في إتاحة المعلومات لكافة المواطنين فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت ب 51.5 % ثم يليها اختيار موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 16.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارين السابقين حيث حصل اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 10.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 8.0 %، واختيار "محايد" نسبة 11.8 %. هذا ما يعكس درجة الموافقة على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لان من خلاله تصبح المعلومة متاحة لكافة المواطنين، ويعطيه الحق في الحصول على البيانات والمعلومات، وهذا ما أظهره التطبيق الفعلي لهذا النظام بعد استحداث المصلحة البيومترية أصبح بالإمكان المواطن متابعة ملفاته عبر المواقع المخصصة لذلك. إلا أن تحقيق الرضا التام لدى المواطن يتطلب تسريع تعميم تطبيقات النظام الرقمي بصورة كلية حتى تظهر أثاره الفعلية في الواقع.

- العبارة رقم (26) من الاستبيان خصصت لمعرفة أثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية من تحقيق مبدأ المساءلة فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت ب 35.8 % وحصل اختيار موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 16.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب متوسطة بمقارنة مع الاختيار "موافق" حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 6.1 % في حين

نال اختيار "غير موافق" نسبة 17.9 %، واختيار "محايد" نسبة 21.8 %. هذا ما يعكس درجة الموافقة على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق مبدأ المساءلة، نظرا لما يوفره هذا النظام من إمكانية كشف التلاعبات والتجاوزات في عملية تسيير الإدارة المحلية من طرف الأجهزة الرقابية التي يساعدها هذا النظام في ممارسة العمل الرقابي الآني، مما ينتج عنه الحد من صور الفساد. كما يمكن هذا النظام المواطن من ممارسة الرقابة على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، نظرا لما يتيحه له من معلومات وبيانات مثل متابعة الأغلفة المالية الموجهة لتحقيق التنمية وكيفية تسييرها. إلا أن هذا النظام لن تظهر أثاره ما لم يتم تعميمه وتوسيع تطبيقاته لتشمل كافة مصالح الإدارة المحلية بما فيها مجال الصفقات العمومية.

الجدول رقم 34: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (26-24) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُضفي الرقمنة الشفافية بالإدارة المحلية	3.34	1.22
تُتيح رقمنة الإدارة المحلية المعلومات لكافة المواطنين.	3.58	1.16
تُمكن رقمنة الإدارة المحلية من تحقيق مبدأ المساءلة	3.40	1.14

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 24 بقيمة قدرها 3.34 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.6-3.4] ويشير إلى درجة موافقة متوسطة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.22 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 25 بقيمة قدرها 3.58 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.16 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 26 بقيمة قدرها 3.40 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.10 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 35: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، لكل عبارة (29-27) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
توفر رقمنة الإدارة المحلية المصداقية في التسيير	123	9.6	141	11.0	273	21.4	542	42.4	175	13.7
تقلص الرقمنة الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة (المواطن) ، وهو ما يساهم في تقليص المحسوبية والواسطة	86	6.7	154	12.1	127	9.9	585	45.8	302	23.6
تُسهم رقمنة الإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته	118	9.2	153	12.0	332	26.0	298	23.3	345	27.0

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (27) من الاستبيان خصصت لمعرفة أثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير المصداقية في عملية التسيير فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت ب 42.4 % ثم يليها اختيار محايد" على نسبة قدرت بـ 21.4 % ، واختيار "موافق تماما" نسبة 13.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث حصل اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 9.6 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 11.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير المصداقية في عملية التسيير. لما يضفه هذا النظام من الشفافية على عملية التسيير، ويسهم بشكل كبير في تقليص الاتصال المباشر الذي يؤدي إلى تقليص ظاهرة الوساطة والمحسوبية، ويحقق المساواة العدالة الاجتماعية بين المواطنين. إلا أن الوصول بعملية التسيير بشكل يرضي المواطن ويحقق المصداقية يتطلب تسريع توسيع تطبيقات النظام الرقمي بالإدارة المحلية، مما يسهم في محاربة ظاهرة الفساد التي أضرت بالمصلحة العامة وعمقت من معاناة المواطن التي خلفها التسيير التقليدي لإدارة.

- العبارة رقم (28) من الاستبيان خصصت لمعرفة أثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليص الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق" على أعلى نسبة وقدرت ب 45.8 % ثم يليها اختيار موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 23.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارين السابقين حيث حصل اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 6.7 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.1 %، واختيار "محايد" نسبة 9.9 %. هذا ما يعكس درجة الموافقة على اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليص الاتصال المباشر بفعل تحول الخدمة من الشكل التقليدي إلى خدمة رقمية تتم في فضاء افتراضي هذا ما يؤدي إلى إلغاء الاتصال المباشرة ويقلص من ظاهرة الوساطة، وهذا ما جسده التطبيق الجزئي لهذا النظام وأدى إلى المساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمة. إلا أن القضاء على ظاهرة الوساطة والمحسوبية وإلغاء الاتصال المباشر لن يتحقق ما لم يتم توسيع تطبيقات النظام الرقمي بصفة كلية حتى يعطي أثار وانعكاسات فعلية تعود بالنفع على المواطن والمصلحة العامة.

- العبارة رقم (29) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق تمام" على أعلى نسبة وقدرت ب 27.0 % ثم يليها اختيار "موافق "على نسبة قدرت بـ 23.3 %، واختيار "محايد" على نسبة 26 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضئيلة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 9.2 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته. بحيث يمكن هذا النظام من ممارسة الرقابة الآنية على عملية التسيير بالإدارة المحلية، وهذا ما يؤدي كشف كل التجاوزات والانحرافات وكل أشكال الفساد التي قد تصدر من الجهاز التنفيذي و تؤثر على المصلحة العامة وتعرض المال العام للهدر. إلا أن ممارسة الرقابة الآنية أو الرقابة بالنقرات تحتاج تسريع توسيع تطبيقات النظام الرقمي ليشمل كافة المصالح بما فيها مجال الصفقات العمومية والتوظيف، لتفعيل دوره في محاربة الفساد والحد منه.

الجدول رقم 36: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (29-27) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر رقمنة الإدارة المحلية المصداقية في التسيير	**3.40**	**1.15**
تقلص الرقمنة الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة (المواطن) ، وهو ما يساهم في تقليص المحسوبية والواسطة	**3.69**	**1.16**
تُسهم رقمنة الإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته	**3.81**	**4.29**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 27 بقيمة قدرها 3.40 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.15 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 28 بقيمة قدرها 3.69 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.16 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 29 بقيمة قدرها 3.81 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.40-4.22] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.29 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 37: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (32-30) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غيـــر موافـــق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية	70	5.5	153	12.0	329	25.7	450	35.2	252	19.7
تسهل رقمنة الإدارة المحلية عمل هيئات الرقابة	78	6.1	198	15.5	239	18.7	444	34.7	295	23.1
تّوفر رقمنة الإدارة المحلية رقابة أنية على عملية التسيير	110	8.6	148	11.6	270	21.1	489	38.3	237	18.5

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (30) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 35.2 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 25.7 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 19.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.5 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية. فمن خلال هذا النظام تتوجه الإدارة المحلية إلى تفعيل التعاقد الالكتروني مع المتعاملين الاقتصاديين لتحقيق التنمية المحلية من خلال إبرام الصفقات العمومية التي تعتبر الوسيلة القانونية التي وضعها المشرع لتنفيذ المشاريع التنموية. فالتعاقد بالطريقة الالكترونية سيسمح بتجسيد المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في إبرام الصفقات العمومية باعتبارها الوسيلة القانونية لصرف المال العام، بما يعود بالإيجاب على تحسين حياة المواطن.

- العبارة (31) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تسهيل عمل هيئات الرقابة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 34.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 23.1 %، واختيار " محايد " على نسبة 18.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 6.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 15.5 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تسهيل عمل هيئات الرقابة. لأنه يسمح بممارسة الرقابة الآنية أو الرقابة بالنقرات التي تجعل منها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف في البداية من خلال تدفق المعلومات بين الإدارة والأجهزة الرقابية وهذا ما يزيد من قدرة هذه الأخيرة على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء. و بالتالي فان تطبيق الرقابة الرقمية بالإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة.

- العبارة (32) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير رقابة آنية على عملية التسيير. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 38.3 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 21.1 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 18.5 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 8.6 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 11.6 %، هذا ما

يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير رقابة أنية على عملية التسيير، ورقابة مستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفق مستمرا للمعلومات في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة التي تتم في أوقات متباعدة وبشكل دوري. فممارسة الرقابة الآنية التي يوفرها النظام الرقمي، يجعل الجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها. وهذا ما يجعلها أكثر اتزانا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات الشخصية والمساءلة والرسمية.

الجدول رقم 38: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (32-30) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية	3.53	1.11
تسهل رقمنة الإدارة المحلية عمل هيئات الرقابة	3.54	1.18
تّوفر رقمنة الإدارة المحلية رقابة أنية على عملية التسيير	3.47	1.17

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 30 بقيمة قدرها 3.35 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.6-3.4] ويشير إلى درجة موافقة متوسطة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.11 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 31 بقيمة قدرها 3.54 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.18 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 32 بقيمة قدرها 3.47 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.17 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 39: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (35-33) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تّساهم رقمنة الإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	94	7.4	161	12.6	202	15.8	461	36.1	336	26.3
تّساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية	67	5.2	132	10.3	345	27.0	440	34.4	270	21.1
تّساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات	140	11.0	182	14.2	229	17.9	509	39.8	194	15.2

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (33) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق

" على أعلى نسبة وقدرت ب 36.1 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 26.3 %، واختيار " محايد " على نسبة 15.8 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.4 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية. كون هذا النظام يؤدي إلى استقرار الأوضاع الإدارية ويحسن صورة الإدارة ، ويحد من صور الفساد التي هي سبب رئيسي في هروب المستثمر نظرا لما يعانيه من تعقيد الإجراءات الإدارية ، والتعسف في استغلال السلطة والوظيفة. فهذا النظام يوفر بيئة افتراضية مشجعة لاستثمار، وتمنع تدخل المباشر للمورد البشري . لذا فان تحقيق التنمية المحلية يتطلب اعتماد كلي لنظام الإدارة الرقمية بالإدارة العمومية المحلية الذي يؤدي إلى جلب الاستثمار وتشجيعه.

- العبارة (34) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 34.4 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 27.0 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 21.1 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.2 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 10.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية. نظرا لما يوفره هذا النظام من تدفق المعلومات والبيانات الذي يساعد في اتخاذ قرارات تخدم المصلحة العامة، كما يساهم تفعيل العمل الجماعي الذي له اثر مباشر في رشادة القرارات ويشجع التشاركية بدلا من الانفرادية.

- العبارة (35) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 39.8 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 17.9 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 15.2 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 11.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 14.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات. لكون هذا النظام يؤدي لتفعيل مبدأ المساواة، كما يوفر الرقابة الآنية والفورية التي تكشف كل التجاوزات والانحرافات الممارسة سواء من طرف الجهاز الإداري أو المواطن، مما يؤدي إلي تفعيل مبدأ المساءلة بحيث يصبح الجميع متساوون أمام القانون ولا احد يمكنه الهروب من المساءلة.

الجدول رقم 40: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (35-33) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	**3.63**	**1.21**
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية	**3.57**	**1.09**
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات	**3.35**	**1.22**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 33 بقيمة قدرها 3.63 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.21 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 34 بقيمة قدرها 3.57 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.09 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 35 بقيمة قدرها 3.35 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.6-3.4] ويشير إلى درجة موافقة متوسطة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.22 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 41: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (36-38) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غيـر موافـق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافـــــق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تكرس رقمنـة الإدارة المحليـة مبـدأ تكـافؤ الفرص في مجال التوظيف	156	12.2	180	14.1	170	13.3	466	36.5	282	22.1
تعزز رقمنـة الإدارة المحليـة ثقـة المـواطن في الإدارة	129	10.1	121	9.5	259	20.3	532	41.6	213	16.7
تُقلص رقمنـة الإدارة المحليـة آفـة الرشـوة السائدة في الإدارة التقليدية	140	11.0	156	12.2	161	12.6	504	39.4	293	22.9

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (36) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تكريس مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 36.5 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 22.1 %، واختيار " محايد " على نسبة 13.3 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 12.2 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 14.1 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة بالإدارة المحلية في تكريس مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف. لان هذا النظام يقوم بتجسيد التوظيف الرقمي بدلا من التوظيف التقليدي، الذي يقوم على أساس الوساطة والمحسوبية لا الكفاءة ، و أدى إلى انعكاسات وخيمة أضرت بالأداء وكرست الرداءة بالإدارة المحلية لسوء عملية استقطاب وجلب الكفاءات ، فاعتماد التوظيف الرقمي يؤدي وضع حد لتدخل المورد البشري وكذا تدخل جماعات المصالح ، ويكرس مبدأ تكافؤ الفرص الذي يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- العبارة (37) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تعزيز ثقة المواطن تجاه الإدارة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 41.6 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 20.3 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 16.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 10.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 9.5 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تعزيز ثقة المواطن تجاه الإدارة. لان هذا النظام يجسد العلانية والإفصاح في المعاملات الإدارية، ويعطي الحق للمواطن في الاطلاع والحصول على المعلومات،

كما يؤدي إلى تفعيل مبدأ المساواة مع المتعاملين مع الإدارة ، يحقق العدالة الاجتماعية. وهذا ما يزيد من درجة ثقة المواطن في الإدارة، ويعيد تتمين علاقة بينه وبينها وتغير النظرة السلبية تجاهها. لذا من اجل تعزيز هذا الثقة يتطلب الأمر توسيع نظام الإدارة الرقمية بصورة كلية بالإدارة العمومية من اجل إزالة الضبابية والصورة السلبية التي خلفها النظام الإدارة التقليدية.

- العبارة (38) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليص آفة الرشوة السائدة في ظل نظام الإدارة التقليدية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 39.4 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 22.9 %، واختيار " محايد " على نسبة 12.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 11.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليص آفة الرشوة السائدة في ظل نظام الإدارة التقليدية. لكونه يحول الإدارة إلى فضاء افتراضي يجسد التعامل عن بعد، مما يضع حد للتدخل المباشر للمورد البشري، ويمنع استغلال الوظيفة لمنح امتيازات غير مبررة للجماعات المصالح، لخدمة مصالحها الشخصية في مقابل تلقي رشاوي مقابل هذه الخدمة، التي تعد صورة من صور الفساد، ولها أثار وخيمة على المصلحة العامة ومصلحة المواطن. وللحد من أفه الرشوة لابد من تسريع تعميم نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي ليشمل كافة المجالات بما فيها مجالي الصفقات العمومية والتوظيف.باعتبار أنهم لهم علاقة مباشرة بتحقيق التنمية الشاملة.

الجدول رقم 42: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (38-36) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تكرس رقمنة الإدارة المحلية مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف	3.43	1.31
تعزز رقمنة الإدارة المحلية ثقة المواطن في الإدارة	3.46	1.18
تُقلص رقمنة الإدارة المحلية آفة الرشوة السائدة في الإدارة التقليدية	3.52	1.27

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 36 بقيمة قدرها 3.43 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2 [ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.31 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 37 بقيمة قدرها 3.46 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2 [ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.18 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 38 بقيمة قدرها 3.52 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2 [ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.27 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 43: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (42-39) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	99	7.7	212	16.6	224	17.5	461	36.1	258	20.2
تُحقق رقمنة الإدارة المحلية مبادئ الحكم الراشد في التسيير المحلي	40	3.1	159	12.4	334	26.1	483	37.8	238	18.6
تُوفر رقمنة الإدارة المحلية المعلومات التي تساهم في الحد من القرارات التعسفية والانفرادية	54	4.2	169	13.2	300	23.5	406	31.8	325	25.4
تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر	108	8.5	183	14.3	189	14.8	415	32.5	343	26.8

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (39) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 36.1 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 20.2 %، واختيار " محايد " على نسبة 17.5 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.7 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 16.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في استقرار الأوضاع الإدارية ، وتحسينها، والتي تساهم في جلب وتشجيع الاستثمار المحلي ، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المحلية ويعود بالنفع على مصلحة المواطن في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وحتى الثقافية. إلا أن هذا الأثر لن يتجسد ما لم يتم توسيع استخدامات بصفة كلية بالإدارة المحلية.

- العبارة (40) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق مبادئ الحكم الراشد في عملية التسيير المحلي. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 37.8 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 26.1 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 18.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما"على نسبة قدرت بـ 3.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.4 %. هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق مبادئ الحكم الراشد في عملية التسيير المحلي. من خلال توسيع تطبيقاته بصورة كاملة لتجسيد الفعلي للمبادئ التي يقوم على أساسها الحكم الراشد، أولها ارتفاع مؤشر الشفافية وانخفاض مؤشر الفساد، بما ينعكس بالإيجاب على تحسين حياة المواطن وظروف معيشته في ظل نظام إداري شفاف ونزيه.

- العبارة (41) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير المعلومات التي تساهم في الحد من القرارات التعسفية والانفرادية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 31.8 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 25.4 %، واختيار " محايد " على نسبة 23.5 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضئيلة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.2 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 13.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير المعلومات التي تساهم في الحد من القرارات التعسفية والانفرادية. كما يساهم هذا النظام في إشراك أطراف

أخرى في صناعة القرار نظرا لما يتصف به من مزايا التي تسهم في تفعيل العمل الجماعي بدلا من الانفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر بالسلب على المصلحة العامة.

- العبارة (42) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 32.5 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 26.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 14.8 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 8.5 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 14.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر. من خلاله يتم تقليص استعمال الورق والتعامل بين الإدارة والمواطن تتم بطريقة الرقمية، كما تعتمد على الأرشيف الرقمي بدلا من الأرشفة التقليدية التي تحتاج نفقات كبيرة ثقل كاهن الخزينة العمومية لحفظ الأرشيف الإداري، بعكس الأرشيف الرقمي الذي له قدرة كبيرة في حفظ البيانات في مساحات اكبر وبتكلفة اقل بمقارنة مع تكاليف الأرشفة التقليدية، مما يؤدي إلى ترشيد النفقات وتحويلها إلى خدمة جوانب تنموية أخرى. ويبقى تعميم استخدامات النظام الرقمي بصورة كلية أداة فعالة لترشيد النفقات، صمام أمان لحماية المال العام من الهدر.

الجدول رقم 44: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (42-39) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تّساهم رقمنة الإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	3.45	1.21
تّحقق رقمنة الإدارة المحلية مبادئ الحكم الراشد في التسيير المحلي	3.57	1.03
تّوفر رقمنة الإدارة المحلية المعلومات التي تساهم في الحد من للقرارات التعسفية والانفرادية	3.62	1.13
تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر	3.94	3.53

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 39 بقيمة قدرها 3.45 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.21 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 40 بقيمة قدرها 3.57 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.03 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 41 بقيمة قدرها 3.62 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.13 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 42 بقيمة قدرها 3.94 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.53 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 45: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (46-43) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غيـر موافـق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافـــق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تؤمن الرقمنة الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن	75	5.9	150	11.7	207	16.2	508	39.7	314	24.6
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في علميات التسيير للخدمة مصالحها على حساب المواطن	51	4.0	204	16.0	253	19.8	498	39.0	248	19.4
تكشف رقمنة الإدارة المحلية كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير	46	3.6	233	18.2	386	30.2	376	29.4	213	16.7
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية	65	5.1	161	12.6	286	22.4	411	32.2	331	25.9

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة (43) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تأمين الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية للمواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 39.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 24.6 %، واختيار " محايد " على نسبة 16.2 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 11.7 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تأمين الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية للمواطن. نظرا للمزايا التي يتصف بها هذا النظام في تأمين حماية للوثائق الإدارية التي تخص المواطن ويمنع أي تلاعب أو محاولة تزوير أي وثيقة كانت، لان من خلاله يتم الحصول على دلائل تثبت حالات التزوير لان لهذا النظام القدرة على حفظ أثار الجريمة ، بعكس الأسلوب التقليدي الذي تميز بممارسات سلبية لازالت الإدارة المحلية تعاني من أثارها إلى حد الآن. إلا أن أثار التجسيد الفعلي لهذا النظام لا يمكن أن تظهر بشكل واضح إلا من خلال توسيع تطبيقاته بصورة كلية ليعطى نتائج فورية ويقود الإدارة المحلية إلى المضي في طريق تحقيق الجودة في المعاملات الإدارية.

- العبارة (44) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في وضع حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في عملية التسيير للخدمة مصالحها على حساب مصلحة المواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 39.0 % ثم يليها اختيار محايد" على نسبة قدرت بـ 19.8 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 19.4 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 16.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في وضع حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في عملية التسيير للخدمة مصالحها. لما يحمله هذا النظام من مزايا كثيرة أهم على الإطلاق تحويل بيئة الإدارة المحلية إلى فضاء افتراضي يتعامل عن بعد مع الجمهور الخارجي. مما يسهم في وضع حد لتدخل الفواعل الرسمية وغير الرسمية، مما يؤثر بشكل ايجابي على العملية التسييرية ويضعها في الطريق الصحيح لخدمة المصلحة العامة. إلا أن التأخر في تعميم تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية لا زال يكرس الممارسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التسيير، الأمر الذي يزيد من حظوظ جماعات المصالح في ممارسة ضغوطاته والتدخل في تسيير الشأن العام بما يخدم مصالحها على حساب مصلحة المواطن.

