جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية : دراسة حالة بلدية الشقفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إعداد الطلبة :

- بوشفيـرات رضـوان

- بوعبد الله علي

تحت إشراف:

أ. صياد باية

لجنة المناقشة:

1 - د. كريبش نبيل ..... رئيسًا

2 - أ. صياد باية ..... مشرفا ومقررا

3 - د. بن عمار إمام ..... مناقشًا

السنة الجامعية: 2018/2017.

شكر و تقدير

قال الله تعالى :

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين "

صدق الله العظيم

نحمد الله و نشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا الطريق وسدد لنا خطانا ، و ماتوفيقنا إلا بالله سبحانه .

كما نسدي كل التقدير و الشكر الجزيل للأستاذة المشرفة أستاذتنا الفاضلة **"صياد باية "** فنحن نقدر كل مابذلته من أجلنا من جهود مضنية خلال عملية الإشراف وتقديم التوجيهات القيمة فلكي منا كل الثناء والعرفان ، و نتقدم كذلك بالشكر الى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد بقول أو عمل ، أو كلمة طيبة .

مقدمة

لقد شهد العالم في نهاية القرن العشرين تطورات سريعة في عدة قطاعات و كان لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحظ الأوفر فيها و التي أفرزت آليات جديدة لإدارة المجتمعات ، فقد أصبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ساهمت بشكل كبير في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطن بطريقة إلكترونية بإستخدام الحاسوب وشبكات الإتصال وهو ماساهم في كسر حاجز الزمن و المسافة و رفع درجة الشفافية و التقليل من الورقية في تعاملات الإدارة مع المواطن ، على عكس الأسلوب الإداري التقليدي الذي يتميز بكثرة الأوراق و التعقيدات البيروقراطية.

وعلى غرار باقي دول العالم توجهت الجزائر نحو التحول الى عصرنة المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال بهدف ترقية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد وفي هذا السياق شهدت الإدارة المحلية في الجزائر عدة إصلاحات مست عصرنة نظم خدماتها المحلية حيث أصبحت تعتمد على أساليب وإجراءات متطورة تقوم على إستخدام التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية الحديثة بهدف عصرنة أجهزتها الإدارية المحلية بالإعتماد على شبكة الأنترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية ، حيث أخدت البلدية النصيب الأكبر من هذا التغير بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية في تقديمها لمختلف الخدمات .

أهمية الموضوع :

أدى التطور الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهو ما أحدث تغيرات كبيرة على الإدارات في تقديمها للخدمات من هذا الطرح تكمن أهمية الموضوع في:

الأهمـية العلـميـة :

لموضوع الإدارة الإلكترونية جدية وأهمية علمية فهو موضوع حديث ظهر خلال العقد الأخير من القرن العشرين باعتباره يعالج الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين وتفعيل خدمات الإدارة المحلية كون الموضوع حيوي وجديد ولقلة الدراسات و البحوث في مجال الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها على المستوى المحلي و بالتالي محاولة توضيح فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العمومية ،ودور الإدارة الالكترونية في تحديث أساليب و إجراءات الأجهزة الإدارية في ترشيدها للخدمات وتقديمها بجودة عالية .

الأهميـة العمليـة :

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في ترقية وتفعيل خدمات الإدارة المحلية أهمية كبرى على اعتبار أن الإدارة المحلية هي المسؤولة بصفة مباشرة عن تحقيق التنمية على المستوى المحلي من خلال الإستجابة للمطالب وإشباع الحاجات وتقديم الخدمات ، مما جعل من تطوير أساليبها بمثابة آلية جديدة ومتميزة في تقديم الخدمات و تحقيق الجاهزية وحسن الاستجابة وتكيف جميع طرق ووسائل تقديمها حيث أصبح المحدد الرئيسي لقدرة الجهاز الإداري

على التغلغل في بيئته وتوزيع قيمه المادية و المعنوية بالعدالة المطلوبة من أجل تحقيق استقرار النظام واستمراريته وضمان التأييد الشعبي الجماهيري لبنى النظام السياسي و مؤسساته وسياساته بما يفضي إلى استقرار المجتمع برمته .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- إزالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومحاولة الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة به و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات .

- التعرف على اثر تطبيقات تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية وانعكاسها على تقديم الخدمات المحلية .

- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث ليكون تكملة لدراسات سابقة في هذا المجال ونقطة إنطلاق للدراسات اللاحقة .

- تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية الشقفة ومحاولة تبيان مختلف المراحل و الإجراءات التي مرت بها عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية ، و التعرف على تطبيقاتها وبرامجها و الإجراءات المتبعة في تطبيقها و كذلك إنعكاساتها المختلفة على تقديم الخدامات .

مبررات إختيار الموضوع :

لعل إهتمام الباحث ورغبته في البحث في موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على إعتبارات ذاتية مرتبطة بشخص الباحث بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية ترتبط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحداثته ، و يمكن تلخيص أهم مبررات إختيار هذا الموضوع فيما يلي :

- مبـررات ذاتيـــة :

تنبع رغبتنا في إنجاز هذا الموضوع من أجل الإطلاع والبحث النظري والميداني عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات الإدارة المحلية والرفع من كفاءتها في تقديم الخدمات ، وبالتحديد بلدية الشقفة بحكم أني مواطن أتلقى الخدمات بصفة مباشرة و أتفاعل معها، وكوني موظف لدى مصالحها مما يدفعني للبحث عن أفضل الأساليب التي تساهم في الإرتقاء في تقديم الخدمات وتحسينها .

- مبـررات موضوعية :

يدخل هذا الموضوع في صلب التخصص المدروس وبالتالي فهو يمثل محور هام للبحث و التحليل بغرض تزويد المكتبة بهذه الدراسات و استفادة الدفعات اللاحقة بمعطيات قد تشكل لبنة من لبنات البحث العلمي ، إضافة الى

القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل خدمات الإدارة المحلية بإعتباره موضوع واسع الإنتشار لدى الأكاديميين والهيئات الدولية و المؤسسات الرسمية.

أدبيـــات الـدراســة :

تقتضي الأمانة العلمية من الباحث أن يشير إلى البحوث و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كله أو جزء منه نذكر منها :

الدراســة الأولـى :

دراسة حسين محمد الحسن من خلال كتابه " الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات " [1]

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية ، مفهومها، عناصرها وخصائصها وكذا التطرق إلى دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية و أهم متطلبات تطبيقها وأثار هذا التحول وأهم المعيقات التي تواجهه .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه للإدارة الإلكترونية وذلك يعود لعدة أسباب كما أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الدولة ومنظماتها يشكل أهمية كبرى لتنميتها وتطويرها ، كونه يؤدي إلى سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة ويساعد في حل مشكلة حفظ الملفات ويحقق أسلوب الإدارة بلا أوراق.

وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات أهمها :

أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات و المؤسسات يتطلب توفير متخصصين في تقنية المعلومات و التنسيق الدائم و المتواصل بين أقسام الإدارة الواحدة وكذا مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي كما

أن هناك عقبات واضحة ليست بالسهلة تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية يجب التغلب عليها وتجاوزها .

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال ما تتناوله من مفهوم للإدارة للإلكترونية وآليات تطبيقها ، إلا أن دراستنا لم تتوقف عند هذا الحد فقط بل تتعداه إلى البحث في كيفيات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة المحلية والدور الذي تلعبه في تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة للمواطن ودراسة بلدية الشقفة نموذجا .

1- حسين محمود الحسن ، **الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات** . عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2011.

الدراســة الثانية :

دراسة عشور عبد الكريم تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر " [1]

تهدف هذه الدراسة إلى :

إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية و الوصول إلى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العامة ، تبعا للنموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا والتجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية وذلك قصد المقارنة .

من أهم النتائج المتوصل إليها :

أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية و التحول للروابط الافتراضية وهو ما يحسن من سرعة الإستجابة ويزيد من مستوى الفعالية في تقديم الخدمة لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية .

كما تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في بناء وترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة و المحاسبة و الرقابة و سرعة الإستجابة في تقديم الخدمات للمواطن .

وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها :

أن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمة العمومية الإلكترونية وهي بحاجة إلى تطوير برامج وبنية تكنولوجية داخل المؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات العامة .

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا إلى حد كبير خاصة في الجانب المفاهيمي والنظري حيث افادتنا من خلال ما تطرقت إليه من المفاهيم والنظريات الحديثة للإدارة وتطورها بالإضافة إلى ما تطرقت إليه من تحليل للتجربة الالكترونية في الجزائر وتقديمها للخدمات على المستوى الحكومي، أما الجديد في دراستنا فهو تركيزها على المستوى المحلي في تقديمها للخدمات في إطار تقريب الإدراة من المواطن ،وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية و التقليص في مدة الانتظار خاصة بعد مضي عدة سنوات من إدخال نموذج الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية .

1- عشور عبد الكريم ، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" ،(**رسالة ماجستير**، جامعة قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2010).

الدراســة الثالثـة:

دراسة من إعداد الطالبتين إيناس بوركوة و خديجة بوعشيبة تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وفعاليات الإدارة المحلية في الجزائر " [1]

تهدف هذه الدراسة إلى :

إبراز فعالية تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الإدارة المحلية بدولة الجزائر من خلال قياس الواقع و البنية الرقمية ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية التي تحدث في الخارج مع إبراز دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الخدمة العمومية .

النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال ساهمت بشكل كبير في الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية و القضاء على أشكال الإدارة التقليدية من خلال القضاء على مشاكل البيروقراطية والتقليص من الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن .

أن التطور التكنولوجي في الجزائر يبقى نسبي مقارنة مع الدول المتقدمة فالجزائر تواجه الضعف الإلكتروني من حيث البنية و المتطلبات بالإضافة إلى ضعف الثقافة الإلكترونية .

وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات من بينها :

- إنشاء بيئة قانونية وتنظيمية تساعد على تطوير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الإدارات العمومية و تسهيل الإجراءات الإدارية .

- توفير برامج تدريبة تستهدف مختلف الإدارات و صقل موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيد الإلكتروني .

ويكمن الفرق بين هذه الدراسة و الدراسة التي نقوم بها في تركيزهم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الإدارة المحلية من خلال تطوير أجهزتها و أساليبها في حين تركز دراستنا على الإدارة الإلكترونية و دورها في ترقية وتفعيل الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية ، كما ركزت دراستهم على جانب تكنولوجيا الاتصالات ومدى فعاليتها في تقديم الخدمة العمومية في حين تركز دراستنا على الإدارة الإلكترونية بمكوناتها المعلوماتية و الإتصالية و الخدماتية ودورها في ترقية الخدمات على المستوى المحلي .

1-بوركوة إيناس، بوعشيبة خديجة ،"تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وفعالية الإدارة المحلية في الجزائر" ،(**مذكرة ماستر** ، جامعة جيجل ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،2017).

الإشـكاليــة :

إن تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أدخل البعد الإلكتروني على خدمات الإدارة الإلكترونية التي أفرزت تأثيرات عديدة على نماذج الإدارة التقليدية على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمات الإدارية المقدمة للمواطن سواءا على مستوى الإدارة المركزية أو المحلية ، و تنصب إشكالية البحث أساسا في محاولة الوقوف على دور الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل خدمات الإدارة المحلية وهو ماجعلنا نطرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترقية وتفعيل خدمات الإدارة المحلية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

1- ما مفهوم الإدارة الالكترونية ؟ وما هي أهم عناصر ومتطلبات تطبيقها ؟

2- ما مفهوم الإدارة المحلية ؟ وما هي انعكاسات تطبيقات الإدارة الإلكترونية على خدماتها ؟

3- كيف ساهم الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية ببلدية الشقفة في ترقية وتحسين خدمات هذه الأخيرة ؟

حدود الدراسة :

ينحصر موضوع الدراسة في معالجة مفهوم الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها على الإدارة المحلية بشقيه النظري من خلال التعريف بها والبحث في خصائصها ومتطلباتها وكذا أثرها على مختلف الوظائف الإدارية ، ومن ثم انعكاساتها على الخدمة العمومية المقدمة من طرف الإدارة المحلية ، التطبيقي من خلال دراسة هذا النمط أو الأسلوب الجديد للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بولاية جيجل من خلال بلدية الشقفة كنموذج وذلك تزامنا مع تقديم الخدمات الإلكترونية فيها مند جانفي 2010 إلى غاية يومنا هذا .

الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية و التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

تطبيقات الإدارة الإلكترونية و استخدام التكنولوجيات الحديثة يحسن من أداء الإدارة المحلية في تقديها للخدمات .

الفرضيات الفرعية :

1- نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عناصر ومتطلبات و وظائف أساسية .

2- ترقية خدمات الإدارة المحلية يحتاج إلى فعالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

3- كلما تم توفير بنية ومتطلبات إلكترونية كان هناك تطوير وتحسين للخدمات ببلدية الشقفة .

منهجية الدراسة :

تفرض طبيعة الموضوع توظيف عدد من المناهج تتمثل في:

المنهج الوصفي : " هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث "[1] ، وقد اعتمدنا عليه في وصف وتحليل أجزاء الموضوع من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية و الإدارة المحلية وكذلك من خلال التطرق إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بلدية الشقفة .

منهج دراسة الحالة :" وهو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة

جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة"[2]، وأعتمدنا عليه من خلال دراسة حالة بلدية الشقفة والتعريف بها وتبيان أهم المراحل التي اتبعتها في مجال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية .

تقسيـــم الدراســة :

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسة :

تناولنا في الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال ضبط تعريفها وتحديد مختلف شروطها ومتطلباتها وكذا مواطن الجدة فيما يتعلق بوظائفها مقارنة بالإدارة التقليدية ، حيث أن البحث في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الخدمة المحلية لا يمكن أن تتضح معالمه دون الضبط الدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية كما أن

1 عمار بوحوش ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** . ط5 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004 .
2. **- نفس المرجع الآنف الذكر**

طبيعة التحديثات التي أدخلتها على الوظائف الإدارية تعتبر نقطة محورية فيما يتعلق بالتغير الحاصل على مستوى نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة عموما و المحلية على وجه الخصوص .

ثم انتقلنا في الفصل الثاني إلى دراسة تطبيقات الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية ، وليتسنى لنا ذلك إنطلقنا من تحديد مفهوم الإدارة المحلية التي تعتبر النطاق الذي تسري فيه دراستنا مع الإشارة إلى تعريف الخدمة العمومية على المستوى المحلي بعدها فصلنا في متطلبات و أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية في أجهزة الإدارة المحلية وكذا الاثار المترتبة عن ذلك لتكون بمثابة الإطار العام الذي يوجهنا في خطوات تحليلنا للشق التطبيقي المتعلق ببلدية الشقفة ، بعدها انتقلنا إلى للفصل الثالث الذي خصصناه للتعريف ببلدية الشقفة من خلال التعريف بأهم الهيئات و الهياكل التي تتشكل منها ، بعدها تطرقنا الى مراحل وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف مصالح البلدية ثم انتقلنا الى محاولة الوقوف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل و تحسين الخدمات المقدمة للمواطن على مستوى هذه المصالح من خلال تبيان أثارها و إنعكاساتها على حسن سيرها ،وقد أرفقنا كل فصل بتمهيد واستنتاج .

أهم صعوبـات الدراســة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز بحثنا :

- قلة المراجع و الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمة العامة على مستوى الإدارة المحلية .

- ضيق الفترة الزمنية المحددة لإنجاز هذه الدراسة .

الفصل الأول

الإدارة الالكترونية :الإطار المفاهيمي و النظري

في ظل التقدم العلمي و التطور التكنولوجي وإنتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وظهور شبكات الإنترنت سارعت دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات و التكنولوجيات الجديدة على الإدارة العامة التي تعتبر العصب الأساسي الذي تقوم عليه الحكومات هادفة بذلك إلى التخلص من الإدارة التقليدية وإستبدالها بالإدارة الالكترونية . و يدرس هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال تحديد المفهوم ونشأة و تطور الإدارة الإلكترونية وكدا تبيان عناصر ومتطلبات تطبيقها وفي الأخير تحديد وظائف الإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد سعت العديد من حكومات دول العالم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الولوج إلى العالم الإلكتروني بهدف تقديم وإيصال المعلومات والخدمات إلكترونيا في كافة المجالات ، حيث أن أغلب المعاملات الإدارية بدأت تأخذ منحى جديد يتسم بالشفافية والسرعة ، عن طريق مايسمى بالإدارة الإلكترونية .

