

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de  
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم  
التسيير

SGGP :74

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : تسيير عمومي

الموضوع

الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الداخلي للجماعات المحلية

دراسة حالة بلدية بومرداس

تحت إشراف الاستاذة:

✓ حياة قبائلي

من إعداد الطلبة:

✓ سفيان خلاف

✓ زكرياء بوضربة

الدفعة: جوان

السنة الجامعية: 2022\_2023

## كلمة شكر

الحمد لله رب الذي وفقنا لإتمام هذا البحث  
وننتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "قبايلي حياة" على كافة الجهود المبذولة التي  
قدمتها لنا في سبيل إتمام هذا العمل.

كما نشكر عمال وموظفي بلدية بومرداس على حسن الاستقبال والضيافة، وعلى جميع  
المعلومات التي أفادونا بها خلال الدراسة الميدانية.  
كما نشكر كل من ساهم في وصولنا إلى هذه المرحلة ولو بحرف واحد، من معلمينا  
بالابتدائي إلى أساتذتنا بالجامعة..

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من كانت وما تزال دافعي في الحياة، إلى من سهرت الليالي لراحتي، إلى  
أغلى ما أملك والدتي رعاها الله وأدامها تاجا فوق رأسي.

سندي في الحياة وقدوتي، إلى من أفنى حياته في سبيل راحتني، والدي العزيز  
بارك الله في عمره وأبقاه ذخرا لي.

أختي العزيزة وأبناء أختي "إياد ورناد"، إخوتي وكل أفراد العائلة.

كل الأصدقاء وأخص بالذكر صديقي وأخي "دوس عمر".

كل من دعمني وشجعني من قريب أو بعيد.

## سفيان

## إهداء

بسم الله ارفع قلبي

اهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين

الى كل إخوتي وأخواتي

الى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

الى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني

وكان لي عوناً وسنداً.

الى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا

وليست في شيء آخر

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

## زكرياء

# الفهرس

# فهرس المحتويات

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

ملخص

مقدمة ..... أذ

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية ..... 01

تمهيد ..... 01

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية والمصطلحات المتعلقة بها

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية ( المصطلحات المتعلقة بها - خصائصها - أهميتها - أهدافها ) ... 03

المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية ..... 12

المطلب الثالث: مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ومستلزماتها ومعيقاتها ..... 20

المبحث الثاني: ماهية الجماعات المحلية

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية ( تعريف . الأهداف ) ..... 26

المطلب الثاني : مقومات الجماعات المحلية ..... 30

المطلب الثالث: الهيئات الإدارية للجماعات المحلية ..... 33

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الجماعات المحلية

## فهرس المحتويات

41.....	المطلب الأول: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية
46.....	المطلب الثاني: تحديات إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية
49.....	المطلب الثالث: تقييم دور إدارة الالكترونية داخل الجماعات المحلية
53.....	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للإدارة الالكترونية</b>
53.....	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ( بلدية بومرداس )
55.....	المطلب الأول: تعريف بلدية بومرداس
56.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلديه بومرداس
	المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها
59.....	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها
61.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
66.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية وثبات أدواتها
	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأولية
69.....	المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة
79.....	المطلب الثاني: : تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
88.....	<b>الخاتمة</b>
91.....	<b>المراجع</b>
99.....	<b>الملاحق</b>



**قائمة الجداول والاشكال  
والملاحق**

## قائمة الجداول والاشكال والملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	مقارنة بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	1
18	الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني	2
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة المنتمي اليها	3
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	4
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	5
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6
68	قائمة محكمي أداة الدراسة	7
68	معامل الثبات العام Alpha Cronbach	8
70	يوضح تكنولوجيا المعلومات التي تحتويها المصلحة الحالة المدنية	9
71	موالي يوضح تكنولوجيا المعلومات التي تحتويها المصلحة الحالة المدنية	10
80	عرض نتائج محور واقع تطبيق الإدارة الالكترونية	11
82	عرض نتائج حول تحديات إرساء الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية	12
83	عرض نتائج محور تقييم دور الإدارة الالكترونية داخل بلدية بومرداس	13

## قائمة الجداول والاشكال والملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	مخطط يوضح العلاقة التي تربط العنصرين المتغيرين للدراسة مع بعضهما البعض.	1
12	عناصر الادرة الالكترونية	2
13	المكونات الاساسية لعتاد وبرامج الحاسوب	3
17	مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني	4
17	القيود الخمسة للتنظيم التقليدي	5
24	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	6
58	الهيكل التنظيمي لبلدية بومرداس	7
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة المنتمي اليها	8
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	9
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11

## قائمة الجداول والاشكال والملحق

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	اسئلة المقابلة	1
100	الاستبيان	2
105	صورة رقم 1	3
105	صورة رقم 2	4
105	صورة رقم 3	5
105	صورة رقم 4	6
106	صورة رقم 5	7
106	صورة رقم 6	8
106	صورة رقم 7	9
106	صورة رقم 8	10



المُلخَص

## ملخص

### الملخص:

سعت الجزائر إلى التخلي عن أشكال الإدارة التقليدية، والياتها القديمة، عن طريق استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تعتبر من أكثر الأنظمة التي ساهمت في تحسين الأداء الإداري و رفع الدقة في تقديم الخدمات وسرعتها

من خلال هذه الدراسة حاولنا التطرق إلى كيفية مساهمة الإدارة الالكترونية على أداء الجماعات المحلية عن طريق تطبيقها ميدانيا على مستوى بلدية بومرداس كنموذج.

حيث توصلنا بعد هذه الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر على أداء الجماعات المحلية.

### الكلمات المفتاحية:

الإدارة الالكترونية – الجماعات المحلية

### Abstact:

Algeria sought to abandon the traditional forms of administration and its old mechanisms by exploiting information and communication technology, as it is considered one of the most important systems that contributed to improving administrative performance and raising accuracy and speed in providing services. Through this study, we tried to address how the electronic administration contributes to the performance of Local groups by applying it in the field at the level of the municipality of Boumerdes as a model, and we found that the application of electronic administration affects the performance of local groups.

### key words:

Electonic administration – Local groups.

# مقدمة

## مقدمة

أدى التطور التكنولوجي في مجال نقل المعلومات والملفات عبر شبكة الانترنت، إلى التطور في العديد من المجالات الاجتماعية نظرا لما لها من اثر ايجابي عليها.

من هنا اقتحم هذا التطور التكنولوجي ميدان الإدارة، فظهر لنا مصطلح جديد وهو ما يسمى بالإدارة الالكترونية، والتي لاقت تفاعلا كبيرا وانتشارا واسعا في هذا الميدان، ومن أهم وأكثر الإدارات تأثرا بها هي إدارة الجماعات المحلية، وذلك من خلال استخدام الشبكات الالكترونية في كافة مجالاتها، إضافة إلى الحواسيب الالكترونية، حيث انه من خلال تطبيقات الإدارة الالكترونية، والتي ساهمت في توفير الوقت والجهد، وكذا توفير الكفاءة والفعالية في الأداء، والاهم من ذلك هو تدعيم الاتصال بين المواطنين والإدارة.

إن نظام الإدارة الالكترونية أدى إلى تحسين جودة الخدمة في جماعات المحلية، كون هذا النظام يتوافق ويواكب التطورات العالمية السريعة، وحتى تكون الجزائر ضمن هذه التطورات، قامت الدولة بعصرنة الإدارات العمومية، وذلك بإصلاحات إدارية تهدف إلى تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءة الموظفين، وجعل الإدارة أكثر قربا من المواطن وتحت خدمته دائما.

انطلاقا من هذا تهدف دراستنا إلى تبيان وإبراز كيفية تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الجماعات المحلية، مما يطرح الإشكالية التالية:

➤ الإشكالية:

**كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في عصرنة الأداء لدى الجماعات المحلية ( بلدية بومرداس )؟**

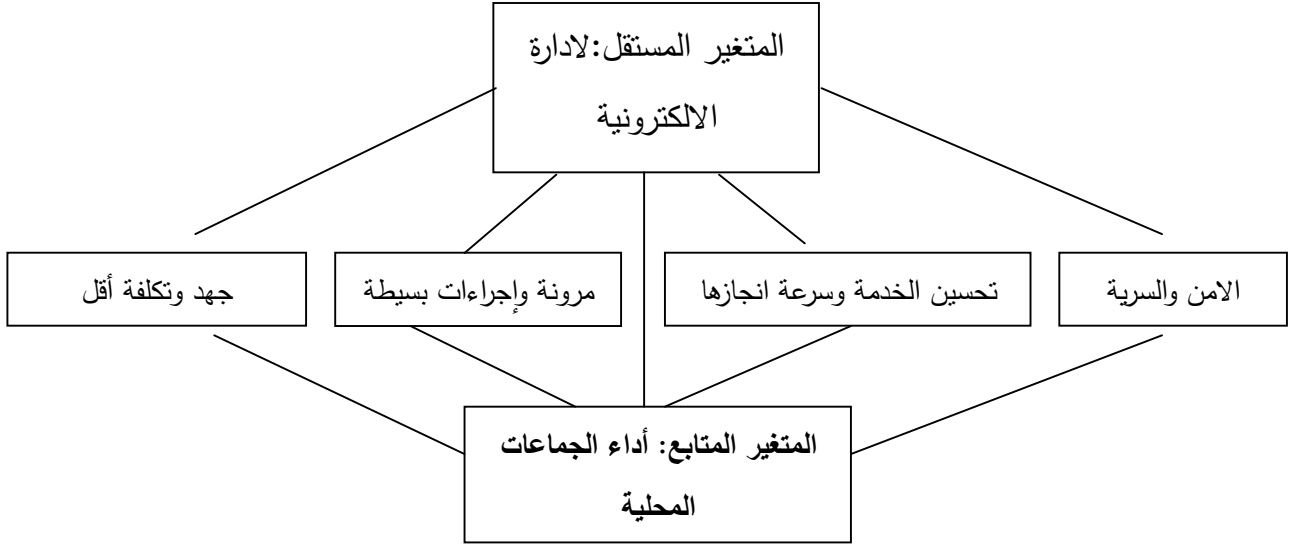
➤ الأسئلة الفرعية

- هل يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية ( بلدية بومرداس )؟
- ما هي العوائق والتحديات لإرساء الإدارة الالكترونية على الجماعات المحلية ( بلدية بومرداس )؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية على أداء الجماعات المحلية ( بلدية بومرداس )؟

## مقدمة

➤ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): مخطط يوضح العلاقة التي تربط العنصرين المتغيرين للدراسة مع بعضهما البعض.



المصدر: من إعداد الطالبين

➤ الفرضيات

تم بناء هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الصفرية التالية:

✓  $H_0$ : يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية عند  $\alpha$  أقل من 0.05

وللإجابة على هذه الفرضية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

✓  $H_{01}$ : يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية عند  $\alpha$  أقل من 0.05 (بلدية بومرداس).

✓  $H_{02}$ : يوجد معوقات وتحديات لإرساء الإدارة الإلكترونية عند  $\alpha$  أقل من 0.05 (بلدية بومرداس).

✓  $H_{03}$ : يوجد مساهمة ايجابية للإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية عند  $\alpha$  أقل من 0.05 (بلدية بومرداس).

### ➤ أهمية الدراسة:

#### • الأهمية العلمية:

تعتبر إدارة الالكترونية من المواضيع الحساسة والحديثة في عصرنا الحالي، والوسيلة التي ساهمت في تحسين خدمات الإدارات والمؤسسات والنهوض بجهودها، لذلك سعينا إلى البحث وتحليل زوايا تحول الالكتروني في الجزائر، وكيف ساهم هذا البرنامج في تطوير وتفعيل أداء الإدارة المحلية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الجماعات المحلية وذلك من خلال تسليط الضوء على معظم الأطر القانونية والبرامج الإصلاحية لتطوير وعصرنه الإدارة العمومية المحلية.

#### • الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية في معرفة الجماعات المحلية ومستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية، والتركيز على نقاط الضعف والقصور التي تحول دون الوصول إلى الجودة العالية في الأداء، وتحسين الخدمة العمومية التي شكلت ولفترة طويلة عقبة في طريق إصلاح العلاقة بين المواطن والإدارة.

كما أنها تساهم في الانتقال بالمعاملات الورقية إلى المعاملات الإدارية الالكترونية، وذلك من خلال حصر كافة السياسات والبرامج المنتهجة، في إطار تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية، وتوضيح العديد من الإجراءات الإدارية المطروحة في هذا المجال.

### ➤ أهداف الدراسة:

- تقديم فكرة عن الإدارة الالكترونية وعن ماهيتها.
- اكتشاف العلاقة التي تربط الإدارة الالكترونية و أداء الجماعات المحلية
- تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية وقدرتها على الارتقاء بأداء الوحدات الإدارية والمحلية والدور المهم الذي تلعبه في القضاء على أشكال البيروقراطية في الإدارة.
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية على ارض الواقع
- تقديم إضافات واقتراحات من أجل الانتقال والإدارة الالكترونية إلى مستوى أعلى لتحقيق كفاءة أكبر.

## مقدمة

### ➤ أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- أسباب ذاتية:

- تخصصنا في التسيير العمومي يجعلنا نميل نحو الرغبة في اكتشاف كل ما له تأثير على اداء المرافق العامة، كالإدارة الالكترونية وتقسيم الضوء عليها والخوض في ماهيتها أثرها في تخصصنا.

#### ب- أسباب موضوعية:

- الدور الكبير للجماعات المحلية في حياتنا اليومية.
- أهمية الموضوع كونه حساس ومن أكثر المواضيع انتشارا والتي يكثر عنها الغموض وكونه يجاري التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- الرغبة في معرفة ما الذي ستضيفه الإدارة الالكترونية في البلدية.

### ➤ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: انطلقت الدراسة بداية من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر ماي 2023
- الحدود المكانية: انحصرت الدراسة الميدانية على مستوى بلديه بومرداس ( المصلحة البيومترية - مصلحة الحالة المدنية ).
- الحدود الموضوعية: تمت الدراسة على عنصرين متغيرين اثنين هما الإدارة الالكترونية، وأداء الجماعات المحلية.

### ➤ صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة من اجل التريص.
- انشغالات الموظفين ما صعب من تحصيل إجابات الاستبيان
- الإدارة الالكترونية موضوعا يتطور مع تطور الوسائل التكنولوجية ما يعني وجود مستجدات في الموضوع كل مره الأمر الذي يتطلب بدل جهد اكبر ومواكبه هذه المستجدات.
- عدم امتلاك الوقت الكافي لمثل هذه الدراسة.

### ➤ دراسات سابقة:

لكل دراسة نماذج سابقة تحتوي على وجود بعض العناصر القبلية الشبيهة لهذه الدراسة سنتطرق في هذا العنصر إلى الدراسات التي لها صلة بأحد المتغيرين.

- دراسة بعنوان " الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة" للطالبة جميلة ذهبية، شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية،

## مقدمة

تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة- 2016/2015، التي عالجت وضع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، والتي طرحت الإشكالية التالية:

كيف تسهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

### ➤ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في بلدية خنشلة.

الحدود الزمنية: من مارس إلى نهاية شهر ماي 2016.

الحدود الموضوعية: اقتصر على متغيرين هما الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية،

واستخدم في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة أداتين هما الاستبيان والمقابلة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر الإدارة العمومية على شكل الخدمة العمومية من حيث الأداء الجودة.
- الهدف من تطبيق الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية يتمثل في تحقيق الشفافية الاستمرارية، السرعة وريح الوقت.
- إن الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعترضها مشاكل الأمية الإلكترونية.
- أحدثت الجزائر تقدم نوعي في كل من التعليم الالكتروني التجارة الالكترونية خاصة في ظل جائحة كورونا.
- على الرغم من تأخر الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية، إلا أن إعداد الإستراتيجية وتقديم بعض الخدمات للمواطنين تعتبر انجازا سيعرف التطور مع الوقت، وهذا يتوقف مع جهود السلطات في هذا المجال.

- دراسة بعنوان " الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق رضا العميل دراسة حالة بلدية بسكرة "، إعداد الطالبة عويسي سهام، شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي المنظمات، فرع تسيير المنظمات، 2016، والتي ناقشت دور الإدارة الالكترونية في تحقيق رضا العميل حيث طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحقيق رضا العميل؟

### ➤ حدود هذه الدراسة:

- الحدود الزمنية: شهر مارس إلى نهاية شهر ماي 2016.

## مقدمة

• الحدود المكانية: بلدية بسكرة.

• الحدود الموضوعية: الإدارة الإلكترونية ورضا العميل.

• طريقة جمع البيانات وتحليلها.

يستخدم في هذه الدراسة أداة الاستبيان مع استخدام برنامج SPSS في تحليل النتائج توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

• تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يتميز هذا المنهج الحديث بميزات وخصائص، من أهم خصائصها السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، عدم التقيد بالزمان والمكان، السرية والخصوصية.

• تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر تقنية، وتتمثل في العتاد والبرمجيات والشبكات وعناصر البشرية تتمثل في صناع المعرفة.

• هناك متطلبات من أجل التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمتطلبات التقنية والبشرية والمتطلبات الأمنية والمتطلبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

• يعبر رضا العميل عن حاله النفسية.

• يقوم العميل بمجموعة من السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا.

• إن قياس رضا العميل أداة هامة تقوم بها المؤسسة مدى رضا العملاء لمنتجاتها وخدماتها.

• أن الإدارة الإلكترونية علاقة برضا العميل.

- دراسة بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية العناصر بولاية برج

بوعرييج للطالب شريف ميلود شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات

الدولية- جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر - 2019 والذي طرح الإشكالية التالية

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي على العاملين في بلدية العناصر بولاية برج بوعرييج؟

➤ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل بلدية العناصر بولاية برج بوعرييج

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2019 إلى غاية شهر ماي 2019.

الحدود الموضوعية: شملت الدراسة عنصرين هما الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي مع دراسة حالة مع استخدام أسئلة الاستبيان

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

## مقدمة

- اتضح انه هناك استخدام متوسط للإدارة الالكترونية
- كما تبين انه هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي
- بينت النتائج وكذلك أن الإدارة الالكترونية كانت تأثيرها محقق جزئيا على الرضا الوظيفي للعاملين بالبلدية
- إضافة إلى ذلك عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين في بلدية العناصر نحو اثار استخدام الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي نحو التغيرات الديموغرافية.
- دراسة بعنوان " دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية بودة ولاية أدرار " للطالب بلاوي عبد العالي، شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار 2021، والذي طرح الإشكالية التالية:  
ما هو واقع التنمية المحلية بالجزائر وكيف يمكن الجماعات المحلية أن تساهم في تحقيق التنمية المحلية  
➤ حدود الدراسة:
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة بداية من شهر مارس إلى نهاية شهر فيفري 2021.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة ببلدية بودة ولاية أدرار.
- الحدود الموضوعية: تمت هذه الدراسة على عنصرين هما الجماعات المحلية والتنمية المحلية، استخدم في هذه الدراسة المنهج التحليلي والوصفي، بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج التاريخي توصلت دراسة إلى النتائج التالية:
- لن تتحقق التنمية الشاملة للدولة إلا من خلال القيادة القاعدية المتمثلة في البلدية والولاية الرقعة الجغرافية العريضة والواسعة للوطن تستدعي اللجوء للإدارة المحلية لما تتميز به من معرفة حول حاجيات ومتطلبات الساكنة أي المواطنين المحليين.
- للنهوض بالتنمية المحلية لا بد من توفر نظام سياسي مستقر بالإضافة إلى عدة أوامر أخرى كالنمو الاقتصادي والإدارة الفعالة في المجتمع.
- نظرا للتطور الكبير الذي يشهده المجتمع برمته المصاحب للتطور التكنولوجي مما يستدعي التجديد في الإدارة تماشيا مع التطور التكنولوجي
- ولتحقيق التنمية المحلية ينبغي النظر في القوانين المنظمة الحالية خاصة قانوني البلدية والولاية ومن هذه الدراسات السابقة نحن بصدد دراسة موضوع تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الجماعات المحلية في بلدية بومرداس من خلال دراسة ميدانية نقوم بها.

### ➤ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الإدارة الإلكترونية والكشف عن تأثيرها على أداء الجماعات المحلية، ومن خلال التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، وتحديد متطلباتها ومعوقاتنا بإتباع المنهج الوصفي، يكون من خلاله التركيز على الوصف الدقيق لموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال السرد تعريفاتها ومميزاتها. أيضا قمنا بإتباع المنهج التحليلي بتحليل الموضوع والمعطيات للحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية مع استخدام نظام برنامج SPSS في تحليل هذه النتائج والمعطيات.

### ➤ هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية"، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تحدثنا في المبحث الأول عن ماهية الإدارة الإلكترونية، وذلك بتقديم تعريف لها وعلاقتها ببعض المصطلحات الأخرى وأهدافها وأهميتها وخصائصها ومتطلباتها ووظائفها وعناصرها وعن معيقاتها، ومرآحل تحول نحو تطبيقها أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الجماعات المحلية فتحدثنا عن ماهية الجماعات المحلية، من حيث التعريف بها وخصائصها ووظائفها وأهدافها وأيضا عن مقوماتها، أما المبحث الثالث فقط تطرقنا فيه إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية، وذلك بعرض آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديات إرسائها، وإبراز نتائج الإدارة الإلكترونية داخل الجامعات المحلية.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان "الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية"، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة، وذلك بتعريف بلدية بومرداس وتنظيمها الهيكلي، أما المبحث الثاني فقط تكلمنا عن المنهج والوسيلة التي استخدمناها في هذه الدراسة، أما المبحث الثالث عرضنا فيه النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان وقمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الاللكترونية

### تمهيد:

أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية إلى ظهور تقنيات جديدة أدت إلى تسهيل عملية تقديم الخدمات للمواطن وتحسينها من طرف الجماعات المحلية، ومن هنا أصبح التخلي عن الإدارة التقليدية من الضروريات وذلك أن هذه التكنولوجيا والتقنيات الجديدة كونت لنا مصطلح جديد بديل للإدارة التقليدية وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر منهجية جديدة تقوم على الفهم الجيد، والقدرة على استعمال تقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة المهام الأساسية في كل المنظمات الحديثة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التسيير المعاصر، وذلك يرجع إلى مرونتها التي أكسبتها القدرة على الاستجابة السريعة لكل التغيرات الداخلية والخارجية، وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

لهذا تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى ماهيتها، وعناصرها، ومراحل التحول إلى هذه الإدارة، ومتطلباتها في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني خصصناه للتعريف بماهية الجماعات المحلية ومقوماتها، وهيئاتها، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية، وعن آليات تطبيقها وتحديات إرسائها وتقييمها داخل الجماعات المحلية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

كثيرا ما نسمع عن عبارة الإدارة الإلكترونية وهو مصطلح متعلق بالفكر الإداري الحديث جاء نتيجة للتطور الكبير الذي حصل في شبكات الاتصال والمعلومات وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مفهوم شامل للإدارة الإلكترونية

**المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية - المصطلحات المتعلقة بها - خصائصها - أهدافها - أهميتها.**

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد تم تقديم عدة تعريفات للإدارة الإلكترونية أبرزها:

- أنها منهج جديد وحديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل ( البريد الإلكتروني, التحويلات الإلكترونية للأموال, والتبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس أو النشرات الإلكترونية).<sup>1</sup>

من تحليلنا لهذا التعريف نجد أن الإدارة الإلكترونية تقوم بالاتصالات التي تتم بين عدة أطراف بوسائل إلكترونية

نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات. وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.<sup>2</sup>

من هذا التعريف نجد أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نفس وظائف الإدارة التقليدية يتم إنجازها بوسائل إلكترونية حديثة.

- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية والسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية المفاهيم المتطلبات الخصائص، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص41

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص: 4.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، سوريا، 2011، ص: 55.

يقودنا هذا التعريف:

- ✓ إلى أن الإدارة الإلكترونية هي تلك الأعمال والعلاقات الحكومية التي يتم إنجازها عن طريق تقنيات الاتصال والمعلومات أي إنجازها إلكترونياً.
- ✓ أن الإدارة الإلكترونية أتت لغرض تقديم خدمات إلى الأفراد بكل فعالية وكفاءة عالية.
- ✓ تهدف الإدارة الإلكترونية إلى جعل الحصول على الخدمات بسرعة وشفافية ومسؤولية.
- وعرفها "السالمي" بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهدة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً<sup>1</sup>.
- ✓ نستخلص انه ومن هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي جعل كل مهام، وأنشطة المؤسسة، عملية آلية اعتماداً على وسائل الاتصال وتقنيات المعلومات.
- ✓ هدف الإدارة الإلكترونية هو ربح الوقت، وتقليل التكلفة، ودقة الانجاز، وجودة الخدمة
- ويمكن تقديم تعريف آخر للإدارة الإلكترونية فنعرّفها بأنها كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات<sup>2</sup>
- في هذا التعريف نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لا تحتاج إلى رقعة معينة، ولا وقت محدد، فهي متوفرة في كل زمان ومكان من اجل الحصول على الخدمات المطلوبة. كما أنها تمكن الإدارة من مواكبة التطورات التكنولوجية من حيث تبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات.
- وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى شكل الإلكتروني، من اجل استخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص: 60.

<sup>2</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع ودار المستقبل، عمان، وسط البلاد، 2015، ص: 204.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة لانجاز الأعمال، والمعاملات، بطريقة الكترونية، وباستعمال الوسائل التكنولوجية، وتقنيات شبكة المعلومات والاتصال، بهدف تقديم خدمات للأفراد بكفاءة وفعالية، مع ربح الوقت، واقل تكلفة.

### ثانياً: المصطلحات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

توجد عدة مصطلحات لها علاقة بالإدارة الإلكترونية نذكر أبرزها كالآتي مع شرحها:

\* الأعمال الإلكترونية.

\* التجارة الإلكترونية.

\* الحكومة الإلكترونية.

• **الأعمال الإلكترونية:** وقد عرفت شركة IBM الأعمال الإلكترونية بأنها، "مدخل متكامل ومرن

لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة

الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت.<sup>1</sup>

- الأعمال الإلكترونية هو مصطلح ومفهوم متعدد الأوجه والإبعاد، بحكم طبيعته المتنوعة، وأنماط تطبيقاته المتباينة، والمرتبطة بأنشطة تبادل المعلومات، والتي تتم عبر شبكة الاتصالات، ويتضمن مصطلح الأعمال الإلكترونية كل الأنشطة التي تؤدي بطرق سهلة، إلى السماح بإيجاد الموردين والموزعين ورجال البيع، أو تقديم المعلومات والخدمات و تنفيذ الأنشطة الخارجية.<sup>2</sup>

• **التجارة الإلكترونية:** عرفت منظمة التجارة العالمية بأنها إنتاج وتسويق وبيع منتجات من خلال

شبكة الاتصالات المنتجات.<sup>3</sup>

- أما الاتحاد الأوروبي فعرفها على أنها: "كل الأنشطة التي تتم بوسائل الكترونية، سواء تمت بين

المشروعات التجارية و المستهلكين، أو بين كل منهما على حدة وبين الإدارات الحكومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص: 56

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر، 2003، ص: 33

<sup>3</sup> زينة وادفل، النظام القانوني للتجارة الإلكترونية، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي - الجزائر، 2015، ص: 10

<sup>4</sup> لشهب حورية، النظام القانوني للتجارة الإلكترونية - دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر -

- **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية احد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية، والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق انجاز الأعمال على مستوى المنظمات وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها كالآتي<sup>2</sup>:

➤ **السرعة والوضوح:** حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على كسر الحواجز والعقبات البيروقراطية، من خلال القضاء على المشاكل المرتبطة بالأوراق من إنجاز، نسخ، وحفظ، إرسال، وهذه الأمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية، التي عجزت عن تغيير هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها عن طريق السيطرة الإدارية الإلكترونية على معاملاتها ومعلوماتها وأيضاً سرعه انجاز هذه المعاملات، وإرسالها واستقبالها.

➤ **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها أن تستجيب بسرعة للأحداث وتتجاوب معها، متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة ابداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

➤ **لرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات الكاميرات الرقمية المنتشرة في مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم أنشطتها بعيداً عن

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 58

<sup>2</sup> حريزي عادل، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر، 2020/2019، ص:19.

أسلوب متابعة بالمذكرات وتقارير في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير.

إضافة إلى هذه الخصائص يمكن أن تضيف خصائص أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:

➤ **مكان العمل افتراضي:** إن الإدارة تتمتع بمزايا لانجاز المهام، كي يتمكنوا العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة متقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته

➤ **عدم التقيد بالزمان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، فانه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي

➤ **امن المعلومات:** من الخصائص أيضا التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومة.

➤ **إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها:** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، إنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

➤ **الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمة الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

➤ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها استخداما امثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطن بشكل مبسط و سريع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مزغيش جمال، محاضرات في الإدارة الإلكترونية مقدمة للسنة الثانية ماستر، قسم علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2022/2023، ص ص: 9-10.

### رابعاً: أهدافها

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الإلكترونية يتضح لنا أن الباحثين لم يختلفوا أنها تهدف أساساً إلى تلبية حاجيات المواطنين والدولة، وذلك بتحسين الخدمات العمومية بأقل تكلفة، وبأفضل سرعة وأعلى جودة، وبالنتيجة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق عدد من الأهداف، وهي تمثل أهم الفروق بينها وبين الإدارة التقليدية ويمكن ذكر أهم هذه الفروق فيما يلي<sup>2</sup>.

**1- حفظ البيانات والمعلومات:** يتم تخزين المعلومات والبيانات في الإدارة الإلكترونية بصورة إلكترونية على وسائل تقنية، وتسجيلها في أجهزة الكمبيوتر، مما لا يعرضها للتلف ولا للضياع مع إمكانية تصحيح الأخطاء الواردة بسرعة، ونشر المعاملات والمعلومات لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والرجوع إليها في أي وقت كان.

**2- الابتعاد عن نظام الأرشيف الورقي:** أن استبدال أرشيف المخزن بالطرق التقليدية بنظام أرشيف إلكتروني يجعل الباحث عن المعلومة يحصل عليها في ثواني، هذا بالإضافة إلى المرونة التي يحققها في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة وفي أي وقت.

**3- تخفيض التكاليف:** إن الإدارة الإلكترونية لا تحتاج عند تخزين الملفات إلى أماكن عديدة وكبيرة، بالإضافة إلى توفيرها لنفقات إنشاء أماكن تقديم الخدمات التقليدية، ويمكن التواصل مع جهة الإدارة عبر شبكة الإنترنت، للحصول على خدمات التي يستطيع أن تصل إليه عن بعد وهو في منزله. كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تقليص في عدد العمال والموظفين مما يحقق تخفيض في تكاليف الأداء.

**4- الحماية:** لاشك أنه مع تطور الثروة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات الرقمية، ازدهرت معها أساليب خرق منظومات الحواسيب، بهدف تدمير الملفات والمعاملات أو أعمال القرصنة، الشيء الذي يؤدي لا محالة إلى انعدام الأمن المعلوماتي، إذا لم يتم توفير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية بهدف حماية الأجهزة من الجرائم الإلكترونية، التي يمكن أن يفترقها المجرم المعلوماتي. على كل

<sup>1</sup> عشر عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2010، ص:10.

<sup>2</sup> سي يوسف قاسي، النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، واقع، تحديات، أفاق، المؤتمر الدولي العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 26-27 نوفمبر 2018 ص ص:9-10.

يتوفر للإدارة الإلكترونية برامج تقنية تهدف إلى تأمين وحماية إلكترونية، تضمن عدم الدخول إلى الحاسوب والتلاعب في البيانات والمعلومات بالحذف والإضافة.

**5- التوثيق والضبط:** تسمح الإدارة الإلكترونية من تسجيل تاريخ وتوقيت المعاملات التي تتم من خلالها بالساعة والثانية مما يعطي لتلك المعاملات التي تقوم بها الإدارات أعلى مستوى من الدقة والثقة

**6- تبسيط الإجراءات:** تساعد الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات والتقليل منها، دون لقاء مباشر بين طالب المعلومة أو الخدمة ومقدمها، بل يمكن أن يتم تقديم الخدمة أو المعلومة من خلال تزويد أجهزة جهة الإدارة ببرامج معينة، مما يحقق مبدأ الشفافية في المعاملات، والتخلص من البيروقراطية والروتين، وهذا ما يزيد من رضا المتعاملين بالعاملين فيها. ومثل ما يستطيع الحصول عليه المواطن من خدمات الإدارة الإلكترونية: بطاقات الدفع الإلكترونية، بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر، رخصة قيادة السيارات، وغيرها من الوثائق الفيزيا كارد على عكس الإدارة التقليدية، بل وتتميز الإدارة الإلكترونية بالتفاعل السريع مع المتعاملين معها فتستطيع استقبال آلاف الطلبات والرد عليها جميعا في وقت واحد وبسرعة فائقة مع توافر سرعة التواصل بين الموظفين ورؤسائهم وهو ما لا يمكن أن يتوافر مع الإدارة التقليدية.

**7- الدقة والسرعة في تقديم الخدمات:** تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال الترابط الإلكتروني طوال العام دون أي إجازات وعلى مدار الساعة بسرعة عالية ودقة كبيرة، مما يوفر الوقت والجهد، وهو ما لا نجده في الإدارة التقليدية بهذه المميزات.

**8- القدرة على التخطيط:** نظرا لسهولة إمكانية الربط بين الأجهزة الإدارية المختلفة بالدولة، وسهولة الحصول على المعلومات واسترجاعها يسمح للإدارة الإلكترونية إمكانية التخطيط السليم.

**9- مبدأ الجودة في الأداء:** إن من أهداف الإدارة الإلكترونية تحسين وتطوير الأداء المتميز وتقديم الخدمات المتفوقة وإتمام الأعمال بشكل جيد وصحيح وفي الأوقات المناسبة وفي أسرع وقت ممكن. وهذه الملامح تمثل سمات ومميزات الإدارة الإلكترونية في تطبيقها للوسائل التقنية، وتعتمد على المؤتمرات الإلكترونية ( Vidéo-conférences )، وإدارة بلا طوابير ولا جمود، ولا تحديد للوقت، حيث إن تقديم الخدمة مستمر طوال اليوم وكل أيام السنة.

إن أهداف الإدارة الإلكترونية تظهر أكثر من خلال ما يميزها عن الإدارة التقليدية، وذلك ما يبينه الجدول التالي المتعلق بأبرز الفوارق بين الإدارتين:<sup>1</sup>

الجدول(1): مقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	تعرض المعاملات الورقية للتلف مع مرور الوقت.	النظام لإلكتروني في مأمّن من التلف والتقديم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات وأوراق مهمة.	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية.
الضياع	صعوبة الاسترجاع.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة.
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفاً.
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة.	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية.
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو كمائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض.
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب والوساطة من أحد الطرفين.	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط.
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر.	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات.	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها.

<sup>1</sup> سي يوسف قاسي، المرجع السابق، ص ص:9-10

السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة.
المهام	لا يتوافر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.

المصدر: سي يوسف قاسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 10-11.

### خامسا: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد<sup>1</sup>:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمة المقدمة أكثر جودة
- اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
- إن تقليل استخدام الورق، سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة

<sup>1</sup> علي سايح جبير، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي، العدد 01، ديسمبر 2017، ص ص: 10-11.

التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

**المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية**

**أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية**

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي:

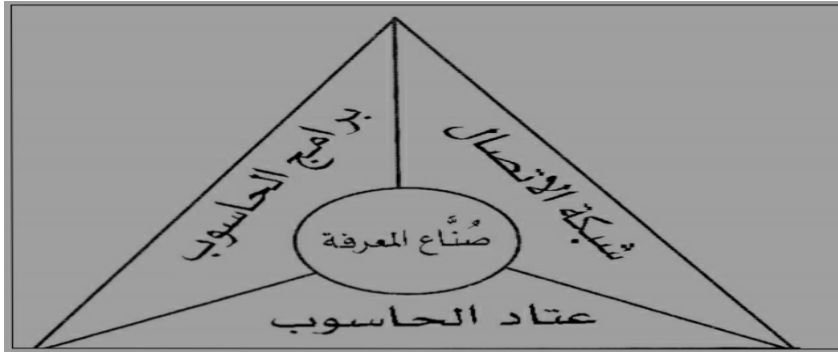
- عتاد الحاسوب

- البرمجيات

- وشبكات الاتصال

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويوضح الشكل التالي للمكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

**الشكل رقم(2): عناصر الإدارة الإلكترونية**



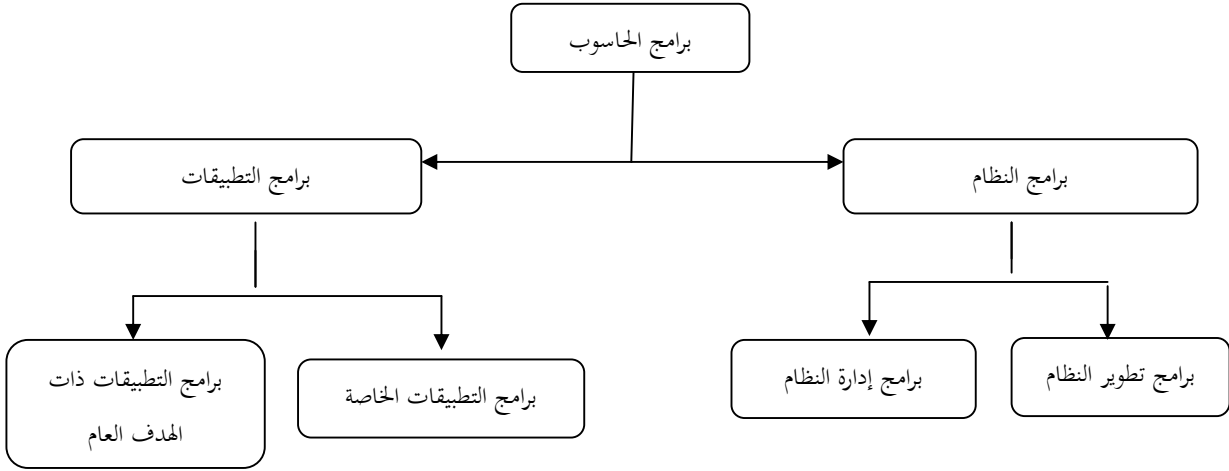
**مصدر الشكل:** سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص:24.

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته ملحقاته

- إما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 76-77

الشكل رقم (3): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



مصدر الشكل: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

**1 - عتاد الحاسوب:** ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب، وقد كانت الأجهزة الجزء الأساس والاهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم، ويمكن أن نقسمها كالاتي<sup>1</sup>:

- أجهزة الإدخال: وتتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح والماصح.
- أجهزة الإخراج: وهي الأجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطابعة.
- وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب ويتم فيه تخزين البيانات والمعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى مكملة وحدات والوسائط التخزينية المكملة مثل الأقراص والأشرطة.

**2 - البرمجيات:** عبارة عن مجموعة برامج تستخدم للاستفادة من إمكانيات الحاسوب الهائلة والتي بدونها لا يعمل الحاسوب ولا يمكن الاستفادة من قدراته. وهي تتوزع على فئتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات.

**أ- برامج النظام:** هي مجموعة البرامج العامة والتي تدير مكونات الحاسب مثل الوحدة المركزية وسائط الاتصال والأجهزة المحيطة به وتشتمل هذه البرامج على العديد من الأنواع المختلفة مثل برامج نظام التشغيل، برامج الاتصالات، وبرامج دعم ومسانده نظام التشغيل، وبرامج دعم ومسانده نظام التشغيل

**ب- برامج التطبيقات:** تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، وأما برامج التطبيقات الخاصة فتكون

<sup>1</sup>شريف ميلود، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة - الجزائر 2018/2019، ص: 12.

بحكم طبيعتها متنوعة ونذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات وغيرها

**3 - الشبكات:** هي مجموعة من الحسابات والأجهزة المتصلة مع بعضها البعض، لمشاركة المعلومات والبيانات لغرض زيادة الإنتاجية والسرعة في الانجاز، والتواصل المباشر الإلكتروني، ومن أهم أنواع الشبكات:

أ- **الانترنت ( INTERNET ):** في الانترنت وسيلة اتصال هامة استطاعت إن تكتسب مكانة بين مختلف وسائل الاتصال الأخرى، وهي لا تستلزم مبالغ أو ميزانيات خاصة وهي تتميز بالمعالجة الجدية والموضوعية لموضوعات عامة، فهي شبكة لمجموعة شبكات أو لمجموعة أجهزة الحاسب تتصل معهم بواسطة بروتوكولات معينة، ويتم من خلالها انتقال كافة موارد الكمبيوتر من ملفات وغيرها بين الأجهزة المتصلة بالشبكة الأم من أي مكان بالعالم.

ب- **الانترانت ( intranet ):** الانترنت عبارة عن شبكة معلوماتية داخلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل الانترنت وبروتوكولاتها لتمكن الأفراد والعاملين في تلك المؤسسة بالاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة.

ت- **الاكسترنانت ( extranet ):** هي شبكة خاصة من شبكات الكمبيوتر تستخدم بروتوكول الانترنت وقواعد الانترنت والنظام الاتصالات العامة لمشاركة جزء من المعلومات والعمليات الخاصة بالمؤسسة مع البيئة الخارجية للمؤسسة مثل: الموردين والزبائن لهذه المؤسسة<sup>1</sup>.

ث- **صناع المعرفة ( knowledge worke ):** وهو العنصر الثالث والا هم في منظومة الإدارة الإلكترونية، من القيادات الرقمية ( digital leaderships ) والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، والتغيير لطرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

<sup>1</sup>عويسي سهام، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العميل، شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر  
2016/2015، ص ص: 9-10.

وفضلا عن ذلك فان جوهر عمل الإدارة الإلكترونية تركز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي\* بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج وشبكات الاتصال<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

تدرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربعة وظائف إدارية أساسية ( التخطيط الإلكتروني - التنظيم الإلكتروني - القيادة الإلكترونية - والرقابة الإلكترونية)

**1- التخطيط الإلكتروني<sup>2</sup>:** يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية، ( التنظيم- وصنع القرارات واتخاذها- القيادة- الرقابة)، ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلا بدون التخطيط، حيث انه العمل الرئيسي الملازم للمنظمة، ويعرف التخطيط (planning) بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لانجازها خلال فتره زمنية محددة ضمن ظروف ومعطيات. ويتصف التخطيط بثلاثة خصائص تعد بمثابة ثلاث تحديات للإدارة وهي: توقعي المستقبل في طبيعته- يترجم بجملة من القرارات والإجراءات- يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة. وفي هذا السياق قدم "هنري فايول" تعريف وتوضيح أكثر دقة لمصطلح التخطيط: " عن مجموعة من خطط العمل الواجب إتباعها مع الالتزام بالمراحل الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط .

بينما التخطيط الإلكتروني (e-planning): يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم اتخاذ القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية\*\* الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى

\* التعاضد البنوي: يقصد به ذلك الترابط والتناسق في الأداء بين عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ( الحواسيب، البرمجيات، شبكات الاتصال ).

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 78

<sup>2</sup> الهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة - الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 1، 2019، ص ص: 469-470

\*\* الشبكة العصبية: تعد الشبكات العصبية إحدى تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعرف بأنها نماذج أو أنظمة حسابية تحاكي الخلايا العصبية في العقل البشري، و أصبحت الشبكات العصبية أكثر تطورا وتعقيدا من الأساليب التقليدية، فهي تعتبر الأسلوب المثالي لتمثيل العلاقات بين المتغيرات، حيث أنها مكونة من مجموعة مركبة من عناصر المعالجة الضخمة التي لها القدرة على إجراء العمليات الحسابية المعقدة، ثم تخزين المعرفة العلمية حيث يتم جعلها متاحة للاستخدام.