- العبارة (45) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في كشف كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "محايد " على أعلى نسبة وقدرت ب 30.2 % ثم يليها اختيار "موافق " على نسبة قدرت بـ 29.4 %، واختيار " موافق تماما " على نسبة 16.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 3.6 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 18.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في كشف كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير نظرا لما يضفه هذا النظام من شفافية، ويوفر والبيانات اللازمة ويتيح الفرصة في الاطلاع على المعلومات، بالإضافة إلى انه يحول عملية ممارسة الرقابة من الممارسة التقليدية التي تعتمد على الماضي إلى رقابة آنية وفورية ومستمرة تعمل على كشف كل تجاوز أو تلاعب يمس العملية التسييرية. إلا أن هذه الميزة لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال تعميم هذا التقنية بصورة كلية لتغطي كامل عملية التسيير بالإدارة المحلية .

- العبارة (46) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في وضع حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 32.2 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 25.9 %، واختيار " محايد " على نسبة 22.4 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 12.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة حول اثر اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية على وضع حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية، كون هذا النظام يحول مكان العمل إلى فضاء افتراضي، يسهم بشكل كبير في وضع حد لتدخل المورد البشري، وهذا ما يحد من مجال تدخل الفواعل غير رسمية في عملية التسيير التي تسعى من خلال هذا التدخل خدمة مصالحها الشخصية على حساب المصلحة العامة عن طريق تقديم هدايا ورشاوي للمكلفين بتسيير الشأن المحلي، بحيث يلجؤون إلى ممارسات غير قانونية لخدمة هذه الفئة على حساب العامة هذا يضر بمصلحة المواطن. إلا أن الحد من الممارسات السلبية بالإدارة المحلية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تسريع تعميم النظام الرقمي بشكل كلي ليشمل كافة المجالات من اجل كسب رضا المواطن ، وتحسين ظروف معيشته.

الجدول رقم 46 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (42-39) من عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُؤمن الرقمنة الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن	3.67	1.15
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في علميات التسيير للخدمة مصالحها على حساب المواطن	3.55	1.10
تكشف رقمنة الإدارة المحلية كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير	3.38	1.08
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية	3.62	1.15

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 43 بقيمة قدرها 3.67 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.15 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 44 بقيمة قدرها 3.55 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. ك كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.10 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 45 بقيمة قدرها 3.38 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثالث وهو المجال: [2.6-3.4] ويشير إلى درجة موافقة متوسطة. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.08 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 46 بقيمة قدرها 3.62 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. ك كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.15 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 47 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (24-46) من عبارات المحور الثاني.

عبارات المحور الثاني	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُضفي الرقمنة الشفافية بالإدارة المحلية	التكرار	136	204	207	516	191	3.34	1.22
	النسبة	10.6	16.0	16.2	40.4	14.9		
تُتيح رقمنة الإدارة المحلية المعلومات لكافة المواطنين.	التكرار	129	102	151	658	214	3.58	1.16
	النسبة	10.1	8.0	11.8	51.5	16.7		
تُمكن رقمنة الإدارة المحلية من تحقيق مبدأ المساءلة	التكرار	78	229	278	457	212	3.40	1.14
	النسبة	6.1	17.9	21.8	35.8	16.6		
توفر رقمنة الإدارة المحلية المصداقية في التسيير	التكرار	123	141	273	542	175	3.40	1.15
	النسبة	9.6	11.0	21.4	42.4	13.7		
تقلص الرقمنة الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة (المواطن) ، وهو ما يساهم في تقليص المحسوبية والواسطة	التكرار	86	154	127	585	302	3.69	1.16
	النسبة	6.7	12.1	9.9	45.8	23.6		
تُسهم رقمنة الإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته	التكرار	118	153	332	298	345	3.81	4.29
	النسبة	9.2	12.0	26.0	23.3	27.0		
تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية	التكرار	70	153	329	450	252	3.53	1.11
	النسبة	5.5	12.0	25.7	35.2	19.7		

تسهل رقمنة الإدارة المحلية عمل هيئات الرقابة	التكرار	78	198	239	444	295	3.54	1.18
	النسبة	6.1	15.5	18.7	34.7	23.1		
تُوفر رقمنة الإدارة المحلية رقابة أنية على عملية التسيير	التكرار	110	148	270	489	237	3.47	1.17
	النسبة	8.6	11.6	21.1	38.3	18.5		
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	التكرار	94	161	202	461	336	3.63	1.21
	النسبة	7.4	12.6	15.8	36.1	26.3		
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية	التكرار	67	132	345	440	270	3.57	1.09
	النسبة	5.2	10.3	27.0	34.4	21.1		
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات	التكرار	140	182	229	509	194	3.35	1.22
	النسبة	11.0	14.2	17.9	39.8	15.2		
تكرس رقمنة الإدارة المحلية مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف	التكرار	156	180	170	466	282	3.43	1.31
	النسبة	12.2	14.1	13.3	36.5	22.1		
تعزز رقمنة الإدارة المحلية ثقة المواطن في الإدارة	التكرار	129	121	259	532	213	3.46	1.18
	النسبة	10.1	9.5	20.3	41.6	16.7		
تُقلص رقمنة الإدارة المحلية آفة الرشوة السائدة في الإدارة التقليدية	التكرار	140	156	161	504	293	3.52	1.27
	النسبة	11.0	12.2	12.6	39.4	22.9		
تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	التكرار	99	212	224	461	258	3.45	1.21
	النسبة	7.7	16.6	17.5	36.1	20.2		
تُحقق رقمنة الإدارة المحلية مبادئ الحكم الراشد في التسيير المحلي	التكرار	40	159	334	483	238	3.57	1.03
	النسبة	3.1	12.4	26.1	37.8	18.6		
تُوفر رقمنة الإدارة المحلية المعلومات التي تساهم في الحد من القرارات التعسفية والانفرادية	التكرار	54	169	300	406	325	3.62	1.13
	النسبة	4.2	13.2	23.5	31.8	25.4		
تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر	التكرار	108	183	189	415	343	3.94	3.53
	النسبة	8.5	14.3	14.8	32.5	26.8		
تُؤمن الرقمنة الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن	التكرار	75	150	207	508	314	3.67	1.15
	النسبة	5.9	11.7	16.2	39.7	24.6		
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في علميات التسيير للخدمة مصالحها على حساب المواطن	التكرار	51	204	253	498	248	3.55	1.10
	النسبة	4.0	16.0	19.8	39.0	19.4		
تكشف رقمنة الإدارة المحلية كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير	التكرار	46	233	386	376	213	3.38	1.08
	النسبة	3.6	18.2	30.2	29.4	16.7		
تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية	التكرار	65	161	286	411	331	3.62	1.15
	النسبة	5.1	12.6	22.4	32.2	25.9		
المجموع							**81.52**	**32.24**
متوسط الاستجابة لكل الفقرات							**3.54**	**1.40**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنسبة لعبارات المحور الثاني بصفة عامة، هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة عن اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في إضفاء الشفافية وتقليص نسب الفساد لتحقيق الحكامة المحلية ورضا المواطن في الجزائر، وتظهر النتائج أن اتجاهات العينة ايجابية لأن المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة أكبر من متوسط القياس حيث بلغ متوسط الاستجابة 3.54، والانحراف المعياري 1,40 أقل من نصف المتوسط الحساني وبالتالي تشتت منخفض، كما كانت قيمة المتوسطات الحسابية ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2 [ويشير إلى درجة موافقة ايجابية. وهنا يشير من أن تعميم تطبيقات الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يؤدي إلى إضفاء الشفافية ويقلص نسب الفساد ويحقيق الحكامة المحلية ورضا المواطن في الجزائر. ومن ثم يمكن القول بأن تعميم الرقمنة وتطبيقاتها بالإدارة المحلية يساهم في تحقيق رضا المواطن، وبالتالي لابد من تسريع تعميم تطبيقات هذا النظام على باقي مصالح الإدارة المحلية والإدارات العمومية الأخرى التي هي في اتصال وتعامل مع الإدارة المحلية لضمان نجاح مشروع الجزائر الرقمية الذي لا يزال في بداياته .

3- معالجة وتحليل عبارات المحور الثالث من الاستبيان (رقمنة الإدارة المحلية أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن).

توضح الجداول الموالية التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث:

الجدول رقم 48: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (49-47) من عبارات المحور الثالث:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تؤدي رقمنة الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمة العمومية	94	7.4	81	6.3	118	9.2	662	51.8	299	23.4
تزيد رقمنة الإدارة المحلية من رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة	62	4.9	75	5.9	161	12.6	710	55.6	246	19.2
تمنح الرقمنة المصداقية للخدمات في الإدارة المحلية	75	5.9	89	7.0	180	14.1	598	46.8	312	24.4

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (47) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 51.8 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 23.4 %، واختيار " محايد " على نسبة 9.2 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.4 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 6.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية. فمن خلال التجسيد الجزئي لهذا النظام شهدت الخدمة العمومية نوع من التحسن، إلا أن إحداث نقلة نوعية للرقي بالخدمة العمومية يتطلب تسريع تعميم استخدامات النظام الرقمي بشكل كلي ، والاستفادة من المزايا التي يتمتع بها لبلوغ الرقي المطلوب في الخدمة والاستجابة لطموحات المواطن التي هي في تصاعد مستمر نتيجة التطور السريع في أنماط التسيير عبر العالم والتي أعطت نماذج ناجحة نقلتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال. دفع بالمواطن لرفع سقف مطالبه، والمطالبة بأنماط تسيير تضاهي الأنماط العالمية.

- العبارة (48) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في زيادة رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 55.6 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 19.2 %، واختيار " محايد " على نسبة 12.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 5.9 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في زيادة رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة. فالتجسيد الجزئي لهذا النمط ،اظهر نتائج ايجابية على نوعية الخدمات التي مسها هذا النمط إذا ما قورنت بنوعية الخدمات في ظل النمط التقليدي. إلا إن تحقيق الأثر المطلوب من تطبيق النظام الرقمي، يحتاج تسريع استخداماته بشكل كلي، لبلوغ الرضا التام لدى مواطن على نوعية الخدمات والاستجابة لما يطمح إليه.

- العبارة رقم (49) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في منح المصداقية للخدمات بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى

نسبة وقدرت ب 46.8 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 24.4 %، واختيار " محايد " على نسبة 14.1 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في منح المصداقية للخدمة العمومية، إذا ما طبق بصفة كلية حتى يعطي نتائج ايجابية تظهر أثارها الفعلية على ارض الواقع ، وتعطي مصداقية لإدارة المحلية وتعيد ثقة المواطن في الأجهزة الإدارية التي فقدت بسبب الممارسات السابقة التي كرسها النظام الإدارة التقليدية.

الجدول رقم 49 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (49-47) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تؤدي رقمنة الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمة العمومية	**3.79**	**1.10**
تزيد رقمنة الإدارة المحلية من رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة	**3.80**	**0.98**
تمنح الرقمنة المصداقية للخدمات في الإدارة المحلية	**3.78**	**1.08**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 47 بقيمة قدرها 3.79 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.10 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 48 بقيمة قدرها 3.80 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الثاني وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.98 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 49 بقيمة قدرها 3.78 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.08 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 50: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (52-50) من عبارات المحور الثالث:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ترفع الرقمنة أداء الإدارة المحلية	**56**	**4.4**	**54**	**4.2**	**138**	**10.8**	**720**	**56.3**	**275**	**21.5**
تُعزز الرقمنة من الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع الأداء وتحسين الخدمة	**51**	**4.0**	**113**	**8.8**	**210**	**16.4**	**584**	**45.7**	**296**	**23.2**

تُسهل الرقمنة أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية	62	4.9	46	3.6	150	11.7	644	50.4	352	27.5

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (50) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في رفع أداء الإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 56.3 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 21.5 %، واختيار " محايد " على نسبة 8.10 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.4 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 4.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام تطبيق نظام الإدارة الرقمية في رفع أداء الإدارة المحلية. من خلال إسهامه في تطوير وظائف الإدارة، من كونها وظائف تؤدى بطريقة تقليدية إلى وظائف تؤدى بالطرق الرقمية، حتى تعطي نتائج وأثار ايجابية على أداء الإدارة المحلية. إلا أن إحداث نقلة نوعية في الأداء على المستوى المحلي، يتطلب توسيع استخدام النمط الرقمي بصورة كلية.

- العبارة رقم (51) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 45.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 23.2 %، واختيار " محايد " على نسبة 16.4 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 8.8 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة. فتعزيز هذا الميزة لدى المورد البشري وتحويله من مورد بشري تقليدي إلى مورد بشري رقمي يحتاج إخضاعه لتكوين عالي ومستمر، تكون له أثار فعلية يجسدها الواقع ، ويحدث زلزلة داخل الإدارة المحلية، وينتج ثقافة تنظيمية تشجع العمل الجماعي، ويعزيز الميزة التنافسية، ويزيد روح المبادرة، ويرفع المردودية بما يخدم المصلحة العامة.

- العبارة رقم (52) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تسهيل أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 50.4 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 27.5 %، واختيار " محايد " على نسبة 11.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 3.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام تطبيق نظام الإدارة الرقمية في تسهيل أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية. نظرا لما يوفره هذا النظام من وسائل تكنولوجية حديثة مثل استخدام الحاسوب بدلا من الورقة والقلم في أداء المهام . بالإضافة لعدم التزام الموظف بساعات الدوام الرسمي لأداء مهامه بل يحول الإدارة المحلية إلى فضاء مفتوح على مدار أربعة وعشرون (24) ساعة، مما يؤدي إلى تفعيل العمل عن بعد مما يعطي نتائج ايجابية تظهر أثارها على الأداء والخدمة، إلا أن تسهيل أداء الموظف يتطلب توسيع وتسريع تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي حتى يحقق رضا المواطن.

الجدول رقم 51 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (52-50) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ترفع الرقمنة أداء الإدارة المحلية	**4.24**	**3.85**
تُعزز الرقمنة من الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع الأداء وتحسين الخدمة	**3.77**	**1.03**
تّسهل الرقمنة أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية	**3.94**	**0.99**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 50 بقيمة قدرها 4.24 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الخامس وهو المجال: [4.2-5.0] ويشير إلى درجة موافقة عالية جدا. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.85 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 51 بقيمة قدرها 3.77 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.03 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 52 بقيمة قدرها 3.94 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.90 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 52: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (55-53) من عبارات المحور الثالث:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافـــق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تضع الرقمنة حدا للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية	40	3.1	170	13.3	212	16.6	554	43.3	278	21.8
تّقلل رقمنة الإدارة المحلية من الأخطاء	38	3.0	209	16.4	118	9.2	635	49.7	254	19.9
تّقلل الرقمنة من تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية	35	2.7	97	7.6	167	13.1	683	53.4	272	21.3

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (53) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في وضع حد للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 43.3 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 21.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 16.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 3.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 13.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في وضع حد للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية. كون هذا النظام يمكن الموظف من أداء مهامه عن بعد دون الالتزام اليومي بساعات الدوام. مما يسمح بعدم تعطيل مصالح المواطن، ويجعل الإدارة المحلية فضاء مفتوح على مدار أيام الأسبوع. إلا أن الحد من غيابات الموظف العمومي، يحتاج تعميم هذا النمط بشكل كلي حتى يعطي نتائج فعلية وأثار ايجابية تحقق رضا المواطن من اعتماد نظام الإدارة الرقمية على المستوى المحلي.

- العبارة رقم (54) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليل الأخطاء. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 49.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 19.9 %، واختيار " محايد " على نسبة 9.2 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 3.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 16.4 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقليل الأخطاء. فالتجسيد الجزئي لهذا النظام اظهر نتائج ايجابية في مجال تقليل الأخطاء، خاصة في استخراج الوثائق الثبوتية التي تخص المواطن، التي كان يتطلب تصحيحها إجراءات طويلة ومعقدة. إلا أن اعتماد هذا النظام قلل منها في المجال الذي مسه، ولكن يبقى غير كافي بل يحتاج تعميم استخداماته بصورة كلية حتى تظهر أثاره على المواطن والإدارة المحلية.

- العبارة رقم (55) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تقليل تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 53.4 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 21.3 %، واختيار " محايد " على نسبة 13.1 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 2.7 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تقليل تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية. نظرا لاعتماد هذا النظام على الحواسيب بدلا من الطرق التقليدية التي كانت تعتمد على استعمال الورق بصورة كثيفة بالإضافة إلى أدوات أخرى ، كان ترصد لها الحكومة نفقات كبيرة، كما أن اغلب الموظفين كان

يستخدمون لوازم الإدارة لتلبية المصلحة الخاصة على حساب مصلحة المواطن، وكان من الصعب الحد من هذه السلوكيات السلبية التي تعد صور من صور الفساد الإداري في ظل نظام الإدارة التقليدية. فبدخول الآلة مجال العمل ،والتجسيد الجزئي لنظام الإدارة الرقمية قلل نوعا ما من استخدام الورق مما خفف من تكاليف الخدمة العمومية التي كانت ولا تزال تتكبده الخزينة العمومية. فتقليل تكاليف الخدمة العمومية يحتاج تجسيد كلي للنظام الرقمي بالإدارة العمومية، واعتماد الخدمة الرقمية بشكل كلي يسهم في ترشيد النفقات، وتحويل تلك التكاليف إلى جوانب تنموية أخرى تحسن حياة المواطن.

الجدول رقم 53 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (52-50) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تضع الرقمنة حدا للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية	3.69	1.05
تُقلل رقمنة الإدارة المحلية من الأخطاء	3.68	1.06
تُقلل الرقمنة من تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية	3.85	0.94

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 53 بقيمة قدرها 3.69 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.05 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 54 بقيمة قدرها 3.68 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.06 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 55 بقيمة قدرها 3.85 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة عالية. ك كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.94 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 54: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (58-56) من عبارات المحور الثالث:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تتميز الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية بالجودة العالية	51	4.0	148	11.6	173	13.5	591	46.2	291	22.8
تحقق الرقمنة الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية	97	7.6	89	7.0	214	16.7	691	54.1	163	12.8
تُسهل الرقمنة الوصول إلى البيانات في أقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية	62	4.9	59	4.6	137	10.7	628	49.1	368	28.8

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (56) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقديم خدمات تتميز الجودة العالية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على

أعلى نسبة وقدرت ب 46.2 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 22.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 13.5 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 11.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام استخدام نظام الإدارة بالإدارة المحلية في تقديم خدمات تتميز الجودة العالية. نظرا لما يوفره هذا النظام من سرعة في انجاز الخدمة، وبأقل تكلفة بمقارنة بما كان يستغرقه انجاز الخدمة في ظل نظام الإدارة التقليدية، الذي كان يتميز بالبطء بعكس النظام الرقمي الذي اظهر جودة عالية في التفاعل مع طلبات المواطن في الجزء الذي مسه هذا النظام. إلا أن الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة لبلوغ رضا المواطن يتطلب تسريع تعميم هذا النمط بشكل كلي حتى تتجسد أثاره الفعلية في ارض الواقع.

- العبارة رقم (57) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقق الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 54.1 % ثم يليها اختيار "محايد" على نسبة قدرت بـ 16.7 %، واختيار "موافق تماما " على نسبة 12.8 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.6 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام استخدام نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقق الدقة والموضوعية في مختلف المعاملات الإدارية. كون هذا النظام يعتمد على التقنية في انجاز المعاملات الإدارية مما يقلل نسبة الأخطاء، بالإضافة لما يوفره هذا النظام من معلومات وبيانات تساعد في انجاز المعاملات الإدارية تتصف بالدقة وموضوعية.إلا تحقيق هذا الميزة في انجاز المعاملات الإدارية يتطلب توسيع استخدامات هذا النمط ليشمل كافة المجالات بالإدارة المحلية.

- العبارة رقم (58) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تسهيل الوصول إلى البيانات في اقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 49.1 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 28.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 10.7 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 4.6 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تسهيل الوصول إلى البيانات في اقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية. نظرا لما يملكه هذا النظام من القدرة على حفظ تخزين البيانات والرجوع إليها وقت الحاجة في وقت وجيز من اجل انجاز المعاملات الإدارية، والاستجابة الفورية لمطالب المواطن، بالإضافة إلى السرعة التي يوفره هذا الأخير في التعامل مع البيانات وتبليغها في ظرف لا يتعدى بعض الثواني، إلا أن الاستفادة من هذه الميزات لتحقيق جودة الخدمة يحتاج تسريع تعميم النظام الرقمي لمعرفة أثره على أداء الإدارة المحلية، وعلى رضا المواطن.

الجدول رقم 55 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (58-56) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتميز الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية بالجودة العالية	**3.74**	**1.06**
تحقق الرقمنة الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية	**3.95**	**1.05**
تُسهل الرقمنة الوصول إلى البيانات في أقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية	**3.94**	**1.01**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 56 بقيمة قدرها 3.74 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.06 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 57 بقيمة قدرها 3.95 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.40-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.05 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 58 بقيمة قدرها 3.94 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.01 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 56: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (61-59) من عبارات المحور الثالث:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يتسم أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية.	54	4.2	51	4.0	210	16.4	691	54.1	248	19.4
تُساعد الرقمنة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية	62	4.9	140	11.0	129	10.1	533	41.7	390	30.5
تُلغي الرقمنة استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية	102	8.0	86	6.7	216	16.9	462	36.2	388	30.4

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (59) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في اتسام أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 54.1 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 19.4 %، واختيار " محايد " على نسبة 16.4 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.2 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 4.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في اتسام أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية. نظرا للميزات التي يملكها هذا النظام من القدرة على استقبال عدة طلبات في نفس الوقت، وكذا القدرة على التعامل معها في وقت وجيز وتبليغها لطالبها في بعض ثواني مهما بعدت مسافة طالب الخدمة. إلا أن الاستفادة من ميزات النظام الرقمي على المستوى المحلي يتطلب توسيع استخدام هذا النظام الذي سيكون لها أثار ايجابية على رقي أداء الإدارة المحلية، ورضا المواطن إذا ما جسد بشكل كلي.