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينيات ،عندما إبتكرت شركة IBM (ماكينات التجارة الدولية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب .

ويشير الدكتور **نجم عبود نجم** في كتابه " **الإدارة والمعرفة الإلكترونية** " من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية ، أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطورالتكنولوجي في الإدارة بدءً ا لإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب[1] ، وهو ما يتفق معه الدكتور **سعد غالب ياسين** في كتابه " **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاته العربية** " ، حيث يرى أنه مع بداية إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن إستخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال ، واختصار للجهد والوقت والموارد [2]. وفي عام 1973 إستخدم مصطلح مكتب اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية ، في إشارة إلى فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي Digital ، حيث أنه في عام 1974 أخذت مؤسسة زيـروكس (xerox corporation) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وفي عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسب المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية Reseux Local ، مما أدى إلى تقليص الحاجة لإستخدام الورق بشكل كبير جدا . وفي نهاية التسعينيات إستخدم مصطلح **"الإدارة الإلكترونية** " مع إنتشار شبكة الإنترنت العالمي ، وهو ماساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الإجتماعي : Yahoo, Email التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات .[3]

ومن بين أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :[4]

أ. عامل الوقت والسرعة اللذان يعتبران من أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات .

---

1 - نجم عبود نجم ، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية – الوظائف – المجالات** . عمان : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 128، 130 .

2- سعد غالب ياسين ، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية** . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص 49 .

3- بشير عباس العلاق ، **الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق** . أبوظبي : مركز الدراسات للبحوث الإستشارية ، 2005 ، ص 9-10 .

4 - عبد الرؤوف عامر طارق ، **الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة** . القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 45 .

ب. الإجراءات والعمليات المعقدة وآثارها على زيادة تكلفة الأعمال .

ج. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .

د. التوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات .

ويرى الدكتور علي حسن بكير في كتابه " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية " أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مّر بثلاثة مراحل هي :[1]

1. **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تنميتها ، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات ، والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو إستخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة .

2. **مرحلة الفاكس والتيليفون الفاعل** : هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل ، أو المواطن من الإعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الإستفسار في الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة ، واستخدامه للفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والإستثمارات وغيرها . وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الإنتقال من تلقي البيانات والإطلاع على المعلومات من طرف المواطن (مستقبلا) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والإستفسار والرد عليها ، كما أن في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط ، والتعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس ، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على إستعمال هذه التكنولوجيا نظرا لعدم توسع نطاقها لأنها كتقنية لم تكن في متناول الجميع .

3. **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة** : هذه هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية مايقارب 30% من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن ، وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية .وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية ، تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق إستخدامها.

والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على :

أ. إندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية بما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغير التنظيمي ، والتي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بـ : تحول جذري ومفاجيء في الأساليب الإدارية .

1 - عاشور عبد الكريم ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 20-21 .

ب. الإهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على إعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية .

ثانيا : تعريف الإدارة الإلكترونية :

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نتطرق لمفهوم الإدارة عموما ، ثم ننتقل لضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية .

1- تعريف الإدارة :

لغة : كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي " دار" ويعني قاد ووجه أو أشرف ، أو راقب أو أعلن وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administraite ، والتي تنقسم إلى مقطعين :

AD : والتي تقابلها بالإنجليزية To و Ministrate والتي تقابلها بالإنجليزية : Serve ، وبذلك فهي تشير إلى الفعل To Serve والتي تعني تقديم الخدمة للغير .[1]

إصطلاحا : هناك عدة تعريفات للإدارة ، حيث يعرفها الدكتور **علي السلمى** في كتابه " **الإدارة المعاصرة** " على أنها " عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة ".[2]

كما تعرف أيضا على أنها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط ، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية [3]. كما يعرفها الدكتور **ثابت عبد الرحمن إدريس** في كتابه **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة** على أنها : " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ، ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ".[4]

من خلال هذا التعريف نرى أنه حاول إعطاء مفهوم للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم ، وتوجيه وتمويل ورقابة ومتابعة .
كما تعرف الإدارة كذلك على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .[5]

1 - محمد الصيرفي ، **إدارة الأعمال الحكومية** . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 04 .
2- علي السلمى ، **الإدارة المعاصرة** . القاهرة : دار غريب للطباعة ، [د.ت.ن] ، ص 16 .
3 - عبد الرزاق السالمي ، خالد إبراهيم السليطي ، **الإدارة الإلكترونية** . ، عمان : دار وائل ، 2008 ، ص 13.
4 - ثابت عبد الرحمن إدريس ، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009 ، ص 163.
5 - محمد سمير احمد ، الإدارة الإلكترونية . [د م ن] : دار المسرة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص25-26.

من خلال هذه التعاريف نجد أن الإدارة تتضمن مايلي :

أ. **الجانب الموضوعي (الوظيفي) للإدارة** : والمقصود به النشاط الإداري المتمثل في : الإشراف ، التوجيه التخطيط ، التنسيق ، الرقابة واتخاذ القرارات .

ب. **الجانب العضوي للإدارة** : بمعنى الجهاز الإداري أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية (هيكل تنظيمي وموارد بشرية) .

أما مفهوم **الإدارة العامة** فهو أوسع من أن يتضمنه مفهوم واحد ، ولم يعد يقتصر على مراحل إتخاذ القرارات أو رقابة أعمال القوى الإنسانية أو غير ذلك من أعمال. بل أن الإدارة كمفهوم يشير باتفاق الباحثين إلى ضرورة أن تكون هناك أهداف تسعى إليها الإدارة ، وأن تتضمن عدة جوانب منها : إتخاذ القرارات ، التنظيم ، حسن التوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب ، واحترام القادة والشعور بالرضا والحرص على تحقيق الأهداف . هذا إلى جانب القيام بتنفيد عمليات ووظائف الإدارة التي تعرف بعناصر الإدارة (التخطيط التنظيم ، التنسيق ، التوجيه، المتابعة والتقويم) على إعتبار أنها من العمليات التي يتطلبها أي مشروع لتحقيق أهدافه.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية :

أ . **الإلكترونية** (Electronic): هي عملية الإلتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال .

ب . **الإدارة الإلكترونية** : تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين ، وقطاع الأعمال بسرعة عالية ، وتكلفة منخفظة عبر أجهزة الحاسوب ، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة .[1]

من خلال هذا التعريف نرى أنه يرتكز على الجانب المعلوماتي ، وإدارة المعلومات من حيث أهميتها ، والإعتماد على تقنيات الإتصال الإلكترونية وليست الورقية ، وأيضا السرعة في الإنجاز وهو ماتراهن عليه الإدارات التقنية ويتوافق مع هذا الطرح الدكتور **العمري** في كتابه : " **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية** " حيث يعرفها على أنها " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية ".[2]

1 - بسام عبد العزيز الحمادي ، وليد بن سليمان الحمضي ، **الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .** الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2003 ، ص 03 .

2 - سعيد بن معلا العمري ،" المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ" ، (**رسالة ماجيستير** ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، 2003) ، ص 16.

ويعرفها الدكتور **حسن محمود الحسن** في كتابه " **الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات** " على أنها: " إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت ، دون أن يضطر العملاء للإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع مايتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات ".[1]

ويعرفها الدكتور **نجم عبود نجم** على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها ".[2]

من خلال هذا التعريف حاول الدكتور نجم عبود نجم توضيح و شرح الإدارة الإلكترونية ، على أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ، وتقييم وتحفيز . إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظفها من أجل تحقيق الأهداف .

أما **البنك الدولي** فيعرفها على أنها " مفهوم ينطوي على إستخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصالات بتغير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات الإدارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني "[3].