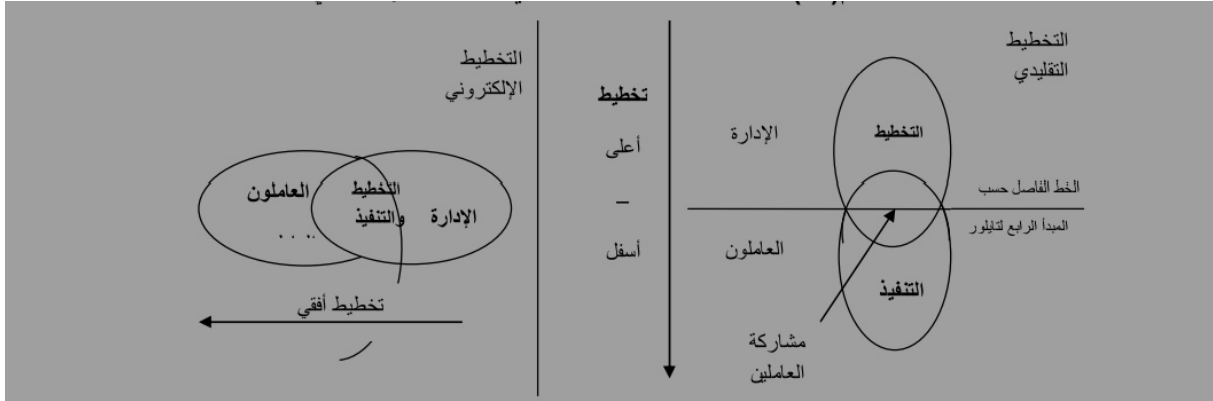
على شبكات الاتصال الإلكترونية، وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي كما تظهر أشكال التغيير في وظيفة التخطيط الإلكتروني في النقاط التالية:

**أولاً: الحاجة إلى التخطيط:** في زمن وبيئة الانترنت يمكن إن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث تعمل الشركات في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة تغيير بشكل لم يسبق له مثيل. في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغيير في ظرف أسبوع أو اليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مره تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مره ابعده من سابقتها عن الخطة الأصلية

**ثانياً: أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة أو متوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري من التقاليد الإدارة القديمة، أو في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي عام قليل الكلمات أهم المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة.

**ثالثاً: قيود التخطيط في الممارسة:** مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة، والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من اجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، والتخصيص المدروس للموارد، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة، منها أن التخطيط يسبب التقيد وعدم الاستجابة لتغيرات في البيئة، وتركيزه على منافسة اليوم وليس البقاء في الغد. بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب.

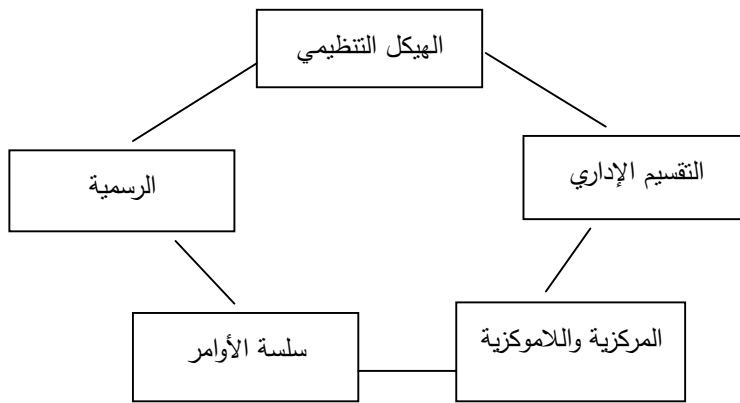
الشكل(4): مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني



المصدر: بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادره الاعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2015/2016، ص:66

2- التنظيم الإلكتروني: التنظيم هو: عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة، والمسؤولية وتحديد العلاقة بينهما، لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد شهد التنظيم بمكوناته او قيوده الخمسة ( الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، المركزية واللامركزية، سلسلة الأوامر، والرسمية ) تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت الانترنت. مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود والحد منها<sup>1</sup>.

الشكل(5): القيود الخمسة للتنظيم التقليدي



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

الجدول(2): الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني

المكونات	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثانية - التنظيم من الأعلى إلى الأسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي أو المشروع - تنظيم الوحدات المصغرة - تنظيم من اليمين إلى اليسار - شركة من دون هيكل تنظيمي
التقسيم الإداري	التنظيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل.
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الخطية والسلطة الخطية	الوحدات الاستشارية او السلطة الاستشارية في الوحدات المستقلة والفرق المدارة بذاتها
الرسمية	- التعليمات الحرفية - قواعد الإجراءات المحددة - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	- سياسات مرنة - إدارة والفرق المدارة ذاتيا - جداول العمل مرنة ومتغيرة
المركزية واللامركزية	- المركزية = السلطة في القمة - اللامركزية = السلطة الموزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق

المصدر: جمبية ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية- دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- تخصص إدارة

الإعمال، ص: 22

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

<sup>1</sup> الهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 471.

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية "انترنت" وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

- اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت، أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة، كما هو الحال في المصنع الافتراضي، وتقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

- تحويل الزبائن من ملتقين سلبيين إلى مشاركين فعالين، وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها، واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب، فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

**3- القيادة الإلكترونية:** لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيد والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وقيادته هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهه كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية وخلق التركيب التنظيم الكفاء والإشراف على العمليات اليومية". فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير جماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيات لإحداث تغيير على مستوى كل من: المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل. فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين<sup>1</sup>.

- **الرقابة الإلكترونية:** تعرف الرقابة بشكلها التقليدي أنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي ومقارنته مع بما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية بحيف تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيتها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن ابرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تلي التخطيط والتنفيذ، ولان الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم

<sup>1</sup> الهام شيلي، نفس المرجع السابق، ص: 472 .

على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير العام، وكل هذا يجعل تاريخ الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا هن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية فلها القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل موقف التنفيذ أكون عند المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل لو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على انحرافات النشاط خارج السيطرة لانجاز ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستلزماتها ومعيقاتها ومجالات تطبيقها**

**أولاً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية**

مر تطبيق الادارة الإلكترونية بعدة مراحل تتمثل في<sup>2</sup>:

• **مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة:**

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم فيه البدء أيضاً وبشكل متوازن بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسبا شخصيا أو عبر مكاتب الاطلاع على نشرات المؤسسات، والإدارات والوزارات، واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لانجاز إي معاملة.

• **مرحلة الفاكس الهاتف الفاعل:**

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي سنأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل، ودون أي مشاكل بحيث انه يستطيع استكمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغير ذلك. في هذه المرحلة يكون القسم الأكبر من الناس قد

<sup>1</sup> عائشة محمد احمد، حاج ادريس، اثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة الاداء في المؤسسات العامة، مجلة كلية التنمية البشرية، العدد

09، 2020، ص: 225.

<sup>2</sup> د مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 94-95.

سمع وجرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقبالين في هذه المرحلة من انجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأن عدد المستخدمين للأنترنت في هذه المرحلة متوسط، كما هو من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف أو الفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوقهم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

### • مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال، حوالي 25%-30% من عدد الشعب وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة المكاتب في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكات الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن، وقل جهد، وقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون رأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

بعد هذه المرحلة تنطلق مراحل الإقناع والتعميم والتكوين والعمل بها وتتمثل في<sup>1</sup>:

### • قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة:

ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

### • تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذلك لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين وتأهيلهم على رأس العمل.

### • توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة، ولم يطرح عليها أي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير النظام القديم منها يتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، صص: 71-73

تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية

### • توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية: أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزه الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

### • البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية scanners وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

### • البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

### ثانياً: مستلزمات الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتوافق والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطه الصفر فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها<sup>1</sup>:

1- البنية التحتية: إذ إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالم من البنية التحتية، التي تتضمن شبكة، حديثة، للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> فداء حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 224-227

2- توافر الوسائل التكنولوجية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

3- توافر عدد لا بأس به من مزودين خدمه بالانترنت ونشدد على أن تكون أسعارا معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في اقل جهد واقصر وقت واقل تكلفة ممكنة.

4- التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للقيادات الإدارية، المديرين، والعاملين في مؤسسات الدولة<sup>1</sup>. إضافة إلى هذه المتطلبات هناك متطلبات أخرى تتمثل في<sup>2</sup>:

- توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين، والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار تكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.
- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، وحفظ الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.
- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة التلفزيون وصحف والحرص على الجانب الإعلامي وأقامه الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين

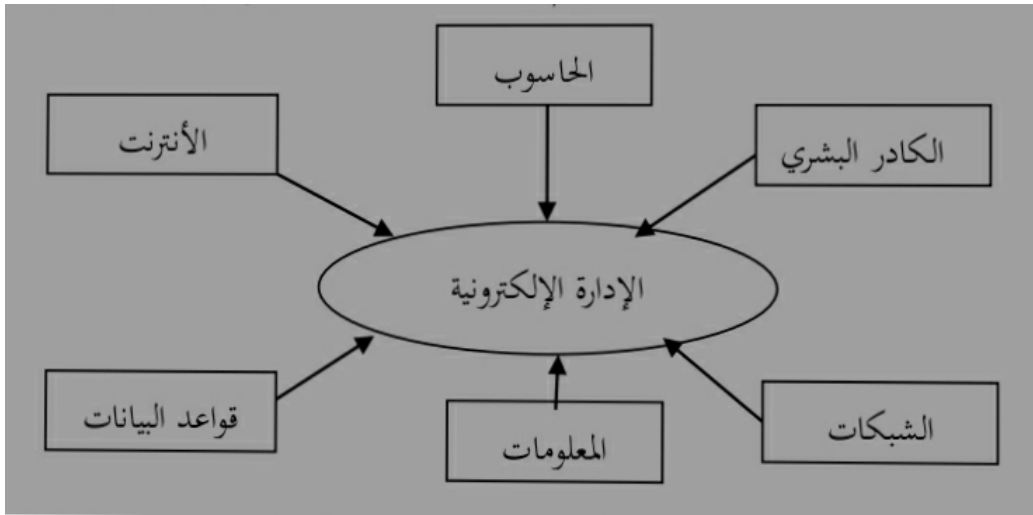
<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

<sup>2</sup> شليحي الطاهر وقرينعي ربيعة، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 02، 2019، ص: 189 - 190.

والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع بتهيئه مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع كامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية والإدارية في البلاد.

الشكل (6): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات تشرية الخدمة

العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014 ص: 39

ثالثا: معوقات الإدارة الإلكترونية:

بين المسلمات مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ. ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية مايلي<sup>1</sup>:

1- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

2- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

3- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير سيولة النقدية.

<sup>1</sup> بهلول خيرة واسماعيل عيسى، الإدارة الإلكترونية كالية لتطوير اداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد: 01، 2021، ص: 1303.

- 4- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- 5- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- 6- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا في إيجابياتها.
- 7- امن المعلومات: هو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة والسن القوانين ووصول المعلومات المستفيدين. والمعروف أن أي جهات حاسب إلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود
- 8- نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعه من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل<sup>1</sup>:

- التحديث المستمر للأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
  - وتحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
  - تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
  - عمل نسخ احتياطي للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن أمنه.
  - إن تتكون كلمه المرور من ستة خانات على الأقل وان تكون مزيجا بين الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار.
  - استخدام البطاقات الذكية الممغنطة أو البصمات.
  - سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها.
- هذه مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات.

<sup>1</sup>محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74

المبحث الثاني: مفهوم الجماعات المحلية.

تعتبر الجماعات المحلية جزءا هاما لا يتجزأ عن الدولة وتعمل تحت وصايتها بالرغم من أنها سلطة لا مركزية كما أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية و الهيئات الإدارية المنتخبة في الدولة هذا التنظيم وجب تجديده وتحديثه حتى يتأقلم مع التطورات والتغيرات التي تحدث سياسيا واقتصاديا واجتماعيا لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفاهيمه وأهدافه بالإضافة إلى أبرز مقوماته سنتحدث أيضا عن هيئاته

**المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية وأهدافها ( تعريف - الأهداف)**

**أولا: تعريف الجماعات المحلية:**

لتعريف الإدارة المحلية يجب علينا أولا التطرق إلى التعاريف الواردة في النصوص القانونية ثم التعريف الفقهي.

➤ **التعريف التشريعي:** لقد عرف المشرع الجزائري الإدارة المحلية في نصوص تشريعية هامة أهمها:

- **تعريف الجماعات المحلية في التشريع الأساسي (الدستور):** عرف الدستور الجزائري الإدارة المحلي في المواد 15، 16، 17، فجاءت كالتالي<sup>1</sup>: - حيث نصت المادة 15 على أنها تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية والمجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته، ويراقب عمل السلطات العمومية - أما المادة 16 فنصت على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية.

- أما المادة 17 نصت على انه يمثل المجلس المنتخب القاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في سير الشؤون العمومية.

ومن خلال المواد السابقة نجد أن المؤسس الدستوري عرف الإدارة المحلية من خلال اعتبار البلدية والولاية على أنها الجماعات الإقليمية للدولة والتي تمثل نظام اللامركزية، ووسيلة ديمقراطية لمشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العامة.

**- تعريف الجماعات المحلية في التشريع العادي:**

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 438/96 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996. يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، الجريدة الرسمية 76، مؤرخة في 08 ديسمبر 1996، المعدل بالقانون رقم 03/02، المؤرخ في 10 أبريل 2002، 25، الجريدة الرسمية المؤرخة في 14 أبريل 2002/ قانون رقم 19/08، المؤرخ في 15 نوفمبر 2008، 63، الجريدة الرسمية المؤرخة 16 نوفمبر 2008/ القانون رقم 01/16، المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية 14، المؤرخة في 07 مارس 2016، ص 08.

- قانون البلدية لسنة 2011: عرف المشرع البلدية من خلال المادة الأولى " إن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب القانون.<sup>1</sup>
- قانون الولاية 2012: عرف المشرع الولاية على أنها " الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.<sup>2</sup>
- ولقد عرف المشرع الجزائري الإدارة المحلية من خلال قانون البلدية والولاية، على أنها تمثيل للجماعات الإقليمية في الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

### ➤ التعريف الفقهي:

- لقد اهتم العديد من فقهاء القانون بتعريف الإدارة المحلية، نذكر منها التعاريف التالية:
- تعريف الأستاذ " فؤاد العطار": عرفها على أنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة أو رقابتها.<sup>3</sup>
  - أما الأستاذ "خالد سمارة الزعبي" فيعرفها على أنها: " أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بالشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من إنشائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية ".<sup>4</sup>

حيث أعطى هذا الأستاذ مفهوم أوسع للإدارة المحلية وجعلها تقوم على عدة أركان وهي:

- تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات محلية.
- تتمتع الوحدات المحلية بالشخصية الاعتبارية.
- تمثيل الوحدات المحلية بمجالس منتخبة.
- إشراف ورقابة الحكومة للوحدات المحلية.

<sup>1</sup> القانون 10/11، المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية رقم 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011، ص:07.

<sup>2</sup> القانون 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية رقم 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012، ص: 8،9.

<sup>3</sup> فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 1955، ص: 176.

<sup>4</sup> خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 1984، ص:42.

- إما الباحث الفرنسي " اندريه دولوبادير " فعرفها على أنها: "تولي وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها، وان تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها".<sup>1</sup>

ومن خلال السابق نعرف الإدارة المحلية على أنها: " الهيئات المنتخبة أو المعينة، تتمتع بالشخصية المعنوية، وتمارس اختصاصاتها بصفة مستقلة تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية بغرض المحافظة على وحدة الدولة.

### ثانياً: أهداف الجماعات المحلية:

إن تطبيق أسلوب الجماعات المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدة أهداف، ومن جملة الأهداف التي تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيقها نذكر ما يلي:

- **الأهداف السياسية:** ترتبط بمقومات الجماعات المحلية والمتمثلة أساساً في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس المحلية وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، وفي إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف الفرعية التالية:<sup>2</sup>

- **التعددية:** يقصد بها توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتعددة وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة هي التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين الجماعات والمصالح التنافسية وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرار يتيح للوحدات المحلية نفوذ اقوي في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة.

- **الديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية\*\*\* أحد الأهداف الأساسية التي يسعى نظام الجماعات المحلية إلى تحقيقها، تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها، وبالتالي تدفع المواطن إلى اهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلته بالحكومة، كما

<sup>1</sup> سماعيلي ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي - الجزائر، 2012 - 2013، ص ص: 16 - 17.

<sup>2</sup> محمد محمود الطعمانة، سمير عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص: 20، 21.

\*\*\* الديمقراطية: هي نظام اجتماعي يضمن قيمة الفرد، وكرامته الشخصية، وتقوم على مشاركة جميع الأفراد في تولى شؤونها، وتتخذ هذه المشاركة أوضاعاً مختلفة، حيث يكون الشعب فيها مصدر السلطة حيث تمنح الحقوق لجميع المواطنين على أساس الوحدة والمساواة، ويستخدم مصطلح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية، والتي تتسم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

إن ممارسة الديمقراطية تنمي الشعور لدى الفرد بالدور الذي يؤديه اتجاه محلياته، وهذا الشعور من شأنه إن يرفع من كرامة الأفراد ويزيد في تحسيسهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم الفردية.

- **الأهداف الاجتماعية:** تعتبر الجماعات المحلية الرافد الذي يغذي جذور المجتمع، فالولاء الذي يتركز حول الوحدات المحلية من شأنه إن ينمي لدى سكان المدن والمناطق المحلية على حد سواء الشعور بالانتماء إلى مجتمع، ومن جملة الأهداف الاجتماعية للجماعات المحلية نذكر مايلي:
- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده.
- تعميق الثقة بالنفس وبالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد واحترام كرامته وكبريائه من خلال مشاركته في المجتمع الذي يعيش فيه.
- تعتبر الجماعات المحلية وسيلة ربط الجهاز المركز بالقاعدة الشعبية.
- **الأهداف الإدارية:** إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة، لأنه يختلف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية، أي تأثره بأداء وانتقادات السكان المحليين ويمكن تلخيص هذه الأهداف الإدارية في مايلي:<sup>1</sup>
- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل أسلوب المركزي.
- إتاحة تجربة نظم إدارية مختلفة.

### المطلب الثاني: مقومات الجماعات المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية المنتخبة، وتمارس اختصاصاتها تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها، وهي تقوم على ثلاثة أسس وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009، ص: 281

<sup>2</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 48، 49.

1. وحدة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية: وتقسّم الدولة هنا إداريا إلى عدد من الوحدات المحلية وفقا لظروفها الخاصة مراعين أن تكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان ومدى تجانسهم، والموارد المالية والاقتصادية، وتمنح هذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية ويترتب على هذه الأخيرة ما يلي:

- **الاستقلال المالي:** وتعني أن الوحدة المحلية لها مواردها المالية خاصة بها والتي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب الأمثل لاستغلالها، فأموالها أموال عام لكنها ليست أموالا حكومية، ومن أوجه هذا الاستقلال حقها في أن تضع موازنتها منفصلة عن موازنة الدولة العامة، ولها الحق في الاقتراض من البنوك التجارية أو من أي جهة أخرى بقصد تمويل مشاريعها، ويحق لها ترحيل فائض إيراداتها إن وجدت للسنة المالية التالية من أجل تغطية احتياجات مستقبلية.<sup>1</sup>
- **الأهلية القانونية:** وهي تعني قدرة الوحدة المحلية على اكتساب الحقوق والتحمل بالالتزامات، فلها أهلية التعاقد وقبول الهيآت والوصايا والقيام بالتصرفات لقانونية التي لا تتعارض مع أهدافها في إدارة شؤونها المحلية.
- **الحق في التقاضي:** وذلك بقيام ممثلها برفع الدعاوي باسمها بهدف استرداد حقوقها أو إسئائها ممن يرفض أدائها اختياريا حتى وإن كانت الدولة نفسها أو أي شخص معنوي آخر، أو بغرض حماية قراراتها، أو بغرض تنفيذ عقودها الإدارية، وكذلك بتلقي الدعاوي ضدها، كونها مستقلة في تحمل مسؤولياتها وحدها.
- **الموطن المستقل:** وهو الإطار الجغرافي الذي يحد الوحدة المحلية، وتمارس المجالس المحلية اختصاصاتها ضمن هذه الحدود، ولها مركز خاص كمقر لإدارتها.
- **الممثل الشخصي للوحدة المحلية:** يتوجب لكل شخص معنوي شخص طبيعي يعبر عن إدارته ويدير شؤونها، ويعتبر المجلس المحلي الشخص الطبيعي الذي يمثل الوحدة المحلية ويدير شؤونها، ويرأسه رئيس يتحدث باسمه وينوب عنه بالتصرف حسب القانون.

<sup>1</sup> احمد الجبالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 60.

• ممارسة السلطة العامة والتمتع بامتيازاتها: تعبر الوحدات المحلية سلطات إدارية لها حقوق وامتيازات السلطة العامة التي يقرها القانون للجهات الإدارية، وللمجالس المحلية الحق في إصدار قرارات إدارية ملزمة للأفراد، وحق التنفيذ المباشر، وسلطة فرض رسوم معنية، وحق نزع الملكية للمنفعة العامة، وحق إبرام العقود الإدارية.

• قيام هيئات محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية تؤمن المصالح المحلية:

إن اعتراف المشرع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية يستلزم ان تتولاها هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارتها باعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة المحلية الذين خبروا مشاكلها وحاجات سكانها ويرغبون في خدمتها وحل مشكلاتها.

بحيث تتمتع هذه المجالس المحلية بنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية، والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وفي إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي تمثلها، وان تكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه.<sup>1</sup>

وهناك خلاف حول الطريقة التي يتم بها ملأ مقاعد المجالس المحلية، فهل يتم بواسطة الانتخابات المباشرة أم بالتعيين أم بالمزج بين الطريقتين فيكون عدد منهم منتخبا والباقي تعيينهم الحكومة، ولكل أسلوب عيوبه ومزاياه، (تحقيق الديمقراطية وإكساب السكان المحليين الخبرة، أو تعيين أشخاص ذوي خبرة وكفاءة أكثر من قبل السلطة المركزية مما قد يمثله ذلك إمكانية ولأهم للجهة المعنية ويخلون بذلك باستقلالية الإدارة المحلية). في حين يبقى اتفاق أن الانتخاب<sup>\*\*\*\*</sup> يمثل الطريقة المثلى الواجب الأخذ بها.

## 2. إشراف ورقابة السلطة المركزية:

يعتبر استقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية إلي تقوم عليها الإدارة المحلية، ولكن الاستقلال التام غير قائم لأنه يسبب للدولة العديد من المشكلات كنشوء الكيانات السياسية التي تطالب بالانفصال عن الدولة مما يهدد وحدتها وسلامة أراضيها، ولضمان الاستقلال والحد من عيوبه،

<sup>1</sup> محمد علي الخلايلة، الدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص:49.