- العبارة رقم (60) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تقديم المساعدة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 41.7 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 30.5 %، واختيار " محايد " على نسبة 10.1 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.9 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 11.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تقديم المساعدة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية. ونظرا لما يملكه هذا النظام من القدرة في حفظ البيانات، وكذا القدرة على نشرها عبر المواقع التي يتوفر عليها، فبإمكان أي شخص أي يتصفح الصفحات الرسمية لإدارة في أي زمان ومكان الحصول على المعلومات دون الحاجة للتنقل وقطع مسافات طويلة ، ووقت طويل، وجهد مادي. إلا أن الاستفادة من ميزات النظام الرقمي يحتاج تعميمه بصفة كلية بالإدارة المحلية لاستفادة من أثار الايجابية الناجمة من توسيع تطبيقاته واستخداماته.

- العبارة رقم (61) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في إلغاء استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 36.2 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 30.4%، واختيار " محايد " على نسبة 16.9 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث

نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 8.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 6.7 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في إلغاء استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية. من خلال التعامل الالكتروني الذي يسمح به النظام الرقمي الذي يعتمد في عملية التواصل على شبكة الانترنت من خلال تبادل الرسائل الالكترونية لاستجابة لمطالب المواطن ومعالجتها وإعادة إرسالها الكترونيا دون الحاجة لاستعمال الورق. إلا أن تفعيل التعامل الالكتروني يتطلب تعميم استخدامات نظام الإدارة الرقمية بشكل كلية بالإدارة المحلية ليكون له أثار فعلية وايجابية على جودة الإدارة ورضا المتعامل معها.

الجدول رقم 57 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (61-59) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتسم أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية.	**3.82**	**0.94**
تُساعد الرقمنة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية	**3.84**	**1.13**
تُلغي الرقمنة استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية	**3.76**	**1.19**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 59 بقيمة قدرها 3.82 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. ك كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.94 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 60 بقيمة قدرها 3.84 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.13 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 61 بقيمة قدرها 3.76 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-2.32] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.19 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين. **الجدول رقم 58: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (64-62) من عبارات المحور الثالث:**

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تُحقق الرقمنة الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية	**56**	**4.4**	**68**	**5.3**	**180**	**14.1**	**639**	**50.0**	**311**	**24.3**
تُحقق الرقمنة التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية	**91**	**7.1**	**92**	**7.2**	**178**	**13.9**	**541**	**42.3**	**352**	**27.5**
توفر رقمنة الإدارة المحلية القدرة (الاستجابة)على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن	**65**	**5.1**	**81**	**6.3**	**183**	**14.3**	**574**	**44.9**	**351**	**27.5**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (62) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تحقيق الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 50.0 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 24.3 %، واختيار " محايد " على نسبة 14.1 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضئيلة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.4 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 5.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تحقيق الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية. نظرا لما يوفره هذا النظام من معلومات وبيانات التي يحتاج صناع القرار لاختيار أحسن بديل من البدائل المتاحة بما يستجيب لطموحات المواطن ويلبي احتياجاته في كافة المجالات، أي اتخاذ قرارات تتصف بالرشادة، تكون لها أثار ايجابية على المصلحة العامة. إلا أن تحقيق الكفاءة في التسيير يتطلب تسريع تعميم النظام الرقمي بصورة كلية ليشمل كافة المجالات بالإدارة المحلية، حتى تظهر أثاره الفعلية على المواطن.

- العبارة رقم (63) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تحقيق التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 42.3 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 27.5 %، واختيار " محايد " على نسبة 13.9 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تحقيق التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية. نظرا لاعتماد هذا النظام على أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعكس النظام التقليدي الذي يعتمد على الأسلوب الورقي وأسلوب التقارير، وهذا التميز يجعل له القدرة على الاستجابة لطلبات المواطن بصورة فورية، ومتقنة تتناسب مع تطلعاته وتحقق له الاطمئنان النفسي والمادي. إلا أن الوصول لإدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية يحتاج تسريع تعميم النظام الرقمي ليشمل كامل مجالات التي تخص الإدارة المحلية ولها تأثير على حياة المواطن.

- العبارة رقم (64) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير القدرة (الاستجابة) على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 44.9 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 27.5 %، واختيار " محايد " على نسبة 14.3 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 5.1 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 6.3 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير القدرة (الاستجابة) على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن. نظرا لما يوفره هذا النظام من سرعة التفاعل مع طلبات المواطن بما يملكه من قدرة لاستجابة لعدد كبير لمعاملات الإدارية التي يتقدم بها المواطن ومدى سرعته في التعامل معها ومعالجتها في وقت وجيز بمقارنة مع نظام الإدارة التقليدي الذي يتميز بالبطء. إلا أن الاستجابة الفورية لمطالب المواطن لبلوغ رضاه تتطلب توسيع تعميم نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي لتلبية مطالب المواطن بصورة فورية ومتقنة بما يرضي طموحاتها وتطلعاته.

الجدول رقم 59 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (64-62) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُحقق الرقمنة الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية	**3.86**	**0.99**
تُحقق الرقمنة التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية	**3.77**	**1.14**
توفر رقمنة الإدارة المحلية القدرة (الاستجابة)على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن	**3.85**	**1.06**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 62 بقيمة قدرها 3.86 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 0.99 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 63 بقيمة قدرها 3.77 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.14 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 64 بقيمة قدرها 3.85 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.06 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 60: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل عبارة (68-65) من عبارات المحور الثاني:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحقق رقمنة الإدارة المحلية الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة	99	7.7	89	7.0	192	15.0	523	40.9	343	26.8
تساعد الرقمنة بالإدارة المحلية على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن	51	4.0	70	5.5	253	19.8	488	38.2	392	30.7
توفر رقمنة الإدارة المحلية التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن.	89	7.0	73	5.7	250	19.6	474	37.1	368	28.8
توفر الرقمنة بالإدارة المحلية التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن	94	7.4	92	7.2	100	7.8	511	40.0	457	35.8

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم (65) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 40.9 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 26.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 15.0 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب ضعيفة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.7 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.0 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تحقيق الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة. نظرا لما يوفره هذا النظام من سرعة التفاعل مع طلبات المواطنين وفي وقت وجير ودون تمييز. الأمر الذي يحقق راحة المواطن ويزرع في نفسه الشعور بالأمان والطمأنينة تجاه الخدمة العمومية.

- العبارة رقم (66) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقديم المساعدة على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 38.2 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 30.7 %، واختيار " محايد " على نسبة 19.8 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 4.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 5.5 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في تقديم المساعدة على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن. نظرا لاعتماد هذا النظام على التجهيزات الحديثة التي تضمن لإدارة المحلية الوفاء بوعودها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة في تقديم الخدمة التي يطلبها المواطن وتستجيب لطموحاته. إلا أن الاستمرار في الوفاء بالوعود في تحقيق جودة الخدمة، يحتاج تحديث الوسائل التكنولوجية المعتمدة في انجاز الخدمة ، بالإضافة لصيانة الأجهزة المتوفرة لانجاز الخدمة في الوقت المطلوب عدم تعطيل مصالح المواطن.

- العبارة رقم (67) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 37.1 %

ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 28.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 19.6 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.0 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 5.7 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن. نظرا لما يتوفر عليه هذا النظام من آليات تساعد على الاستجابة الفورية لانشغالات المواطن وإيجاد الحلول المناسبة لها في ظرف قياسي.

- العبارة رقم (68) من الاستبيان خصصت لمعرفة مساهمة اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن. فاتجهت أغلب الاختيارات نحو الموافقة الايجابية حيث نال اختيار "موافق " على أعلى نسبة وقدرت ب 40.0 % ثم يليها اختيار "موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 35.8 %، واختيار " محايد " على نسبة 7.8 %. فيما نالت الاختيارات الأخرى على نسب منخفضة جدا بمقارنة مع الاختيارات السابقة حيث نال اختيار "غير موافق تماما" على نسبة قدرت بـ 7.4 % في حين نال اختيار "غير موافق" نسبة 7.2 %، هذا ما يعكس درجة الموافقة العالية على إسهام اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية في توفير التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن. كون هذا النظام ادخل استعمال الآلة (الحاسوب) بدلا من الطرق اليدوية في تقديم الخدمة، مما انعكس بالإيجاب نوعية الخدمة وسرعة تأديتها من خلال الاعتماد على التجهيزات الحديثة. إلا أن تحقيق الملموسية يتطلب توسيع تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي ليشمل كافة مجالات الخدمة بالإدارة المحلية.

الجدول رقم 61 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة (68-65) من عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقق رقمنة الإدارة المحلية الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة	**4.06**	**4.16**
تساعد الرقمنة بالإدارة المحلية على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن	**3.88**	**1.04**
توفر رقمنة الإدارة المحلية التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن.	**3.76**	**1.14**
توفر الرقمنة بالإدارة المحلية التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن	**3.91**	**1.18**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 65 بقيمة قدرها 4.06 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الخامس وهو المجال: [4.2-5.0] ويشير إلى درجة موافقة عالية جدا. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اكبر من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.16 مما يعكس تشتت مرتفع وهو ما يعبر عن تذبذب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 66 بقيمة قدرها 3.88 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.04 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 67 بقيمة قدرها 3.76 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.14 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

- يعكس المتوسط الحسابي اختيارات العبارة رقم 68 بقيمة قدرها 3.91 أي يندرج ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة عالية. كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة اقل من نصف المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 1.18 مما يعكس تشتت اقل وهو ما يعبر عن تقارب في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 62 : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث.

عبارات المحور الثالث	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تُؤدي رقمنة الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمة العمومية	التكرار	94	81	118	662	299	3.79	1.10
	النسبة	7.4	6.3	9.2	51.8	23.4		
تزيد رقمنة الإدارة المحلية من رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة	التكرار	62	75	161	710	246	3.80	0.98
	النسبة	4.9	5.9	12.6	55.6	19.2		
تمنح الرقمنة المصداقية للخدمات في الإدارة المحلية	التكرار	75	89	180	598	312	3.78	1.08
	النسبة	5.9	7.0	14.1	46.8	24.4		
ترفع الرقمنة أداء الإدارة المحلية	التكرار	56	54	138	720	275	4.24	3.85
	النسبة	4.41	4.2	10.8	56.3	21.5		
تُعزز الرقمنة من الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع الأداء وتحسين الخدمة	التكرار	51	113	210	584	296	3.77	1.03
	النسبة	4.0	8.8	16.4	45.7	23.2		
تُسهل الرقمنة أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية	التكرار	62	46	150	644	352	3.94	0.99
	النسبة	4.9	3.6	11.7	50.4	27.5		
تضع الرقمنة حدا للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية	التكرار	40	170	212	554	278	3.69	1.05
	النسبة	3.1	13.3	16.6	43.3	21.8		
تُقلل رقمنة الإدارة المحلية من الأخطاء	التكرار	38	209	118	635	254	3.68	1.06
	النسبة	3.0	16.4	9.2	49.7	19.9		
تُقلل الرقمنة من تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية	التكرار	35	97	167	683	272	3.85	0.94
	النسبة	2.7	7.6	13.1	53.4	21.3		
تتميز الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية بالجودة العالية	التكرار	51	148	173	591	291	3.74	1.06
	النسبة	4.0	11.6	11.6	46.5	22.8		
تحقق الرقمنة الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية	التكرار	97	89	214	691	163	3.59	1.05
	النسبة	7.6	7.0	16.7	54.1	12.8		
تُسهل الرقمنة الوصول إلى البيانات في أقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية	التكرار	62	59	137	628	368	3.94	1.01
	النسبة	4.9	4.6	10.7	49.1	28.8		
يتسم أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية.	التكرار	54	51	210	691	248	3.82	0.94
	النسبة	4.2	4.0	16.4	54.1	19.4		
تُساعد الرقمنة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية	التكرار	62	140	129	533	390	3.84	1.13
	النسبة	4.9	11.0	10.1	41.7	30.5		
تُلغي الرقمنة استعمال الورق في عملية	التكرار	102	86	216	452	388	3.76	1.19

التسيير بالإدارة المحلية	النسبة	8.0	6.7	16.9	36.2	30.4		
تُحقق الرقمنة الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية	التكرار	56	68	180	639	311	3.86	0.99
	النسبة	4.4	5.3	14.1	50.0	24.3		
تُحقق الرقمنة التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية	التكرار	91	92	178	541	352	3.77	1.14
	النسبة	7.1	7.2	13.9	42.3	27.5		
توفر رقمنة الإدارة المحلية القدرة (الاستجابة)على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن	التكرار	65	81	183	574	351	3.85	1.06
	النسبة	6.3	6.3	14.3	44.9	27.5		
تحقق رقمنة الإدارة المحلية الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة	التكرار	99	89	192	523	343	4.06	4.16
	النسبة	7.7	7.0	15.0	40.9	26.8		
تساعد الرقمنة بالإدارة المحلية على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها فى تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن	التكرار	51	70	253	488	392	3.88	1.04
	النسبة	4.0	5.5	19.8	38.2	30.7		
توفر رقمنة الإدارة المحلية التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن.	التكرار	89	73	250	474	368	3.76	1.14
	النسبة	7.0	5.7	19.6	37.1	28.8		
توفر الرقمنة بالإدارة المحلية التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن	التكرار	94	92	100	511	457	3.91	1.18
	النسبة	7.4	7.2	7.8	40.0	35.8		
المجموع							**84.32**	**3.83**
متوسط الاستجابة لكل الفقرات							**29.17**	**1.32**

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مخرجات برنامج sps

بالنسبة لعبارات المحور الثالث بصفة عامة، هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة عن اعتبار نظام الإدارة الرقمية أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء لتحقيق للجودة بالإدارة المحلية لنيل رضا المواطن في الجزائر ، وتظهر النتائج أن اتجاهات العينة ايجابية لأن المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة أكبر من متوسط القياس حيث بلغ متوسط الاستجابة 3.83، والانحراف المعياري 1,32 أقل من نصف المتوسط الحساني وبالتالي تشتت منخفض، كما كانت قيمة المتوسطات الحسابية ضمن مجال الإجابة الرابع وهو المجال: [3.4-4.2] ويشير إلى درجة موافقة ايجابية. وهنا يشير من أن تعميم تطبيقات الادارة الرقمية بالادارة المحلية يؤدي بالضرورة إلى ترقية الأداء الذي ينعكس على نوعية الخدمات، وباالتالي يحقق رضا الزبون (المواطن) من خلال الاستجابة لطموحاته وتلبية مطالبه واحتياجاته ،ويعطى له صورة جيدة على أداء الإدارة المحلية من خلال تجسيد الجودة المطلوبة من طرفها على الخدمات الرقمية وكذا سرعة التفاعل مع طلباته.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة:

بعد عرضنا للدراسة النظرية والميدانية سجلنا مجموعة من الاستنتاجات نلخصها في الأتي:

- ✓ اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية سمح من تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها أمام المواطن، ولو بشكل جزئي، بعدما كانت الإجراءات الإدارية في ظل نمط التسيير القديم ترهق كاهل المواطن، من حيث الوقت والجهد. إلا أن هذا الاعتماد يحتاج إلى توسيع تطبيقاته ليمس جوانب أخرى بالإدارة المحلية، ويكون لها اثر ايجابي في تحسين حياة المواطن بشكل أفضل، و في كافة مجالاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافية.
- ✓ إن اعتماد التعاملات الرقمية يزيد من توسيع دائرة التواصل بين المواطن والإدارة، إلا أن دائرة التواصل تبقى محدودة، ما لم يتم تعميم هذه الأخيرة بصورة كلية، ويحول الإدارة المحلية إلى قناة مفتوحة أمام المواطن على مدار 24 ساعة وهذا ما يخفف على المواطن الوقت والجهد.
- ✓ قضت التعاملات الرقمية على الكثير من المشاكل والعقبات، التي كان يوجهها المواطن في قضاء مصالحه، الممثلة في استخراج الوثائق، وقلص بشكل كبير الأخطاء، التي كان يرتكبوها الموظفين في انجاز الخدمات، والتي كان تصحيحها يكلف المواطن الجهد والوقت بعكس النمط الرقمي الذي سهل لكلا الطرفين المهمة سواء على طالب الخدمة ومتلقيها أو مؤديها.
- ✓ حقق التعامل الرقمي على مستوى الإدارة المحلية راحة المواطن، ولو بشكل بسيط وساهم في تخفيف ما كان يعانيه المواطن في تعامله مع الإدارة المحلية من خلال إلغاء طوابير الانتظار في حصوله على الخدمة، وقلص من تكلفة الوقت في استخراجه للوثائق المطلوبة.
- ✓ ساهم اعتماد نظام الإدارة الرقمية في تقليص استعمال الورق بمقارنة بالنظام المعتمد بالسابق، ولو بنسب قليلة، مما ساهم ولو بشكل بسيط في تخفيض التكاليف التسييرية على الخزينة العمومية. إلا أن فعاليته تحتاج إلى توسيع تطبيقاته بصورة كلية من اجل تحقيق ترشيد في النفقات، وتحويلها إلى جوانب تنموية أخرى تعود بالإيجاب على تحسين حياة المواطن.
- ✓ ساعد التعامل الرقمي في تجاوز الحدود المكانية والزمانية بشكل بسيط وضعيف، يظهر هذا التجاوز فقط في استخراج الوثائق الثبوتية. إلا أن تجاوز تلك الحدود، يحتاج إلى تعميم النمط الرقمي ليشمل كافة الجوانب، التي تسهل حياة المواطن، وتكون لها انعكاسات، وأثار فعلية على كافة الجوانب التي ترضي المواطن وتستجيب للتطلعاته.
- ✓ ساعد التعامل الرقمي، في تحقيق نوع من المساواة في الفرص بمختلف المجالات، والعدالة الاجتماعية، بحيث قلص ولو بشكل ضعيف ظاهرة الوساطة، التي سادت في النمط التقليدي، إلا أن تعميم وتوسيع هذا الأخير بالإدارة المحلية يساهم بشكل كبير في القضاء على صور الفساد، ومظاهره التي أثرت بشكل سلبي على علاقة المواطن وصلته بالإدارة، التي مازالت تتصف بالسوداوية، وفقدان التام للثقة بها.
- ✓ إن اعتماد نظام الإدارة الرقمية، سيحد من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التسيير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من اجل الاستجابة لمطالب المواطن ، وتلبية احتياجاته وتحسن وترفع من نمط الحياة المعيشية، ويعيد لإدارة المحلية مكانتها وهيبتها التي فقدت في ظل النظام التقليدي. إلا أن إيجاد الحلول ومواجهة الصعوبات، التي تعترض حياة المواطن، وتزيد من

معاناته يحتاج إلى توسيع استخدام هذا النظام بشكل كلي تكون لها أثار فعلية على حياة المواطن ، وتزيد من رضاه وتعيد بناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة ،وتقلل من النظرة السلبية تجاهها.