من خلال التعاريف السابقة لابد من التمييز بين بعض التعاريف المرتبطة بمصطلح الإدارة الإلكترونية مع باقي المصطلحات .

3- المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية :

1. **الأعمال الإلكترونية** : هي عبارة عن أسلوب متكامل سهل ومرن وآمن ، للقيام بالأعمال التجارية بطريقة متميزة ، أو هي عبارة عن تحويل أو إستبدال أو مقايضة للسلع والخدمات والمعرفة بواسطة إستخدام الشبكات والتقنيات التي تمكن المنظمات من القيام بهذه الأعمال بسهولة وسلاسة .
2. **التجارة الإلكترونية** : هو مفهوم جديد يشرح عملية بيع أو شراء أو تبادل منتجات أو خدمات من خلال شبكات الكمبيوتر من ضمنها الإنترنت .[4]

وهو وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكات الكومبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية و منصة عرض للمنتجات الرقمية في شكل نظام شبكي يحتوي على التعاملات التجارية .

---

1 - حسين محمود الحسن ، **الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات** . عمان : الوراق للنشر والتوزيع ،2011 ، ص 41 .

2 - نجم عبود نجم ، **مرجع سابق الذكر** ،ص58 .

3 -.سوسن زهير المهتدي ، **تكنولوجيا الحكومة الالكترونية** . الأردن : دار أسامة للنشر ، 2011 ، ص 25 .

4 - منتدى المحاسب العربي ، « الفرق بين التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية » ، في الموقع :

اطلع عليه بتاريخ : 2018/03/05 على الساعة : 13:00 **https :accdiscussion.com/acc13048.html**

3. **الحكومة الإلكترونية** : يعرفها الدكتور **عمر أحمد أبو هاشم** في كتابه "**الإدارة الإلكترونية : مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة** " ،على أنها :"عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة ، وتمكين الناس من الوصول إلى المعلومات المتاحة بطريقة مرنة بدون أي عقبات روتينية ، أو إجراءات إدارية معقدة" [1].

هناك من يرى أن تعبير الإدارة الإلكترونية أوسع من تعبير الإدارة الإلكترونية ، وأن الإدارة الإلكترونية تشمل وتضم تطبيقات مختلفة منها : التجارة الإلكترونية ، الأعمال الإلكترونية ، الصحة الإلكترونية ، التعليم الإلكتروني . وحجة هذا الفريق أنه لاحكومة من دون إدارة ، وعليه ، من وجهة نظرهم ، فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية .

هناك فريق آخر من علماء الإدارة الإلكترونية يرون أن هذه الأخيرة جزء من الحكومة الإلكترونية ، فهي تعمل على تطوير البنية التحتية داخل المؤسسة الواحدة ، أو الإدارة الواحدة . هذه الحدود الإفتراضية لجميع شبكات المعلومات الداخلية للمؤسسات الإدارية يتم تبادلها مع الشبكة الأم ، التي تصب فيها جميع الدوائر الإدارية ، وتخضع لتصرفاتها . وبذلك نكون قد وصلنا إلى صياغة حكومة إلكترونية . [2]

4. **التعليم الإلكتروني** : يقصد به إجراء المحاضرات الدراسية والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الإستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الإنترنت .

5. **الصحة الإلكترونية** : يقصد بها :

- تقديم الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية .
- متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات غير الشبكية المحلية للمستشفى ، أو عبر شبكة الإنترنت . وهي بذلك تعمل على تقليل أوقات الإنتظار للمرضى وتسهيل التعامل للأطباء أو جهاز الإدارة الطبية .[3]

من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف للإدارة الإلكترونية على أنها : " نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية باستخدام الحاسوب وشبكات المعلومات و الإتصالات

2- عمر أحمد أبو هاشم و أسامة محمد عبد العليم و هشام محمد بيومي ، **الإدارة الإلكترونية : مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة** . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص67 .

2 - حسين محمود الحسن ، **مرجع سابق الذكر** ، ص51 ، 54 .

3 - وزارة الصحة العامة لدولة قطر ، « الصحة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات » ، في الموقع : اطلع عليه بتاريخ : 2018/04/19 ، على الساعة 10:00.

https ://www.moph.gov.qa/ar/about-us/ pages/ ehealth-n-it.aspx

هدفها الوصول إلى أعلى درجات الشفافية والسرعة والإتقان ، وبأقل جهد ممكن في تقديم الخدمات "
، ومن كل ماسبق ذكره نستنتج أن التقنيات الحديثة للمعلومات والإتصال في الإدارة الإلكترونية على إختلاف تنوعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص :[1]

أ. **تتسم بالشفافية** : و هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، تضمن من خلالها المحاسبة الدورية على كل مايقدم من خدمات . إذ تعتبر الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني ، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة .

ب. السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائل والتقنيات المتوفرة .

ج. **تبسيط الإجراءات أمام الحاجة للتحديث والعصرنة** : حيث عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها ، وحرصت على الإستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين في شكل مبسط وسريع .

د. **إدارة بلا ورق** : فهي تتكون من شبكة التكنولوجيا والإتصالات مثل : البريد الإلكتروني ، الأرشيف الإلكتروني ، الرسائل الصوتية ، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

هـ. **إدارة إلكترونية تتخطى حدود الزمان** ، تستمر أربعة وعشرين (24) ساعة متواصلة ، ففكرة الليل والنهار ، والصيف والشتاء ، لم يعد لها مكان في العالم الجديد .

و. **إدارة إلكترونية تتخطى حدود المكان** ، فبالإمكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الإتصالات الحديثة ، والتي أصبحت موجودة في كل بقعة حيث أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بحكم التطور التكنولوجي الهائل .

ز. تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة في إنجاز بعض المعاملات الإدارية .

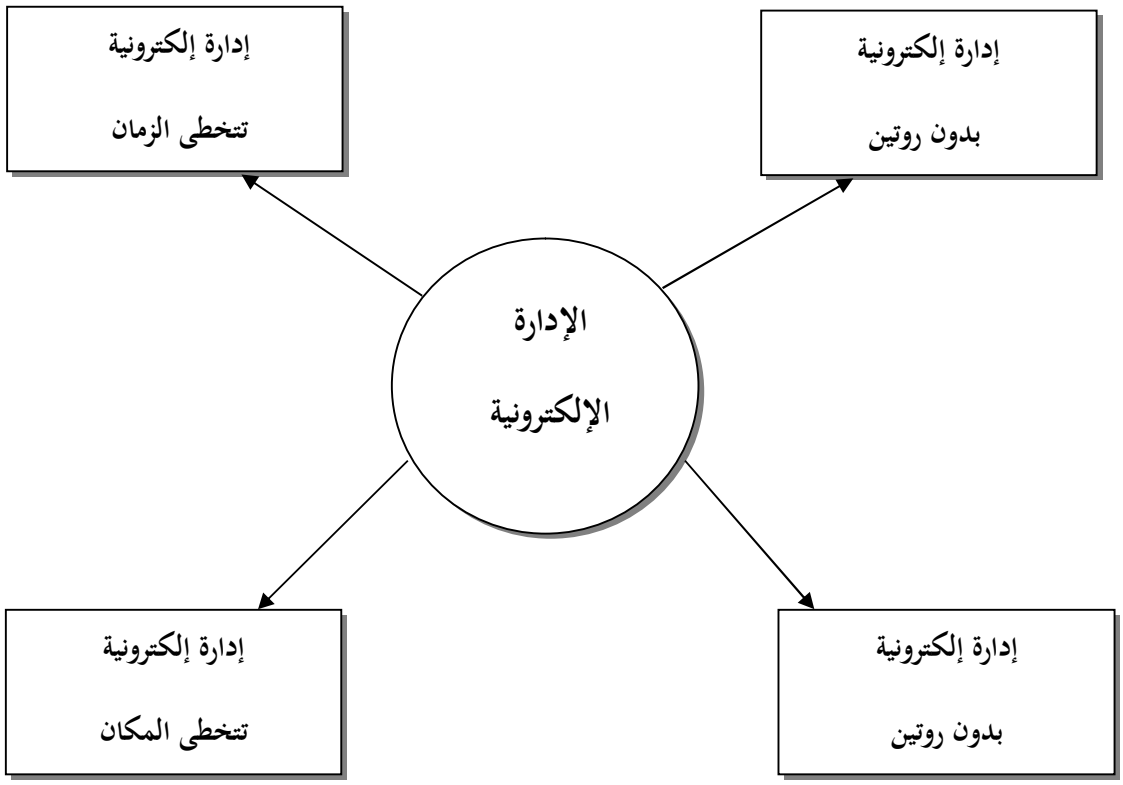
ح. تعمل الإدارة الإلكترونية عبر الشبكة المعلوماتية لربط قاعدة البيانات بالإنترنت لتوفير معلومة محددة ، وبشكل دقيق .