\*\*\*\* الانتخاب: هو الإجراء الذي يعبر اه المواطنين عن إرادتهم و رغبتهم في اختيار حاكمهم ونوابهم البرلمانين من بين عدة مترشحين، وبذلك فإن الانتخابات هي الإجراء الدستوري لاختيار الفرد، أو مجموعة من الأفراد لشغل منصب معين.

ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة وضعت الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة خاصة تدعى الوصاية الإدارية أو الرقابة الإدارية\*\*\*\* تمارسها السلطة المركزية ضمن الحدود التي يرسمها القانون، وبناء عليه فإن العلاقة بين الهيئات المحلية والإدارة المركزية لا تقوم على التبعية والسلطة الرئاسية، وإنما على علاقة من نوع خاص.

الوصاية الإدارية التي تمارسها الحكومة المركزية في مواجهة المجالس المحلية تختلف عن مسألة السلطة الرئاسية التي تمارسها الحكومة المركزية في علاقتها مع موظفيها في الأقاليم من حكام إداريين ومدراء دوائر وغيرهم، ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين المسالتين على النحو التالي:

- لا توجد وصاية إدارية إلا بنص صريح وتكون في حدود هذا النص، في حين أن الرقابة الرئاسية لا تحتاج إلى وجود نص وتمارس بحكم القانون.
- الوصاية الإدارية لا تعطي الحكومة المركزية حق توجيه أوامر وتعليمات ملزمة للهيئات اللامركزية لان هذا يتنافى مع استقلال هذه الهيئات، في حين يستطيع الرئيس الإداري الأعلى في الرقابة الرئاسية أن يصدر مثل هذه الأوامر والتعليمات وعلى المرؤوسين إطاعتها تحت طائلة المسؤولية التأديبية.
- الوصاية الإدارية لا تعطي الحكومة المركزية سلطة التصرف بحرية، إذ أن ذلك من حق الهيئات المحلية حتى لو كان القرار أو التصرف خاضعا لتصديق السلطة المركزية.
- الوصاية الإدارية لا تعطي الحكومة المركزية سلطة تعديل قرارات الهيئات المركزية أو حلها أو إلغائها كما هو الشأن في مسألة الرقابة السياسية، بل أن كل ما يمكن أن تفعله هو التصديق على قرارات هذه الهيئات كليا أو رفضها كليا.
- الهدف من الوصاية الإدارية هو التأكد من مشروعية قرارات وتصرفات الهيئات اللامركزية ومدى اتفاقها مع القانون، في حين أن الهدف الأساسي من الرقابة الإدارية الرئاسية هو ضمان حسن العمل الإداري.

\*\*\*\* الرقابة الإدارية: هي تلك الرقابة التي تمارسها الدولة على الجهات أو الهيئات اللامركزية، أو هي السلطة الرقابية التي تمارسها الجهات المركزية على الإدارات والهيئات اللامركزية.

### المطلب الثالث: الهيئات الإدارية للجماعات المحلية

#### أولاً: الولاية

➤ **تعريف الولاية:** 1- تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الولاية وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة حيث عرفها قانون الولاية القديم لسنة 1969 على أنها جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واستماعية وثقافية<sup>1</sup>.

"وتنشأ الولاية طبقا للقانون، فلقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية. ونص دستور 1996 على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية وخصصها القانون 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالتعرف الخاص" الولاية هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة"<sup>2</sup>.

2- أما بالنسبة للقانون الجديد 12-06 لسنة 2012 فلقد عرف الولاية على أنها الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذا حماية وترقية الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون<sup>3</sup>.

#### ✓ الهيئات الإدارية للولاية:

ينص قانون الولاية على أن الولاية هي الجماعات الإقليمية للدولة وهي أيضا دائرة إدارية غير المركز للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء للتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

- شعارها هو الشعب والشعب.

<sup>1</sup> المادة 01، من الأمر 69-38، المؤرخ 23 ماي 1969، المتضمن ميثاق الولاية، المعدل، الجريدة الرسمية، عدد 44، لسنة 1969.

<sup>2</sup> دستور 1976، الجريدة الرسمية، العدد 34، لسنة 1976.

<sup>3</sup> المادة 01، من القانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية.

- وتحديث بموجب القانون.<sup>1</sup>

إذا كانت الولاية طبقا للمادة السابقة شعارها للشعب وللشعب. تعين حين اذن العمل على فتح سبل المشاركة للمواطنين في تسيير الشؤون العامة على مستوى الولائي وهذا عن طريق المجلس الشعبي الولائي والوالي إلى جانب أجهزة وهيكل الإدارة العامة للولاية.

### 1. المجلس الشعبي الولائي.

- **تعريفه:** هو جهاز المداولة للولاية ومظهر تعبير لامركزية كونه هيئة منتخبة للتمثيل المواطن في ولايته وإيصال احتياجاتهم.<sup>2</sup>
- **تشكيله:** يتشكل المجلس الشعبي الولائي من منتخبين يتم اختيارهم من طرف سكان الولاية بين المرشحين المقترحين والأحرار.<sup>3</sup>
- **عدد أعضاء المجلس:** يتراوح عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي من 35 عضو إلى 55 عضو حسب عدد سكان الولاية، حيث يتكون من:<sup>4</sup>

- 35 عضو في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 ن.

- 39 عضو في الولايا التي يتراوح عدد سكانها بين 250.001 و 650000 ن.

- 43 عضو في الولايا التي يتراوح عدد سكانها بين 650001 و 950000 ن.

- 47 عضو في الولايا التي يتراوح عدد سكانها بين 950001 و 1150000 ن.

- 51 عضو في الولايا التي يتراوح عدد سكانها بين 1150001 و 1250000 ن.

- 55 عضو في الولايات التي يتراوح او يفوق عدد سكانها 1.250.000 نسمة.

- **عمله:** يجري عمل المجلس ضمن دوراته العادية أربع دورات في السنة، كما أن هناك دورات استثنائية إذا استدعي أمر بذلك، جلساته تكون علانية ولكن يمكن أن تتعقد بصورة سرية بناء على طلب المجلس الشعبي الولائي، يحضر الوالي جميع الاجتماعات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المادة 01، من القانون رقم 07-12، ص ص: 8-9

<sup>2</sup> ناصر لباد، "الأساسي في القانون الإداري"، طبعة الثانية، دار المجد، الجزائر، ص: 86.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، "شرح قانون الولاية"، طبعة الأولى، جسر الجزائر، 2012، ص: 196.

<sup>4</sup> المادة 82 من القانون العضوي 01-12، المؤرخ في 12 جانفي 2012، المتعلق بالانتخابات، الجريدة الرسمية رقم 01، المؤرخة في 2012/01/14، المعدل بالقانون العضوي 10/16، المؤرخ في 2016/08/22، الجريدة الرسمية رقم 50، المؤرخة في 2016/08/28، ص: 20.

<sup>5</sup> المادة 26 من القانون 07-12، المتضمن قانون الولاية، مرجع سابق، ص: 11.

كما يعلن عن مستخلص عن مداوات المجلس خلال الثمانية أيام بعد انعقاد المجلس في المكان المخصص للإعلام الجمهور في مقر الولاية.<sup>1</sup>

### • لجان المجلس الشعبي الولائي:

خول القانون للمجلس الشعبي الولائي تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الشأن المحلي وهي اللجان الدائمة واللجان المؤقتة:

- 1- اللجان الدائمة: ينشئها المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه دائمة لدراسة المسائل المتعلقة بالهيئة المحلية تختص بالمجالات التالية: "الاقتصاد، المالية، الشؤون الاجتماعية والثقافية....الخ"
- 2- اللجان المؤقتة: هي عكس اللجان الدائمة يتطلب وجودها ظروف طارئة ومستعجلة.

### • صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

خصص قانون الولاية لصلاحيات المجلس الشعبي الولائي 29 مادة. وهو ما يدل على الاختصاصات الواسعة لهذا المجلس، والتي بلا شك تعزز مكانة السلطة الشعبية في تسيير شؤون الإقليم في عدة ميادين يمكن حصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- في مجال الاختصاصات العامة: الصحة العمومية، السياحة، الإعلام والاتصال.
- في مجال التنمية الاقتصادية: أي تخطيط للتنمية الاقتصادية على المدى المتوسط القيام بمشاريع استثمارية.
- في مجال الفلاحة والري: ترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي.
- في مجال السكن: تساهم في انجاز البرامج السكن ووضع برامج للقضاء على السكن الهش.
- في مجال طرق تسيير المصالح العامة: تقرر كيفية تسيير واستقلال مصالح العمومية للدولة واختيار الأسلوب المناسب.
- في مجال المالي: بصفة المجلس هو الذي يصادق على ميزانية كما أنه إذا كان هناك عجز الميزانية يتخذ إجراءات للامتصاص هذا العجز وضمان التوازن اللازم للميزانية.

<sup>1</sup> المادة 31 نم القانون رقم 07-12، المتضمن قانون الولاية، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>2</sup> انظر المواد من 73 الى 101 من القانون 07-12، المتضمن قانون الولاية، مرجع سابق، من ص 16 الى ص 18.

✓ الوالي:

### 1. تعريف الوالي:

- يمثل الوالي الهيئة التنفيذية ويستند في أداءه لمهامه لأجهزة الإدارية مساعدة له.
- يعتبر الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية، ومفوض الحكومة وهو يقيم بالمقر الرئيسي للولاية وهو المسؤول على المحافظة على نظام الأمن والاستقرار والسكينة العمومية، ويعتبر الوالي الأمر بالصرف لميزانية الولاية وميزانية الدولة المخصصة بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

### 2. المركز القانوني للوالي:

يعتبر الوالي الجهاز لنظام عدم التركيز، ويعتبر من الموظفين الساميين للدولة، ونظرا لأهمية دوره ومركزه الحساس فان المختص بتعيينه الرئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي.<sup>1</sup> أما بالنسبة لإنهاء مهامه فهي تتم طبقا لقواعد توازي الأشكال، بموجب مرسوم رئاسي والإجراءات نفسها المتبعة لدى تعيينه.<sup>2</sup>

### 3. صلاحيات الوالي:

على ضوء النصوص القانونية المتعلقة بالوالي يعتبر هذا الأخير سلطة إدارية وسلطة سياسية في نفس الوقت وعلى هذا الأساس يتمتع بصلاحيات هامة تتمثل في كونه من جهة ممثل للدولة ومن جهة أخرى ممثل للولاية أي بصفته هيئة تنفيذية لمجلس الشعبي الولائي وعليه فانه يقوم بالمهام التالية:<sup>3</sup>

- 1- يحضر الوالي القضايا الخاضعة لمجلس الشعبي الولائي.
- 2- ينفذ الوالي مداوات المجلس الشعبي الولائي وخاصة الميزانية.
- 3- يمثل الولاية أمام القضاء.
- 4- يمثل الولاية في جميع أعمال المدنية والإدارية.
- 5- يؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

يقدم الوالي عند كل دوره عاديه للمجلس الشعبي الولائي تقرير حول حالة تنفيذ المداوات.

<sup>1</sup> ناصر لباد، الأساس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص: 89 - 90.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم عنابة، الجزائر، 2004، ص 125.

<sup>3</sup> انظر المواد من 102 الى 109 من القانون 07-12، متضمن قانون الولاية، مرجع سابق، ص: 18-19.

6- يقدم الوالي عند كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقريراً حول حالة تنفيذ المداولات، كما يطلع الوالي المجلس الشعبي الولائي سنوياً على نشاط مصالح الدولة في الولاية.

### 4. الإدارة مساعدة للوالي:

تتمثل الإدارة مساعدة للوالي في الأجهزة الإدارية التنفيذية في إدارة الولاية من جهة والمصالح الخارجية للدولة من جهة أخرى وتتكون إدارة الولاية من:<sup>1</sup>

- **مجلس الولاية:** يتكون من مجموعة من الأعضاء حسب الولاية يرأسهم رئيس ويساعده مجموعة من النواب.
- **الأمانة العامة:** تسيير الأمانة العامة من طرف الأمين العام وهو مكلف بتنشيط وإدارة مصالح الولاية ومتابعة التنمية يتصرف تحت سلطة الوالي كما تشكل الأمانة العامة من ثلاث مصالح:
  - مصلحة التنسيق والتنظيم.
  - مصلحة الأرشيف.
  - مصلحة التوثيق.
- **الديوان:** هو جهاز مساعد للوالي، يضمن تحضير نشاطات الوالي وينسق علاقته مع منظمات المجتمع المدني الوطني لإضافة كما يتابع تنفيذ قرارات وتعليمات الوالي.
- **المفتشية العامة:** تتدخل المتفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج السنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي.
- **مديرية الإدارة المحلية:** تهتم بإدارة وتنظيم وتنسيق الأعمال العامة للولاية تتكون من:
  - مصلحة المستخدمين.
  - مصلحة التنشيط المحلي.
  - مصلحة الميزانية والأعمال.
  - مصلحة التخطيط.
- **الدائرة:** الدائرة هي امتداد إداري للولاية تمثل مستوى وسيط يساعد البلديات في أداء مهامها وهي لا تتمتع بشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

<sup>1</sup> ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، مرجع سابق، ص: 92.

ثانيا: البلدية:

➤ **تعريف البلدية:** عرفت المادة الأولى(01) من الأمر 24-67 البلدية بأنها"الجماعة الإقليمية والسياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية، والتي تحدث بموجب القانون<sup>1</sup>". في حين نصت المادة الأولى من قانون البلدية 08-90 أن"البلدية هي الجماعة الإقليمية والأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"<sup>2</sup>.

أما المادة الأولى من قانون البلدية 10-11 (القانون الساري المفعول) فقد نصت على أن"البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون"<sup>3</sup>.

وجاء في المادة الثانية من القانون 10-11 أن"البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

### ➤ الهيئات الإدارية للبلدية.

نصت المادة 15 من قانون البلدية أن البلدية تتوفر على:

- هيئة مداولة تتمثل في المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

### 1. هيئة المداولة "المجلس الشعبي البلدي":

- **تعريفه:** يمثل المجلس الشعبي البلدي هيئة المداولة على مستوي البلدية. " ويشكل إطار للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة 01 من الأمر 24-67، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادرة في 18 جانفي 1967، المعدل والمتمم بالقانون 09-81، المؤرخ في 18 جانفي 1967، الجريدة الرسمية رقم 27 الصادرة في 07 جويلية 1981.

<sup>2</sup> المادة 1 من القانون 08-90، المؤرخ في 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 15 الصادرة في 11 افريل 1990، المعدل والمتمم بموجب الأمر 03-05 المؤرخ في 18 جويلية 2005، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادرة في 19 جويلية 2005.

<sup>3</sup> المادة الأولى من القانون 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 03 الصادرة في 03 جويلية 2011.

<sup>4</sup> المادة 79 من قانون الانتخابات 01-12، المتعلق بزيادة عدد أعضاء المجلس الشعبي بما يتماشى مع عدد سكان البلدية

- **تشكيله:** يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة من المنتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام\*\*\*\*\* السري المباشر، وذلك لمدة خمسة سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية حيث يتكون من:<sup>1</sup>
  - 13 عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.
  - 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة.
  - 19 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و 50.000 نسمة.
  - 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 و 100.000 نسمة.
  - 33 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و 200.000 نسمة.
  - 43 في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200.000 نسمة.
- **عمله:** يعقد المجلس الشعبي أربع دورات في السنة ويمكنه أن يعقد دورات استثنائية بطلب من الوالي أو رئيس المجلس الشعبي أو ثلث أعضائه، وتكون جلسات المجلس علنية بغرض توسيع الرقابة، كما يمكن أن تكون جلسات المجلس مغلقة في حالتين حصرتهما المادة 19 من قانون البلدية وهما:
  - دراسة مسائل تأديبية خاصة بالأعضاء.
  - دراسة مسائل متعلقة بالأمن والمحافظة على النظام العام.
- 2. **هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي:**
  - **تعريفه:** يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الجهاز التنفيذي للبلدية، ويساعده في ذلك عدة نواب يتراوح عددهم من نائبين إلى أربعة نواب وهذا حسب عدد المنتخبين لكل مجلس.<sup>2</sup>
  - **كيفية اختياره:** نص قانون البلدية على انه يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين.<sup>3</sup>
  - **صلاحياته:** يمارس رئيس المجلس البلدي صلاحيات مختلفة لكونه ممثلا للبلدية والدولة وهيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي فيتولى بذلك مجموعة من مهام:<sup>1</sup>

\*\*\*\*\* الاقتراع العام: عي طريقة تضمن أ، التصويت يتم في سرية بحيث لا يتأثر الناخب من قبل أي فرد آخر، وعند التصويت لا أحد يعرف من الذي اختاره الناخب.

<sup>1</sup> المادة 79 من قانون الانتخابات 01-12، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، طبعة الثانية، دار المجدد، الجزائر، ص: 106.

<sup>3</sup> انظر المادة 65 من القانون 10-11، المتضمن قانون البلدية، ص: 13.

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي بصفة ضابط الحالة المدنية.
- يتمتع رئيس لمجلس الشعبي برتبة ضابط الشرطة القضائية.
- تمثيل البلدية في جميع التظاهرات الرسمية.<sup>2</sup>
- رئاسة المجلس الشعبي البلدي.
- تنفيذ ميزانية البلدية.
- يتمتع بصفة الأمر بالصرف باسم البلدية ولمصلحتها.
- يتقاضى باسم البلدية ولحسابها.

<sup>1</sup> راجع المرسوم 81 -267، المؤرخ في 10 أكتوبر 1981، الذي يحدد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي، الجريدة الرسمية، العدد 41 الصادرة في 13 أكتوبر 1981.

<sup>2</sup> انظر المواد 77 إلى 84 من القانون 10-11، المتضمن قانون البلدية، ص ص: 14-15.

**المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية في الجزائر:**

لم يكن إدخال الإدارة الإلكترونية داخل البلدية وتجسيدها بالأمر السهل، فقد تطلب ذلك آليات ووسائل وتطبيقات، كما كانت هناك تحديات عراقيل تحول دون الوصول إلى الأهداف والبرامج المسطرة، من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الآليات والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كما سنذكر التحديات والعراقيل التي واجهت تجسيد الإدارة الإلكترونية داخل البلدية بالإضافة إلى محاولة تقييم أداءها

**المطلب الأول: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على الجماعات المحلية في الجزائر:**

1- الإجراءات المنتهجة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية لعصرنة الإدارة المحلية: أصبح تعميم استعمال التكنولوجيا الحديثة ضروريا لتسريع تقديم الخدمات والحرص على جودتها خاصة على مستوى الإدارة المحلية التي تعتبر أقرب إلى المواطن، فتطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تخفيف الضغط الذي تعرفه مختلف مصالح الإدارة المحلية. فالإدارة المحلية الإلكترونية هي: " استعمال الإدارة المحلية بمختلف وحداتها لتقنيات الإعلام والاتصال وخصوصا الأنترنت والأنترانت بغية تحسين وتسريع تدفق المعلومات والخدمات إلى المواطنين والشركاء التجاريين والمستخدمين ومختلف الهيئات الحكومية ذات الصلة مع الإدارة المحلية وهذا بشكل يساعدها على بناء علاقات أفضل بسبب ما توفره التقنية من تناسق وسهولة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أعمال الإدارة المحلية " و من أمثلة الإدارة المحلية الإلكترونية البلديات الإلكترونية، ففي الجزائر ينصب الاهتمام بالإدارة المحلية الإلكترونية على البلديات باعتبارها الخلية الأساسية للدولة و الحلقة الأهم في تعاملها مع المواطن وذلك من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في تقديم الخدمات في أقصر وقت و في أي مكان و زمان و بأقل التكاليف. وكانت الخطوة الأولى في طريق العصرنة في الجزائر بتجربة أول بلدية إلكترونية تركز على أساس تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث كانت بلدية باتنة أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية حيث أشرف وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال سابقا " موسى بن حمادي " يوم الاثنين 14 مارس 2011 بباتنة على تدشين أول بلدية إلكترونية من الأولى نوعها على مستوى الوطن مما سهل على مواطني هذه الجماعة المحلية استخراج وثائقهم بطريقة سريعة، حيث تم إصدار أول شهادة

ميلاد صنف "12 أس" مستخرجة بطريقة إلكترونية في بضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني وذلك بملحقة الحالة المدنية لحي 500 مسكن بمدينة باتنة<sup>1</sup>.

2- المشاريع المدرجة في إطار تحسين الخدمة العمومية المحلية:

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسطير عدة مشاريع وبرامج تسعى من خلالها إلى رقمنة الخدمات الإدارية على مستوى الهيئات المحلية، من خلال توفير الوسائل التكنولوجية والبنى التحتية الإلكترونية اللازمة للتواصل بين الإدارة والمواطن.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم المشاريع والإنجازات التي جاءت لتحسين أداء الجماعات المحلية:

أ- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية:

يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، ليتم استرجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريهم موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من أرض نسخ الكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها، وهي تقنية تجسد أيضاً إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع بلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية، وتستطيع أيضاً إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة، والسعي لتمديد العملية إلى كافة الوثائق<sup>2</sup>. ترسل البلدية كل أسبوع ما استحدث في قاعدة البيانات المحجوزة (ولادات جديدة وبيانات هامشية) إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عبر الولاية عن طريق برمجيات نقل الشهادات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خوخاي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية" دراسة حالة الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 11، 01 جوان 2022، ص 578-579

<sup>2</sup> سعيدة جوي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجماعات المحلية على نوعية الخدمات، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة الجزائر - العدد: 01، 27-06-2021، ص: 1165

<sup>3</sup> خوخاي عائشة، نفس المرجع السابق ص 579

ب- جواز السفر البيوميتري الإلكتروني :

جواز السفر الجزائري هو واحد من أهم الوثائق التي تسلمها السلطات الجزائرية للمواطنين الجزائريين، للتمكن من السفر الى خارج الجزائر بسهولة، وفي أواخر عام 2010، تم إصدار جواز السفر الجزائري الجديد ليتمشى مع المعايير العالمية الجديدة حيث توفر تلك الجوازات المزيد من الأمان ومكافحه التزوير. ولقد خصصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية جانبا خاصا في موقعها الإلكتروني يختص في الطلب الإلكتروني لجواز السفر، ويتضمن كل المعلومات اللازمة من استمارة الطلب، الوثائق المطلوبة، معايير الصورة اللازمة، وكذا أماكنه متابعه مراحل الحصول على هذه الوثيقة المهمة<sup>1</sup>. وعن ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، فقد نص المشرع وان الطلب يتم عن طريق استمارة طلب، كانت في بداية اعتماد بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين الإلكترونيين تستلم على مستوى الإدارة أثناء تقدم المواطن بطلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر أو تجديدها، وتتوفر الاستمارة على مجموعه من المعلومات الإدارية المحددة، والتي تم لاحقا ومع عصنة اغلب الإجراءات الإدارية توفيرها على الموقع الرسمي المستحدث من طرف وزارة الداخلية والجماعات لغرض الجواز وبطاقة التعريف وتكون مرفقة ب<sup>2</sup>:

- مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم خ12 يسلم في مطبوع خاص.
- شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة.
- جواز السفر المنتهي الصلاحية مرفق بشهادة ميلاد الأب أو الأم وان تعذر شهادة وفاة احدهما في حالة تقديم طلب التجديد.
- شهادة إقامة يقل تاريخها عن 6 أشهر.
- شهادة عمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتمرسين.
- ( 04 ) أربع صور شمسية للهوية البيومترية دون إطار ذات خلفية موحدة وبيضاء حديثه ومتماثلة.
- قسيمة جبائية أو طابع جبائي في مبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة.
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.