- ✓ اعتماد نظام الإدارة الرقمية أعاد نوع ما النظام والانضباط بها، وحقق نوع من الترقية في الخدمة العمومية المحلية بمقارنة مع ما شهدته الخدمة بصفة عامة في ظل نظام الإدارة التقليدية. إلا أن الأمر يحتاج إلى تعميم اكبر لاستخدامات البعد التكنولوجي، الذي يجعل من الإدارة المحلية فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة لخدمة المواطن ويسهل من حياته ويحقق رضاه على الأداء والخدمة.
- ✓ يعد اعتماد نظام الإدارة الرقمية آلية فعالة في يد المواطن، من اجل فرض رقابته على عملية تسيير شؤونه في مختلف المجالات سواء الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ولكن تبقى هذه الآلية اقل فعالية ما لم يتم توسيع وتعميم استخدام النمط الرقمي ليشمل العملية التسييرية بالإدارة المحلية بشكل تام، وهذا يسهم في تنظيم عملية التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة.
- ✓ عبر اغلب المبحوثين على اعتبار الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية، أداة مساعدة من اجل إشراك المواطن في تسيير شؤونه من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية سواء البلدية أو المحلية، وممثلي المجتمع المدني بكافة أطيافه، هذا ما يقحم المواطن في الحياة السياسية، ويقضي على ظاهرة العزوف الانتخابي التي سادت في ظل النمط القديم بسبب سوء التسيير الشأن العام للمواطن، وعدم وفاء جل المنتخبين بتنفيذ البرامج الانتخابية، التي وعد بها المواطن أثناء الحملات الانتخابية، للظفر بمقاعد على مستوى المجالس المحلية، مما أدى إلى فقدان الثقة بكل المنتخبين، وزاد من عزوفه إلى درجة الشعور بالاغتراب السياسي.
- ✓ حسب ما عبر عنه اغلب المبحوثين أن اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يزيد من مؤشر الشفافية، ويقلص من مؤشر الفساد في عملية التسيير، من خلال ما يوفره هذا النظام من إتاحة المعلومات للمواطن، التي تساعده على عملية مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية ممن اسند لهم تسيير الشأن العام المحلي. ولكن يبقى الاعتماد البسيط لهذه النمط محدود الفعالية ما لم يتم توسيع التعامل به ليشمل كافة الجوانب التي تساعد في تحسين وتنمية حياة المواطن ويحقق أبعاد الحكامة المحلية .
- ✓ يعطي التعامل الرقمي بالإدارة المحلية، حسب ما عبر عنه اغلب المبحوثين المصداقية لعملية التسيير، وتساهم بشكل كبير في تقليص الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن، الذي يقلص بدوره ظاهرة المحسوبية والوساطة التي أنتجها النظام التقليدي، إلا أن الوصول بعملية التسيير بشكل يرضي المواطن يحتاج إلى الإسراع في تعميم تطبيقات النظام الرقمي وتعامل به على كافة المجالات بالإدارة المحلية مما يسمح لكشف صور الفساد، ويكون أداة فعالة لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة التي أضرت بالمصلحة العامة، وعمقت من معاناة المواطن.
- ✓ إن اعتماد التعامل الرقمي بالإدارة المحلية، حسب ما عبر عنه اغلب المبحوثين، يؤدي إلى تحقيق مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات ، ويحقق أيضا حرية المنافسة في الظفر والفوز بصفقات العمومية بين المواطنين المهتمين بمجال الأعمال، من خلال فتح المجال أمامه في التعاقد مع الإدارة المحلية من اجل تحقيق التنمية وخدمة المصلحة العامة.
- ✓ يسهل اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب ما عبر عنه اغلب المبحوثين عمل أجهزة، وهيئات الرقابة المفروضة على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية ، وخاصة في مجالي التوظيف وإبرام الصفقات العمومية اللذان يعتبران أساس تحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي ، إلا أن

ضمان تحقيق التنمية للوصول لرضا المواطن يحتاج إلى رقمنة الصفقات العمومية التي تعتبر الوسيلة القانونية التي وضعها المشرع في الجزائر من اجل تسيير المال العام، وتنفيذ السياسة العامة بما يخدم المصلحة الوطنية. ورقمنة عملية التوظيف من اجل ضمان استقطاب وجلب مورد بشري ذا كفاءة ، ويكرس مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف أمام المواطنين، بما يؤثر بالإيجاب على تحقيق المصلحة العامة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويحد من ظاهرة المحسوبية والوساطة التي تعدان صورة من صورة الفساد التي ألحقت الضرر بحياة المواطن وزادت من تخلف الإدارة والمجتمع.

- ✓ إن تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب رأي اغلب المبحوثين يوفر رقابة أنية تساعد على كشف الانحرافات والتلاعبات قبل الشروع في تقديم الخدمات، وتكون صمام أمان وحماية للمال العام من التبديد والهدر. ولكن نظرا لما تشهده عملية رقمنة الإدارة المحلية من بطء أبقى عملية الرقابة تسير بطريقة التقليدية بدلا من اعتماد على الرقابة بالنقرات التي تسهم بشكل مباشرة في تحقيق التنمية وكسب رضا المواطن.
- ✓ إن تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب رأي اغلب المبحوثين يساهم في تشجيع الاستثمار المحلي، نتيجة توظيف البعد التكنولوجي في عملية التسيير الذي يضع حد للممارسات القديمة ويبسط الإجراءات، ويقضي على التعقيدات الإدارية التي كانت تعيق جلب الاستثمار وتعيق تحقيق التنمية المحلية. إلا أن تشجيع الاستثمار المحلي يحتاج إلى استقرار الأوضاع الإدارية، التي لا تتحقق إلا بتعميم وتوسيع تطبيقات النظام الرقمي الذي يؤثر بشكل مباشر على التنمية المحلية، وينعكس بالإيجاب على حياة المواطن في كافة المجالات وبالأخص المجال الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ إن تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب رأي اغلب المبحوثين يساهم في ترشيد القرارات الإدارية نظرا لما يوفره هذا النظام من معلومات، بالتالي ينعكس ذلك على نوعية القرار، ويحد من القرارات التعسفية الانفرادية التي يتخذها الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، وتكون لها أثار ايجابية على المصلحة العامة ومصلحة المواطن، وتؤدي إلى تحقيق دولة القانون والمؤسسات والوصول إلى تحقيق مبادئ الحكم الراشد في عملية التسيير المحلي.
- ✓ يؤدي تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب رأي اغلب المبحوثين إلى وضع حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية، ويحد من المجال تدخل الفواعل غير الرسمية في عمليات التسيير، التي تسعى لخدمة مصالحها الشخصية عن طريق تقديم الرشاوي للمكلفين بتسيير الشأن العام الذين يلجؤون إلى الممارسات غير قانونية التي تضر بالمصلحة العامة، ومصلحة المواطن.
- ✓ يعتبر اغلب المبحوثين أن رقمنة الإدارة المحلية يمثل أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية ، ويحسين من نوعية الأداء نظر لما يحققه نظام الإدارة الرقمية من أثار ايجابية تتمثل في رضا المواطن على الخدمات، ويزيد من مصداقية الإدارة في تأدية الخدمات لطالبها ، ويستجيب لمطالبهم ويلبي احتياجاتهم وبالتالي يؤدي إلى رفع أداء الإدارة المحلية، مما ينعي الوصول لتحقيق الجودة الشاملة. إلا أن تطبيقات نظام الإدارة الرقمية في الجزائر يحتاج إلى توسيع وتعميم ليشمل مجالات أوسع مما هو عليه هذا ما يؤدي في نهاية المطاف للوصول للرضا التام للمواطن ويحقق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية.

- ✓ تعزز رقمنة الإدارة المحلية حسب رأي المبحوثين باعتبارها تمثل أسلوب وأداة لترقية الخدمات العمومية المحلية ويحسن أدائها، مما يعني زيادة الميزة التنافسية لدى المورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية والتحول التام إلى استعمال الآلة بدلا من الطرق التقليدية في تأدية المهام ، بحيث ساهم هذا التحول بالاعتماد على الأساليب التكنولوجيا بدرجة كبيرة على ذهنيات المورد البشري، و طالب الخدمة الذي انعكس بالفعل على نوعية الأداء وحقق رضا الزبون ألا وهو المواطن ولو بشكل جزئي. إلا أن تحقيق ميزة تنافسية لدى المورد البشري بالإدارة المحلية بشكل خاص كذلك يحتاج إلى توسيع اعتماد الأساليب التكنولوجيا المتطورة، التي تؤدي إلى إيجاد مورد بشري رقمي ومواطن رقمي ، ويحد من الأمية الالكترونية التي تعد سبب في تخلف الإدارة عدم مواكبتها موجة التطور التي يشهدها العالم.
- ✓ تحول رقمنة الإدارة المحلية حسب رأي المبحوثين من خلال التعامل الرقمي الإدارة إلى فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة في اليوم لا يتأثر بساعات الدوام ولا حتى الغيابات وكل الممارسات السلبية التي شهدتها عملية التسيير في ظل النظام التقليدي ، وسهل تأدية المهام بالنسبة للموظف ولكن يبقى التحول الذي تشهده الإدارة المحلية بسيط بمقارنة مع مطالب المواطن، التي تتزايد بشكل مستمر بفضل النماذج الناجحة التي أنتجها التطور التكنولوجي في العالم، الذي يجعل من الإدارة المحلية مطالبة أكثر مما مضى بمواكبة موجة التطور من اجل توطيد علاقتها مع المواطن.
- ✓ تتميز الخدمات العمومية المحلية في ظل التعامل الرقمي حسب رأي اغلب المبحوثين بالجودة عالية ، وخاصة إذا ما قارنا نوعية الخدمات المقدمة في ظل النظامين الحديث والتقليدي بحيث يؤدي اعتماد النمط الرقمي بشكل كلي بالإدارة المحلية إلى تحقيق الرضا تام لدى المواطن على نوعية الخدمات المقدمة وخاصة بعد استحداث المصلحة البيومترية على مستوى البلديات.
- ✓ تساهم رقمنة الإدارة المحلية حسب رأي المبحوثين في تحقيق الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية باعتبار هذا النظام يمثل أسلوب لترقية الخدمة ، ويحسن من أدائها ويقلل من الأخطاء التي خلفها نظام الإدارة التقليدية، فاعتماد النمط الرقمي ولو بشكل جزئي استطاع هذا الأخير تحقيق الدقة والموضوعية على العلميات الإدارية التي مستها عملية الرقمنة. إلا أن الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في مختلف العمليات الإدارية لا يتحقق إلا من خلال توسيع تطبيقات هذه الأخيرة بشكل كلي بالإدارة المحلية.
- ✓ يتسم الأداء في ظل نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية حسب رأي المبحوثين بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة وهي سمة التي عرفت غياب تام في ظل النظام التقليدي، فزيادة سرعة التفاعل بين الإدارة المحلية والمواطن هي انعكاس، ونتيجة التوجه إلى اعتماد وتطبيق النمط الرقمي على المستوى المحلي، وهذا ما يجعل من هذا النظام يمثل أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية، ويرفع من نوعية الأداء ويحسنه ويقود الإدارة المحلية لتحقيق الجودة الشاملة، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون (المواطن). إلا أن سرعة التفاعل تحتاج إلى تعميم استخدامات نظام الإدارة الرقمية بصفة كلية لتحقيق الجودة على مستوى الإدارة المحلية وكسب رضا المواطن.
- ✓ تساعد رقمنة الإدارة المحلية حسب رأي المبحوثين باعتبارها أسلوب يؤدي إلى ترقية الخدمة العمومية المحلية ويرفع، ويحسن من أدائها على نشر المعلومات والإفصاح عنها ويسهل عملية الوصول إليها نظرا لما يتوفر عليه النظام الرقمي من مميزات وسمات تختلف عن سمات النظام القديم، وهذا ما يقود المواطن للممارسة دوره بشكل فعال في إدارة شؤونه، وممارسة الرقابة على من

يمثلونه أو يسيرون شؤونه. ولكن يبقى هذا الأسلوب ناقص الفعالية ما لم يتم توسيع تطبيقاته، واستخداماته بصفة كلية على المستوى المحلي على وجه التحديد من اجل قيادة الإدارة المحلية لتحقيق الجودة الشاملة، وكسب رضا مواطنيها وبناء علاقة متينة مبنية على الشفافية.

- ✓ حسب ما عبر عنه المبحوثين على اعتبار نظام الإدارة الرقمية أسلوب يساعد على تحقيق الرقي بالخدمة العمومية المحلية ، ويرفع ويحسن الأداء من خلال التعامل الرقمي الذي يوفره هذا النظام، والأمر الذي يقود إلى إلغاء التعاملات الورقية في علمية التسيير بالإدارة المحلية، ويقضي على البطء الإداري الذي أرهق المواطن وعطل مصالحه في ظل النظام التقليدي، ويساعد الإدارة المحلية على تحقيق الجودة التي يطمح إليها المواطن. إلا أن تحقيق وكسب رضا المواطن لا يمكن بلوغه إلا من خلال تعميم النظام الرقمي بصورة كلية الذي يسهم بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة بالإدارة المحلية.
- ✓ تحقق رقمنة الإدارة المحلية التحسين المستمر حسب رأي اغلب المبحوثين، نظرا لما يحمله نظام الإدارة الرقمية من قدرة على الاستجابة في تقديم الخدمة العمومية المحلية بصورة فورية، ومتقنة تتناسب مع تطلعات المواطن وتحقق له الاطمئنان النفسي والمادي أي الأمان من خلال استمرار الإدارة المحلية في تلبية احتياجاته والاستجابة لمطالبه في ظل هذا النظام، بعكس النظام السابق الذي أحبط نفسية المواطن بسبب البطء في تقديم الخدمة ورداءة الخدمة والأداء. إلا أن الاستمرارية في تقديم الخدمات بصورة ترضي المواطن لا يمكن تحقيقها ما لم يتم تعميم هذا النظام بصورة كلية بالإدارة المحلية، وفي كل الجوانب التي تحسن حياة المواطن، وقيادة هذه الأخيرة إلى مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في المجال التكنولوجي لتحقيق الجودة المطلوبة الشاملة، والمحافظة على صورتها ومكانتها وعلاقتها مع مواطنيها.
- ✓ تساعد رقمنة الإدارة المحلية حسب رأي اغلب المبحوثين على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها، نظرا لاعتماد نظام الإدارة الرقمية على التجهيزات المادية، التي تسهل تقديم الخدمات للمواطن، الأمر الذي يجعل هذا النظام أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية ويرفع من أدائها ويحسنه، ويستجيب لتطلعات المواطن ويلبي احتياجاته ويتفاعل بشكل سريع مع مطالبه ويعمل على إيجاد الحلول للانشغالات وشكاوي المواطن بصورة تتوافق مع تصوراته، وهذا ما يقود الإدارة المحلية بتحقيق الجودة وكسب رضا مواطنيها. ولكن الوصول للجودة على مستوى الإدارة المحلية لا يتأت ما لم يتم تعميم وتوسيع تطبيقات هذا الأخير ليشمل كافة المجالات التي تهم المواطن وتجعله راض على أداء الإدارة المحلية في تلبية احتياجاته.

الخـــــاتمـــــة

يمثل تطبيق الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية نقلة نوعية وتغيير جذري في أساليب التسيير الإداري في الجزائر، فنظام الإدارة الرقمية باعتباره آلية اعتمدتها الجزائر لترقية أداء الإدارة المحلية ولتحسين الخدمة العمومية المحلية، ولإضفاء الشفافية وتعزيزها والمساهمة في الوصول إلى مستويات أعلى لرضا المواطن من خلال الاستجابة الفورية لمطالبه التي تعرف تصاعد نتيجة ما تنقله تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تجارب عربية وعالمية ناجحة في هذا المجال ، كما أن تطبيق هذا النظام الحديث في صميم النشاط الإداري ينعكس بالإيجاب على ممارسات التي تجسد الوضوح و العلانية في الآليات والإجراءات والقرارات الإدارية. كما يعمل على تقليص الظواهر السلبية المتمثلة في البيروقراطية والمحسوبية ويحد من ظاهرة الفساد ويحقق المساواة والعدالة الاجتماعية.

كما أن تفعيل التعامل الرقمي يكرس مبدأ الشفافية كمطلب ضروري وأساسي في الإدارة المحلية الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن ،عبر إتاحة المعلومات للجميع وتقديم المعلومات الكافية بالوسائل الرقمية التي تضمن السرعة و الدقة في المعلومة، وفتح المجال أمام المواطن للمشاركة في التسيير الشأن العام المحلي كما يضمن الفعالية في عملية الرقابة والمساءلة.

لذا تمحورت إشكالية دراستنا حول معرفة أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن، بعد توجه الجزائر إلى تطبيق نظام الإدارة الرقمية على المستوى الإدارة المحلية باعتباره آلية لإضفاء الشفافية والحد من الفساد وإعادة بناء علاقة جديدة مبنية على الثقة ببنها وبين المواطن والمضي في إتمام الإستراتيجية الوطنية التي باشرتها عن طريق توظيف الأساليب الحديثة في صميم النشاط الإداري التي ترتكز على البعد التكنولوجي بعد تصاعد مطالب المواطن في الجزائر من خلال الدراسة الاستكشافية لأثر تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية على رضا المواطن في الجزائر.

نتائج البحث: انطلاقا من ما تم معالجته، من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي ومن اجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتأكد من صحة الفرضيات من عدمها، فقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع اثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق رضا المواطن في الجزائر للنتائج التالية :

الفرضية الأولى: تعتمد الإدارة المحلية على نظام الإدارة الرقمية بديلا لإدارة التقليدية لتحقيق رضا المواطن في الجزائر. من خلال اختبار هذا الفرضية تم تأكيد صحة هذه الفرضية بحيث ان اعتماد النظام الإدارة الرقمية بديلا عن الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية سمح بتخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها أمام المواطن ولو بشكل جزئي، بعدما كانت الإجراءات الإدارية في ظل نمط التسيير القديم ترهق كاهل المواطن من حيث الوقت والجهد. إلا أن هذا الاعتماد يحتاج إلى توسيع التعامل الرقمي ليمس جوانب أخرى بالإدارة المحلية ويكون لها اثر ايجابي في تحسين حياة المواطن بشكل أفضل في كافة مجالاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافي. كما وسع دائرة التواصل بين المواطن والإدارة وتعميم تطبيق استخدام هذا الأخير يجعل منها عملية سهلة ويوفر قناة مفتوحة أمام المواطن على مدار 24 ساعة وهذا ما يخفف على المواطن الوقت والجهد.

بالإضافة إلى أن التعامل الرقمي من خلال النظام ساهم في القضاء على الكثير من المشاكل والعقبات التي كان يوجهها المواطن في قضاء مصالحه الممثلة في استخراج الوثائق وقلص بشكل كبير الأخطاء التي كان يرتكبوها الموظفين في الخدمة المطلوبة من طرف المواطن والتي كان تصحيحها يكلفه الجهد والوقت بعكس النظام الرقمي الذي سهل لكلا الطرفين المهمة سواء على طالب الخدمة ومتلقيها أو مؤديه . كما حقق راحة

المواطن ولو بشكل بسيط وساهم في تخفيف ما كان يعانيه المواطن في تعامله مع الإدارة المحلية من خلال إلغاء طوابير الانتظار في حصوله على الخدمة وقلص من تكلفة الوقت في استخراجه للوثائق المطلوبة

كما ساهم في تقليص استعمال الورق بمقارنة بالنظام المعتمد بالسابق، ولو بنسب قليلة مما ادى ولو بشكل بسيط إلى تخفيض التكاليف التسييرية على الخزينة العمومية إلا إن اعتماده يحتاج إلى توسيع تطبيقه من اجل التمكن من ترشيد النفقات وتحويلها إلى جوانب تنموية أخرى تعود بالإيجاب على تحسين حياة المواطن ساعد اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية في تجاوز الحدود المكانية والزمانية بشكل بسيط وضعيف يظهر هذا التجاوز فقط في استخراج الوثائق الثبوتية. إلا أن تجاوز تلك الحدود يحتاج إلى تعميم اعتماد النمط الرقمي ليشمل كافة الجوانب التي تسهل حياة المواطن وتكون لها انعكاسات وأثار على كافة الجوانب التي ترضي المواطن.

ساعد اعتماد نظام الإدارة الرقمية بديلا الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية في تحقيق نوع من المساواة في الفرص بمختلف المجالات ، والعدالة الاجتماعية بحيث قلص ولو بشكل ضعيف ظاهرة الوساطة التي سادت في النمط التقليدي إلا أن تعميم وتوسيع التعامل الرقمي بالإدارة المحلية يساهم بشكل كبير في القضاء على صور الفساد ومظاهره التي أثرت بشكل سلبي على علاقة المواطن وصلته بالإدارة التي اتصف بالسوداوية، وفقدان التام للثقة بها بالإضافة إلى أن اعتماد هذا الأخير سيحد من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التسيير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من اجل الاستجابة لمطالب المواطن وتلبية احتياجاته وتحسن وترفع من نمط الحياة المعيشية. ويعيد لإدارة المحلية مكانتها وهيبتها التي فقدت في ظل النظام التقليدي. إيجاد الحلول ومواجهة الصعوبات التي تعترض حياة المواطن وتزيد من معاناته تتطلب توسيع استخدام هذا النظام بشكل كلي يؤثر بالإيجاب على حياة المواطن ويزيد من رضاه ويعيد بناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة ويقلل من النظرة السلبية تجاهها.

كما أعاد اعتماد التعامل الرقمي بالإدارة المحلية نوع ما النظام والانضباط بها وحقق نوع من الترقية في الخدمة العمومية المحلية بمقارنة مع ما شهدته الخدمة بصفة عامة في ظل نظام الإدارة التقليدية. إلا أن الأمر يحتاج إلى تعميم اكبر لاستخدامات البعد التكنولوجي الذي يجعل من الإدارة المحلية فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة لخدمة المواطن ويسهل من حياته ويحقق رضاه على الأداء والخدمة.

بالإضافة إلى أن اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يعد آلية فعالة في يد المواطن من اجل فرض رقابته على عملية تسيير شؤونه في مختلف المجالات سواء الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ولكن تبقى هذه الآلية اقل فعالية ما لم يتم توسيع وتعميم استخداماته ليشمل العملية التسييرية بالإدارة المحلية بشكل تام وهذا يسهم في تنظيم عملية التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة ويتحول الى أداة مساعدة من اجل إشراك المواطن في تسيير شؤونه من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية سواء البلدية أو المحلية وممثلي المجتمع المدني بكافة أطيافه، هذا ما يقحم المواطن في الحياة السياسية ويقضي على ظاهرة العزوف الانتخابي ويشركه في التسيير الشأن العام المحلي من خلال ممثليه في المجالس المحلية و يقضي على ما خلفته هذا الظاهرة من الاستقالة والاستسلام ، وترك المجال مفتوح امام الفاسدين للعبث بالمال العام والمصلحة العامة وتحقيق منافع خاصة على حساب مصلحة المواطن .