ط. **زيادة الإتقان** : الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري من أهم مزاياها المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات .

ويمكن تلخيص هذه الخصائص من خلال الشكل التالي :

1 - مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد ، **الإدارة الإلكترونية** . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 187 ، 189 .

الشكل رقم 01 : خصائص الإدارة الإلكترونية .



المصدر : مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد ، **الإدارة الإلكترونية .** عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 90.

المبحث الثاني : عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة و متفاعلة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى عمل إداري حديث بإستخدام نظم معلوماتية قوية بالإعتماد على عناصر أساسية عامة وعمليات معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها ، وبالتالي لابد من توفر عناصر ومتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية و إخراجها من إلى حيز الواقع العملي .

أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من مجموعة من الأجزاء والعناصر الهامة تنقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية هي :

1. **المعلوماتية :** هي عملية يتم من خلالها معالجة المعلومات بطريقة آلية باعتبارها عنصرا جديدا تم إستحداثه في مجالات عديدة ، فالمعرفة المتجددة تقاس بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة مختلف البيانات وترجمتها إلى معلومات [1]. وبالنظر إلى ماحققته ثورة المعلومات من نتائج إيجابية فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيمايلي :[2]

أ. **التوقيت** : حيث ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال ، عمليات المعالجة ، إعداد التقارير والمخرجات) للمستفيد ؛ بحيث يجب تحقيق التوقيت اللازم لدورة المعالجة،وذلك بإستخدام الحاسوب الإلكتروني للحصول على المعلومات وفقا لإحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.

ب. **الدقة :** ويقصد بها درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت أخطاءا صريحة أو ضمنية ، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة .

ج. **الملاءمة المصلحة** : وتتعلق بمدى المعلومات لإحتياجات المستفيد بشكل كبير ، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعالجة .

د. **المرونة** : تتعلق بمدى إستعمال المعلومات للكثير من المستفيدين في عدة تطبيقات .

هـ. **الوضوح** : وتعني وضوح المعلومات وخلوها من الغموض والتناقض ، وأن يتم عرضها بالشكل المناسب .

و. **قابلية المراجعة** : وتشير إلى درجة الإتفاق بين مختلف المستفيدين من أجل مراجعة وفحص المعلومات .

ز. **عدم التحيز** : وتشير هذه الخاصية إلى عدم إمكانية تغيير المعلومات التي يجب أن تتفق مع أهداف أو رغبات المستفيدين .

ح. **قابلية القياس** : أي إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعالجة .

---

1 - عزوز محمد الطيب ، سعودي عامر ، " تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام ". (**مذكرة ماستر** ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017) ، ص 25 .

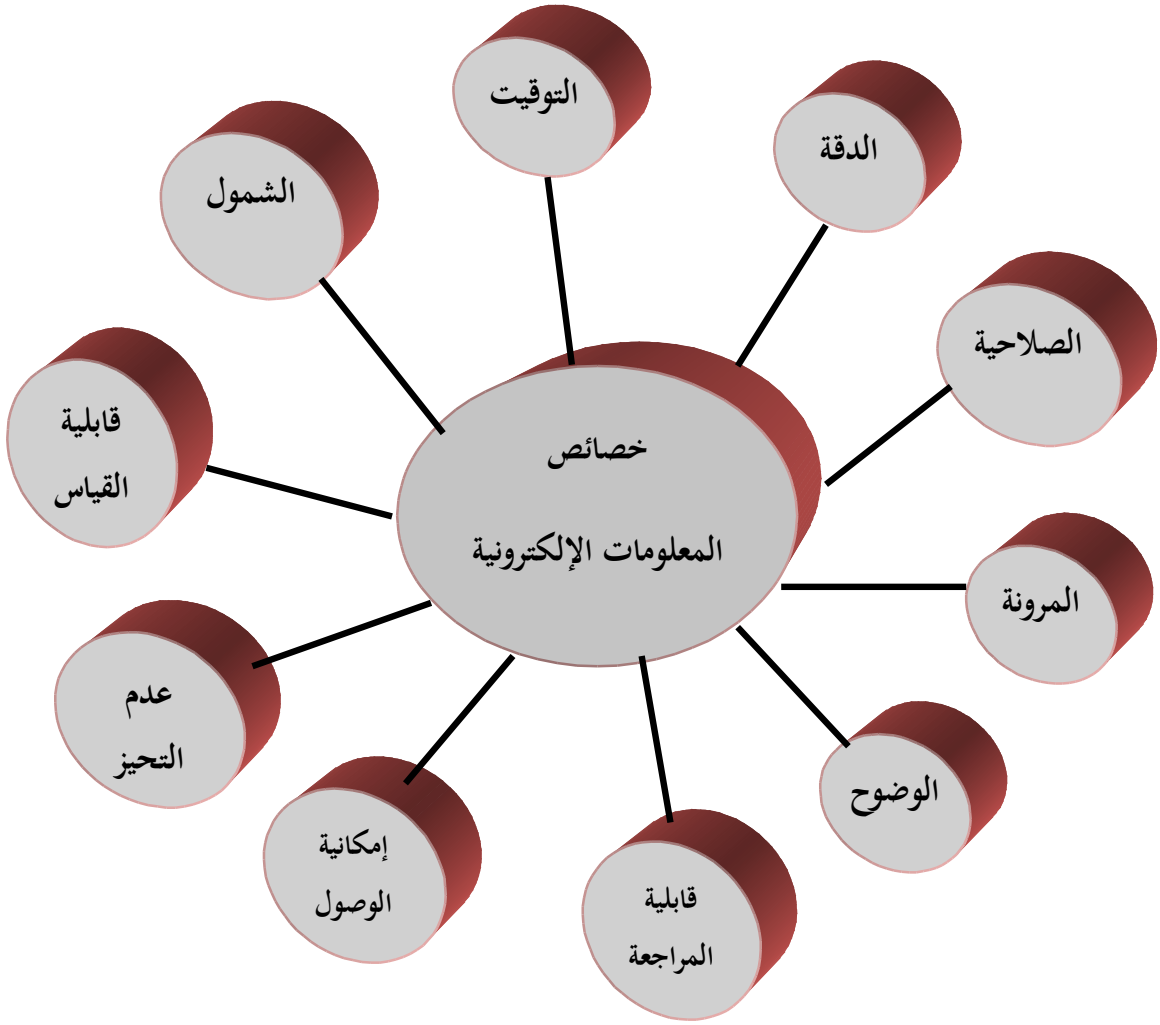
2 - نجم عبود نجم ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 86 ، 84 .

ط. **الشمول** : وهي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة إحتياجات المستفيدين من المعلومات ، بحيث تكون بصورة كاملة ودون تفاصيل زائدة ودون إيجاز يفقدها معناها ، وأن تكون أكثر قيمة وفائدة .

ي. **إمكانية الوصول** : أي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن إستجابة النظام للخدمات المتاحة للإستخدام .

بالإضافة إلى ذلك فإن كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا ولكن يمكن إعتبارها علاقة تتناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات [1] ، ولتمثيل العلاقة بين خصائص المعلوماتية يمكن عرضها في الشكل التالي :

الشكل رقم 02: خصائص المعلومات الإلكترونية .



المصدر : محمد الطعامنة و طارق العلوش ، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي** . القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004، ص87 .

1 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، نفس الصفحة .

2- **الإتصالية** : هي أداة تنفيذية هائلة تتمثل في شبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة ، وأجهزتها الفرعية المختلفة من جهة أخرى .