<sup>1</sup> ميلزي عبد العالي وبودوخة ياسين، دور الإدارة الإلكترونية في عصره البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإعلام الآلي والانترنت، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة البشير الإبراهيمي . برج بو عرييج . الجزائر، 2021/2022، ص:45.

<sup>2</sup> المادة الثامنة (08) من القرار المؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، جريدة الرسمية، العدد 31، 2011.

وقد تم في إطار مواصلة رقمنة المصالح الإدارية للجماعات المحلية، وقصد الاستجابة السريعة للاحتياجات المتزايدة للمواطنين من مستخرجة الميلاد الخاص، ( خ 12) والذي كان المشترط الإصدار بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين، بداية من 02 جانفي 2018 وعلى مستوى كافة البلديات والملحقات الإدارية، تم توفير تطبيق جديد يسمح بطباعة المستخرج عقد الميلاد الخاص على ورق عادي، مع إعطاء أكثر موثوقية عبر عناصر الأمانة المدمجة وهو الأمر الذي مكن من الاستغناء عن المطبوعات الخاصة لعقد الميلاد الخاص دون أي تغيير في التنظيم المعمول به، من خلال اشتراطه في ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين<sup>1</sup>.

**ج- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية:** بطاقة التعريف الإلكترونية البيومترية هي وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة، طبقا لأخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية وصورة رقميه<sup>2</sup>، ستمكن الإدارة على المدى القريب من إمكانية إدخال خدمات إلكترونية على الشبكة لفائدة المواطنين الجزائريين وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية

وهي وثيقة تثبت هوية صاحبها، تم استحداثها بموجب المرسوم 67-126 وتسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن، وتحدد صلاحيتها بعشر ( 10 ) سنوات للبالغين وخمس (05) سنوات للأشخاص الذين يقل سنهم عن 19 سنة وتكون من نوع بيومترية إلكترونية، ويتم تسليمها مرفقه برمز سري في ظرف مغلق يوضح تحت مسؤولية صاحب البطاقة أو وليه الشرعي<sup>3</sup>.

**د. رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية والبطاقة الرمادية الإلكترونية:** عرف المشرع الجزائري رخصة السياقة البيومترية بأنها: " ترخيص إداري يؤهل حائزه لقيادة مركبة ذات محرك في المسالك المفتوحة لحركة المرور، وتعد رخصة السياقة على دعامة تسمح بتسجيل المعلومات التي يحتويها هذا الملف بشكل إلكتروني، ويمكن القيام بتغيير مراعاة التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> بهلول سمية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر . باتنة . الجزائر، 2018، ص: 269

<sup>2</sup> وشان محمد وبورحلة علاء، انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية في إطار عصره مصالحي الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، 2020، ص: 46.

<sup>3</sup> بهلول سمية، مرجع سبق ذكره، ص: 266

تم البدء في استخراج أول رخصة سياقة بيوميتريية بالبلدية شهر جوان 2019 بناء على برقية من وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقة عبر كل البلديات بعدما تم اعتمادها في بلديات مركز الولايات كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية والتأكد من استقرارها. هذا بالإضافة إلى استحداث السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات، الأمر الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم دون تحمل عناء التنقل إلى ولاية التسجيل الأصلية، إذ يتم على مستوى هذه المصلحة شطب البطاقة الرمادية التي يحوزها بائع المركبة وإصدار أخرى باسم المشتري بغض النظر عن ولاية تسجيل هذه المركبة، وذلك بالاعتماد على السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات. كما قامت الوزارة برقمنة وثائق البطاقة الرمادية، حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرکز باستعمال أجهزة من نوع (HP) و نهايات طرفية (terminaux Des) موجودة في بعض الأماكن فقط (الولايات و الدوائر الإدارية بالعاصمة)، وتم حاليا استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP) بشبكة اتصال عن بعد (distance à Accès) مبنية بملقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية ، تتصل به حسابات موجودة على مستوى البلديات و كذلك على مستوى الدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكد و المراقبة.<sup>1</sup>

**هـ . التسجيل الإلكتروني للحج:** تم البدء في التسجيل الإلكتروني للحج بالبلدية موسم 2016، لتخفيف عبء استخراج مختلف الوثائق والوقوف بالطابور لاستكمال تسجيل اليدوي، وتتم العملية إما من طرف المعني بملأ الاستمارة الكترونية على موقع وزارة الداخلية، أو بالتسجيل في المنصة الإلكترونية للبلدية بطريقه مبسطة وسريعة، وتتبع العملية بإجراء قرعه الكترونية لاحقا.<sup>2</sup>

إضافة إلى هذه المشاريع والبرامج التي تهدف إلى رقمنة مختلف العمليات الإدارية في الجماعات المحلية وخاصة البلدية نجد أيضا<sup>3</sup>:

- الخدمات الإلكترونية التي يوفرها موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية: قامت الوزارة مؤخرا بتحديث الموقع لتمكينه من تقديم خدمات أكثر تطورا، حيث تم بإصدار نسخة جديدة لموقع الوزارة في 02 جوان 2016.

<sup>1</sup> خوخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 581

<sup>2</sup> بلقاسم بو معزة، كمال عقريب، الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية دراسة بلدية حجرة النص، مجلة الريادة اقتصاديات الأعمال، جامعه تيبازة، الجزائر، العدد: 02، 2020، ص: 12.

<sup>3</sup> خوخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 582

- تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات: وذلك من خلال شبكة داخلية ( إنترانت ) تتضمن برامج معينة يتم الاعتماد عليها أثناء الانتخابات.
- التراسل الإلكتروني: حيث تم تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني

### المطلب الثاني: تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.

رغم أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية توجهها جديدا لم تكتمل معالمه وأطره بعد فان تطبيقها لا يزال يمر بالعديد من المشاكل والعقبات على مستوى الجماعات المحلية بصفتها الوسيط الأساسي وحلقه الوصل بين السلطة المركزية والمواطن.

### أولاً: التحديات الإدارية والفنية

تتمثل التحديات الإدارية والفنية تتمثل التحديات الإدارية والفنية في عدم وضوح الرؤية وجود تفاوت في اخذ الجماعات المحلية بأسباب تفعيل انظمه المعلومات الإدارية، وضعف تكامل التخطيط والتحليل، كما يمكن لمس العديد من المعوقات الإدارية والفنية التي تحول دون تطبيق النظام الإلكتروني بشكل فعال على مستوى الجماعات المحلية الجزائرية نذكر منها<sup>1</sup>:

- بطء عملية اتخاذ القرارات المحلية وعملية الإصلاح والاندماج، بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها
- قلة الاهتمام بالمعلوماتية، إضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية التي تعاني منها السلطات المحلية بالجزائر، والتي تقف عائقا إمامها لدخول عصر المعلوماتية ومواكبة التطورات
- لا توجد إستراتيجية وطنية محلية للمعلومات طبقت بكل مرتكزاتها وأهدافها، وذلك نظرا لعدة اعتبارات اقتصادية، سياسية، اجتماعية،... الخ مما ينعكس سلبا على التقدم قدما في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال
- ضعف ثقافة استخدام أجهزة وشبكة الانترنت بين المواطنين الجزائريين ينعكس سلبا على خدماتها العمومية، بمعنى في ظل تعميم خدمات الإدارة الإلكترونية سيصعب على المواطن الجزائري تعرفوا والحصول على بعض خدماته العمومية، عن طريق شبكه الانترنت والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

<sup>1</sup> فضيلة خلفون، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلطة السياسية والحكومة المحلية، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوينيدر - قسنطينة 03- الجزائر، 2020/2019، ص ص: 225-226.

- ضعف التعاون والتنسيق بين السلطات المركزية والسلطات المحلية، بسبب أن المركزية السياسية والإدارية الشديدة أعاقت الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية بالطريقة السريعة والفعالة.
- عدم وجود جديده كافيه من قبل بعض المسؤولين في تسيير خدمات الحكومة الإلكترونية خاصة في المجالس المحلية المنتخبة.
- وجود عدد غير كافي من الكفاءات والإطارات المتخصصة في مجال التقنية والتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك رغم الجهود التي تبذلها المؤسسات والمرافق العمومية الجزائرية في تكوين وتدريب الموارد البشرية في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب، مثل حداثة مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر وعدم نجاعة بعض الدورات التدريبية الإلكترونية.

### ثانيا: التحديات التنظيمية والتشريعية:

تتمثل في<sup>1</sup>:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
- غياب المتبعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المرافق العامة حتى تمتلك نفس أنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المرافق العامة المختلفة
- ندره التدريب المتخصص بشكل واسع
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروع الرقم على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

### ثالثا: التحديات البشرية:

يمكن تلخيصها في مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سباعي مفيدة وبن لوصيف سميحة، معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحميد بوصوف ميلة، الجزائر، 2021/2020، ص:25.

• ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظم المعلومات الادارية على تطوير ومتابعة التدريب.

- انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب طريقة اختيار الموظفين.
- عدم توفير البنية التحتية اللازمة للرقمنة التي تسهل للموظف بتقديم خدمة بأداء جيد.
- غياب الدورات التكوينية وركلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

التحديات المالية

رابعاً: التحديات المالية:

تتمثل التحديات المالية في<sup>2</sup>:

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي.
- قلة الموارد المتاحة لبعض المرافق العامة بسبب الارتباط بميزات محددة للإنفاق.
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعملية التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.
- التكلفة العالية لبرمجيات الأجهزة الإلكترونية.

خامساً: التحديات الأمنية:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم العوائق التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، ما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، وتعد من أبرز المعوقات الأمنية الخاصة انتشار الفيروسات وبرامج التجسس، ونقص التشريعات الخاصة بالحماية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، 2021/2020، ص: 31

<sup>2</sup> محمد بن عمارة، تحديات ومعوقات المرافق العامة في الجزائر، تيارت، تاريخ الإنشاء: 2018/10/22، تاريخ الزيارة : 2023 /06/01، رابط الصفحة الإلكترونية:

<http://dspace.univ-msil.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10557>

<sup>3</sup> سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 7، جويلية 2014، ص: 229

المطلب الثالث: تقييم واقع الإدارة الإلكترونية داخل الجماعات المحلية ونتائجها.

أولاً: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية: لقد عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال عصرنه الخدمات المقدمة للمواطنين، والتماشي مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، على تفنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنه الإدارة المركزية والجماعات المحلية، وذلك بالوضع التدريجي لنظام التعريف المؤمن، لهذا عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على مستوى البلديات والدوائر الحكومية في الإجراءات الجديدة، وهذا لمعالجة الطلبات المتعلقة ببطاقة التعريف البيوميترية والإلكترونية، وجواز السفر الإلكتروني والبيوميترية، حيث تعد بطاقة التعريف الوطنية البيوميترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما، وذات شكل أكثر مرونة طبقا لأخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي على شريحة الكترونية وصورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية، بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى، أما جواز السفر الإلكتروني والبيوميترية، والذي يعد وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة أليا، فهي تحتوي بصفة خاصة على شريحة الكترونية دون صلة، تحتوي على الشهادات الإلكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب، ومعلوماته البيوميترية الرقمية، من ضمنها صورته الرقمية وتوقيعه وبصماته، وتتطابق مع المعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني، والذي حدد تاريخ أول أبريل 2010 كأخر استحقاق للإطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيوميترية لمجموع أعضائها وكذا أفق سنة 2015 كاستحقاق للسحب النهائي لسريان جواز السفر غير الإلكتروني وغير البيوميترية عبر العالم، إلى جانب وضع ترتيبات أخرى مثل جواز السفر أحادي الشخص حتى بالنسبة للأطفال القصر ولم تكتفي الوزارة بهذه الإجراءات بل تم فتح المجال لتسجيل من خلال موقع الكتروني وهذا في نهاية سنة 2016، حيث تم فتح مجال التسجيل الخاص بالوثائق البيوميترية على الموقع الإلكتروني وتم تسجيل 87230 طلب على الموقع الإلكتروني خلال الفترة 18 إلى 25 ديسمبر 2016 مع إشعار المسجلين بالوصول الكترونيا، مع تكفل الإدارة بدراسة ومتابعة كل طلب، حيث شرعت بلديات الجزائر العاصمة في استخراج جواز السفر البيوميترية وهذا في مدة لا تتجاوز 24 ساعة، وتزعم الوزارة تعميم هذه الإجراءات على بطاقة التعريف الوطني البيوميترية، كما يشمل الإجراء جميع ولايات الوطن مع نهاية سنة 2017<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> براهمي سميحة، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والأفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.

### ثانيا: ايجابيات الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية مجموعة مميزة من المزايا من أبرزها الآتي<sup>1</sup>:

- تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء
- التوسع في استخدام التكنولوجيا والمعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة
- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفين معاملته
- عدم وجود وثائق رقميه وجود وثائق الكترونية
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونيا
- زيادة سرعة التعاملات
- ارتفاع درجة رضا المواطنين في التعامل الالكتروني

### ثالثا: سلبيات الإدارة الإلكترونية:

تبقى للإدارة الإلكترونية سلبيات نذكرها كما يلي<sup>2</sup>:

- انتشار التجسس الإلكتروني: وهو من المشكلات كثيرة الانتشار في هذا النوع من الأنظمة الإدارية، والذي يؤدي إلى غياب سرية المستندات، والبيانات الأرشيفية، بسبب تعرض المعلومات الخاصة بالإدارة، أو المنشأة إلى التجسس من جهات منافسة بهدف تخريبها، أو من أجل الاطلاع على الخطط التي تتبعها الإدارة في تنظيم عمل المنشأة.
- التوقف المؤقت لعمل الإدارة، والذي يرتبط بصعوبة التعمود، أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونية من قبل المدراء، أو الموظفين الإداريين مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري.

<sup>1</sup> لعروسي قرين صليحة، ميهوبي بسمة، الإدارة الإلكترونية وعصرنة المرافق العمومية، مذكره ومقدمه لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، كفيفه الحقوق والعلوم السياسية، جامعه محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2021/2020، ص ص: 21-22.

<sup>2</sup> براهيمى سمية، نفس المرجع السابق.

### خلاصة الفصل:

بعد تناولنا في هذا الفصل ماهية الإدارة الإلكترونية ومفاهيمها الأساسية إضافة إلى التعريف بماهية الجماعات المحلية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، فدخلت في شتى المجالات فيما بقي مفهومها الأساسي يتمحور حول قيامها بتقديم كافة الخدمات المطلوبة للمواطن من خلال شبكة المعلومات والبيانات عن طريق آليات الاتصال الحديثة، حيث أن لها عدة وظائف أساسية تقوم بها لغرض تحقيق هدفها الرئيسي وهو الانتقال من إدارة تقليدية يسودها الجمود والتخلف والروتين إلى إدارة فعالة تقوم بتقديم خدمات ذات جودة وعلى أحسن وجه في المؤسسات الإدارية وذلك بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص الجماعات المحلية فقد عملت الجزائر على إدخال التكنولوجيا الحديثة في هذا القطاع وهذا لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن بالكم والكيف كما عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تطوير هذه الوحدات الخاصة بها وهذا من خلال عصرنه بمصالحها من أجل تسهيل الحصول على الخدمات من قبل المواطن دون علاء محاصيل الانجازات تثبت ذلك.

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية بالإضافة إلى آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية من أجل الوصول بأنظمتها الإدارية إلى المفاهيم وأساليب الحديثة التي تتطوي عليها الإدارة الإلكترونية، ومن أجل معرفة الواقع الفعلي لمدى توفير وتطبيق هذه الآليات في الجماعات المحلية بالجزائر، حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة وتحليل أهم متطلبات آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية بومرداس من أجل تبني نظام الإدارة الإلكترونية، ومعرفة أهم تحديات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية ووسائل الدراسة المستخدمة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (بلدية بومرداس).

المطلب الأول: تعريف بلدية بومرداس.

### 1. تاريخ التأسيس:

تأسست بلدية بومرداس سنة 1984 وذلك بموجب قانون رقم 09/84 بتاريخ 1984 يتراوح عدد العمال في البلدية في سنة 2018 حوالي 240 عامل موجودون حاليا في البلدية أغلبهم موظفين عادين؛ ومؤخرا تم تحويل حوالي 90 عامل إلى المؤسسة العمومية الولائية للردم التقني "مدينة". بلغ عدد مصالح البلدية إلى تسعة مصالح البلدية إلى تسعة مصالح وستة عشرة مكتب؛ وإحدى عشر فرع وذلك بموجب القرار رقم 94/139 المؤرخ في 22 جوان 1994 المتضمن انشاء المناصب العليا بإدارة بلدية بومرداس.

### 2. موقع الجغرافي للبلدية:

تحتل بلدية بومرداس موقعا جغرافيا ممتازا نظرا:

- قربها من العاصمة بحوالي 45 كلم شرقا وحوالي 30 كلم من المطار الدولي هواري بومدين.
- توفرها على البنية التحتية الأساسية ( يعبرها الطريق الوطني رقم 24 المتصل بالطريق الوطني رقم 05 والطريق السيار شرق غرق).
- توفرها على المواصلات عن طريق السكة الحديدية.
- امتلاكها لشريط ساحلي يستجلب الكثير من الزائرين والسواح خلال موسم الاصطياف طوله 06 كلم.

### 3. الحدود الإقليمية للبلدية:

- 4. تقع بلدية بومرداس على بعد 45 كلم من الجزائر العاصمة، حيث نتجت بلدية بومرداس من إعادة هيكلة بلدية الثنية، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب بلدية تجلابين، ومن الشرق بلدية الثنية، ومن الغرب بلدية قورصو.

### 5. المساحة الإقليمية للبلدية:

تقوم بلدية بومرداس على وعاء عقاري يقدر بـ 1925 هكتار أي 19,25 كيلومتر مربع.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية بومرداس:

تقوم بلدية بومرداس على هيكل تنظيمي يعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشراف داخل البلدية كما يحدد ويوضح المهام والمسؤوليات والعلاقات الإشرافية لأجزاء البلدية وكيفية اتصالها وتتكون مما يلي:

#### ❖ الأمانة العامة: والتي تنقسم بدورها إلى:

- مكتب الأرشيف.
- مكتب أملاك الدولة.
- حظيرة البلدية والمخزن.
- المحشر البلدي.

حيث تم تقسيم البلدية إلى (9) مصالح وهذه المصالح مقسمة بدورها الى مكاتب

❖ **مصلحة المستخدمين:** وهي تتكون من مكتب المستخدمين الرسميين وفرع المستخدمين المؤقتين (المتعاقدين)، ويقوم بتسيير ومتابعة الحياة المهنية للمواطنين.

❖ **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** وهي تتكون من مكتب المنازعات وثلاث فروع وهم فرع التنظيم والشؤون العامة، فرع الجمعيات وفرع الانتخابات.

❖ **مصلحة الحالة المدنية:** والتي تتكون من مكتب العقود والتصريحات وفرعين: الخدمة العمومية وفرع الشرطة العامة، وتتكفل بإعداد بطاقات الإقامة، وشهادات الإقامة<sup>1</sup>

❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتكون من مكتب الشؤون الاجتماعية والإعانات وفرعين هما: فرع الشبكة الاجتماعية وفرع تشغيل الشباب.

❖ **مصلحة الشؤون الرياضية والثقافية والسياحية:** تتكون من فرعين هما: فرع الشؤون الرياضية يهتم باستلام ملفات الاستفادة للإعانات المالية للجمعيات الرياضية وإعداد الرخص الخاصة بالنشاطات الرياضية وفرع الشؤون الثقافية والسياحية.