الفرضية الثانية : تحقيق الحكامة المحلية بالإدارة المحلية يتطلب إضفاء الشفافية وتقليص مؤشرات الفساد من خلال تعميم نظام الإدارة الرقمية. من خلال اختبار هذا الفرضية تم تأكيد صحة هذه الفرضية بحيث أن

اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة مؤشر الشفافية ويقلص من مؤشرات الفساد في عملية التسيير نظرا لما يوفره هذا النظام من إتاحة المعلومات للمواطن التي تساعده على عملية مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية ممن اسند لهم تسيير الشأن العام المحلي. ولكن يبقى الاعتماد البسيط لهذا النمط محدود الفعالية ما لم يتم توسيع استخداماته ليشمل كافة الجوانب التي تساعد في تحسين وتنمية حياة المواطن ويحقق أبعاد الحكامة المحلية.

كما يعطي اعتماد التعامل الرقمي المصداقية لعملية التسيير ويسهم بشكل كبير في تقليص الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن مما يؤدي إلى تقليص ظاهرة المحسوبية والوساطة التي أنتجها النظام التقليدي، إلا أن الوصول بعملية التسيير بشكل يرضي المواطن يتطلب توسيع وتعميم تطبيقات النظام الرقمي على كافة المجالات بالإدارة المحلية مما يسمح بكشف صور الفساد ويكون أداة فعالة لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة التي أضرت بالمصلحة العامة وعمقت من معاناة المواطن.

كما أن اعتماد التمعاملات الرقمية بالإدارة المحلية يؤدي إلى تحقيق مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات، ويحقق أيضا حرية المنافسة في الظفر والفوز بصفقات العمومية بين المواطنين المهتمين بمجال الأعمال من خلال فتح المجال أمامه في التعاقد الكترونيا مع الإدارة المحلية بهدف تحقيق التنمية وخدمة المصلحة العامة ، كما يسهل اعتماد هذا الأخير من عمل أجهزة وهيئات الرقابة المفروضة على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية وخاصة في مجالي التوظيف وإبرام الصفقات العمومية اللذان يعتبران أساس تحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي ، إلا أن ضمان تحقيق التنمية للوصول لرضا المواطن يحتاج إلى رقمنة الصفقات العمومية التي تعتبر الوسيلة القانونية التي وضعها المشرع الجزائري في يد السلطة العامة من اجل تسيير المال العام وتنفيذ السياسة العامة بما يخدم المصلحة الوطنية. ورقمنة عملية التوظيف من اجل ضمان استقطاب وجلب مورد بشري ذا كفاءة ، ويكرس مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف أمام المواطنين وفقا ما يكفله الدستور.

كما أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يوفر رقابة أنية تساعد على كشف الانحرافات والتلاعبات قبل وقوعها وتكون صمام أمان وحماية للمال العام من التبديد والهدر. الا أن بطء عملية رقمنة الإدارة المحلية بشكل شامل أبقى عملية الرقابة تسير بالطريقة التقليدية بدلا من الطريقة الحديثة التي تعتمد على الرقابة بالنقرات وتسهم بشكل مباشرة في الحد من الفساد وتسريع انجاز البرامج التنموية التي تستجيب لتطلعات وطموحات المواطن وتحسن من نمط معيشته.

بالإضافة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يساهم في تشجيع الاستثمار المحلي نتيجة توظيف البعد التكنولوجي في عملية التسيير الذي يضع حد للممارسات القديمة ويبسط الإجراءات ويقضي على التعقيدات الإدارية التي كانت تعيق جلب الاستثمار وتعيق تحقيق التنمية المحلية. إلا أن عملية تشجيع الاستثمار المحلي يتطلب استقرار دائم للأوضاع الإدارية التي لا تتحقق إلا بتعميم وتوسيع تطبيقات النظام الرقمي الذي يؤثر بشكل مباشر على انجاز البرامج التنموية و على حياة المواطن في كافة المجالات وبالأخص المجال الاقتصادي والاجتماعي. كما يساهم في ترشيد القرارات الإدارية نظرا لما يوفره هذا النظام من معلومات بالتالي ينعكس ذلك على نوعية القرارات ويضع حد للقرارات التعسفية الانفرادية التي يتخذها الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية مما ينتج عنه أثار ايجابية على المصلحة العامة ومصلحة المواطن وتؤدي إلى تحقيق دولة القانون والمؤسسات والوصول إلى تحقيق مبادئ الحكم الراشد في عملية التسيير المحلي .

الفرضية الثالثة : تعد الرقمنة أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة وتحقيق رضا المواطن. من خلال اختبار هذا الفرضية تم تأكيد صحة هذه الفرضية بحيث أن رقمنة الإدارة المحلية تمثل أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية وتحسن من نوعية الأداء نظر لما يحققه نظام الإدارة الرقمية من أثار ايجابية تتمثل في رضا المواطن على الخدمات، ويزيد من مصداقية الإدارة في تأدية الخدمات لطالبها وتستجيب لمطالبهم وتلبي احتياجاتهم وبالتالي تؤدي إلى رفع أداء الإدارة المحلية مما ينعي الوصول لتحقيق الجودة الشاملة. إلا أن تطبيقات نظام الإدارة الرقمية في الجزائر يتطلب إلى توسيع وتعميم ليشمل مجالات أوسع مما هو عليه هذا ما يؤدي في نهاية المطاف للوصول للرضا التام للمواطن

كما تعزز الرقمنة باعتبارها تمثل أسلوب وأداة لترقية الخدمات العمومية المحلية الميزة التنافسية لدى المورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية والتحول التام في استعمال الآلة بدلا من الطرق التقليدية في تأدية المهام ، بحيث ساهم هذا التحول بالاعتماد على الأساليب التكنولوجيا بدرجة كبيرة على ذهنيات المورد البشري و طالب الخدمة الذي انعكس بالفعل على نوعية الأداء وحقق رضا المواطن ولو بشكل جزئي. إلا أن تحقيق ميزة تنافسية لدى المورد البشري يحتاج إلى توسيع اعتماد الأساليب التكنولوجيا المتطورة التي تؤدي إلى إيجاد مورد بشري رقمي ومواطن رقمي ، ويحد من الأمية الالكترونية التي تعد سبب في تخلف الإدارة.

بالإضافة إلى أن اعتماد نظام الإدارة الرقمية يحول الإدارة المحلية إلى فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة في اليوم لا يتأثر بساعات الدوام ولا حتى بالغيابات وكل الممارسات السلبية التي شهدتها عملية التسيير في ظل الادارة التقليدية، كما سهلت للموظف تأدية المهام . ولكن يبقى التحول الذي تشهده الإدارة المحلية بسيط بمقارنة مع مطالب المواطن التي تتزايد بفضل النماذج الناجحة التي أنتجها التطور التكنولوجي في العالم الذي يجعل من الإدارة المحلية مطالبة أكثر مما مضى بمواكبة موجة التطور من اجل توطيد علاقتها مع المواطن.

كما تتميز الخدمات العمومية المحلية في ظل نظام الإدارة الرقمية باعتبار هذا النظام يمثل أسلوب لترقية الخدمة بالجودة العالية وخاصة إذا ما قارنا نوعية الخدمات المقدمة في ظل النظامين الرقمي والتقليدي بحيث يؤدي اعتماد النمط الرقمي بالإدارة المحلية إلى تحقيق الرضا تام عند المواطن على نوعية الخدمات المقدمة. كما تساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية وتقلل من الأخطاء التي خلفها نظام الإدارة التقليدية فاعتماد النمط الرقمي ولو بشكل جزئي استطاع هذا الأخير تحقيق الدقة والموضوعية على العلميات الإدارية التي مستها عملية الرقمنة. إلا أن الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في مختلف العمليات الإدارية يتطلب توسيع تطبيقات نظام الإدارة الرقمية بشكل كلي بالإدارة المحلية.

يتسم الأداء في ظل نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة وهي سمة التي عرفت غياب تام في ظل الإدارة التقليدية، فزيادة سرعة التفاعل بين الإدارة المحلية والمواطن هي انعكاس ونتيجة التوجه إلى اعتماد وتطبيق النمط الرقمي على المستوى المحلي وهذا ما يجعل من هذا النظام يمثل أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية ويرفع من نوعية الأداء ويحسنه ويقود الإدارة المحلية لتحقيق الجودة الشاملة ومن ثمة تحقيق رضا الزبون (المواطن). إلا أن سرعة التفاعل تحتاج إلى تعميم استخدامات هذا نظام الإدارة الرقمية بصفة كلية للوصول لتحقيق الجودة الشاملة على مستوى الإدارة المحلية وكسب رضا المواطن. كما تساعد رقمنة الإدارة المحلية على نشر المعلومات والإفصاح عنها ويسهل عملية الوصول إليها نظرا لما يتوفر عليه النظام الرقمي من مميزات وسمات تختلف عن سمات النظام القديم، وهذا

ما يقود المواطن للممارسة دوره بشكل فعال في إدارة شؤونه وممارسة الرقابة على من يمثلونه أو يسيرون شؤونه. ولكن يبقى هذا الأسلوب ناقص الفعالية ما لم يتم توسيع تطبيقاته واستخداماته بصفة كلية على المستوى المحلي على وجه التحديد من اجل قيادة الإدارة المحلية لتحقيق الجودة الشاملة وكسب رضا مواطنيها وبناء علاقة متينة مبنية على الشفافية. كما يقود هذا الأخير إلى إلغاء التعاملات الورقية في علمية التسيير بالإدارة المحلية ويقضي على البطء الإداري الذي أرهق المواطن وعطل مصالحه في ظل النظام التقليدي، ويساعدها على تحقيق الجودة التي يطمح إليها المواطن. إلا أن تحقيق وكسب رضا المواطن لا يمكن بلوغه إلا من خلال تعميم النظام الرقمي بصورة كلية الذي يسهم بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة بالإدارة المحلية

تحقق رقمنة الإدارة المحلية التحسين المستمر نظرا لما يحمله نظام الإدارة الرقمية من قدرة على الاستجابة في تقديم الخدمة العمومية المحلية بصورة فورية، ومتقنة تتناسب مع تطلعات المواطن وتحقق له الاطمئنان النفسي والمادي أي الأمان من خلال استمرار الإدارة المحلية في تلبية احتياجاته والاستجابة لمطالبه في ظل هذا النظام بعكس النظام السابق الذي أحبط نفسية المواطن بسبب البطء في تقديم الخدمة ورداءة الخدمة والأداء. إلا أن الاستمرارية في تقديم الخدمات بصورة ترضي المواطن لا يمكن تحقيقها ما لم يتم تعميم هذا النظام بصورة كلية بالإدارة المحلية وفي كل الجوانب التي تحسن حياة المواطن، وقيادة هذه الأخيرة إلى مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في المجال التكنولوجي لتحقيق الجودة المطلوبة الشاملة، والمحافظة على صورتها ومكانتها وعلاقتها مع مواطنيها. كما تساعد رقمنة الإدارة المحلية على الوفاء بوعودها نظرا لاعتماد نظام الإدارة الرقمية على التجهيزات المادية التي تسهل تقديم الخدمات للمواطن، الأمر الذي يجعل هذا النظام أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية ويرفع من أدائها ويحسنه، ويستجيب لتطلعات المواطن ويلبي احتياجاته ويتفاعل بشكل سريع مع مطالبه ويعمل على إيجاد الحلول للانشغالات وشكاوي المواطن بصورة تتوافق مع تصوراته، وهذا ما يقود الإدارة المحلية بتحقيق الجودة الشاملة وكسب رضا مواطنيها. ولكن الوصول للجودة على مستوى الإدارة المحلية لا يتأت ما لم يتم تعميم وتوسيع تطبيقات هذا الأخير ليشمل كافة المجالات التي تهم المواطن وتجعله راض على أداء الإدارة المحلية في تلبية احتياجاته.

من خلال ما تقدم يمكن تلخص اهم نقاط ما توصلت اليه هذه الدراسة وهي كالاتي:

- تطبيق نظام الإدارة الرقمية في عملية تسيير الإدارة المحلية يمثل تحولا مهما في أساليب النشاط الإداري بفضل التطور السريع في مختلف وسائل الاتصال والتكنولوجيا. إلا أن هذا التحول يعد جزئي اقتصر فقط على استخراج الوثائق الحالة المدنية، ولم يعمم على باقي المصالح المهمة كإبرام الصفقات العمومية وعملية التوظيف.
- تطبيق نظام الإدارة الرقمية في عملية تسييرالإدارة المحلية يسير بوتيرة بطيئة، مقارنة مع دولة عربية وافريقية بالرغم من توفر الجزائر على إمكانيات تجعلها تنافس دول عالم العربي والغربي، ومضي في تحقيق وتجسيد الجزائر الرقمية.
- تعميم تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية سيمثل قفزة نوعية في عمل الأجهزة الرقابية على عملية التسيير الإداري، كونها تعمل على زيادة السرعة والفعالية والآنية في ممارسة العمل الرقابي للحد من الفساد بشتى صوره.

- يساهم تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية في تقليص الظواهر السلبية مثل البيروقراطية والمحسوبية وتفشي ظاهرة الفساد التي طرحها التسيير التقليدي لإدارة، و يرفع من معدلات الشفافية والعلانية على الممارسات الإدارية.
- يؤدي تعميم التعامل الرقمي بالإدارة المحلية إلى تقليص تدخل المورد البشري إلى ابعد حد ممكن.
- توسيع تطبيقات الرقمية بالإدارة المحلية يؤدي إلى تعزز درجة ثقة المواطن تجاه الإدارة في القطاع العام ويفتح المجال له في مشاركة في تسيير شؤونه.
- يؤدي اعتماد النمط الرقمي بالإدارة المحلية إلى تحقيق التنمية المحلية، نظر لما يوفره هذا النظام من استقرار في الأوضاع الإدارية التي تشجع وتجلب الاستثمار.
- تسريع وتيرة التعامل الرقمي في جميع القطاعات وعلى مستويين الوطني والمحلي من خلال تطوير البنية التحتية بما يتواكب والتطور التكنولوجي لتجسيد الفعلي للإدارة الرقمية وتطوير أساليب عمل الأجهزة الرقابية.
- سمح اعتماد التعاملات الرقمية بالإدارة المحلية من تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها أمام المواطن ولو بشكل جزئي، بعدما كانت الإجراءات الإدارية في ظل نمط التسيير القديم ترهق كاهل المواطن من حيث الوقت والجهد.
- ساهم اعتماد التطبيقات الرقمية بالإدارة المحلية في القضاء على الكثير من المشاكل والعقبات التي كان يوجهها المواطن في قضاء مصالحه، من خلال استحداث المصلحة البيومترية التي ساهمت بشكل كبير في حل المشاكل، التي كان يواجهها المواطن في استخراج الوثائق، وقلص بشكل كبير الأخطاء التي كان يرتكبوها الموظفين في تقديم الخدمة. التي تحولت من خدمة تقليدية الى خدمة رقمية بتوظيف البعد التكنولوجي واختصرت على المواطن الكيثر من الجهد والوقت .
- ساهم اعتماد التطبيقات الرقمية بالإدارة المحلية في تقليص استعمال الورق، بمقارنة بالنظام المعتمد بالسابق ولو بنسب قليلة، مما ساهم ولو بشكل بسيط في تخفيض التكاليف التسييرية على الخزينة العمومية وترشيد النفقات في انجاز الخدمة العمومية.
- ساعد اعتماد التعامل الرقمي بالإدارة المحلية في تحقيق نوع من المساواة في الفرص بمختلف المجالات، وتحقيق العدالة الاجتماعية، بحيث قلص ولو بشكل ضعيف ظاهرة الوساطة التي سادت في النمط التقليدي ويظهر أثر هذا التعامل في العديد من الأنشطة الإدارية التي يستفيد منها المواطن، ويمنحه القانون الحق في الاستفادة منها، الأمر الذي قلص من التدخل المباشر للمورد البشري وشدد من عملية الرقابة الشعبية بحيث أصبح المواطن بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يلجأ إلى مواقع التواصل الاجتماعي لفضح كل أشكال الفساد للجهاز التنفيذي ، وإيصال صوته إلى الجهات المعنية من اجل مساءلته.
- اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية، يعد آلية فعالة في يد المواطن من اجل فرض رقابته على عملية تسيير شؤونه في مختلف المجالات سواء الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بفضل الميزات التي يوفرها هذا النظام من السهولة في الحصول على المعلومات والبيانات، مما يجعل الإدارة المحلية فضاء مفتوح وشفاف أمام أفراد المجتمع ويعطيهم فرصة المشاركة في تسيير الشأن العام .
- تعميم نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية، يؤدي إلى زيادة مؤشر الشفافية ويقلص من مؤشر الفساد في عملية التسيير نظرا لما يوفره هذا النظام من إتاحة المعلومات والبيانات سواء للمواطن وأجهزة الرقابة التي تساعد على عملية مساءلة الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية، وممن اسند لهم تسيير الشأن العام المحلي.

- يعطي اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية المصداقية لعملية التسيير ويسهم بشكل كبير في تقليص الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن مما يؤدي إلى تقليص ظاهرة المحسوبية والوساطة التي أنتجها النظام التقليدي.
- يسهل اعتماد نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية من عمل أجهزة وهيئات الرقابة المفروضة على الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية وخاصة في مجالي التوظيف وإبرام الصفقات العمومية اللذان يعتبران أساس تحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي.
- تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يوفر رقابة أنية تساعد على كشف الانحرافات والتلاعبات قبل وقوعها وتكون صمام أمان وحماية للمال العام من التبديد والهدر.
- تطبيق نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية يساهم في تشجيع الاستثمار المحلي نتيجة توظيف البعد التكنولوجي في عملية التسيير الذي يضع حد للممارسات القديمة ويبسط الإجراءات ويقضي على التعقيدات الإدارية التي كانت تعيق جلب الاستثمار وتعيق تحقيق التنمية المحلية.
- يساهم في ترشيد القرارات الإدارية نظرا لما يوفره هذا النظام من معلومات بالتالي ينعكس ذلك على نوعية القرارات ويضع حد للقرارات التعسفية الانفرادية التي يتخذها الجهاز التنفيذي بالإدارة المحلية.
- رقمنة الإدارة المحلية يمثل أسلوب لترقية الخدمة العمومية المحلية وتحسن من نوعية الأداء نظر لما يحققه نظام الإدارة الرقمية من أثار ايجابية تتمثل في رضا المواطن على الخدمات، ويزيد من مصداقية الإدارة في تأدية الخدمات لطالبها وتستجيب لمطالبهم وتلبي احتياجاتهم وبالتالي تؤدي إلى رفع أداء الإدارة المحلية مما ينعي الوصول لتحقيق الجودة الشاملة.
- تعزز رقمنة الإدارة المحلية باعتبارها تمثل أسلوب وأداة لترقية الخدمات العمومية المحلية الميزة التنافسية لدى المورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية والتحول التام في استعمال الآلة بدلا من الطرق التقليدية في تأدية المهام.
- تحقيق ميزة تنافسية لدى المورد البشري بالإدارة المحلية يحتاج إلى توسيع اعتماد الأساليب التكنولوجيا المتطورة التي تؤدي إلى إيجاد مورد بشري رقمي ومواطن رقمي ، ويحد من الأمية الالكترونية التي تعد سبب في تخلف الإدارة.
- تعميم التعامل الرقمي يحول الإدارة المحلية إلى فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة في اليوم لا يتأثر بساعات الدوام ولا حتى بالغيابات وكل الممارسات السلبية التي شهدتها عملية التسيير في ظل النظام التقليدي.
- تتميز الخدمات العمومية المحلية في ظل التعامل الرقمي بالجودة العالية، وخاصة إذا ما قارنا نوعية الخدمات المقدمة في ظل النظامين الحديث والتقليدي، بحيث ادى اعتماد النمط الرقمي بالإدارة المحلية إلى تحقيق الرضا تام لدى المواطن على نوعية بعض الخدمات المقدمة.
- تساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية، وتقلل من الأخطاء التي خلفها نظام الإدارة التقليدية، فاعتماد النمط الرقمي ولو بشكل جزئي استطاع هذا الأخير تحقيق الدقة والموضوعية على العلميات الإدارية التي مستها عملية الرقمنة.
- تحقق رقمنة الإدارة المحلية التحسين المستمر نظرا لما يحمله نظام الإدارة الرقمية من قدرة على الاستجابة في تقديم الخدمة العمومية المحلية بصورة فورية، ومتقنة تتناسب مع تطلعات المواطن.
- يساعد التعامل الرقمي بالإدارة المحلية على الوفاء بوعودها نظرا لاعتماد النمط الرقمي على التجهيزات المادية التي تسهل تقديم الخدمات للمواطن.
- العمل على توفير الأمن المعلوماتي لحماية البيانات والحريات الشخصية من اجل كسب ثقة المواطن وتعزيز العلاقة بينه وبين الإدارة.