ويمكن تصنيفها إلى نوعين من الوسائط السلكية والوسائط اللاسلكية ؛ فالأولى تستخدم في نقل المعلومات والبيانات تتكون بدورها من الأسلاك المحورية coaxil cable ، والأسلاك المزدوجة twisted pair wire ، وأسلاك الألياف الضوئية fiber optics .أما الثانية وهي الوسائط اللاسلكية ، فتستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات والبيانات مثل المايكروويفز والأقمار الصناعية .

3- **الخدماتية** : وهي الهدف الذي تسعى المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في آدائها من أجل تحقيقه بأسرع وأفضل مايمكن ، فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية الذي يحتل مكانة هامة وفق إتجاهين إستراتيجيين ، الأول هو إنتقال الإقتصاد من السلع إلى تقديم الخدمات . والثاني يتمثل في التوسيع السريع لإقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية .[1]

بالإضافة إلى هذه العناصر هناك من يضيف عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي : عتاد الحاسوب ، الشبكات صناع المعرفة .

1- **عتاد الحاسوب** : ويقصد به الوسائل الملموسة أو الأجهزة والملحقات المتعلقة بالحاسوب بمختلف أنواعه والتي تعتبر ضرورية للإستفادة من قدرات الحاسوب . ويعتبر الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة ، فلم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين ، بل تعدى ذلك إلى إستخدام مختلف تقنياته التي تخدم الإنسان .[2]

2- **البرمجيات والشبكات** :

أ – **البرمجيات** : وهي مجموعة البرامج والتعليمات التي تتحكم بالحاسبة ، وتستخدم لتشغيل الأجهزة حيث تضم الأجزاء الرئيسية التالية :

- **أنظمة التشغيل** :وظيفتها التحكم ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات وتوجيه الأعمال .
- **لغات البرمجة** : وهي لغة كتابة البرامج.
- **الأنظمة التطبيقية** : وهي مجموع البرامج التي تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم .

1 - عادل حرشوش الفرجي ، أحمد علي صالح ، بيداء ستار البياتي ، **الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية** . القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007 ، ص 30-31 .

2 - نوال بنت صالح السحيباني ،" تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات **". (رسالة ماجستير** ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،كلية العلوم الإجتماعية ، 2009) ، ص 72 .

- **البرامج :** وهي مجموعة البرامج الخاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات، مثل برامج خاصة بنتائج إختبارات الطلبة في الجامعات ، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات ، برامج إحتساب الرواتب للموظفين ، برامج خاصة بقواعد البيانات ... وغيرها .
- **البيانات :** مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها إلى ملومات مصورة ، مكتوبة ، أو مسموعة .

ب – **الشبكات :** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترانت والإنترانت التي تعتبر شبكات قيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية .[1]

3 – **صناع المعرفة :** تتمثل في القيادات الرقمية وكل مايشمل رأس المال الفكري والمديرون ، والمحللون للموارد المعرفية حيث يلعب صناع المعرفة دورا أساسيا في خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يمتلكونه من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية .[2]

على العموم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجمل العناصر السابقة الذكر ، والمتمثلة في المعلوماتية الإتصالية والخدماتية ، ومختلف الأجهزة المتعلقة بعتاد الحاسوب والبرمجيات ، ونظم الإتصال الشبكية وصناع المعرفة حيث تكون هذه العناصر موصولة ومترابطة فيما بينها ، وتعمل على تفعيل عمل الأجهزة الإدارية بأسلوب حديث ومتطور .

ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تعتبر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تشمل نظاما متكاملا من المتطلبات الإدارية و البشرية والتقنية ، والأمنية باعتبارها تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل معها ، وهذا مايدفعنا إلى ضرورة التطرق إلى مختلف المتطلات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

1- **المتطلبات الإدارية :** وتتمثل فيما يلي :

1 - أحلام محمد شواي ، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الآداء الوظيفي وتحسينه **". مجلة بابل** ، المجلد 28 ، العدد 08 ، جامعة بابل ، 2016 ، ص 18 .

2 - العمري مصطفى ، « الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين » ، في الموقع :

اطلع عليه بتاريخ : 2018/03/15 ، على الساعة : 18:30

http://grheiectronique.blogspot.com/2012/12/blog-spot.html.

أ. **وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس :** ويتطلب ذلك إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية مع ضرورة الإستعانة بمختلف الجهات الإستشارية لتجسيد المواصفات والمقاييس الخاصة بالإدارة الإلكترونية .[1]

ب. **القيادة والدعم الإداري :** وتعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان . وتعد القيادة المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها ؛ إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله ، ويجب على القيادة الإلتزام بدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة بالإضافة إلى متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات الخاصة مما يضمن نجاح المشروع وتطويره. كما أن قناعة واهتمام القيادة الإدارية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر أحد العوامل المحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .[2]

ج. **الهيكل التنظيمي :** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية ، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية وهي المصفوفات والشبكات ، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الإتصالات[3]. كما يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إجراء مجموعة من التغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية ومختلف الإجراءات التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية باستحداث إدارات جديدة ، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع ، وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول وفق إطار زمني متدرج عبر عدة مراحل تطورية .[4]

د. **تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين :** تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج ، والأساليب التعليمية ، والتدريبية على كافة المستويات . بالإضافة إلى تهيئة الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من المتطلبات للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

هـ. **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات :** والمقصود هنا هو إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية .[5]

---

1 - إيهاب خميس أحمد المير ، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين "، (**رسالة ماجستير** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2007) ، ص 25 .

2 - محمد جمال أكرم عمار ، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين آداء العاملين ". (**رسالة ماجستير** ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009) ، ص 71.

3 - **نفس المرجع الآنف الذكر**، ص 72.

4 - إيهاب خميس أحمد المير ، **مرجع سابق الذكر**، ص 30 .

5 - محمد جمال أكرم عمار ، **مرجع سابق الذكر**، ص 73 .

ولا يجب أن تقف النصوص القانونية والمفاهيم التشريعية عائق أمام نظام الإدارة الإلكترونية بل يجب إزالة الأطر والتشريعات التقليدية [1]. ويرى جانب من الفقه القانوني أنه على الإدارة القيام بإسناد عملية وضع وتشريع القوانين والأنظمة واللوائح ،والتعليمات من قبل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقانون ، وذلك من أجل معرفة مدى مواكبتها لنظام الإدارة الإلكترونية ،وفي الوقت نفسه تقترح التشريعات الجديدة إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

- إسباغ المشروعية على الأعمال الإلكترونية .
- ضرورة إلزام الجهات الحكومية وفقا لأداة تشريعية بأن تتحول إلى الشكل الإلكتروني .
- إضفاء الصفة الرسمية على مخرجات الحاسب الآلي وكافة وسائل التقنية الحديثة حتى يسهل الإعتماد عليها والتعامل بها في الجهات الرسمية .
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي ، وكذلك منح التوقيع الرقمي الذي يكون سريا من أجل حمايته من التزوير .
- وضع معايير ثابتة وشفافة لمختلف الإجراءات الحكومية من أجل وضع حد لتدخل المسؤول في تعبئة النماذج.
- تحديد الشروط الواجب توفرها لتمكين الموظف من الوصول إلى سجلات المواطنين مع ضمان سرية هذه المعلومات وحمايتها .
- السماح بإمكانية الوفاء الإلكتروني لإلتزامات المواطن ومن بين ذلك رسوم الخدمات وقيمة الطوابع وغيرها .
- إعتماد البريد الإلكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل ، وذلك للحد من إمكانية الإستخدام من قبل الغير .
- إعطاء الشرعية للشراء والبيع بالنظام الإلكتروني .

2 – **المتطلبات البشرية** : تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية ، ويرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل و مؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات خاصة ، فضلا عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف ، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل وتكسب القدرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية والرقمية . وقد أصبح الإهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الإختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات ، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال التقنية من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، كل ذلك يرتبط بتدريب وتأهيل بحيث يجب أن يشمل ذلك كل فئات الإدارة مع خلق تخصصات دقيقة حتى يمكن تقسيم فريق

1 - عبد الفتاح بيومي حجازي ، **الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم – البناء – الأهداف – المعوقات – الحلول)** . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 180 .