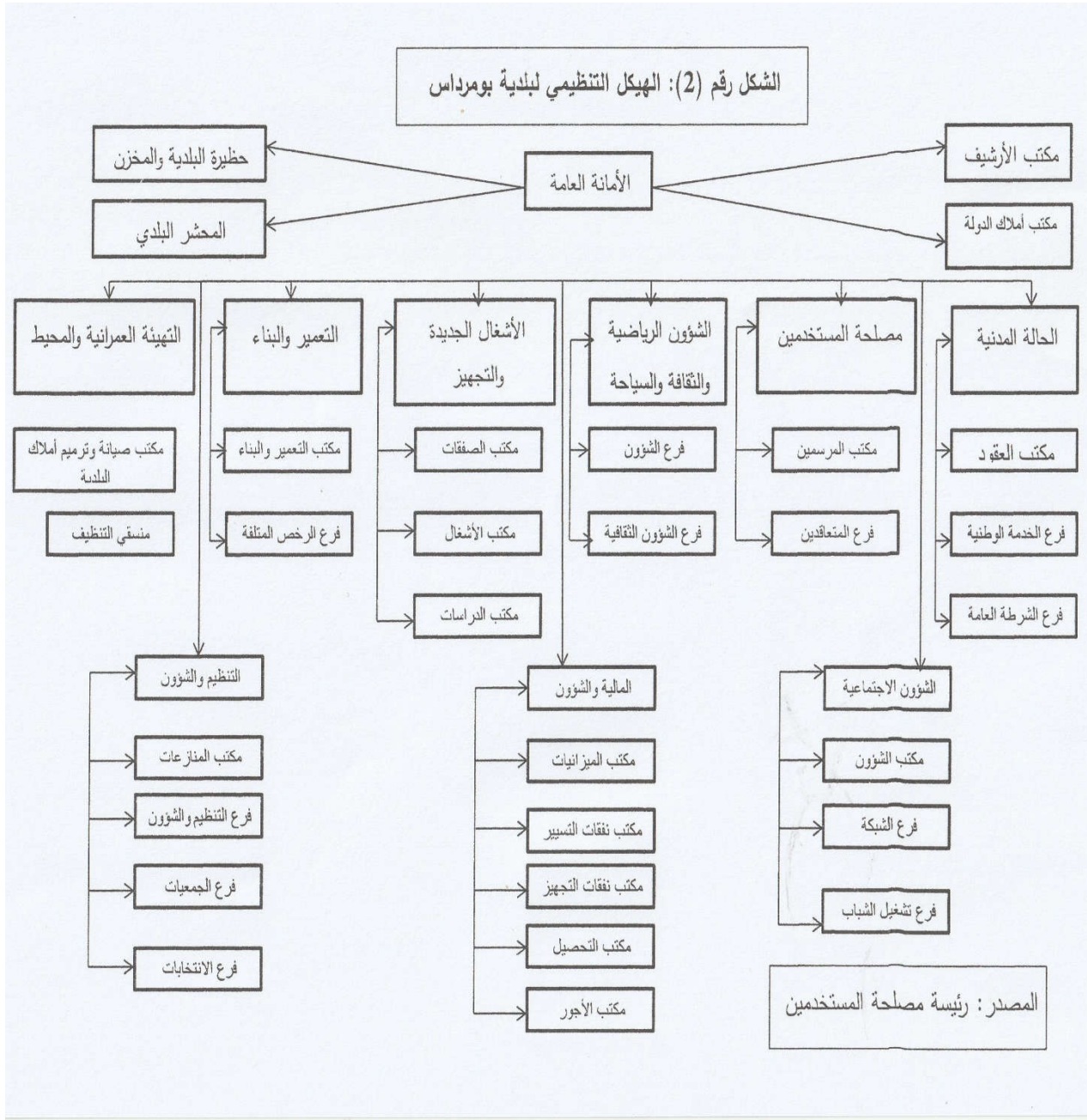
❖ **مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:** والتي تتكون من خمس (05) مكاتب هي:

- مكتب الميزانيات والحسابات (تحضير الميزانية الأولية والميزانية الإضافية).
- مكتب نفقات التسيير.
- مكتب نفقات التجهيز والاستثمار (متابعة مختلف مشاريع قطاعات البناء، الري، الأشغال العمومية.....)

<sup>1</sup> مصلحة الحالة المدنية" لبلدية بومرداس

- مكتب الأجور ( إعداد أجور المستخدمين الدائمين والمؤقتين )
- مكتب التحصيل ( تحصيل الرسوم والضرائب )
- ❖ **مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز:** تتكون من ثلاث (03) مكاتب وهي:
  - مكتب الصفقات. ( الإجراءات الخاصة بالاستشارات، الصفقات العامة )
  - مكتب الأشغال الجديدة ومتابعة الإنجاز. ( متابعة المشاريع ميدانيا )
  - مكتب الدراسات والتقويم. ( دراسة ومتابعة كل المشاريع التنموية )
- ❖ **مصلحة التعمير والبناء:** تتكون من مكتب التعمير والبناء وفرع الرخص المتلفة ( إعداد رخص البناء والهدم وشهادات التعمير )
- ❖ **مصلحة التهيئة العمرانية والمحيط:** والذي يتكون من مكتب صيانة وترميم أملاك البلدية ومنسقي التنظيف والتطهير ( متابعة كل الأشغال الخاصة بالترميم والصيانة.....).

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبلدية بومرداس.



المصدر: مصلحة المستخدمين ( بلدية بومرداس )

## المبحث الثاني: منهج الدراسة وأدواتها

يعد تحديد المنهج المتبع والأدوات التي يتوجب تطبيقها خلال الدراسة الميدانية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في تكوينه لنظرة شاملة حول دراسته، كما تساهم في تمكنه من الإلمام بمختلف جوانبها، وتهدف هذه الخطوة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- تشكيل فكرة شاملة وموسعة عن البحث الميداني في ذهن الباحث.
- تمكين الباحث من تصميم أداة الدراسة، وكذا التحديد الدقيق للمجتمع والعينة التي ستطبق عليها هذه الأداة.
- التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة، ومن قدرتهم على تقديم إجابات عنها.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يتطلب إجراء كل دراسة علمية تحديد المنهج الذي تتبعه، ذلك حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة بها، كما أنها تستلزم كذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المرجوة منها. وقد جاء هذا المطلب ليوضح المنهج المعتمد في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة بها.

#### 1- المنهج المستخدم

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع المستخدم في إنجاز الجانب التطبيقي لهذه الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية مع دراسة حالة بلدية بومرداس كنموذج، فيمكن وصفه على أنه منهج استدلالي وفق أسلوب وصفي تحليلي، إذ يظهر المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الطرق الإحصائية المتعددة، والتي تخدم أهداف معالجة الاستبيان المطبق خلال هذه الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج انطلاقاً من البيانات المجمعة منه، ويحقق هذا المنهج على علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها، ويظهر المنهج الاستدلالي عند استنباط استنتاجات مختلفة انطلاقاً من تفسيرات ما تم التوصل إليه، ومن ثم تعميم هذه النتائج.

#### 2- طرق وأساليب جمع البيانات

عند إجراء الدراسات التطبيقية فإنه ينبغي على العموم جمع عدد من البيانات الميدانية من الواقع لأجل دراستها وتحليلها، وذلك بغية الوصول إلى إيجاد إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة والفرضيات التي قامت

عليها، ولأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية بشكل أساسي، إضافة إلى بعض المصادر الثانوية.

### ◀ المصادر الثانوية

وهي تتمثل في مجموعة من المستندات التي قد تساعد الباحث في التعرف على المجتمع المدروس وبعض خصائصه، أو في الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء دراسته الميدانية، وتتمثل المصادر الثانوية لهذه الدراسة في مختلف الوثائق التي ساهمت في التعرف على المؤسسة المستقبلية، والمتمثلة في المصلحة البيومترية، ومصلحة الحالة المدنية لبلدية بومرداس.

### ◀ المصادر الأولية

بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة وأداة الاستبيان.

### أولاً: المقابلة

حيث استخدمنا المقابلة كأداة ثانية مدعمة لأسئلة الاستبيان من أجل جمع المزيد من المعلومات والبيانات حول موضوع البحث، وذلك عن طريق إجراء حوار مع بعض موظفين البلدية وطرح الأسئلة الخاصة بموضوع البحث.

وتم الإجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الحالة المدنية ورئيس مصلحة الحالة البيومترية، بلدية بومرداس مصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية. (انظر الملحق رقم 1: أسئلة المقابلة).

ثانياً: أداة الاستبيان:

والاستبيان هو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها<sup>1</sup>، حيث شملت الاستبانة على عدد معين من العبارات تتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وذلك للإجابة عليها من طرف أفراد العينة وذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي، حيث تعطي كل إجابة أهمية نسبية: كما شملت على بعض الأسئلة الأخرى ( انظر الملحق رقم 02: الاستبيان) .

وبالنسبة إلى تقسيم هذه الاستبانة فهو كما يلي:

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية ( الديموغرافية) لخصائص العينة.
- القسم الثاني: محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة)، وهو ينقسم الى:

<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2008، ص: 20.

◀ المحور الأول؛ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على بلدية بومرداس (المصلحة البيومترية، ومصلحة الحالة المدنية).

◀ المحور الثاني؛ تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية في بلدية بومرداس.

◀ المحور الثالث؛ تقييم دور الإدارة الإلكترونية داخل بلدية

وقد تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة وذلك وفق الخطوات التالية :

- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة مع تحديد الأسئلة والفقرات التي تتضمنها.
- الاهتمام بوضوح كافة العبارات والأسئلة، وذلك بغية تبسيطها للعينة وتسهيل الإجابة عنها وسهولة تحليلها.
- إعداد الاستبانة في شكلها الأولي.
- عرض الاستبانة على الأساتذة والخبراء المحكمين لاختبار صدقها الظاهري؛
- إعداد الاستبانة في شكلها النهائي.
- توزيع وعرض الاستبانة على عينة الدراسة، والمتمثلين في الموظفين على مستوى المصلحة البيومترية، ومصلحة الحالة المدنية لبلدية بومرداس.
- استرجاع الإجابات وتحليلها.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى جميع المشاهدات والمفردات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فهي تلك المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة بحيث تعكس نفس خصائص المجتمع، وذلك لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل المجتمع الأصلي للدراسة.

#### 1- مجتمع الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية مع دراسة حالة بلدية بومرداس كنموذج، وبذلك فإن الاستبيان الذي تم إعداده لأجل القيام بالعمل الميداني الخاص بهذا الموضوع يشمل جميع الموظفين على مستوى المصلحة البيومترية، ومصلحة الحالة المدنية لبلدية بومرداس.

يرجع سبب اختيار الباحث لهذه الهيئة لاعتبارات موضوعية متنوعة أهمها أنها تعد من أهم الإدارات المحلية على مستوى ولاية بومرداس. إضافة إلى سبب آخر هو المعلومات المتاحة حول هذه الهيئة وقبولها لتربصات الطلبة، مع توفير مختلف البيانات والسهر على مرافقتهم خلال فترة التريص، مما يجعلها ميدانا خصبا لاختبار فرضيات الدراسة قيد الانجاز.

2- تحديد عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث نظرا لضيق الوقت وانشغالات بعض الموظفين وامتناع البعض عن الرد على الاستبيان الموزع، فقد تم اللجوء إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لاختبار فرضيات البحث، مع ضمان التمثيل النسبي لخصائص المجتمع خلال تشكيل مفردات هذه العينة. وقد تم توزيع أزيد من 40 استمارة واسترجاع 30 منها قابلة للتحليل. حيث أن طريقة المعاينة كانت عشوائية بسيطة.

3 - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة مثل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر... وغيرها. ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

3-1- توزيع أفراد العينة حسب المصلحة المنتمي إليها

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المصلحة المنتمي إليها وفق الجدول الموالي:

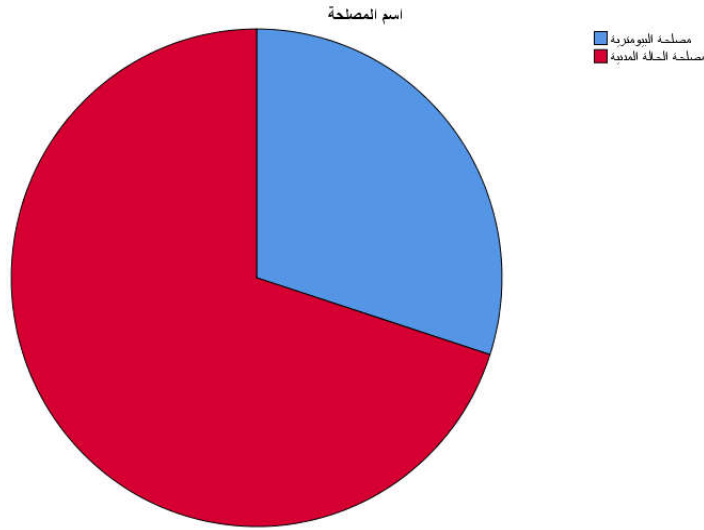
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة المنتمي إليها

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	المصلحة	مصلحة البيومترية	9	30,0%
02		مصلحة الحالة المدنية	21	70,0%
	المجموع		30	100%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة المنتمي إليها



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن اغلب أفراد العينة يشتغلون في مصلحة الحالة المدنية ب 21 فرد ب 70% مقابل 9 أفراد يشتغلون في مصلحة البيومترية ب 30%، وهذا يمكن تفسيره كون مصلحة البيومترية بها عدد موظفين أقل من مصلحة الحالة المدنية .

### 3-2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

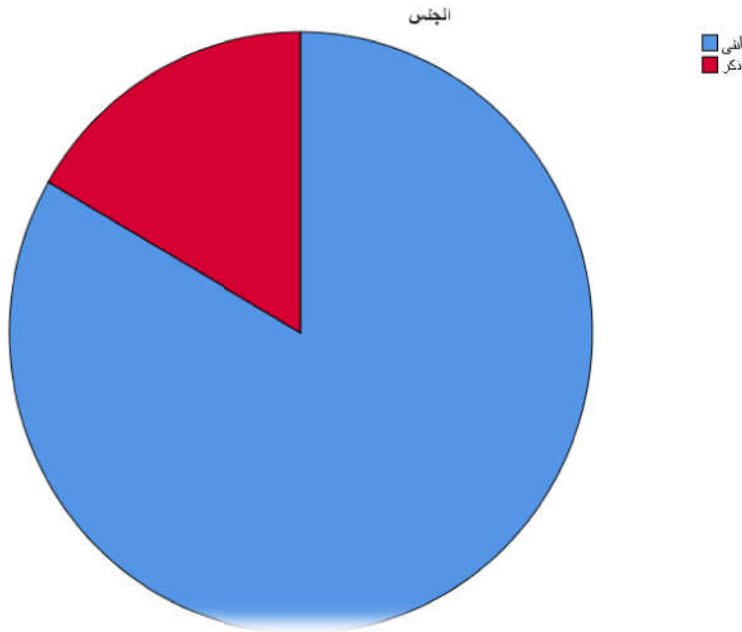
الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	أنثى	25	83,3%
02		نكر	5	16,7%
	المجموع		30	100,0%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن اغلب أفراد العينة إناث ب 25 فرد و 83.3% مقابل 5 عمال ذكور اي ب 16.7% وهذا ما يمكن تفسيره كون محل الدراسة هو الإدارة المحلية على مستوى ولاية بومرداس، حيث أن غالبية المجتمع المدروس هم من الإناث.

### 3-3- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

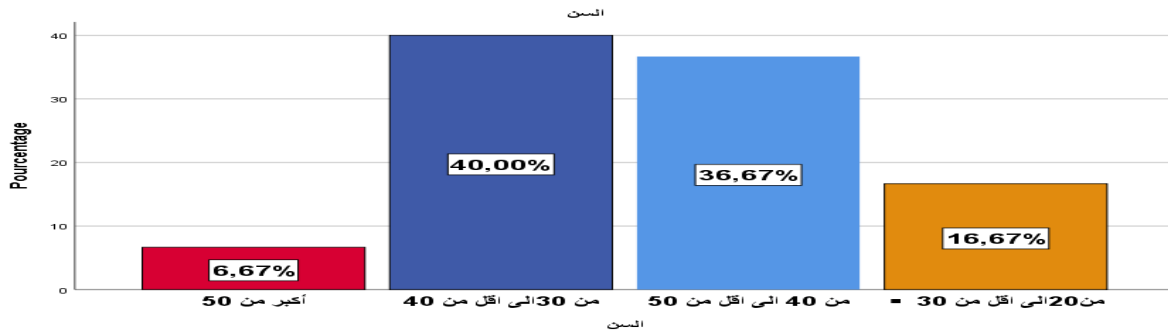
الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	العمر	من 20 الى اقل من 30	5	16,7%
02		من 30 الى اقل من 40	12	40%
03		من 40 الى اقل من 50	11	36,7%
04		أكبر من 50	02	6,7%
	المجموع			100%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب من فئة 30 إلى 40 سنة بنسبة مقدرة بحوالي 40 %، وغير بعيد عنها في النسبة تأتي الفئة ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 36,7 %، تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 16,7 %، أما الفئة التي تتجاوز أعمارهم 50 % فلا يمثلون إلا 6,7 % من العينة.

#### 2-4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي:

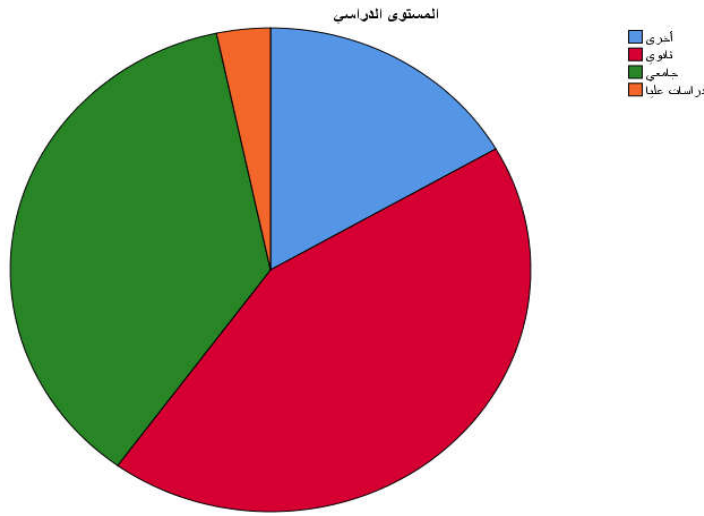
الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	المؤهل العلمي	ثانوي	13	43,3
02		جامعي	11	36,7
03		دراسات عليا	01	3,3
04		تكوين مهني أو شهادات أخرى	05	16,7
	المجموع			100,0%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة وثبات أدواتها

تحتوي هذه الدراسة التطبيقية على عدد من الأساليب الإحصائية التي تمكن من توضيح وتحليل البيانات المجمعة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة، من خلال توزيع أداة الدراسة على العينة المحددة سابقاً، وبالتالي فإن استخدام هذه النتائج وتعميمها يستلزم التأكد من صدق وثبات الأدلة المستخدمة بالدراسة.

#### 1- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة، وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساساً في:

#### ◀ معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach

يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ **Alpha de Cronbach** لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرومباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

#### ◀ التوزيعات التكرارية و النسب المئوية:

تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء (استجابات) أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة، كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثيل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص و عناصر الدراسة الميدانية.

#### ◀ المتوسط الحسابي:

تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب محاورها الرئيسية، مع بأن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى قيمة له، كما أن المتوسط الحسابي يعد أساسيا لأجراء العديد من الاختبارات الأخرى التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

#### ◀ اختبار ستودنت لعينة بسيطة:

يمثل هذا الاختبار أحد أهم الاختبارات الإحصائية للإحصاء الاستدلالي، وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين. ويمكن القول أن اختبار "ت" يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية . إضافة إلى أنه يمكن استخدام اختبار "ت" في حالة عينة واحدة وذلك بأخذ الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الذي يفرضه الباحث، كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة.

## 2- الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

### 2-1- الصدق الظاهري

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبيره محتواه عن الظاهرة المدروسة، فقد تم تقديم الاستبيان في نموذج الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى مجموعة الأساتذة المحكمين من هم أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم. وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة.

وفي ما يلي جدول يوضح القائمة الاسمية للأستاذة الجامعيين و الخبراء المحكمين لأداة الدراسة، مع ذكر درجتهم العلمية، وظيفتهم، وصفة كل منهم:

#### الجدول رقم(07): قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الدرجة العلمية	الصفة
1	بوساق كريمة	محاضرة ب	دكتوراه	محكم أول
2	مقدود وهيبة	محاضرة أ	دكتوراه	محكم ثاني
3	شيخاوي سهام	محاضرة أ	دكتوراه	محكم ثالث

المصدر: من إعداد الطلبة

### 2-2- اختبار الثبات العام لأداة الدراسة

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة.

من خلال بتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم ( SPSS )، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (08): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

//	عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات العام للأداة	32	0,655

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0,655 ، وهي قيم تتجاوز قيمة المعدل المقبول لهذا المعامل (0.6)، ومنه يمكن القول أن ثبات أداة الدراسة مقبول. وبالتالي، فإن الإستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:**

**المطلب الاول: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة:**

**أولاً: عرض وتحليل أجوبة المقابلة الخاصة بمصلحة الحالة المدنية:**

**س1: كيف تتم رقمنة سجلات الحالة المدنية وماهي مراحلها؟**

**ج 1:** إن عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية في البلدية كانت عن طريق مراسلات تتم بين الولاية والبلدية، وفي إطار رقمنة سجلات الحالة المدنية وتحسبا لإطلاق السجل الوطني للحالة المدنية، وجب إجراء فحص دقيق لجميع سجلات الأحكام الجماعية وسجل الدفتر الأصلي المتواجد على مستوى بلدية بومرداس، وفي سنة 2015 تم ربطها على المستوى الوطني.

ومن أهم المراحل التي مرت بها رقمنة سجلات الحالة المدنية ما يلي:

1. مرحلة مسح كل سجلات الحالة المدنية عبر الماسح الضوئي.

2. مرحلة حجز المعلومات ونقلها إلى الخادم المحلي، والتي يتم فيها تسجيل كافة

التسجيلات التي تم مسحها عبر الماسح الضوئي، حيث تم في هذه المرحلة الانتقال من

الكتابة اليدوية التقليدية إلى المرحلة الآلية.

3. وفي آخر مرحلة يتم نقل المعلومات من الخادم المحلي إلى الخادم الوطني حيث يتم

إرسال النسخ الرقمية لكافة سجلات الحالة المدنية إلى مصلحة السجل الوطني الآلي

للحالة المدنية مما يمكن استخراج وثائق الحالة المدنية في أي بلدية داخل التراب

الوطني.

**س 2: كيف تتم عملية تقسيم عصرنة الحالة المدنية؟**

ج 2: تمت عملية تقسيم عصرنة مصلحة الحالة المدنية في عمل الشباك حيث كان من قبل كل شباك مخصص لكل حالة مثل شباك الحالة المدنية، شباك الإقامة، حيث أصبح الآن عمل الشباك موحد حيث ساهم في تسهيل العمل في جميع وثائق الحالة المدنية.

ومن أهم المزايا التي قدمتها عصرنة مصلحة الحالة المدنية ما يلي:

- تقليص وثائق الحالة المدنية.
- تمديد صلاحية بعض الوثائق الخاصة بالحالة المدنية
- التقليل من الإجراءات المتعلقة بتصحيح الأخطاء.

س 3: ما هي الوثائق التي مازالت تستخرج يدويا؟

ج 3: كل الوثائق على مستوى مصلحة الحالة المدنية تستخرج الكترونيا مثل: شهادة الإقامة، شهادة الميلاد، شهادة الوفاة، أما عقود الزواج فيتم التسجيل يدويا في سجل خاص بعقود الزواج أما استخراجها فيتم الكترونيا، أما الشهادة العائلية فلها تطبيق خاص بها.