- العمل على ترقية مستخدمي الإدارة الرقمية من خلال الاعتماد على التكوين المتواصل والمتخصص الذي يتناسب مع متطلبات نظام الإدارة الرقمية التي تمكنها من التحكم في الأساليب التكنولوجية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الدولة على الصعدين الوطني والمحلي.
- مراجعة الإطار القانوني في مجال الإدارة الرقمية لمحاربة الجرائم الالكترونية كالقرصنة وغيرها من التحديات التي قد تواجهها .
- تسريع وتيرة تطبيق النمط الرقمي في جميع القطاعات وعلى مستويين الوطني والمحلي من خلال تطوير البنية التحتية بما يتواكب والتطور التكنولوجي لتجسيد الفعلي للإدارة الرقمية وتطوير أساليب عمل الأجهزة الرقابية.
- توسيع استخدام نظام الإدارة الرقمية بالإدارة المحلية بشكل كلي يؤثر بالإيجاب على حياة المواطن ويزيد من رضاه ويعيد بناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة ويقلل من النظرة السلبية تجاهها.
- تعميم استخدامات البعد التكنولوجي الذي يجعل من الإدارة المحلية فضاء مفتوح على مدار 24 ساعة لخدمة المواطن ويسهل من حياته ويحقق رضاه على الأداء والخدمة.
- تشجيع الاستثمار المحلي يحتاج إلى استقرار الأوضاع الإدارية التي لا تتحقق إلا بتعميم وتوسيع تطبيقات النظام الرقمي الذي يؤثر بشكل مباشر على التنمية المحلية وينعكس بالإيجاب على حياة المواطن.

آفاق الدراسة:

لقد توجهت هذه الدراسة لمعرفة أثر رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق رضا لدى المواطن في الجزائر انطلاقا من تقييم التجربة الجزائرية في عملية التحول الرقمي من خلال الأهداف المسطرة والنتائج المحققة لذا نرجوا أن تكون الاهتمامات البحثية اللاحقة منصبة فيما يلي:

- البحث عن أسباب تأخر التحول الرقمي في الجزائر بالرغم من الإمكانيات المرصودة لمشروع الجزائر الرقمية كمثيلاتها من الدول العربية والإفريقية وحتى الأوربية.
- الاهتمام أكثر بدراسات المقارنة بين الإستراتيجيات التي اعتمدتها الدول المتقدمة في التحول الرقمي من اجل الاستفادة من إيجابيات التجارب النموذجية في مجال رقمنة الإدارة.
- البحث في أثر رقمنة الإدارة المحلية في جلب وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي.
- البحث في دور توسيع تطبيق نظام الإدارة الرقمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية.
- إجراء أبحاث حول دور رقمنة الإدارة المحلية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة لاثراء هذا الموضوع.

قائمة المراجـــع

1/المراجع باللغة العربية

1/الكتب:

1- ساعاتي أمين ، **أصول الإدارة العامة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1996.

2- عبد الرزاق انتصار إبراهيم، صفد حسام الساموك، **الإعلام الجديد تطور الأداء والوسيلة والوظيفة**، الطبعة الأولى، العراق : الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة ، 2011.

3- إبراهيم الحداد عواطف ، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.

4- إبراهيم الشيخلي عبد الرزاق ، **الإدارة المحلية**، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2001.

5- إبراهيم بلوط حسين ، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، بيروت: دار النهضة العربية، 2005.

6- ابو النصر مدحت ، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

7- أبو دية أحمد ، **الفساد سبل وآليات مكافحته** ، القدس: منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان ، 2004.

8- أحمد إسماعيل محمد ، محمد أحمد محمود، **مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية**، دراسة مقارنة لمختلف القوانين الوضعية ، مصر : المكتب الحديث، 2012.

9- احمد رشيد، **الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض: شركة مكتبة عكاظ، 1981.

10- -احمد سيد طارق ، **الإعلام المحلي و قضايا المجتمع** ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر ،2004.

11- احمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الالكترونية**، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2015.

12- أحمد محمد عبد الهادي، ،**الانحراف الإداري في الدول النامية**، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، 1997.

13- احمد محمد غنيم ، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، مصر: المنصورة، المكتبة العصرية، 2008.

14- أحمد محمود نهار أبو سويلم ، **مكافحة الفساد** ، عمان : دار الفكر ، ط 1، 2010.

15- احمد يس نجلاء ، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع ، 1ط،2013.

16- البشري محمد الأمين ، **الفساد والجريمة**، الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2007

17- التكريتي سعد غالب، العلاق بشير عباس ، **الأعمال الإلكترونية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.

18- الجرف طعيمة ، **مبادئ في نظم الإدارة المحلية**، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1962.

19- الحراثي ميلاد مفتاح ، **منظمات الإدارة المحلية وعلاقتها بالديمقراطية الجوارية** ، الإمارات: دار الكتاب الجامعي،2016.

20- الدرادكة مأمون ، طارق الشبلي،**"الجودة في المنظمات الحديثة"** ، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2002 .
21- السد جاري على ، **"الدولة ضد المدينة" منشورات مجموعة البحث حول المجال والتراب،** الرباط: مطبعة المعارف الجديدة، 2000.
22- السكارنة، بلال خلف، **الفساد الإداري**، عمان: دار وائل للنشر، 2011.
23- السيد حجازى المرسي ، **اقتصاديات المشروعات العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
24- السيلطى السالمى ،**"الإدارة الالكترونية"** ، عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
25- الصيرفي محمد ، **الإدارة الإلكترونية** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2006.
26- الطائي عبد الله ،عيسى قدادة،**" إدارة الجودة الشاملة"**، ، عمان،الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008.
27- الطماوي سليمان ، **مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2014، ص 377.
28- العامري صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
29- العبود فهد بن ناصر بن دهام، **الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ**، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
30- العسل إبراهيم حسن ، **التنمية في الفكر الإسلامي**، بيروت: المدرسة الجامعية للدراسات، 2006.
31- العلاق بشير عباس ، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات**، أبو ظبي، الإمارات : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005.
32- العواجي إبراهيم ، **الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، بحوث ندوة الإدارة بالمملكة، إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة، 1990.
33- الغزاوي نجم ، **التدريب الإداري**، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006.
34- القدوة محمود ، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
-الكبيسي عامر، **الفساد والعولمة تزامن لا توامة** ، الرياض :المكتب الجامعي الحديث، 2005.
35- اللوزي محمد ، **التنمية الإدارية**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
36- للوزي موسى ، **التنظيم وإجراءات العمل**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 .
37- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، مصر: المكتبة العصرية، ،2006.
38- النجار فريد ، **الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ،2004.
39- أمين زين الدين بلال ، **ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن**،الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2009.

40- بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
41- بعلي محمد الصغير ، **القانون الإداري**، الجزائر: دار العلوم للنشر ، 2004.
42- بن عبد العزيز عثمان سعيد ،**اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،2000.
43- بن غضيان ، **التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
44- بوحوش عمار ، **نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
45- بوضياف عمار ، **المدخل إلى العلوم القانونية النظرية العامة للقانون وتطبيقاتها في التشريع الجزائري**، الجزائر: جسور للنشر، ط3، 2007.
46- بوضياف عمار ، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع ، ط3، 2014.
47- بوضياف عمار، **شرح قانون البلدية**، الجزائر : جسور النشر والتوزيع، 2012.
48- بومرزوق زين الدين ، **الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع الجماعات المحلية نموذجا**، الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014.
49- بيتر دراكر، **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي**، القاهرة، 1999
50- بيومي حجازي عبد الفتاح ، **النظام القانوني للتوقيع الالكتروني**، مصر: دار الكتب القانونية ، 2007.
51- حازم حسين، **الإدارة الالكترونية**، مصر، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2003.
52- حرحوش المفرجي عادل و آخرون ، **الإدارة الإلكترونية : مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية** ،مصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمة الإدارية ، 2007.
53- حسن الصرن رعد ، **صناعة التنمية الإدارية**، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر و التوزيع، 2002.
54- حمد حسين الجبوري عبد الرزاق ، **دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية بلدان عربية مختارة للمدة 1990،2005** ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
55- حمدي رضا هاشم ، **الإصلاح الإداري** ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ،2011.
56- حمود الشبلي هيثم ، مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
57- خياط عامر ، المفهوم الفساد"، **المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والاقتصادي في الأقطار العربية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد**، لبنان: الدار العربية للعلوم، 2006.
58- -دادي عدون ناصر ، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، الجزائر: دار المحمدية العامة،الجزائر، 2004.
59- راغب الحلو ماجد ، **علم الإدارة العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007.

60- رشوان حسني عبد الحميد أحمد ، **التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا،** الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2000.
61- سرياك لحسن ، **المهام التقليدية للجماعات المحلية،** الجزائر: موفم للنشر والتوزيع، 1998.
62- سليمان القبيلات حمدي ، **" مبادئ الإدارة المحلية و تطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية "،** الأردن، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.
63- سمارة الزغبي خالد ، **تشكيل المجالس المحلية و اثره على كفايتها في نظام الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)،** الأردن : دار الثقافة و النشر و التوزيع، ط 03، 1993.
64- سمير احمد محمد ، **الإدارة الالكترونية،** الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
65- شاكر عصفور محمد ، **أصول التنظيم والأساليب،** السعودية، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط7، 1987.
66- صالح بن حبتور عبد العزيز ، **الإدارة الإستراتجية: إدارة جديدة في عالم متغير،** الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة ، 2007.
67- صالح بن حبتور عبد العزيز ، **الإدارة العامة المقارنة،** عمان : دار المسيرة ، 2009.
68- عابد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي التنمية المحلية،** الإسكندرية: دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
69- عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات،** الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية، 1996.
70- عبد الحسين الفصل مؤيد ، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة،** عمان، الأردن: الوراق ، 2004.
71- عبد الرحمن إدريس ثابت ، **المدخل الحديث في الإدارة العامة،** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
72- عبد الرزاق الباز داود ، الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008.
73- عبد الرزاق السالمي علاء ، **الإدارة الالكترونية،** عمان ، الأردن : دار النشر،2008.
74- عبد العظيم حمدي، **عولمة الفساد وفساد العولمة** ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،2008.
75- عبد الفتاح محمد ، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية،** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008.
76- عبد النبي الطائي حميد وآخرون ، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO** ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، 2014 .
77- عبد الوهاب العزاوي محمد ، **إدارة الجودة الشاملة،** ، الأردن: بدون دار نشر، 2005.
78- عبود نجم نجم ، **الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات،** الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
79- -عبود نجم نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات،** عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
80- عدمان مريزق ، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة،** الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

81- عزت أحمد وآخرون، **حرية تداول المعلومات (دراسة قانونية)**، الطبعة الثانية، دار النشر مؤسسة حرية الفكر والتعبير، القاهرة، 2013.
82- عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2007.
83- علي الخلايلة محمد ، **" الإدارة المحلية و تطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر (دراسة حالة مقارنة) "**، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
84- خطار شنطاوي علي ، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الأردن وفرنسا**، عمان: المركز العربي للحركات الطلابية، ط1، 1994.
85- راشدي سعيد علي ، **الإدارة بالشفافية**، عمان: دار كنوز للمعرفة، 2008.
86- الرواشدة سليمان ، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1987.
87- عواضة حسن محمد، **الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية**، مصر: دار المعارف، 2003.
88- عوايدي عمار ، **القانون الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2005.
89- عودة المعاني أيمن ، **الإدارة المحلية**، عمان: دار وائل للنشر، 2010.
90- عودة محمد أمين ، **إدارة المشروعات العامة (القضايا و الاستراتيجيات)**، الكويت: جامعة الكويت مجلس النشر العلمي، 1997.
91- غالب ياسين سعد ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
92- غالب ياسين سعد ، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005.
93- فتح الله الخطيب محمد ، صبحي محرم ، **إتجاهات معاصرة في نظم الحكم المحلي** ، مصر: دار النهضة العربية ، 1981 ،.
94- كمال كريمة ، **فساد الكبار، الرشاوى ، العمولات ، ونهب المال العام**، القاهرة: مطابع روز اليوسف الجديدة ، 1996.
95- لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة : إيزو 9000** ، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2011.
96- محمد إبراهيم كردي علي ، **الإدارة والقيادة**، ، القاهرة: وادي النيل للتنمية البشرية ، ط1، 2011.
97- محمد الحسن حسين ، **الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
98- محمد العيسوي عبد الرحمان ، **سيكولوجيا الفساد و الأخلاق و الشفافية** ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ، ط 1 ،2011 .
99- محمد المصري سعيد ، **التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
100- محمد بطيخ رمضان ، **الإدارة المحلية في النظم الفيدرالية: دراسة تحليلية مع تطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة**، أبو ظبي: مؤسسة العين للإعلان والنشر والتوزيع، 1988.

101- محمود الطعامنة محمد ، طارق شريف العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، مصر ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
102- محمود معايرة محمد ، **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية** ، عمان: دار الثقافة ، ط 1 ، 2011.
103- منصور يوسف، **الاستثمار والشفافية في الأردن**، الأردن: باسم الكيلاني، سائدة وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية، 2000.
104- منقذ محمد داغر ، **علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظماتها** (حالة دراسية لدول عربية) ، الإمارات : مركز الإمارات للدراسات و البحوث ، ط 1، 2001.
105- مهدي محمد، **الإدارة الإلكترونية**، المغرب: جامعة المولى إسماعيل، مكناس،2012 .
106- نايف علوان المحياوي قاسم ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو2000/9001** ،عمان: دار الثقافة، ط 1، 2009.
107- نجم نجم عبود، **الإدارة الالكترونية**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر ، 2008.
108- نصر سليم وآخرون ، **تحديات اللامركزية والحكم المحلي في العالم العربي**، ، بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ط3، 2005.
109- هنان مليكة ، **جرائم الفساد** ، الجزائر : دار الجامعة الجديدة ، 2010.
110- وصفي عقيلي عمر ، **المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان : دار وائل للنشر، ط 1 ، 2001.

2/ المجلات العلمية

1- العقبي العقبي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019.

2- احمد فرج احمد، داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم دراسات المعلومات ، العدد 04، 2009.

3- اسليماني محمد، بايزيد علي، **أهمية** الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، العدد 03، جوان 2015.

4- إياد كاظم سعدون، الصور الجرمية للفساد الإداري والمالي في قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1969 ، **مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية** ، المجلد 63، العدد 23 ، 2010.

5- براهمي نصيرة، ناصور عبد القادر، معوقات التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2018.

6- بشير مصطفى، "الفساد الاقتصادي"، **مجلة دراسات اقتصادية**، مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد السادس، دار الخلدونية، الجزائر، 2004.

7- بكري سعد علي الحاج، المعلوماتية في خطة التنمية السعودية، **مجلة الفيصل** ، الرياض، العدد 309 ، 2000.

8- بوسنة محمود، إسهامات الحركة الجمعوية في الجزائر، **مجلة المستقبل العربي**، العدد 308، سبتمبر 2008.

9- بوعشة مبارك، نادية بوراس، تحسن الخدمات الالكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد13، جوان 2017.

10- جرمولي مليكة، "دور الإدارة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، **مجلة الحوار الفكري**، ، العدد 15، 14جوان 2018.

11- جمال صادفي، تحديات التنمية المحلية في ظل تراجع إعانات الحكومة المالية المخصصة للولايات والبلديات في الجزائر، **مجلة نماء الاقتصاد والتجارة**، عدد خاص، مجلد 02، افريل 2018.

12- حمير فتيحة،" الشفافية كآلية للحد من الفساد"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، عدد24، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة لمين دباغين، سطيف 2 جوان 2017.

13- درويش عبد الرحمان يوسف، اتجاهات القيادة الإدارية نحو استخدامات الحاسوب في الممارسات الإدارية دراسة تطبيقية على جهاز الحكومة بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 01، العدد 02، جامعة الكويت، 1994، ص 176.

14- راضية مسعود، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد المالي في الجزائر واستراتيجيات مكافحته، **"مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية"**، المجلد 03 ، العدد 02 ، جوان 2019 .

15- رحوي عائشة، الحكم الراشد المحلي ودوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة أبعاد**، العدد 04، جانفي 2017.

16- رحيم حسن العكَيلي ، الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته ، **مجلة الدراسات القانونية** ، العدد 23 ، 2009.

17- رياض جدار، نحو تفعيل دور البلديات لتحقيق التنمية المحلية في ظل تراجع الجباية البترولية، **مجلة صوت القانون**، العدد 07، 2017.

18- الزبيدي، سحر عناوي رهيو، الشفافية ودورها في دعم الإصلاح الإداري دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، جامعة القادسية**، العدد 24، 2016.

19- زرزار العياشي ، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الكفاءة العمليات الإدارية ، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2013.

20- زوامبية عبد النور، نوري رشيد، عصرنة وتحديث الإدارة المحلية في الجزائر وفق متطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية، **مجلة الحقوق والعوم الإنسانية**، المجلد 14، العدد 02، 2021.

21- سارة بوسعيود، عقون شراف، "واقع الفساد في الجزائر واليات مكافحته"، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018.

22- سارة دباغي، ميكانيزمات مكافحة الفساد تكريسا للحكومة في لإدارة العامة، **المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية**، العدد 14، جوان 2020.

23- سرمد رياض عبد الهادي وسلمى طلال عبد الحميد، الحكومة الالكترونية في مواجهة الفساد الإداري، **مجلة كلية المأمون الجامعية**،العدد 23 .

24- سلامة عبد المجيد، تطبيقات الإدارة الالكترونية وأثرها على إدارة الجماعات المحلية، **مجلة الحقوق والحريات**، العدد 05، 2018.

25- سليمان فيسة نورة، تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها، مجل**ة البحوث والدراسات القانونية والساسية**، العدد 11، جانفي 2017.

26- سليمة حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014.

27- شهرزاد مناصر، دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 01، افريل 2019.

28- شويح بن عثمان، مدى فاعلية المجالس المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، **مجلة ضياء للدراسات القانونية**، المجلد 03، العدد 01، سبتمبر 2021.

29- صالح زياني، تفعيل العمل الجمعوي لمكافحة الفساد وإرساء الديمقراطية المشاركاتية في الجزائر، **مجلة المفكر**، العدد 04.أفريل 2009.

30- صلاح محمود ذياب ، قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى و الموظفين ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية** ، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012.

31- طاشمة، بومدين ،الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، **مجلة تواصل**، العدد 26، 2010.

32- الطوخي، سامي ، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية**، العدد الرابع، 2002.

33- الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، **مجلة علمية محكمة**، العدد الأول، 2002.

34- عادل غزال، مشاريع الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013 أنموذجا، **Cybrarians Journal**، العدد 34، مارس 2013.

35- عامر الكوبيبي ، الفساد الإداري ، **المجلة العربية لإدارة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 02، 2000.

36- عبد اللطيف مصلح محمد عائض، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، العدد 29 ،2009 .

37- عبد الله بن موسى الخلف، ثالوث التميز تحسين الجودة التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 37، العدد 01، ماي 1997.

38- عبد الناصر موسى، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة " **مجلة الباحث**، عدد 09 ،2011 .

39- العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الغدارة الإلكترونية "رهانات ترشيد الخدمة العمومية "، مجلة **الدرا سات و البحوث الاجتماعية** ، عدد :09 ، ديسمبر 2014 .

40- عقبوني مولود، "الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة المحلية في الجزائر"، **مجلة القانون**، عدد 06، قسم العلوم السياسية، المركز الجامعي، معهد العلوم القانونية والإدارية، غليزان، جوان 2016.

41- علاوة حنان ،" عن فعالية إصلاحات تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطن في القانون الجزائري"، **المجلة الأكاديمية للبحث القانوني**، عدد خاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية.

42- على سايح جبور، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، **مجلة المقار للدراسات الاقتصادية**، عدد 01، ديسمبر 2017.

43- عواشرية رقية، "الحكم الراشد كوسيلة لمكافحة الفساد في الدول المغاربية"، **مجلة الحقوق والحريات**، عدد02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016.

44- عمري سامي، اثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال**، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021.

45- العوالمة نائل عبد الحفيظ ،الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة ، **مجلة دراسات**، المجلد 69 ، العدد 01، عمان، 2003.

46- غربي عزوز، زريق نفيسة، نظام الحكم نحو إدارة أفضل للشأن المحلي، مجلة **الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 02، العدد 08، ديسمبر 2017.

47- فائز عبد الحسن جاسم ، استخدام الرقابة الالكترونية في الحد م تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية نموذج مقترح لبرنامج رقابة الكترونية، **مجلة العربى للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 14، العدد 03، 2017.

48- قداري حزر الله، مفهوم الحكم الراشد، **مجلة الفكر البرلماني**، عدد 02، ، مجلس الأمة، مارس 2005.

49- قصار الليل جلال، ناجي عبد النور، نحو تجسيد الحكامة المحلية التشاركية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة أبحاث**، العدد 05، افريل 2018.

50- لدغش سليمة، دور المجالس المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، **مجلة دراسات وأبحاث**، المجلد 07، العدد 21، ديسمبر2015.

51- لعيرج عودة، دور الفاعل المحلي في تجسيد حكامة المدن، **مجلة دراسات في التنمية والمجتمع**، المجلد 05، العدد 01، جوان 2018.

52- ليلى حسيني، فوزية سكران، ترشيد أداء الحكم دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 3، سبتمبر 2014.

53- مباركة منير، "التعاون اللامركزي وتكريس الديمقراطية التشاركية الأدوار والمساهمات الممكنة في السياق الجزائري"، **مجلة البحوث السياسية والإدارية**، عدد02، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

54- محمد جبار طالب، "حق الحصول على المعلومات كحق من حقوق الإنسان"، **مجلة كلية الحقوق جامعة النهرين**، عدد 01، كلية الحقوق جامعة النهرين بالعراق، 2014.

55- محمد علي الركراكي، "حق في الحصول على المعلومة، **مجلة القانون والأعمال الدولية**، العدد 23، أوت 2019.