2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 185، 183 .

العمل حسب النشاط المطلوب مثل فئة المبرمجين ، ومشغلي الحاسب ، وموظفي الشبكات ، موظفي التأمين والحماية وغيرهم .[1]

3 – **المتطلبات التقنية** : يمكن تقسيم البنية التقنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

أ. **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية** : وتشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب ، ومختلف تكنولوجيا المعلومات والشبكات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية التي تتيح تبادل البيانات إلكترونيا.

ب. **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية** : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات ، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية .[2]

ج. **البنية الشبكية الإلكترونية (شبكات الإتصال)** :

يمكن عرض البنية الشبكية الإلكترونية للإدارة الإلكترونية كمايلي :

شبكات إتصال محلية (LAN) ، شبكات إتصال إقليمية (MAN) ، شبكات النطاق الواسعة، الشبكات المترامية (WAN) ، الإنترنت (Internet)، الشبكة الداخلية للمؤسسات (الإنترانت) ، والشبكة الخارجية للمؤسسات(الإكسترانت) .

1) **شبكة الإتصال المحلي** : يستخدم هذا النوع من الشبكات على المستوى المحلي ، وتعمل هذه الشبكات خلال نطاق محدود إما داخل مؤسسة واحدة ، أو مجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض ، حيث تتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة . ومن أهمها المشاركة في مصادر البيانات والمعلومات على النحو التالي :

- المشاركة في الملفات Share Files .
- نقل أو تحويل الملفات Transfer Files .
- المشاركة في التطبيقات Share Applications .
- المشاركة في بعض الأجزاء Share Parts .
- البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة Electronic Mail .

1 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 185-186.

2 - موسى عبد الناصر و محمد قريشي ، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة – الجزائر) " ، **مجلة الباحث** ، العدد 09 ،جامعة ورقلة ، 2011 ، ص 91.

- المشاركة على خط واحد Internet Connectivity .[1]

2) **شبكة الإتصال الإقليمية (MAN)** : وهي شبكة تتألف من شبكتين LAN أو أكثر ضمن حدود إقليمية تربط بين مدينة أو مدينتين متجاورتين لذلك سمية بالشبكة الإقليمية ، وهي شبكة عامة عالية الآداء توجد معضمها ضمن بناء أو مجمع لذلك يتم تصنيفها كشبكة إتصال محلية LAN ، لكن إمتدادها إلى مسائل أبعد جعل منها شبكة إقليمية MAN .

3) شبكة الإتصال الواسعة (المترامية WAN) : هي نظام للإتصالات يربط عدة شبكات أو أنظمة حاسوب مع بعضها البعض كارتباط شبكتين محليتين أو أكثر ، أو إتصال شخص من مكان بعيد عبر خطوط الهاتف مع شبكة المؤسسة التي يعمل فيها ، فكلما تجاوزت الشبكة حدود منطقة جغرافية محدودة المساحة أصبحت الشبكة من النوع المترامي ، وتعتمد على خادم مركزي ، أو على موقع مركزي مثل مقر إدارة الشركة الذي يتم وصل جميع الكمبيوترات إليه .[2]

4) **الإنترنت** : هي شبكة الشبكات ، وتعتبر بمثابة الشبكة العالمية حيث توسعت وانتشرت ، وضمت في داخلها كل أنواع الشبكات WAN / MAN / LAN ، ويمكننا القول أن شبكة الإنترنت ببساطة هي : الملايين من الحاسبات ، والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها البعض وفقا لبروتوكول TCP/IP بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات . ويمكن لأي حاسوب شخصي PC متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة أن يصل إلى المعلومات المخزنة في غيره من حواسيب الشبكة .

وللإنترنت ثلاث خدمات أساسية هي :

أ. **البريد الإلكتروني** : هو عبارة عن نصوص يتم إرسالها من شخص إلى آخر ، حيث يتم تبادل رسائل ثم تخزينها بأجهزة الكمبيوتر سواء كانت على شبكة الإنترنت العالمية أو على أي نوع من الشبكات المحلية أو الكبرى ، وتتم بواسطة وسائل الإتصال الهاتفية في أي وقت أو مكان في العالم .[3]

ب. **خدمة تيلنت Telnet** : تعرف أيضا بخدمة الربط عن بعد وهي عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم ، وأن يرتبط بها وهي خدمة تجعل من حاسوب المستخدم زبونا (Client) للتيلنت حتى يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمات

---

1 - بوزكري جيلالي ، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق **".** (**أطروحة دكتوراه** ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2016) ، ص 108 .

2 - العربي عطية ، " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين آداء الخدمات العمومية في الجزائر " ، (**أطروحة دكتوراه** ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010) ، ص 142 .

3 - مجدي يونس ، « تعريف البريد الإلكتروني» ، في الموقع :

اطلع عليه بتاريخ : 25/ 2018/03 ، على الساعة 11:30 **http//: magdi54.Eorume gypt.net/t40-topic**

تيلنت (Servers) الموجودة في أي مكان في العالم ، هذه الخدمة أصبحت لاتستعمل حاليا وعوضت بخدمة WWW .

ج. **خدمة بروتوكول نقل الملفات** : وهي خدمة لها أهمية كبيرة في الشبكة فهناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للإستخدام العام من خلال الشبكة كالصور ، والأصوات والكتب وغيرها . ويمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى الحاسوب الذي يزود الخدمة المرتبطة به ، وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP) بصيغة (Xmodem) أو (Zmodem) .[1]

د. **المجموعات الإخبارية** : يمكن مقارنتها بالمنتديات التي تضم أفرادا من مختلف أنحاء العالم ، لهم إهتمام مشترك حول موضوع معين ، وهي نواة للنقاش وتبادل الآراء والمعلومات مثل نشرات الحائط .

هـ. **شبكة واب (Web) العالمية** : وهي الشبكة الأكثر غنى بالمعلومات والإثارة في شبكة الإنترنت ، فهي عبارة عن نظام للمعلومات موزع ومعتمد على برنامج (HyperexI) تم إعداده من قبل باحثين في سويسرا.[2]

5) **الشبكة الداخلية (الإنترانت)** : هي شبكة معلومات محلية خاصة بمؤسسة معينة أو شبكة إتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة . ويمكن لمجموعات خاصة فقط الوصول إليها.[3]

جدول رقم 01: جدول يوضح الفرق بين الأنترنت والإنترانت .

الفروقات	الإنترنت	الإنترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة	تحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة

المصدر: إبراهيم بختي ، **التجارة الإلكترونية** ، الجزائر **:** ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 ، ص 35 .

6) **الشبكات الخارجية (الإكسترانت) :** هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة من شبكات الإنترانت ترتبط مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت ، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت ، كما تربطها بمجموعة من

1 - بوزكري جيلالي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 113 .

2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 114 .

3 - موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 91 .

المؤسسات والمتعاملين الذين تجمعهم الشراكة في العمل في مشروع واحد يتم من خلالها تأمين وتبادل المعلومات والتشارك فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة أو مؤسسة .[1]

4 – **المتطلبات الأمنية** :يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في المؤسسات ، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا من أجل تنفيذ متطلبات العمل ومن أجل تحقيق المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على إستخدام شبكة الإنترنت، فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءت منها :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت .
- تبني إستراتيجية عامة وشاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص .
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني ، وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .

كما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات بتطبيقات أمنية أخرى مثل[2] :

- تطبيق برامج مكافحة الفيروسات لمنع تخريب أو إفساد أجهزة أو برمجيات ، أو بيانات الحاسب الآلي .
- وضع نظام إحتياطي لضمان حفظ البيانات وهذا مايؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لايمكن إسترجاعه في الكثير من احالات .

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر المعلوماتية والإتصالية ، والخدماتية كما أنها إلى ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يتحقق بعد توفيرها في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة وآمنة وتساعد على نجاح برامج الإدارة الإلكترونية في مهامها المختلفة .