س 4: ما هي التطبيقات المستخدمة داخل مصلحة الحالة المدنية؟

ج 4: التطبيقات المستخدمة داخل مصلحة الحالة المدنية هي:

- تطبيق شهادة الإقامة.
- الشباك الموحد خاص ب شهادة الميلاد (وطني ومحلي)، شهادة الوفاة، شهادة الزواج.
- تطبيق تسجيل المواليد الجدد.
- تطبيق المولودين بالخارج.

س 5: ما هي تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها المصلحة الحالة المدنية والتي تستعملها للقيام بمهامها وخدمة المواطن؟

ج 5:

جدول(09): موالى يوضح تكنولوجيا المعلومات التي تحتويها المصلحة الحالة المدنية:

نوع الأجهزة	العدد
أجهزة الكمبيوتر	12
طابعات	12
أجهزة المساح الضوئي	01

المصدر: من إعداد الطالبين حسب الأجوبة المقدمة.

ثانيا: عرض وتحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالمصلحة البيومترية:

س 1: متى كانت بداية العمل بالوثائق البيومترية لبلدية بومرداس؟

ج 1: كانت بداية العمل بالوثائق البيومترية في بلدية بومرداس في:

- بطاقة التعريف البيومترية: سنة 2016.

- جواز السفر البيومتري: سنة 2016.

- رخصة السياقة البيومترية: سنة 2019.

س 2: ما هي تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها المصلحة البيومترية والتي تستعملها للقيام بمهامها وخدمة المواطن؟

ج 2:

جدول(10): موالى يوضح تكنولوجيا المعلومات التي تحتويها المصلحة الحالة المدنية:

نوع الأجهزة	العدد
أجهزة الكمبيوتر	12
أجهزة المساح الضوئي	02
الطابعات	12
جهاز البصمة الالكترونية	02
جهاز اخذ الإمضاء الالكتروني	01
آلة التقاط الصورة البيومترية	01

المصدر: من إعداد الطالبين حسب الأجوبة المقدمة.

س 3: هل يمكن تقديم فكرة حول الشباك الإلكتروني؟

ج 3: الشباك الالكتروني هو الوثائق البيومترية وهو جزء من برنامج الحكومة الالكترونية يتم فيها استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية 10 / 23 على مستوى البلديات وتسجيلها بصفة انية في قاعدة المعطيات المركزية مثل قاعدة معطيات الوثائق البيومترية.

س 4: ما المقصود برخصة السياقة البيومترية؟

ج 4: رخصة السياقة البيومترية عبارة عن ترخيص إداري، حيث أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية عن إصدار رخصة السياقة البيومترية الالكترونية لصالح المترشحين الجدد والمعنيين بالأصناف الجديدة، ثم بعدها يأتي إصدار رخصة السياقة البيومترية لصالح المواطنين الحائزين على رخصة السياقة القديمة. حيث يتم إصدار رخصة السياقة البيومترية عبر مراحل وهي:



**Identité**

**Identifiant du Conducteur : 3501/2018/0121**

Nom : BOUDJELLAL  
 Prénoms : FATEH  
 Date Naissance: 02-08-1976  
 Lieu Naissance:   
 Pays: Algérie  
 Wilaya Résidence: SETIF  
 Commune Résidence: DEIR-BOUHIL  
 Nationalité: Algérienne  
 Sexe: M Taille: 170 Cm  
 Groupe Sanguin: A\_Positif  
 Signe Particulier:   
 Acabit visuel:

اللقب :  
 الاسم :  
 اسم الأب :  
 لقب الأم :  
 اسم الأم :  
 المهنة :  
 صاحب العمل :  
 مقر السكن :

Prénom Père :  
 Nom Mère :  
 Prénom Mère :  
 Profession :  
 Employeur :  
 Adresse :  
 Situation\_F :

نوع :  
 اسم السيد :  
 مرقوم :  
 سائلة :  
 مهنة :  
 صاحب العمل :  
 ص 890 + رقم 02 بومرتاس

Liste Catégories

**Permis De Conduire**

**N° du Permis De Conduire : 3501/2018/0121**

Modele: Nouvelles  
 Catégorie:   
 Date d'obtention: 27-10-2004  
 Date d'expiration: 02-12-2027  
 #Classeur: 18046BENIMAOUCH

Appliquer  
 Enregistrer  
 Annuler

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**وزارة الداخلية و الجماعات المحلية**

Wilaya : BOUMERDES  
 Daira : Commune BOUMERDES

ولاية : ???????  
 دائرة : ?????? ???????

Agent: BOUMERDES - Commune BOUMERDES - APCCY

CAJJOÉ

Modification Ancien Permis

**Modification Information Ancien Permis**

Recherche Par N° Permis

Numero Ancien Permis:   
 Wilaya:   
 Daira:

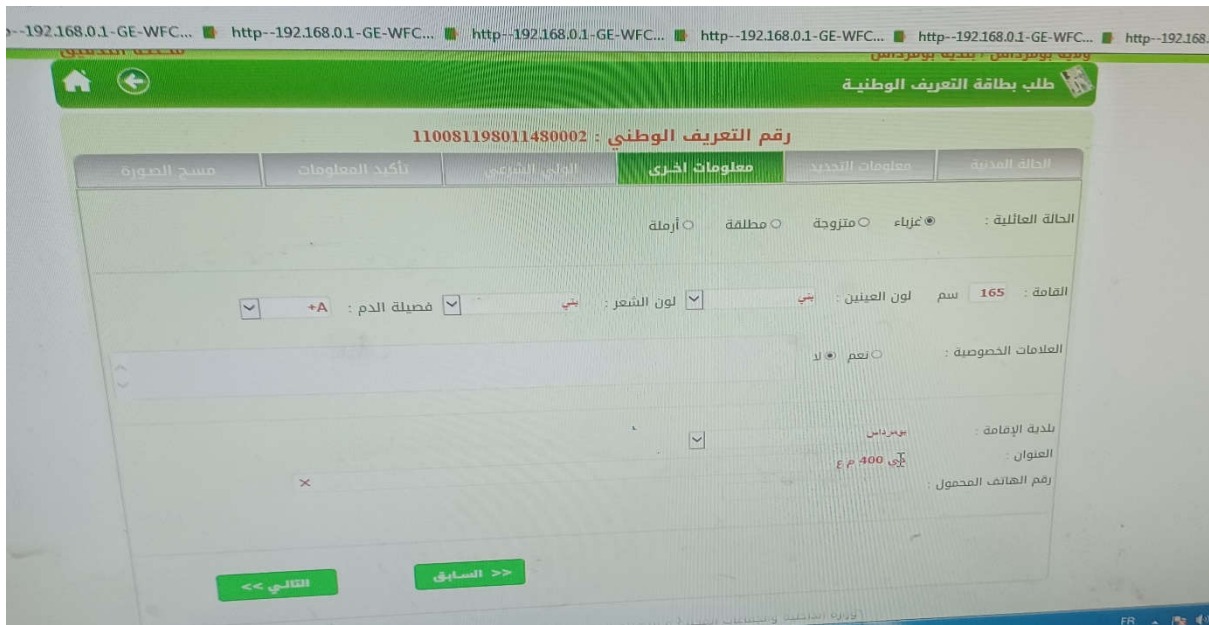
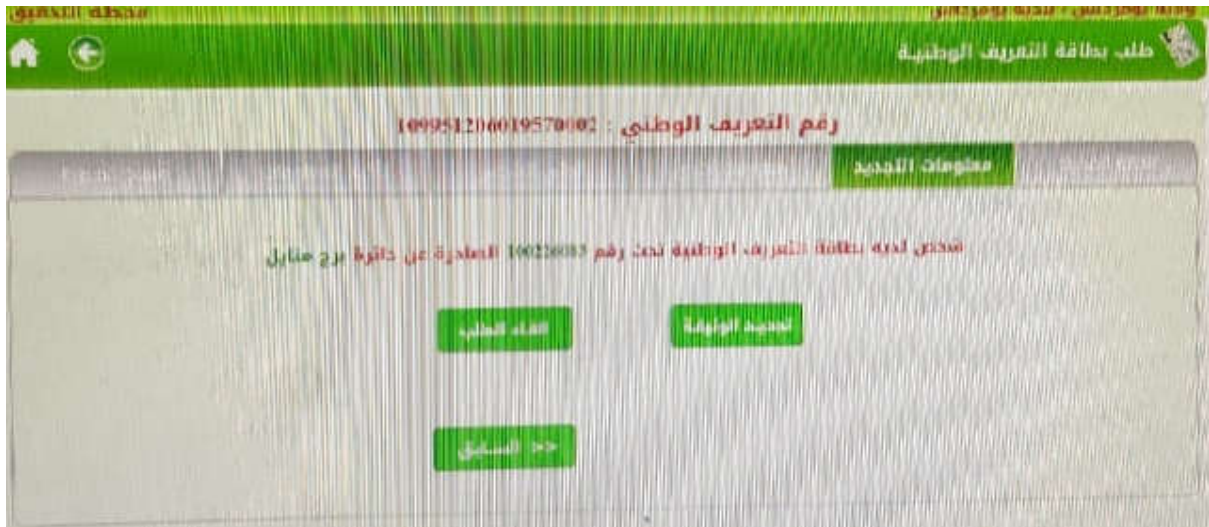
Rechercher Annuler

Saisie Réponse  
 Consultation Réponse  
 Modification

Changement Mot De Passe  
 Gestion Utilisateur  
 Quitter

14/04/2023





س 6: ما هي الملفات المطلوب إحضارها والوثائق المكونة لشباك الالكتروني؟

ج 6: على مواطن المتقدم في الحصول على وثيقة بيومترية القيام بما يلي:

1- تقديم ملف طلب الوثيقة حسب نوع الوثيقة.

2- حضور الشخص المعني بالوثيقة إلزامي، أما بالنسبة البالغين سن 12 فما فوق فحضور

الولي الشرعي إلزامي عند إيداع الملف خاص بالوثيقة وعند استلام الوثيقة.

اما فيما يتعلق الأشخاص القصر اقل من 12 سنة فحضورهم إجباري عند إيداع الملف

فقط.

3- الوثائق المكونة لطلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري هي:

- شهادة الجنسية.
- شهادة الإقامة.
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.
- صورتين شمسييتين ذات خلفية بيضاء.
- قسيمة أو طابع جبائي بمبلغ يتناسب مع نوع الوثيقة.

4- الوثائق المكونة لطلب رخصة السياقة البيومترية:

- شهادة طبية.
- شهادة الميلاد.
- بطاقة الإقامة.
- 4 صور شمسية
- قسيمة 1000 دج من الضرائب.
- شهادة إدارية في حالة الإلتلاف أو شهادة الضياع من الأمن الوطني في حالة ضياع الوثيقة.
- عقد الزواج بالنسبة للمرأة المتزوجة.

س 7: فيما تتمثل عملية استخراج الوثائق البيومترية

ج 7: المراحل التي تمر بها عملية استخراج الوثائق البيومترية هي:

1. مرحلة تقديم الملف وفحصه: في هذه المرحلة يتم استلام الملف والتأكد من الوثائق المكونة للملف، ثم يتم بعدها تحديد نوع الوثيقة المطلوبة في نظام الشباك الإلكتروني وإدخال المعلومات الخاصة بالشخص في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ثم التأكد من صحة البيانات والمعلومات الخاصة بالشخص قبل تسجيل الطلب وبعد تسجيل طلب الوثيقة البيومترية.

وبعدها يتم طباعة استمارة الطلب وتقديمها للشخص المعني للتأكد من صحة المعلومات المسجلة، وبعدها يقوم بإجراء المسح الضوئي لصورة المعني بالأمر، وبعدها يتم تثبيت طلب الملف وتقديم وصل الإيداع للمعني بالأمر.

**2. مرحلة أخذ البيانات البيومترية:** في هذه المرحلة يتم اخذ البيانات البيومترية وعرض الملف باستعمال الرقم التسلسلي للملف وعرض المعلومات الشخصية عبر الشاشة ليتمكن صاحب الطلب من التأكد من صحة المعلومات ثم يتم المصادقة على الصورة الملتقطة بالماسح الضوئي ومقارنتها مع الشخص مقدم الطلب واخذ بصماته وبعدها يقوم بالتقاط صورة المعني بالأمر والتأكد من مطابقتها للمعايير التقنية، بعدها كخطوة أخير يقوم صاحب الطلب بالإمضاء الرقمي.

عند الانتهاء من اخذ البيانات البيومترية يتم ألياً عملية تشفير المعلومات وإعطاء وصل الإيداع لصاحب الطلب، ثم يتم إرسال هذه البيانات إلى مديرية السندات والوثائق المؤمنة المتمركزة في الحمير.

**3. مرحلة تسليم الوثائق البيومترية:** وهي المرحلة الأخيرة ويتم فيها تسجيل الوثائق المستلمة من مصالح الولاية أو الدائرة على مستوى البلدية، وبعدها تسلم الوثائق البيومترية إلى أصحابها بعد قراءة الشريحة ومقارنة البصمات مع تقديم ظرف الرقم السري.

**س 8: ما هي الصعوبات التي واجهتم في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟**

**ج 8 -** ضعف الإنترنت وانقطاعها في بعض الأحيان.

- نقص برامج التكوين والتدريب الخاصة بالموظفين.

- خوف بعض الموظفين من الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

- صعوبة إرضاء جميع المواطنين والتعامل معهم.

**س 9: ما هي أهم الاقتراحات والحلول التي تراها مناسبة للحد من العراقيل في تطبيق الإدارة**

**الإلكترونية؟**

ج 9: -فتح دورات تدريبية وتكوينية خاصة للموظفين.

- تقريب الإدارة من المواطن بالإعلام والإعلان.

- التخطيط للمدى البعيد.

- إعادة وتحسين الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### ثانيا: نتائج متوصل إليها من المقابلة:

- نقص التعاملات الورقية داخل بلدية بومرداس وبالأخص في المصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية.

- ضمان الشفافية وسرية المعلومات والبيانات.

- تقليل من نسبة الأخطاء الواردة في الوثائق المستخرجة من مصلحة الحالة المدنية.

- زيادة السرعة في عملية استخراج الوثائق ومختلف المعاملات الإدارية.

- نقص الضغط على موظفين داخل البلدية.

- تسهيل عملية استخراج الوثائق البيومترية من حيث المدة وكذلك من حيث الوثائق المطلوبة في الملف.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

لقد جاء القسم الثاني لأداة الدراسة لأجل رصد آراء أفراد العينة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية مع دراسة حالة بلدية بومرداس كنموذج.

اختبار الفرضية الأساسية لهذه الدراسة - والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على أداء الجماعات المحلية لبلدية بومرداس - يكون أولا من خلال تحليل ومناقشة تحقق العبارات المكونة لهذا المحور،

#### أولا: تحليل اتجاهات أفراد لعينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بومرداس

يتكون محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية بومرداس من 06 عبارات. وقد تم استخدام اختبار ستيودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات هذا المحور وكذا المحور ككل، وذلك انطلاقا من إجابات أفراد العينة، على أساس وسط فرضي بقيمة 2,5. عند مستوى موثوقية يبلغ 95%.

( [2/ 5] ذلك أن المقياس المطبق هو مقياس ليكرت الخماسي).

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 11 ) : عرض نتائج محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارة	الدلالة	قيمة الاختبار	قيمة المتوسط	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
لديك فكرة عن ماهية الإدارة الإلكترونية.	0,000	11,565	4,20	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
بعد تكوين وتدريب الموظفين على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح الموظف أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.	0,000	5,447	3,57	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
بعد إضافة الية رقمنة سجلات الحالة المدنية أصبحت الأخطاء منعدمة تماما.	0,086	1,777	2,80	دلالة اختبار ستودنت أكبر من 0.05 أي ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد ذلك.
أصبحت هناك تسهيلات أكثر للحصول على مختلف الوثائق البيومترية، وتقليل اجال استلامها.	0,000	5,761	3,73	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
هنالك استخدام واسع لموقع البلدية من قبل المواطن.	0,042	2,125	3,07	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .

رقم التعريف الوطني للمواطن قدم سهولة كبيرة في الولوج الى أرشيف المواطن وسرعة أكبر ويدون عناء.	0,000	8,331	3,97	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,000	14,336	3,5583	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أعلاه أن الفرضية الأولى للدراسة - والتي تنص على وجود مستويات إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بومرداس محققة، بحيث أن متوسطات الإجابات عن هذا المحور كانت تقابل درجة غالباً، كذلك نتائج اختبار ستيودنت لدراسة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة أكدت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب. وبالتدقيق في النتائج الخاصة بعبارات المحور يتضح ما يلي:

- حسب إجابات أفراد العينة فإن تكوين وتدريب الموظفين على الاستعمال الملائم لتكنولوجيا المعلومات قد ساهم في جعل الموظف أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية. كما ساهم استخدامها في تعزيز التسهيلات للحصول على مختلف الوثائق البيومترية، والتقليل من آجال استلامها.

- حسب إجابات أفراد العينة فإن هنالك استخدام واسع لموقع البلدية من قبل المواطن. وقد ساهم كذلك رقم التعريف الوطني للمواطن في تسهيل الولوج إلى أرشيف المواطن بسرعة أكبر وبدون عناء.

**ثانياً: تحليل اتجاهات أفراد لعينة حول تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية**

يتكون محور تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية من 4 أبعاد. حيث بينت نتائج العبارات تحقق أغلب عبارات المحور (أنظر الملحق الثاني)، وقد تم استخدام اختبار ستيودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق أبعاد هذا المحور، وكذا المحور ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، بنفس طريقة المطلب السابق. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 12 ) : عرض نتائج حول تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية

البعد	الدالة	قيمة الاختبار	قيمة المتوسط	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
المعوقات الإدارية	0,000	14,96	4,0967	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن البعد محقق .
المعوقات المالية	0,000	8,216	3,9600	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن البعد محقق .
المعوقات البشرية	0,000	8,162	3,5600	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن البعد محقق .
المعوقات الأمنية	0,000	10,460	3,8833	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن البعد محقق .
تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية	0,000	15,597	3,8750	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن المحور محقق .

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أعلاه أن الفرضية الثانية للدراسة- والتي تنص على وجود تحديات ومعوقات لإرساء الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية محققة، بحيث أن متوسطات الإجابات عن هذا المحور كانت تقابل درجة غالباً، كذلك نتائج اختبار ستيودنت لدراسة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة أكدت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، وذلك سواء بالنسبة

للمحور، وكذا بالنسبة لجميع الأبعاد المتضمنة به، أي أن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية والأمنية كلها تحد من إرساء تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الهيئة المعنية بالدراسة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات أفراد لعينة حول تقييم دور الإدارة الإلكترونية داخل بلدية بومرداس

يتكون محور تقييم دور الإدارة الإلكترونية في أداء الجماعات المحلية داخل بلدية بومرداس من 07 عبارات. وقد تم استخدام اختبار ستيودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات هذا المحور وكذا المحور ككل بنفس الطريقة السابقة، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 13 ) : عرض نتائج محور تقييم دور الإدارة الإلكترونية داخل بلدية بومرداس

العبارة	الدلالة	قيمة الاختبار	قيمة المتوسط	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب داخل البلدية.	0,000	10,151	4,23	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
تساعد الإدارة الإلكترونية على التخفيف من البيروقراطية واللوائح التنظيمية الى حد كبير.	0,000	11,164	4,40	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .
تعمل الإدارة الإلكترونية على إزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات.	0,000	3,930	3,67	دلالة اختبار ستيودنت أكبر من 0.05 أي ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي ، أي أن العبارة غير محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة محايد تؤكد ذلك.
تساعد الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الخاصة بالخدمات المقدمة داخل البلدية.	0,106	1,670	3,00	دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .

دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .	3,23	2,428	0,022	يعد ضعف الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية من المشاكل الأساسية التي قد تواجه البلدية.
دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .	3,80	6,003	0,000	تؤدي الإدارة الإلكترونية أحيانا الى غياب سرية المستندات.
دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .	4,57	22,459	0,000	هناك صعوبة في التعود على تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الموظفين في البلدية والمواطنين على حد سواء.
دلالة اختبار ستيودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب ، أي أن العبارة محققة .	3,8429	11,275	0,000	محور تقييم دور الإدارة الإلكترونية داخل بلدية بومرداس

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أعلاه أن الفرضية الثالثة للدراسة- والتي تنص على وجود مساهمة إيجابية للإدارة الإلكترونية في أداء الجماعات المحلية على مستوى بلدية بومرداس- محققة، بحيث متوسطات الإجابات عن هذا المحور كانت تقابل درجة غالباً، كذلك نتائج اختبار ستيودنت لدراسة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة أكدت وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب. وبالتدقيق في النتائج الخاصة بعبارات المحور يتضح ما يلي:

- حسب إجابات أفراد العينة فإن الإدارة الإلكترونية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب داخل البلدية. كما أنها تساعد على التخفيف من البيروقراطية واللوائح التنظيمية إلى حد كبير، إضافة إلى إزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات، وكذا المساهمة في تبسيط الإجراءات الخاصة بالخدمات المقدمة داخل البلدية.
- حسب إجابات أفراد العينة فإن هناك صعوبة في التعود على تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الموظفين في البلدية والمواطنين على حد سواء.

## خاتمة الفصل:

أمام حتمية وضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على توفير مختلف المتطلبات والآليات الضرورية للوصول بإدارتها إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية الشامل، ومن جانبها عملت بلدية بومرداس كهيئة محلية على توفير ما يستلزم من متطلبات لأجل إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية، ولكن ما يعيب عليها هو اهتمامها بالجانب التقني أكثر وإهمال الجانب البشري من تطوير وتحفيز للأفراد، بالإضافة إلى غياب التكوين والتدريب اللازم، وهذا مالا يسمح بانتساع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال هذه الدراسة تبين أن بلدية بومرداس لا تطبق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الكامل إلا أن أثارها الايجابية تتضح جليا من خلال توفير مرونة كافية في تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين واختصار الكثير من الجهد والوقت في ذلك وتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المواطنين، بالإضافة إلى المساهمة الفعالة في القضاء أو الحد من الفساد الإداري.

الخاتمة

## الخاتمة العامة

كان للتطور التكنولوجي الأثر الأكبر في إحداث نقلة نوعية في الحياة اليومية، حيث ساهم في تحسين الخدمات والحصول عليها بفضل تطور التقني في عصر المعلومات، ومن ثم أصبحت الإدارة الالكترونية عنوانا للتقدم الإداري ومعيارا للتقدم والرفاهية.