56- محمد غربي، الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية، **مجلة السياسة والقانون**، عدد خاص، أفريل2011.

57- محمد خيثر، اسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، **محلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد 03 ، العدد 2017،04 .

58- محمود عبد الفضيل ،الفساد وتداعياته في الوطن العربي ، "**مجلة المستقبل العربي**"، بيروت ، العدد 243 ، 1999.

59- مدرس علي سكر عبود، تحليل صور أسباب الفساد المالي والإداري دراسة استطلاعية لعينة مختارة في محفظة الديوانية، "**مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**"، المجلد 12، العدد 01 ، 2010

60- المرسي السيد الحجازي ، التكاليف الاجتماعية للفساد ، "**مجلة المستقبل العربي**"، بيروت، العدد 266، ابريل 2001.

61- معاوية وفاء، " نحوي تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحكومة الإلكترونية"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، عدد 10، جانفي 2015.

62- منال قدواح، مشروع بوابة المواطن الالكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الالكترونية الجزائرية 2013 (بين النص والتطبيق)، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 47، جوان 2017.

63- نائل عبد الحفيظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 15 ، العدد 01، الجامعة الأردنية، ، 2001.

64- نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن اية علاقة: تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر ، عدد 12، مارس 2015.

65- هبة خماري، دراجي كريم، الميزانية التشاركية: إرساء لمظاهر الحكامة الجيدة من اجل تحقيق التنمية المحلية ، **مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية**، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021.

66- هدار رانية، "عصرنة الإدارة المحلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، م**جلة البحوث القانونية والسياسية**، عدد 8، جوان 2017.

67- هشام غربي،الأبعاد والانعكاسات الاقتصادية للفساد المالي والإداري على مؤشرات التنمية الاقتصادية، **مجلة المعيار**، العدد 25، 2010.

68- هشام مصطفى محمد سالم، الفساد الاقتصادي وأثره على التنمية في الدول النامية واليات مكافحته من منظور الاقتصاد الإسلامي والوضعي، **مجلة كلية الشريعة والقانون، طنطا جامعة الأزهر**، العدد 30، الجزء 02، 2014.

69- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تسهيلات جديدة لصالح المواطنين، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018.

70- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام مكاسب ومشاريع متواصلة، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018.

71- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ملف العدد مديرية السندات والوثائق المؤمنة في قلب مسار العصرنة، **مجلة الداخلية**، العدد 02، أوت 2018.

72- وفاء ضيف الله، محمد فوزي كنازة، الإعلام التنموي والتخطيط الإعلامي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.

73- وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 10، جانفي 2015.

74- يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، **مجلة معارف**، ،عدد ، 18 جوان 2015.

75- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز **مجلة الباحث**، ، العدد الخامس،2007 .

76- يوسفي علاء الدين، ونوغي نبيل، الحكامة المحلية قراءة في المضامين النظرية للمفهوم، الم**جلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، العدد 04، ديسمبر 2017.

3/ الاطروحات:

1- أمير علي فاطمة الزهراء، **الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن دراسة حالة (الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر)**، مذكرة النيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.

2- بن عودة حورية، **الفساد وآليات مكافحته في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري**، أطروحة دكتوراه في قانون الدولي والعلاقات الدولية، كلية الحقوق العلوم السياسية ، قسم الحقوق، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016/2015 .

3- بوزكري جيلالي، **الإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائر واقع وأفاق**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة جامعة الجزائر 03، 2016.

4- خالد عيادة نزال عليمات، **انعكاسات الفساد على التنمية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2015/2014 .

5- خشمون محمد، **مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)**، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010.

6- ذهبية الجوزي، **الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2013 /2014

7- رانية هدار، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية منشورة، جامعة جامعة باتنة 01، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017-2018.

8- زعرور نعيمة، **أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيَير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.

9- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية**، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

10- صبيحة عبد اللاوي، **سياسات التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء قطاع التعليم نموذجا**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03، 2015-2016.

11- عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الالكترونية دراسة سيوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة**، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015-2016.

12- عبد الحفيظ حرحوز، **تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2020/2019.

13- عبد العالى حاحة، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق، تخصص قانون عام ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2012-2013.

14- عبد العزيز سلمى عشبة، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية منشورة، جامعة جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، كلية الحقوق العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019.

15- العربي شحط محمد الأمين ، **السياسية الجنائية في مكافحة الفساد في التشريع الجزائري والاتفاقيات الدولية**، أطروحة دكتوراه في القانون الجنائي ، كلية الحقوق العلوم السياسية ، قسم الحقوق، جامعة وهران 02، 2019/2018.

16- عماري سمير، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسلية، 2018.

17- غزلان سليمة، **علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون عام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2010/2009.

18- محمد علي الراجحي، **الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2014.

19- نجار الويزة ، **التصدي المؤسساتي والجزائي لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم في القانون الجنائي والعلوم الجنائية ، كلية الحقوق ، قسم القانون الخاص، جامعة منتوري قسنطينة، 2014/2013.

4/ رسائل الماجيستر:

1- بوجلال عمر، **الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية في الجزائر 1989-2014 الواقع وأليات التفعيل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص الدراسات السياسية المقارنة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2015.

2- حليمة بومزير، **"الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد في الجزائر"**، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق ، فرع الرشادة و الديموقراطية ، جامعة قسنطينة ،2010/2009.

3- زعباط الطاهر، **حق المواطن في الوصول إلى المعلومة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير حقوق، قسم الحقوق، تخصص حقوق الإنسان والحريات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

4- عبد الكريم بن سعد إبراهيم الخثران، **واقع الإجراءات الأمنية المتخذة للحد من جرائم الفساد من وجهة نظر العاملين في أجهزة مكافحة الرشوة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الشرطية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003.

5- لعبادي إسماعيل، **أثر التعددية الحزبية على البلدية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

6- محمد سعداوي، **انعكاسات تطبيق الخدمة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية**، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2009.

7- مختار حماد، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.

8- يحي بن يمينة، **"السلوك الانتخابي عند الشباب شباب مدينة وهران نموذجا، في مجال علم الاجتماع السياسي،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة وهران، 2014/2013.

5/ المراسيم والمناشير:

1- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المادة :04 من قانون العضوي رقم 05/12 المتعلق بالإعلام، و المادة : 11 قانون10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011

2- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المادة 33، من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

3- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المادة: 132 من قانون رقم 10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

4- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المادة: 31، من القانون رقم 10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

5- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المادتين :16 1و117 من القانون رقم 07/12 من القانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 12 ،المؤرخة في 29 فيفري 2012و المواد : 92، 93 ، 94 من القانون رقم 10/11 مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

6- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المواد من 12 إلى 14 من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

7- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المواد من 21 إلى 30، من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

8- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، انظر المواد من 8 إلى 11 من قانون رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 04 يوليو سنة 1988 يتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

9- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 10 من قـانـون رقـم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 المـوافـق 04 يوليو سنة 1988 يتعلـق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

10- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 18 قانون رقم07/12، مؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 12، صادر في 29 فيفري 2012.

11- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 2، من مرسوم تنفيذي رقم 193 / 14 ، مؤرخ في 2014/07/03، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، **الجريدة الرسمية** ، عدد 41، 2014

12- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 22 من قانون رقم 10/11 قانون رقم 06/01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، **الجريدة الرسمية**، العدد 14، المؤرخ في 20 أوت 2006

13- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، أنظر نص المادة 51 من القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 **الجريدة الرسمية**، العدد 14، 7 مارس 2016.

14- التعليمة الوزارية الصادرة عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1471 بتاريخ 2013/09/30 بخصوص إنشاء لجنة ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.

15- التعليمة الوزارية رقم 1435 المؤرخة في 13-02-2014 تتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.

16- التعليمة الوزارية رقم 1599 المؤرخة في 25-05-2011 المتضمنة إجراءات تخفيف الملفات الإدارية.

17- التعليمة رقم 298 المؤرخة في 22 سبتمبر 2013، الصادرة عن الوزير الأول و المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية.

18- التعليمة رقم 321 المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، الصادرة عن الوزير الأول و المتضمنة إصلاح الخدمة العمومية.

19- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية ، قانون رقم07/12، مؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، عدد 12، صادر في 29 فيفري 2012.

20- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 190 / 16 ، مؤرخ في 30 جوان 2016، يحدد كيفيات الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، **الجريدة الرسمية** ، عدد 41، صادر في 12جويلية 2016

21- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، قانون رقم 11 - 10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلــق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، 2011.

22- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، قــانــون رقــم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 المـوافـق 21 فبراير سنة 2012 يتعلـق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، 2012.

23- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل ، قانون رقم 06/01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، **الجريدة الرسمية**، العدد 14، المؤرخ في 20 أوت 2006.

24- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،مرسوم رئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 7 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية** ، العدد 02 ، 2016.

25- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15 - 247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، **الجريدة الرسمية**، العدد 50، 2015.

26- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، **الجريدة الرسمية** ، العدد 14، 2016

27- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قــانــون رقــم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 المـوافـق 04 يوليو سنة 1988 يتعلـق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

28- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قــانــون رقــم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 المـوافـق 04 يوليو سنة 1988 يتعلـق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

29- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قــانــون رقــم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 المـوافـق 04 يوليو سنة 1988 يتعلـق بتنظيم العلاقة بين الادارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 1988.

30- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 193 / 14 ، مؤرخ في 2014/07/03، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، **الجريدة الرسمية** ، عدد 41، 2014.

31- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 248 / 94 ، موافق ل أوت 1994، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، **الجريدة الرسمية**، عدد 53، 1994.

32- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 92 / 96 ، موافق في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية** ، عدد16، 1996.

33- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 03 / 16 ، مؤرخ في 2016/01/07، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، **الجريدة الرسمية**، عدد02، 2016.

34- الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 190 - 16 مؤرخ في 30 جوان 2016يحدد كيفيات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 28 مؤرخة في 8 ماي 2016.

35- الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، **الجريدة الرسمية**، العدد 53، مؤرخة في 28 سبتمبر 2011.

36- الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية،المرسوم الرئاسي رقم 147 - 15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، **الجريدة الرسمية** عدد 50 المؤرخة في 20 سبتمبر 2015

37- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، القانون العضوي رقم 05/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 يتعلق بالإعلام، المادة 03 ، ال**جريدة الرسمية** الصادرة في 14 يناير ، العدد02، ص 21

38- قرار مؤرخ في 26 ديسمبر2011 ،يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الالكتروني، **الجريدة الرسمية**، العدد الأول،2011.

39- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 02 من قانون10/11، مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، عدد 37، صادر في 03 جويلية 2011.

40- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 11 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، المنظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06جويلية 1988 .

41- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 21 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988.

42- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 26 من القانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 12 ،المؤرخة في 29 فيفري 2012، ص 11.

43- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 217 - 13 المؤرخ في 18 جوان 2013 يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي.

44- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 51 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل بالقانون رقم 01 - 16 المؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري.

45- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 8 والمادة 9 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 ، ص 101.

46- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المادة 8 والمادة 9 من المرسوم رقم 131 - 88 المؤرخ في 04 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، **الجريدة الرسمية**، عدد 27 ،المؤرخة في 06 جويلية 1988 .

47- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13/ 118 المؤرخ في 03 أبريل سنة 2013 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 17/11مؤرخ في 25 يناير سنة 2011 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و متوسطة و ترقية الاستثمار المادة 08، **الجريدة الرسمية**، الصادرة في 17 ابريل 2013، العدد 19، ص 13.

48- الجمهورية الجزائرية الديقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 175 / 81 ، مؤرخ في 18 جويلية 1981، يتضمن تحديد نموذج نشرة القرارات الإدارية في الولاية ومميزاتها، **الجريدة الرسمية** ، العدد29، صادر في 21 جويلية 1981

49- المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 2102 بتاريخ 14-11-2012 والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

50- المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1587 بتاريخ 23-10-2013 المتعلق باستقبال المواطنين في مقابلات والتكفل بانشغالاتهم وتظلماتهم.

51- المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1099 بتاريخ 24-03-2010 المحددة لشروط الحصول على بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر البيوميتريين الالكترونيين.

52- المنشور الوزاري الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية تحت بتاريخ 05 نوفمبر2018 يتعلق بالترتيبات المؤطرة للتحديثات المضافة للشباك الالكتروني.

6/ الاتفاقيات:

1- جيليان ديل ، إتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، د. پ.ن : سكرتارية منظمة الشفافية الدولية ، د. س.ن.

7/ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1- أحمد صقر عاشور، **"قياس ودراسة الفساد في الدول العربية" مؤشر الفساد في الأقطار العربية إشكاليات القياس والمنهجية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد والمؤسسة العربية للديمقراطية**، بيروت،2009.

2- أمزاولي محمد، **المكافحة الفساد في القانون الجزائري وأساليب معالجته"** ، الملتقى الوطني حول الآليات القانونية لمكافحة الفساد ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قاصدي مرباح ، ورقلة 2-23 ديسمبر 2008.

3- أمينة عثماني، **الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة**، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، يومي 12 و 13 - ديسمبر 2010 ، ص 38.

4- بن عيسى أحمد، **الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية ،** مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر ، يومي 1-2 ديسمبر 2015.

5- بوقلقول الهادي، **مشروع الحكومة الالكترونية الجزائرية: طموحات كبيرة وانجازات متواضعة،** (مداخلة في إطار الملتقى الدولي الاول حول إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول)، يومي 13 و14 ماي 2013، جامعة سعد دحلب البليدة.

6- رشاد الصفقى ، **دور الحكم المحلي في التنمية الإقليمية**، (المؤتمر القومي الثاني للحكم المحلي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، يونيو 1985.

7- ريدة مزياني، **دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمارات الإقليمية** الملتقى الدولي الخامس دور و مكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية المنعقد يومي 03 / 04ماي 2009 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

8- سرور طالبي، **" الحق في الإعلام وضمانات تنفيذ اتفاقيات حقوق الإنسان"**، مداخلة ألقيت في إطار الملتقى الدولي الحادي عشر حول (الضمانات الدستورية والقانونية للحق في الإعلام في الدول المغاربية)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 14 و15 أكتوبر، 2012.

9- سفيان فوكة، مليكة بوضياف، **مدخلة بعنوان الحكم الراشد والاستقرار السياسي ودوره في التنمية**، فرع العلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 06.

10- سمير محمد عبد الوهاب، **الاتجاهات الجديدة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، مصر، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2009.

11- عادل حرحوش المفرجي و آخرون ، **الإدارة الإلكترونية : مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية** ، مصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمة الإدارية ، 2007.

12- عزوز غربي، **الحكم المحلي قراءة في المفهوم، و الأهداف، وتأثيرات البيئة**، ،(ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول الدولة الاقليمية: اللامركزية والحكم المحلي تجربة الدول المغاربية)، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ومساهمة fondation hanns seidel، الجزائر، يومي 27، 28 أفريل 2015.

13- عليان، عبد الله، جرار، أماني، **الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية**، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، 1997.

14- عمر شريف ، **التدقيق وتحديات الفساد المالي في المؤسسة**، الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 06-07 ماي 2012.

15- محمد حبانية، **متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية**،(ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر :دراسة تجارب بعض الدول)، البليدة 02، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013.

16- محمد محمود الطعامنة، **" نظم الإدارة المحلية المفهوم و الفلسفة و الأهداف "**، (الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي)، صلالة، سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003.

17- محيد شعباني، منوبة مزوار " (**الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية كآلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة**) مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: جامعة البليدة) 20-21أكتوبر 2014.

18- ميسر إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين، **اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية :مؤشر مقترح**، (ورقة بحثية في إطار الملتقى، الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر :دراسة تجارب بعض الدول)، جامعة البليدة 02، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013.

19- واعر سمية ، **دور الحومة في تحسين جودة الخدمات الحكومية** ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخادمات المنظم من طرف كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، بجامعة قسنطينة بالجزائر .

8/ مواقع الكترونية:

1- يوسف بحر، **الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي**، مقال منشور بتاريخ 2019/09/15على الموقع الإلكتروني التالي: www.scc- online.net : https تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

2- خالد بن سعيد ، **الفساد الإداري ، جرائم مجهولة تحتاج إلى اجتثاث**، العدد 13483 ، السنة 2005. ندوة منشورة على الموقع الالكتروني التالي: www.aliyagh.com : https تاريخ الاطلاع: 2020/04/16

3- تقريـــــــــــــر التنميـــــــــــــة البشـــــــــــــرية، 2006، http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr06/HDR_2006/cover_contents.pdf تاريخ الاطلاع: 2020/04/16.

4- تقريـــــــــــــر التنميـــــــــــــة البشـــــــــــــرية، 2005. http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr06/HDR_2006/cover_contents.pdf تاريخ الاطلاع: 2020/04/16

5- عبد اللطيف الرعود ، **الفساد السياسي الحوار المتمدن المجتمع المدني**، العدد 2434 ، السنة 2008. ندوة منشورة على الموقع الالكتروني التالي: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp تاريخ الاطلاع: 2020/04/16

6- أحمد هاشم الصقال، محمد حسن مهدي سعيد، تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية، مقال منشور على الموقع : الالكتروني : https://nazaha.ipq تاريخ الاطلاع: 2021/05/16

7- قطيط غسان وآخرون، (2016)، دور الرقابة الإلكترونية في محاربة الفساد، مقال منشور على الموقع الالكتروني : https://ghassan-ktait.com تاريخ الاطلاع: 2021/05/16.

8- إسلام محمد أبو المجد، **الرقابة الشعبية كضامنة للمجتمعات المحلية**، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي: www.slideshare.net : https تاريخ الاطلاع: 2021/05/16.

9- زيد ابو زيد، **الجودة الشاملة في التعليم تعريفها و أهميتها و مبادئها و أهدافها**، مقال منشور على موقع منتدى كلية الحقوق، جامعة المنصورة. بتاريخ 14 \07\2012. على الموقع الالكتروني التالي: https://al3loom.com تاريخ الزيارة 2021/06/15.

2/المراجع باللغات الأجنبية:

- مراجع باللغة الفرنسية:

1/ LIVRES :

1- Annie Bartoli, "**Le Management Dans Les Organisations Publiques**" 2éme édition, ed Dunod, Paris, 2005.
2- Atallah Sami ,**E-Government,United Nation Development Programme** , April . 2002.
3- Bagad.V.S., **Management Information Systems**, 4 th Edition, Technical Publications pun, India, 2009.

4- C.JAMBER , **L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE –ED. ECONOMICA**, PARIS, 1995.
5- J C Tarondeau , **MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT**, PARIS, 1998.
6- Jacques De Courson, **Les élus locaux édition d'organisation**, 2ème édition, Paris, 2001.
7- Jacques Lendrevie, Denis LINDON, " **Mercator-Théorie et Pratique du Marketing** ", 5éme editon,ed DALLOZ, Paris,1997.
8- Jacques, Sauret , **Efficacité de L'Administration et Service à L'Administratré** : Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'administration publique , école nationale d'administrative, N° 110 , France, 2004 .
9- Jaques Chevalier**, le service public**, Paris : pressé universitaire de France, 1971.
10- Marie Christine Rouault, "**Droit Administratif**"- **Gualino**, Edition, Paris, 2001.
11- René CHAPUS, "**Droit Administratif Général**", Tome I, 15éme édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.
12- René Chapus, "**Droit Administratif Général**", Tome1, 15éme édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.
13- Serge Vallemont ,**la Notation des Agents dans les Trois Fonctions Publiques**, 2éme éd ,Paris: 1998.

2/ORGANIZATIONS :

1- OCDE, **L'administration électronique : Un Impératif**, Paris, France, 2004.
2- OCDE, **L'investissement direct étranger au service du développement Optimiser les Avantages Minimiser les couts**, synthèse, 2002.

3/ LES ARTICLES:

1- Cf, Philippe Bezes et Pierre Lascoumes, Percevoir et juger la corruption politique, **revue française de sciences politique**, 2005, Vol.55, Paris.
2- Djilali hadjdj « la corruption change social » **le soir d'Algérie**, le 26 mai 2008.
3- Houari Khachai, Perception de l'expression citoyenne dans sa conjugaison avec Démocratie,**Revue IDARA**, V11, N21,2001.

- مراجع باللغة الإنجليزية:

1/BOOKS:

1- Daniel Kaufmann and Phyllis Dininio, " **Corruption: A Key Challenge for Development** " in The Role of Parliament in Curbing Corruption, editors: Rick Stapenhurst & others (Washington: The World Bank, 2006.

2- David J Gould & Jose A. Amaro-Reyes , " **The Effects of Corruption on Administrative Performance Illustrations from Developing Countries**" (World Bank staff working papers,number580,management and development series, nombre 7, The World Bank, Washington,1987.

3- Dessler, Gary, **A Framework for Management**, Printice Hall, New Jersey, 2001.

4- Grame s Blair, goverment at the grass,roots, california, palisades publisher, 1977.

5- Henriques, Adrian, Corporate Truth : **The Limits To Transparency, Earthscan**, 1st Edition, USA and UK, 2007.

6- Jean Woodall & Diana Winstanley , **Management Development Strategy and Practice**, Wiley Black Well, London, 1998.

7- Jean Woodall , Diana Winstanley , ***Management Development***: ***Strategy*** and ***Practice***, Wiley Black Well, London,

8- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, " **Defining Consumer Satisfaction**", Academy of Marketing Science Review, Copyright © 2002.

9- Oliver, Richard W, **What is Transparency, The McGraw- Hill Companies**, Inc,USA,2004 .

10- Samuel Huntington, **political ordre in chancing soucié** ,U.S.A ,yale university paris, 1979.

11- Richard L. Gilbert , "**An Investigation of The Impact on Management Development Programs Caused by Rapid Growth** , The Case of Three Young, Leading High Technology Companies in Silicon Valley", Ph.D., Golden Gate University, USA, 1998.

12- Truban E and Others, **Electronic Commerce** : Managerial Perspective , Prentice-Hall, Upper, Saddle River, USA, 2000.

13- William S.Davis and John Benamati ,E**-Commerce Basics ,technology foundations and e-business applications** ,Addison-Wesley,Cornell University,Newyork 2003.

2/Websites:

1- http://www.wilayasidibelabbes.dz/transportation/ProcedureAdministratif.htm l ,Seen in 18/05/2021 at 15 : 42.

2- Mansur Lubabah Kwanbo ," **Corruption and local governance: the role of behavioral accounting for effective service delivery** " : Seen in 18/05/2020 at 16 : 42 http://ssrn.com/abstract=1322250

3- Source: Aude Mondon , "**Evaluation, gouvernance et gestion publique** : Premier Consulting 2008, , Perspective Mardi 18 mars 2008",atelier sur la gouvernance (exposé introductif) www.la-swep.be/download.php?...atelier...gouvernance, Visited in : 14/02/2020.

3/ARTICLES

1- Zhiyuan Fang, E-government In digital, Era Concept, practice and development, **International Journal of The Computer, The Internet and Management**, Vol. 10, No.2, 2002.

الملاحـــــــــق

جامعة البليدة 2
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إستبانة أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية – تخصص إدارة الجماعات المحلية-

أثر رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق الرضا لدى المواطن في الجزائر (2008 إلى 2021).

إعــداد الطالبة: صليحة حدوش.
إشـراف الأستـاذة: د. صبيحة عبد اللاوي.

في إطار قيامنا بالتحضير لأطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، يرجى منكم التكرم والإجابة على أسئلة الاستمارة علما أنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحـظــة: الرجاء وضع علامة (x) عند الإجابة التي تراها مناسبة.

القسم الأول: معلومات شخصية.

1- **الجنس:** - ذكــر ☐
- أنثــى ☐

2- **العمـر:**
- أقل مـن 20 سـنة. ☐
- من 21 إلى 40 سنة. ☐
- من 41 إلى 60 سنة. ☐

- من 60 سنة فما فوق.

3- <u>مستوى التعليم</u>:

- تعليم أساسي أو أقل.
- ثـانـــوي.
- جـــامـعي.
- ما بعـد التـدرج.

4- <u>المهنة</u>:

- موظـف.
- عامــل.
- طــالب.
- مهنة حرة.
- بدون عمل.
- أخــرى.

<u>القسم الثاني</u>: أثر رقمنة الإدارة المحلية على رضـــــواطن في الجزائر

الرقم	العبارة	درجة رضا المواطن عن احلال الإدارة الرقمية بديلا عن نظام الإدارة التقليدية بالإدارة المحلية				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول:احلال الإدارة الرقميـة بـديلا عن الإدارة التقليديـة بـالإدارة المحليـة لتحقيـق رضـا المواطن في الجزائر:						
01	يخفف النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة مـن الإجـراءات الإدارية ويبسطها للمواطن					
02	يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية عملية التواصل بين المواطن والإدارة.					
03	يقضـي النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة علـى الأخطـاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية.					
04	يُـوفر النظـام الرقمـي بـالإدارة المحليـة وسـائل وأدوات تكنولوجية تساعد على تحقيق راحة المواطن					
05	يؤدي النظام الرقمي بالإدارة المحلية إلى إلغاء طوابير الانتظار للحصول على الخدمات					

06	يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية حصول المواطن على وثائقه في وقت وجيز.					
07	يساهم النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية للإدارة المحلية وتوجيهها إلى جوانب تنموية أخرى					
08	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تجاوز الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمات					
09	يُسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية الحياة اليومية للمواطن					
10	يفتح النظام الرقمي بالإدارة المحلية المجال للمواطن في مشاركة في الحياة السياسية					
11	تتساوى الفرص للمواطنين باعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية					
12	يساهم اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية					
13	يحد النظام الرقمي بالإدارة المحلية من المشاكل والصعوبات التي تواجه المواطن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية					
14	يُساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها					
15	يقرب النظام الرقمي الإدارة المحلية من المواطن ويحسن العلاقة بينهما					
16	يقلل النظام الرقمي من النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة المحلية					
17	يعيد النظام الرقمي النظام والانضباط بالإدارة المحلية					
18	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية					
19	يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية					
20	يُساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه					
21	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشاكل والاختلالات التي تشوب الإدارة التقليدية					

22	يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على العزوف الانتخابي للمواطن من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية لتسيير شؤونه					
23	ينظم النظام الرقمي عمليات التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة المحلية					
الرقم	**العبارة**	**درجة الموافقة: أثر رقمنة الإدارة المحلية على إضفاء الشفافية وتقليص الفساد للوصول الحكامة المحلية بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن**				
		غير موافق تماما	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
المحور الثاني:رقمنة الإدارة المحلية آلية لإضفاء الشفافية وتقليص الفساد لتحقيق الحكامة المحلية ورضا المواطن في الجزائر						
24	تُضفي الرقمنة الشفافية بالإدارة المحلية					
25	تُتيح رقمنة الإدارة المحلية المعلومات لكافة المواطنين.					
26	تُمكن رقمنة الإدارة المحلية من تحقيق مبدأ المساءلة					
27	توفر رقمنة الإدارة المحلية المصداقية في التسيير					
28	تقلص الرقمنة الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة (المواطن) ، وهو ما يساهم في تقليص المحسوبية والواسطة					
29	تُسهم رقمنة الإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته					
30	تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية					
31	تسهل رقمنة الإدارة المحلية عمل هيئات الرقابة					
32	تُوفر رقمنة الإدارة المحلية رقابة أنية على عملية التسيير					
33	تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية					

34	تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية					
35	تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات					
36	تكرس رقمنة الإدارة المحلية مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف					
37	تعزز رقمنة الإدارة المحلية ثقة المواطن في الإدارة					
38	تُقلص رقمنة الإدارة المحلية آفة الرشوة السائدة في الإدارة التقليدية					
39	تُساهم رقمنة الإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية					
40	تُحقق رقمنة الإدارة المحلية مبادئ الحكم الراشد في التسيير المحلي					
41	تُوفر رقمنة الإدارة المحلية المعلومات التي تساهم في الحد من للقرارات التعسفية والانفرادية					
42	تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر					
43	تُؤمن الرقمنة الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن					
44	تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لتدخل الفواعل غير الرسمية في علميات التسيير للخدمة مصالحها على حساب المواطن					
45	تكشف رقمنة الإدارة المحلية كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير					

الرقم	العبارة	درجة الموافقة: أثر رقمنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة بالإدارة المحلية لتحقيق لرضا المواطن				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
46	تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لاستغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية					
المحور الثالث: رقمنة الإدارة المحلية أسلوب لترقية الخدمة العمومية وتحسين الأداء للوصول للجودة الشاملة بالإدارة المحلية لتحقيق رضا المواطن:						
47	تُؤدي رقمنة الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمة العمومية					
48	تزيد رقمنة الإدارة المحلية من رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة					
49	تمنح الرقمنة المصداقية للخدمات في الإدارة المحلية					
50	ترفع الرقمنة أداء الإدارة المحلية					
51	تُعزز الرقمنة من الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع الأداء وتحسين الخدمة					
52	تُسهل الرقمنة أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية					
53	تضع الرقمنة حدا للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية					
54	تُقلل رقمنة الإدارة المحلية من الأخطاء					
55	تُقلل الرقمنة من تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية					

56	تتميز الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية بالجودة العالية					
57	تحقق الرقمنة الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية					
58	تُسهل الرقمنة الوصول إلى البيانات في أقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية					
59	يتسم أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية.					
60	تُساعد الرقمنة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية					
61	تُلغي الرقمنة استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية					
62	تُحقق الرقمنة الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية					
63	تُحقق الرقمنة التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية					
64	توفر رقمنة الإدارة المحلية القدرة (الاستجابة)على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن					
65	تحقق رقمنة الإدارة المحلية الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة					
66	تساعد الرقمنة بالإدارة المحلية على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن					
67	توفر رقمنة الإدارة المحلية التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن.					
68	توفر الرقمنة بالإدارة المحلية التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن					

Statistiques

		الجنس	العمر	مستوى التعليم	المهنة	يخفف نظام الرقمي بالإدارة المحلية من الإجراءات الإدارية ويبسطها للمواطن
N	Valide	1254	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24	24
Moyenne		1,6268	2,0909	2,8557	2,1404	1,8166
Erreur standard de la moyenne		,01366	,01607	,02160	,03365	,03481
Médiane		2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	3,00	1,00	2,00
Ecart type		,48385	,56897	,76478	1,19165	1,23264
Variance		,234	,324	,585	1,420	1,519
Plage		1,00	3,00	3,00	5,00	11,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	4,00	6,00	12,00
Somme		2040,00	2622,00	3581,00	2684,00	2278,00
Percentiles	25	1,0000	2,0000	3,0000	1,0000	1,0000
	50	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000
	75	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000	2,0000

Statistiques

		يسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية عملية التواصل بين المواطن والإدارة.	يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على الأخطاء الحاصلة في استخراج وثائق الحالة المدنية.	يوفر النظام الرقمي بالإدارة المحلية وسائل وأدوات تكنولوجية تساعد على تحقيق راحة المواطن	يؤدي النظام الرقمي بالإدارة المحلية إلى إلغاء طوابير الانتظار للحصول على الخدمات
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		2,0311	2,1029	2,0638	2,1188
Erreur standard de la moyenne		,02560	,03331	,02855	,03365
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	1,00	2,00	1,00

Ecart type		,90656	1,17968	1,01107	1,19165
Variance		,822	1,392	1,022	1,420
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		2547,00	2637,00	2588,00	2657,00
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	50	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000

Statistiques

		يسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية حصول المواطن على وثائقه في وقت وجيز.	يساهم النظام الرقمي في تخفيض التكاليف التسييرية للإدارة المحلية وتوجيهها إلى جوانب تنموية أخرى	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تجاوز الحدود المكانية والزمانية في حصول المواطن على الخدمات	يسهل النظام الرقمي بالإدارة المحلية الحياة اليومية للمواطن
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		1,9665	2,0869	1,8900	1,9872
Erreur standard de la moyenne		,03068	,03033	,02654	,03075
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	1,00	2,00	1,00
Ecart type		1,08630	1,07408	,93986	1,08894
Variance		1,180	1,154	,883	1,186
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		2466,00	2617,00	2370,00	2492,00
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	50	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000

Statistiques

		يفتح النظام الرقمي بالإدارة المحلية المجال للمواطن في مشاركة في الحياة السياسية	تتساوى الفرص للمواطنين باعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	يساهم اعتماد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على تحقيق العدالة الاجتماعية	يحد النظام الرقمي بالإدارة المحلية من المشاكل والصعوبات التي تواجه المواطن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		2,6451	2,3285	2,3963	2,3429
Erreur standard de la moyenne		,07510	,03338	,03272	,03107
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		2,65960	1,18201	1,15862	1,10015
Variance		7,073	1,397	1,342	1,210
Plage		32,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		33,00	5,00	5,00	5,00
Somme		3317,00	2920,00	3005,00	2938,00
Percentiles	25	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
	50	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000

Statistiques

		يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في إعادة مكانة الإدارة وهيبتها	يقرب النظام الرقمي الإدارة المحلية من المواطن ويحسن العلاقة بينهما	يقلل النظام الرقمي من النظرة السلبية للمواطن تجاه الإدارة المحلية	يعيد النظام الرقمي النظام والانضباط بالإدارة المحلية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		2,2767	2,0470	2,2751	2,0909
Erreur standard de la moyenne		,03113	,03145	,03252	,02869
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		1,10248	1,11373	1,15173	1,01609
Variance		1,215	1,240	1,326	1,032

Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		2855,00	2567,00	2853,00	2622,00
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	50	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000

Statistiques

		يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية في ترقية الخدمة العمومية المحلية	يساهم النظام الرقمي بالإدارة المحلية في تفعيل الرقابة الشعبية	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إشراك المواطن في تسيير شؤونه	يساعد النظام الرقمي بالإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشاكل والاختلالات التي تشوب الإدارة التقليدية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		2,0734	2,3581	2,1643	2,1364
Erreur standard de la moyenne		,02606	,03309	,02947	,02795
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		,92291	1,17170	1,04341	,98985
Variance		,852	1,373	1,089	,980
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		2600,00	2957,00	2714,00	2679,00
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	50	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000

Statistiques

		يقضي النظام الرقمي بالإدارة المحلية على العزوف الانتخابي للمواطن من خلال اختيار ممثلين عنه في المجالس المحلية لتسيير شؤونه	ينظم النظام الرقمي عمليات التواصل والاتصال بين المواطن والإدارة المحلية	تضفي الرقمنة الشفافية بالإدارة المحلية	تتيح رقمنة الإدارة المحلية المعلومات لكافة المواطنين.
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		2,5231	2,1826	3,3365	3,5789
Erreur standard de la moyenne		,03239	,03202	,03465	,03301
Médiane		2,0000	2,0000	4,0000	4,0000
Mode		3,00	2,00	4,00	4,00
Ecart type		1,14713	1,13396	1,22686	1,16879
Variance		1,316	1,286	1,505	1,366
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		3164,00	2737,00	4184,00	4488,00
Percentiles	25	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000
	50	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000
	75	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000

Statistiques

		تمكن رقمنة الإدارة المحلية من تحقيق مبدأ المساءلة	توفر رقمنة الإدارة المحلية المصداقية في التسيير	تقلص الرقمنة الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة (المواطن) ، وهو ما يساهم في تقليص المحسوبية والواسطة	تسهم رقمنة الإدارة المحلية في كشف الفساد ومحاربته
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24

Moyenne		3,3955	3,4027	3,6882	3,8094
Erreur standard de la moyenne		,03240	,03262	,03286	,12129
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	5,00
Ecart type		1,14747	1,15503	1,16379	4,29494
Variance		1,317	1,334	1,354	18,446
Plage		4,00	4,00	4,00	54,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	55,00
Somme		4258,00	4267,00	4625,00	4777,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000

Statistiques

		تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبدأ المساواة وشفافية الإجراءات وحرية المنافسة في مجال الصفقات العمومية	تسهل رقمنة الإدارة المحلية عمل هيئات الرقابة	توفر رقمنة الإدارة المحلية رقابة أنية على عملية التسيير	تساهم رقمنة الإدارة المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,5271	3,5423	3,4745	3,6252
Erreur standard de la moyenne		,03133	,03352	,03330	,03433
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,10955	1,18694	1,17933	1,21570
Variance		1,231	1,409	1,391	1,478
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4423,00	4442,00	4357,00	4546,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000

	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000

Statistiques

		تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد القرارات الإدارية	تساهم رقمنة الإدارة المحلية في تحقيق دولة القانون والمؤسسات	تكرس رقمنة الإدارة المحلية مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التوظيف	تعزز رقمنة الإدارة المحلية ثقة المواطن في الإدارة
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,5694	3,3469	3,4290	3,4617
Erreur standard de la moyenne		,03104	,03455	,03714	,03341
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,09903	1,22364	1,31514	1,18303
Variance		1,208	1,497	1,730	1,400
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4476,00	4197,00	4300,00	4341,00
Percentiles	25	3,0000	2,0000	2,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

Statistiques

		تقلص رقمنة الإدارة المحلية آفة الرشوة السائدة في الإدارة التقليدية	تساهم رقمنة الإدارة المحلية في تقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات لجلب الاستثمار المحلي لتحقيق التنمية المحلية	تحقق رقمنة الإدارة المحلية مبادئ الحكم الراشد في التسيير المحلي	توفر رقمنة الإدارة المحلية المعلومات التي تساهم في الحد من القرارات التعسفية والانفرادية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,5215	3,4522	3,5742	3,6212
Erreur standard de la moyenne		,03613	,03426	,02921	,03198
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,27938	1,21333	1,03437	1,13251
Variance		1,637	1,472	1,070	1,283
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4416,00	4329,00	4482,00	4541,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000

Statistiques

		تساهم رقمنة الإدارة المحلية في ترشيد النفقات وحماية المال العام من الهدر	تؤمن الرقمنة الحماية والسلامة من التزوير للوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن	تضع رقمنة الإدارة المحلية حد التدخل الفواعل غير الرسمية في علمية التسيير للخدمة مصالحها على حساب المواطن	تكشف رقمنة الإدارة المحلية كل التلاعبات والتجاوزات والانحرافات التي تمس عملية التسيير
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,9426	3,6667	3,5486	3,3804
Erreur standard de la moyenne		,09992	,03247	,03111	,03052
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	3,00
Ecart type		3,53840	1,14985	1,10160	1,08076
Variance		12,520	1,322	1,214	1,168
Plage		32,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		33,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4944,00	4598,00	4450,00	4239,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	75	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000

Statistiques

		تضع رقمنة الإدارة المحلية حد لاستغلال الوظيفة التحقيق أغراض شخصية	تؤدي رقمنة الإدارة المحلية إلى ترقية الخدمة العمومية	تزيد رقمنة الإدارة المحلية من رضا المواطن تجاه الخدمات المقدمة	تمنح الرقمنة المصداقية للخدمات في الإدارة المحلية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,6236	3,7903	3,7998	3,7839
Erreur standard de la moyenne		,03259	,03122	,02780	,03053
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,15390	1,10568	,98462	1,08108
Variance		1,331	1,223	,969	1,169
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4544,00	4753,00	4765,00	4745,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000

Statistiques

		ترفع الرقمنة أداء الإدارة المحلية	تعزز الرقمنة من الميزة التنافسية للمورد البشري داخل الإدارة المحلية من خلال التحكم في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة	تسهل الرقمنة أداء الموظف لمهامه بالإدارة المحلية	تضع الرقمنة حدا للغيابات عن الدوام بالإدارة المحلية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		4,2400	3,7663	3,9394	3,6858
Erreur standard de la moyenne		,10898	,02930	,02809	,02992
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00

Ecart type		3,85913	1,03742	,99456	1,05937
Variance		14,893	1,076	,989	1,122
Plage		43,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		44,00	5,00	5,00	5,00
Somme		5317,00	4723,00	4940,00	4622,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000

Statistiques

		تقلل رقمنة الإدارة المحلية من الأخطاء	تقلل الرقمنة من تكاليف الخدمة العمومية بالإدارة المحلية	تتميز الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية بالجودة العالية	تحقق الرقمنة الدقة والموضوعية في مختلف العمليات الإدارية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,6842	3,8453	3,7360	3,5853
Erreur standard de la moyenne		,03011	,02660	,03014	,02975
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,06641	,94205	1,06741	1,05339
Variance		1,137	,887	1,139	1,110
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4620,00	4822,00	4685,00	4496,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

Statistiques

		تسهل الرقمنة الوصول إلى البيانات في أقصر وقت ممكن بالإدارة المحلية	يتسم أداء الإدارة الرقمية بسرعة التفاعل بين المواطن والإدارة المحلية.	تساعد الرقمنة في نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بالإدارة المحلية	تلغي الرقمنة استعمال الورق في عملية التسيير بالإدارة المحلية
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,9418	3,8198	3,8365	3,7560
Erreur standard de la moyenne		,02871	,02655	,03195	,03376
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,01652	,94005	1,13125	1,19567
Variance		1,033	,884	1,280	1,430
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		4943,00	4790,00	4811,00	4710,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000

Statistiques

		تحقق الرقمنة الكفاءة في عملية التسيير بالإدارة المحلية	تحقق الرقمنة التحسين المستمر الذي يجسد إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المحلية	توفر رقمنة الإدارة المحلية القدرة الاستجابة) على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا للتطلعات المواطن	تحقق رقمنة الإدارة المحلية الاطمئنان النفسي والمادي (الأمان) للمواطن تجاه الخدمة المقدمة
N	Valide	1254	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24	24
Moyenne		3,8620	3,7743	3,8493	4,0606
Erreur standard de la moyenne		,02813	,03244	,03000	,11773
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		,99605	1,14863	1,06250	4,16896
Variance		,992	1,319	1,129	17,380

Plage		4,00	4,00	4,00	53,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	54,00
Somme		4843,00	4733,00	4827,00	5092,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Statistiques

		تساعد الرقمنة بالإدارة المحلية على الوفاء (الاعتمادية) بوعودها في تحقيق مستوى جودة خدماتها اتجاه المواطن	توفر رقمنة الإدارة المحلية التفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصورات المواطن.	توفر الرقمنة بالإدارة المحلية التجهيزات المادية (الملموسية) لتسهيل تقديم الخدمة إلى المواطن
N	Valide	1254	1254	1254
	Manquant	24	24	24
Moyenne		3,8772	3,7648	3,9131
Erreur standard de la moyenne		,02948	,03232	,03348
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,04377	1,14461	1,18568
Variance		1,089	1,310	1,406
Plage		4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00
Somme		4862,00	4721,00	4907,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000