تم تطبيق هذه التكنولوجيا وإضافتها على الأداء الإداري ليتم التحول إلى الإدارة الالكترونية، والتي أصبحت تعطي القدرة على القيام بتقديم الخدمات للمواطنين بجودة، عن طريق استخدامها للتقنيات والآليات الحديثة والمتطورة، وكل هذا من أجل تخفيف الضغط على الإدارة وخاصة إدارة الجماعات المحلية.

نقول أن عصره الجماعات المحلية عن طريق تطبيق الإدارة الالكترونية، كان له اثر فعال على الجماعات المحلية، حيث تم التماس تحسن في الأداء الإداري.

وقامت الحكومة الجزائرية كغيرها من الحكومات بإنتاج سياسة رامية لتطبيق الإدارة الالكترونية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية، محاوله منها لرفع مستوى جوده الخدمات العمومية المحلية وذلك عن تطبيق مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية والنظام البيومتري الخاص بجوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية ورخص السياقة.

سجل هذا المشروع نجاحا ملموسا، وذلك بتسريع العمليات وتخفيف الإجراءات الإدارية لاستخراج الوثائق وتحسين الخدمة المقدمة على مستوى شبابيك الحالة المدنية وكذا تحسين استقبال المواطنين وتوجيههم وضمان تأطير أفضل للمصالح الإدارية.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى استنتاج نتائج التالية:

#### ➤ النتائج النظرية:

- الإدارة الالكترونية هي نظام يسمح بتحويل البيانات والمعلومات المسجلة ورقيا، إلى معطيات مخزنة داخل قاعدة بيانات الكترونية تمكن من الوصول إليها بكل سهولة وسرعة.
- تبين الإدارة الالكترونية مدى فعالية العامل البشري داخل الإدارة.
- للإدارة الالكترونية تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال تخفيف الضغط عليهم.
- تتطلب الإدارة الالكترونية وجود التشريعات والقوانين اللازمة التي تضمن تطبيقها بسلاسة.
- ساهمت الإدارة الالكترونية في تخفيف الإجراءات الإدارية وريح الوقت وتخفيض التكلفة والجهد المبذول.

## الخاتمة العامة

- للإدارة الالكترونية دور كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- قامت الإدارة الالكترونية بالتقليل بشكل كبير من أشكال البيروقراطية والفساد الإداري.

### ➤ نتائج التطبيقية:

- ساهم تكوين الموظفين على استعمال الملائم لتكنولوجيا المعلومات في جعل الموظف أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز التسهيلات للحصول على مختلف الوثائق البيومترية والتقليل من أجال استلامها.
- ساهم رقم التعريف الوطني للمواطن في الولوج إلى أرشيف المواطن بسرعة اكبر وبدون عناء.
- هناك استعمال واسع لموقع البلدية من قبل المواطن
- رغم تطبيق الإدارة الالكترونية إلا انه مازالت هناك معوقات تحد من الاستخدام الفعلي للإدارة الالكترونية.
- توفر الإدارة الالكترونية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب داخل البلدية.
- تساعد الإدارة الالكترونية على التخفيف من البيروقراطية واللوائح التنظيمية إلى حد كبير.
- إضافة إلى إزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات، وكذا المساهمة في تبسيط الإجراءات الخاصة بالخدمات المقدمة داخل البلدية.
- يعاني الموظف والمواطن من صعوبة التعود على تطبيق الإدارة الالكترونية على حد سواء.
- رغم التحول إلى الإدارة الالكترونية إلا أنه لا يزال هناك استخدام للمعاملات الورقية.
- ضعف التكوين للموظفين على استخدام أجهزة الإدارة الالكترونية.
- ضعف التواصل بين الوحدات الإدارية وعدم الاستجابة السريعة بينها.
- نقص الغطاء المالي اللازم لتحديث الأجهزة والبرامج الالكترونية داخل البلدية.
- غياب عامل التحفيز للموظفين من اجل أداء أفضل.

## الخاتمة العامة

---

### ➤ التوصيات والمقترحات:

- الحرص على التكوين الجيد والمستمر للموظفين على استعمال تكنولوجيا الإدارة الالكترونية لرفع الكفاءة المهنية.
- توفير الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف البرامج وتقنيات الإدارة الالكترونية
- التجديد والتحديث المتواصل للأجهزة والبرامج والتطبيقات داخل بلدية بومرداس.
- توظيف الإطارات البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على استخدام الإدارة الالكترونية بفعالية.
- تحسين الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية والتنسيق بينها.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### اولا: الكتب

1. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. الحسن حسين محمد، الإدارة الالكترونية المفاهيم المتطلبات الخصائص، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 1984.
4. خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009.
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
6. عمار بوضياف، " شرح قانون الولاية"، طبعة الأولى، جسر الجزائر، 2012.
7. فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع ودار المستقبل، عمان وسط البلاد، 2015.
8. فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1955.
9. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم عنابة، الجزائر، 2004.
10. محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
11. محمد علي الخاليلة، الدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. محمد محمود الطعمنة، سمير عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
13. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية- إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
14. ناصر لباد، "الأساسي في القانون الإداري"، طبعة الثانية، دار المجد، الجزائر.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات.

1. شريف ميلود، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة - الجزائر 2018/2019.
2. إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
3. احمد الجبالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
4. بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016.
5. حريزي عادل، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر، 2020.
6. زينة وادفل، النظام القانوني للتجارة الالكترونية، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر ، 2015.
7. سباعي مفيدة وبن لوصيف سميحة، معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحميد بوصوف ميله، 2020/2021.
8. سماعيل ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي- الجزائر، 2012 - 2013.
9. سمية، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر . باتنة . الجزائر، 2018.
10. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2010.
11. عويسي سهام، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق رضا العميل، شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر 2015/2016.

12. فضيلة خلفون، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلطة السياسية والحكومة المحلية، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بونيدر - قسنطينة 03- الجزائر، 2020/2019.
13. ميلزي عبد العالي وبودوخة ياسين، دور الإدارة الالكترونية في عصره البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإعلام الآلي والانترنت، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة البشير الإبراهيمي . برج بو عريريج . الجزائر، 2022/2021.
14. ميلودة حمدو، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2021/2020.
15. لعروسي قرين صليحة، ميهوبي بسمة، الإدارة الالكترونية وعصرنة المرافق العمومية، مذكره ومقدمه لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، كفيه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2021/2020.
16. وشان محمد وبورحلة علاء، انعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في إطار عصره مصالح الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة، 2020.

ثالثا: المجلات والمقالات.

1. بلقاسم بو معزة، كمال عقريب، الإدارة الالكترونية كدعامة لعصرنه البلدية دراسة بلدية حجرة النص، مجلة الريادة اقتصاديات الأعمال، جامعه تيبازة، العدد:02، 2020.
2. بهلول خيرة وإسماعيل عيسى، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد:01، 2021.
3. خوخاي عائشة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية" دراسة حالة الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 11، 01 جوان 2022.
4. سعيدة جوي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية داخل الجماعات المحلية على نوعية الخدمات، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة الجزائر - العدد:01، 27-06-2021.
5. سليمة بن حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 7، جويلية 2014.
6. شليحي الطاهر وقرينعي ربحية، الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة الجلفة، العدد:02، 2019.
7. عائشة محمد احمد، حاج ادريس، اثر الرقابة الالكترونية على كفاءة الاداء في المؤسسات العامة، مجلة كلية التنمية البشرية، العدد 09، 2020.
8. العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات لرشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014.
9. علي سايح جبور، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي، العدد01، ديسمبر 2017.
10. لشهب حورية،النظام القانوني للتجارة الالكترونية- دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر - العدد 23، نوفمبر 2011.
11. الهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة - الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 1، 2019.

رابعاً: الملتقيات

1. سي يوسف قاسي، النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، واقع، تحديات، أفاق، المؤتمر الدولي العلمي، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 26-27 نوفمبر 2018


2. براهيم سميحة، الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والأفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر. **خامسا: المطبوعات الجامعية.**

1. مزغيش جمال، محاضرات في الإدارة الالكترونية مقدمة للسنة الثانية ماستر، قسم علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2022/2023.

### سادسا: القوانين والمراسيم.

1. الأمر 67-24، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادرة في 18 جانفي 1967، المعدل والمتمم بالقانون 81-09، المؤرخ في 18 جانفي 1967، الجريدة الرسمية رقم 27 الصادرة في 07 جويلية 1981.
2. الأمر 69-38، المؤرخ 23 ماي 1969، المتضمن ميثاق الولاية، المعدل، الجريدة الرسمية، عدد 44، لسنة 1969.
3. دستور 1976، الجريدة الرسمية، العدد 34، لسنة 1976.
4. القانون 10/11، المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية رقم 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011.
5. القانون 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية رقم 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012.
6. القانون 90-08، المؤرخ في 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 15 الصادرة في 11 افريل 1990، المعدل والمتمم بموجب الأمر 05-03 المؤرخ في 18 جويلية 2005، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادرة في 19 جويلية

7. قانون الانتخابات 01-12، المتعلق بزيادة عدد أعضاء المجلس الشعبي بما يتماشى مع عدد سكان البلدية.
  8. القانون العضوي 01-12، المؤرخ في 12 جانفي 2012، المتعلق بالانتخابات، الجريدة الرسمية رقم 01، المؤرخة في 14/01/2012، المعدل بالقانون العضوي 10/16، المؤرخ في 22/08/2016، الجريدة الرسمية رقم 50، المؤرخة في 28/08/2016.
  9. القرار المؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، جريدة الرسمية، العدد 31، 2011.
  10. المرسوم 81-267، المؤرخ في 10 أكتوبر 1981، الذي يحدد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي، الجريدة الرسمية، العدد 41 الصادرة في 13 أكتوبر 1981.
  11. المرسوم الرئاسي رقم 438/96 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996. يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، الجريدة الرسمية 76، مؤرخة في 08 ديسمبر 1996، المعدل بالقانون رقم 03/02، المؤرخ في 10 أبريل 2002، 25، الجريدة الرسمية المؤرخة في 14 أبريل 2002/ قانون رقم 19/08، المؤرخ في 15 نوفمبر 2008، 63، الجريدة الرسمية المؤرخة 16 نوفمبر 2008/ القانون رقم 01/16، المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية 14، المؤرخة في 07 مارس 2016.
- سابعاً: الصفحات الالكترونية.
1. محمد بن عمارة، تحديات ومعوقات المرافق العامة في الجزائر، تيارت، تاريخ الإنشاء: 2018/10/22، تاريخ الزيارة 2023/06/01، رابط الصفحة الالكترونية:



الملاحق

الملحق (1): أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

كإتمام وتدعيم لأسئلة الاستبيان استخدمنا المقابلة كأداة ثانية بغية جمع المزيد من البيانات حول موضوع الدراسة وذلك عن طريق إجراء حوار شخصي.

تم الاستعانة في إجراء هذه المقابلة برئيس مصلحة الحالة المدنية ورئيسة مصلحة البيومترية.

1- مصلحة الحالة المدنية:

- كيف تتم رقمنة سجلات الحالة المدنية وما هي مراحلها؟
- كيف تتم عملية تقسيم عصرنه الحالة المدنية؟
- ما هي الوثائق التي مازالت تستخرج يدويا؟
- ما هي التطبيقات المستخدمة داخل مصلحة الحالة المدنية؟
- ما هي تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها المصلحة والتي تستعملها للقيام بمهامها وخدمة المواطن؟

2- مصلحة البيومترية:

- متى كانت بداية العمل بالوثائق البيومترية لبلدية بومرداس؟
- هل يمكن تقديم فكرة حول الشباك الإلكتروني؟
- هل هناك إمكانية لتقديم فكرة حول رخصة السياقة البيومترية؟
- ما هي الملفات المطلوب إحضارها والوثائق المكونة لشباك الالكتروني؟
- فيما تتمثل عملية استخراج الوثائق البيومترية؟
- ما هي الصعوبات التي واجهتكم في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أهم الاقتراحات والحلول التي تراها مناسبة للحد من العراقيل في تطبيق الإدارة الالكترونية؟
- ما هي الأهداف المستقبلية لبلدية بومرداس؟

### الملحق رقم(2): الاستبيان

استمارة البحث الميداني.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la  
recherche scientifique  
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdes  
faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales Et Des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة امحمد بوقرة بومرداس كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي  
السنة: الثانية ماستر

استمارة استبيان حول موضوع:

الإدارة الالكترونية وتأثيرها على أداء الجماعات المحلية-دراسة حالة بلدية بومرداس (المصلحة البيومترية، ومصلحة الحالة المدنية).

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي تحت عنوان: الإدارة الالكترونية وتأثيرها على أداء الجماعات المحلية-دراسة حالة بلدية بومرداس(مصلحة البيومترية، مصلحة الحالة المدنية)، يشرفنا أن نطلب منكم التكرم بملء هذه الاستمارة التي أعدت قصد التعرف على آرائكم حول هذا الموضوع، ونعلمكم بأن المعلومات الواردة فيها ستبقى سرية، وتستخدم لأغراض علمية فقط، وشكرا مسبقا.

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذة:

بوضرية زكرياء. قبايلي حياة.

خلاف سفيان.

من فضلك، ضع علامة (x) في المكان المناسب

❖ اسم المصلحة:

مصلحة البيومترية  مصلحة الحالة المدنية

❖ البيانات الخاصة بالموظف:

▪ الجنس: ذكر  انثى

▪ السن: من 20 الى اقل من 30  من 30 الى اقل من 40

من 40 الى اقل من 50 أكبر من 50

▪ المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا   
د. أخرى

▪ رتبة الوظيفة:

▪ رئيس مصلحة

▪ مهندس

▪ متصرف اداري

▪ في اطار عقود ما قبل التشغيل

أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية على بلدية بومرداس (المصلحة البيومترية والمصلحة الحالة المدنية).

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	لديك فكرة عن ماهية الإدارة الالكترونية.					
02	الإدارة الالكترونية تقدم خدمة أفضل وذات جودة أكبر للمواطنين.					
03	بفضل آليات ووسائل الإدارة الالكترونية تم تخفيف الضغط على بلديتكم					
04	بعد تكوين وتدريب الموظفين على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح الموظف أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.					
05	بعد إضافة آلية رقمنة سجلات الحالة المدنية أصبحت الأخطاء منعدمة تماما.					
06	أصبحت هنالك تسهيلات أكثر للحصول على مختلف الوثائق البيومترية، وتقليل أجال استلامها.					
07	هنالك استخدام واسع لموقع البلدية من قبل المواطن.					
08	رقم التعريف الوطني للمواطن قدم سهولة كبيرة في الولوج الى أرشيف المواطن وسرعة أكبر وبدون عناء.					

المحور الثاني: تحديات إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.

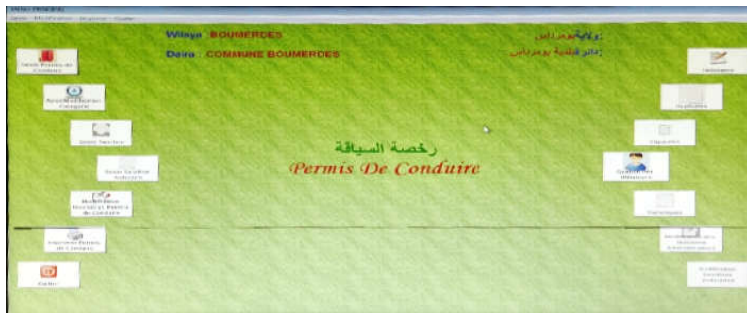
الرقم	العبرة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
معلومات الإدارية	01						هناك ضعف استعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
	02						نسجل في بلديتكم افتقار للتخطيط السليم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
	03						يوجد اختلال وعدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
	04						هناك ضعف في التنسيق والتواصل بين الوحدات الإدارية.
	05						يوجد ضعف في الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية
المعلومات المالية	06						هناك قلة في الموارد المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
	07						يوجد ضعف في الموارد المالية اللازمة للحصول على اجهزة ووسائل الإدارة الإلكترونية.
	08						هناك قلة في الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة.
	09						هناك قلة في الموارد المالية اللازمة لبرامج التدريب والتكوين.
	10						يوجد ضعف في الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات.
البشرية	11						هناك نقص في الإطارات المؤهلة لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
	12						نلاحظ في بلديتكم غياب التحفيز المادي والمعنوي للموظف.
	13						يوجد مقاومة وخوف بعض الموظفين من التغيير (من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية).
	14						هناك نقص في تدريب موظفين حول اليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
	15						نلاحظ في بلديتكم خوف بعض الموظفين من فقدان مراكزهم الوظيفية بسبب استعمال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية.
معلومات الأمنية	16						يوجد ضعف في الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية.
	17						نقص التشريعات والقوانين المحددة للمعاملات الإلكترونية.
	18						هناك ضعف في التشريعات والقوانين التي تجرم اختراق الشبكة المعلوماتية للإدارة الإلكترونية.

					19	هناك تزايد في التجسس الالكتروني
--	--	--	--	--	----	---------------------------------

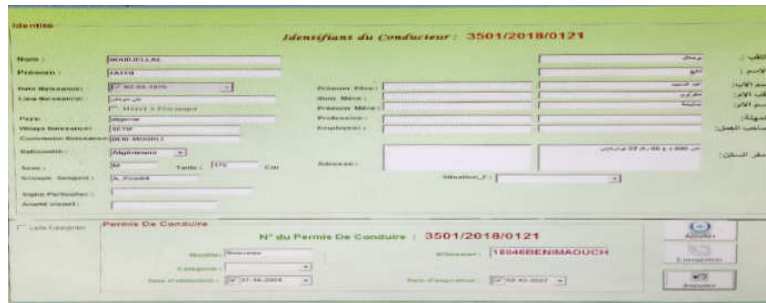
المحور الثالث: تقييم دور الإدارة الالكترونية داخل الجماعات المحلية

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
01	توفر الإدارة الالكترونية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب داخل البلدية.					
02	تساعد الإدارة الالكترونية على التخفيف من البيروقراطية واللوائح التنظيمية الى حد كبير.					
03	توفر الإدارة الالكترونية الخدمات المطلوبة بشكل فوري وفي موعد المحدد.					
04	تعمل الإدارة الإلكترونية على إزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات.					
05	تساعد الإدارة الالكترونية في تبسيط الإجراءات الخاصة بالخدمات المقدمة داخل البلدية.					
06	يعد ضعف الجانب الأمني للإدارة الالكترونية من المشاكل الأساسية التي قد تواجه البلدية.					
07	تؤدي الإدارة الالكترونية أحيانا الى غياب سرية المستندات.					
08	هناك صعوبة في التعود على تطبيق الإدارة الالكترونية من قبل الموظفين في البلدية والمواطنين على حد سواء.					

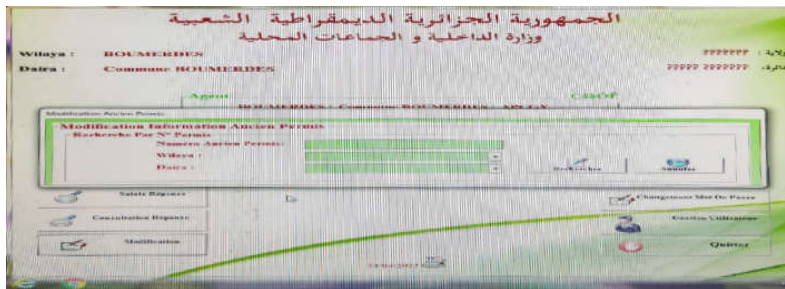
الملحق رقم (03):



الملحق رقم (04)



الملحق رقم (05)



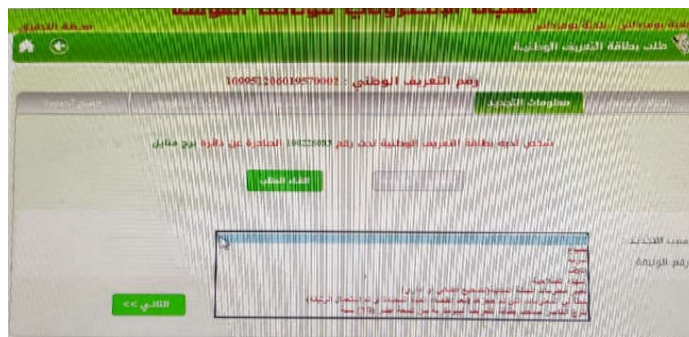
الملحق رقم (06)

N° Permis	Nom	Date	Date de Validité	Date d'Expiration	Nom du Permis	Date de Délivrance	Date de Validité	Date d'Expiration	Date de Validité
3501/2018/0121	BOUMERDES BOUMERDES	01/01/1988	01/01/2018	01/01/2021	Permis de Conduire	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2021	01/01/2018
3501/2018/0122	BOUMERDES BOUMERDES	01/01/1988	01/01/2018	01/01/2021	Permis de Conduire	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2021	01/01/2018
3501/2018/0123	BOUMERDES BOUMERDES	01/01/1988	01/01/2018	01/01/2021	Permis de Conduire	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2021	01/01/2018
3501/2018/0124	BOUMERDES BOUMERDES	01/01/1988	01/01/2018	01/01/2021	Permis de Conduire	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2021	01/01/2018
3501/2018/0125	BOUMERDES BOUMERDES	01/01/1988	01/01/2018	01/01/2021	Permis de Conduire	01/01/2018	01/01/2018	01/01/2021	01/01/2018

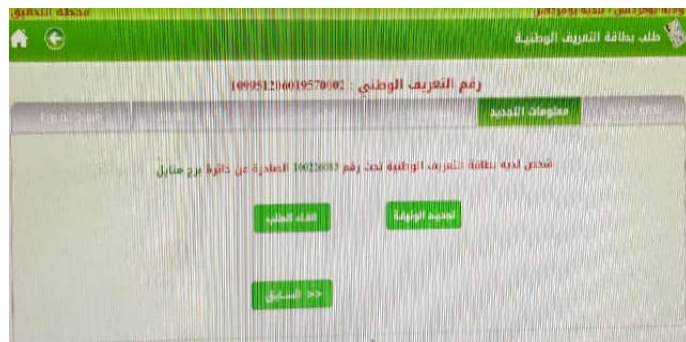
الملحق رقم(07)



الملحق رقم(08)



الملحق رقم (09)



الملحق رقم(10)