1 - قناة سؤال وجواب للمعلومات ، « ماهو الإنترانت وماهو الفرق بين الإنترنت والإنترانت والإكسترانت » ، في الموقع : تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2018/03/20 ، على الساعة: 11:00.
http//:www.soaalwegwab.com/2017/05/internet-interant-extranet.html.

2 - إيهاب خميس أحمد المير ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 35-36 .

المبحث الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية .

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، واتخاذ للقرارات ، من خلال إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من ناحية ، كما نقوم بعمليات ربط المؤسسة بفئة المؤثرين (عملاء ، منافسين ، موردين ، أجهزة إدارية وحكومية ...) وذلك مع البيئة المحيطة بها وهذا مايجعلها تتعرض لعدة تحديات تواجهها أثناء القيام بمهامها نتيجة لإعتمادها على أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة .

أولا : التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها [1]، كما أنه عملية ذهنية يقوم بها المديرون بالإعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين .[2]

قد لايختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف ، وتحديد وسائل تحقيقها . لكن هناك إختلافات جوهرية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات هي :[3]

1- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في إتجاه تحقيق أهداف واسعة ، مرنة آنية وقصيرة المدى كما أنها قابلة للتحديد والتطوير المستمر ، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل .

2- التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر .

3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون ، يتم تجاوزها تماما في الإدارة الإلكترونية . فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لي تتحول إلى فرصة عمل .

إن التخطيط التقليدي له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة من أجل تحقيق بعض الأهداف المتعلقة بالميزة التنافسية والتخصيص المدروس للموارد لكن هذا التخطيط في مفهومه التقليدي يسبب التقييد وعدم الإستجابة للتغيرات في البيئة وتركيزه على المنافسة اليوم وليس البقاء في الغد . بينما نجد

---

1 - زرزار العياشي ، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية **". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية** ، المجلد 15 ، العدد 01 ، العراق ، 2013 ، ص 36 .

2 - أحمد محمد غنيم ، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق** . مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2009 ، ص 81.

3 - خليفة مصطفى أبو عاشور ، ديانا جميل النمري ، " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين **". المجلة الأردنية في العلوم التربوية** ، المجلد 09 ، العدد 02 ، الأردن ، 2013 ، ص200 .

التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة ، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا .[1]

الجدول رقم 02 : يمثل الإنتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني وكذلك الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني .

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للإستجابة للظروف المختلفة
أفق التخطيط	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لايقل أمدها عن سنة واحدة . - الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها .	- خطط قصيرة وآنية أمدها أيام ، شهر ، أسابيع أو فصل . - الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يفيد .
المرونة	الإلتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الإتجاه .	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات .
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة .
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة .
الإبتكار	ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	ضروري من أجل التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة .
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى – أسفل)	المخططون هم المبادرون من المدراء العاملون (مدخل الجميع- في كل الإتجاهات الشبكية)
الأهداف	واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح	الأهداف العامة غامضة واحتمالية لدرجة عالية
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الآداء وتعزيزه	الثقة في الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة .

المصدر : نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي ، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية** ، مصر : دار الكتاب القانونية ، 2011 ، ص84 .

1 - زرزار العياشي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 36 .

ثانيا : التنظيم الإلكتروني (E-Organizing) :

التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد وتخصيص الموارد ، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعّال .[1]

وفي ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، حيث أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية ، وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح التنظيم في شكله الإلكتروني مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد والتشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكات الداخلية بالإضافة إلى تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة من حيث إستخدام عمال ذو تخصصات ومهارات عالية .[2]

الجدول رقم 03: يمثل التطور والإنتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، والفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني .

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي :الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة .	التنظيم عمودي وهيكل قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودي من الأعلى إلى الأسفل وهيكل تنظيمي محدد.	التنظيم شبكي أو مشروعي، والهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي والهيكل غير محدد .
التقسيم الإداري :هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات الأقسام (حسب الوظيفة ، المنتج...).	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام .	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل.
سلسلة الأوامر :تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى الذي يوضح من يأمر ، ومن يمثل علاقات	السلطة خطية والأوامر خطية، والرئيس واحد يسمى المدير الفردي .	السلطة في الوحدات اللإستشارية ، وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة ، والفرق مدارة ذاتيا والتنظيم ثنائي بمديرين أو أكثر .

1 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **مبادئ الإدارة والأعمال** ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 31.

2 - دقي نعيمة ، " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر : دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض في الفترة مابين 2017-2013 "، (**مذكرة ماستر** ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2017) ، ص 80-81 .

الإشراف أو تبعية لابد من مراعاتها .		
الرسمية :مجموعة السياسات ، اللوائح،القواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين ،وتحدد طريقة إستجابتهم في تأدية أعمالهم.	- التعليمات حرفية. - قواعد الإجراءات محددة . - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا .	- سياسات مرنة . - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا. - جداول عمل مرنة ومتغيرة .
المركزية واللامركزية :الأولى تركيز سلسلة إتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى . واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر إقترابا من المستويات الدنيا .	المركزية تعني السلطة في القمة ، واللامركزية تعني السلطة الموزعة .	تعدد مراكز السلطة واللامركزية فإن الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.

المصدر : محمد محمود المكاوي ، **الإدارة الإلكترونية** ، لإسكندرية : دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع ، 2011 ، ص 144 .

يمكن القول أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الخفيف لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم .[1]

ثالثا : القيادة والرقابة الإلكترونية :

1- القيادة (E-Leader) :

تعرف القيادة بأنها الإستطاعة التي يبذلها المدير من أجل التأثير على مرؤوسيه وعلى آدائهم بأسلوب يكسب من خلاله طاعتهم واحترامهم ، وتحقيق الوحدة فيما بينهم من أجل تجسيد جو للمبادرة والتنسيق في سبيل تحقيق هدف المنظمة المقصود.[2]

وقد أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الإنتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية التي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية :[3]

1 - زرزار العياشي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 37 .

2 - عينة المسعود ، " القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية : دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة **". (مذكرة ماجيستير** ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2010) ، ص 15.

3 - عبان عبد القادر ، " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر : دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة " ، **(أطروحة دكتوراه** ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، 2016) ، ص 83 .

أ. **القيادة التقنية العملية** : حيث ترتكز في نتائجها على إستخدام تكنولوجيا الإنترنت ، وتتميز بزيادة وفرة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها ، كما يمتلك القائد الإلكتروني القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات ومختلف الشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أنها عادة ماتوصف بقيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتميز بسرعة الحركة ، الإستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات .

ب. **القيادة البشرية الناعمة** : ترتكز هذه القيادة على ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم ، كما تتسم هذه القيادة بالقدرة على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في نوعية الخدمات للمتعاملين .

ج. **القيادة الذاتية** : ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات التي يجب أن تتوفرفي القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت ، وعموما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس وتطوير قدراتها والتركيز على إنجاز المهمات وإطلاق المبادرات كما تتطلب المهارة العالية ، والمرونة في التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

ويوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين :

الجدول رقم 04 : مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين .

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير ثابت وظيفي ذو إتجاه واحد .	متغيرات وظيفية متعددة في إتجاهات عدة .
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات .
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادفة أو الإكراه .	مضطر إلى التعلم والتعليم بالعمد والإختيار .
واضح التركيز .	كثيف التركيز .
يرتبط بالمؤسسة والأفراد .	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات .
أهداف طويلة الأجل .	أهداف متتالية وقصيرة الأجل .
نموذج في الحكم الذاتي .	نموذج في الحكم الجيد .
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها .	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز .
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته .
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية .	أسلوبه في الإتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية.
إنطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه .	تواصلي منفتح على مؤسسات الأخرين .
إما مجامل ،وإما صدامي (من دون سلطة).	إما محاور ، وإما مستمع .

أحادي المزاج فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم .	متعدد .
محلي .	عولمي محلي .
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان .	يخاطر بمشروعات جديدة ويغادرها قبل الفشل .
نموذج في الحكم الذاتي .	نموذج في الحكم الجيد .

المصدر : بشير عباس العلاق ، **الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات** ، أبوظبي : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2005 ، ص112.

2- الرقابة الإلكترونية (E-Controlling):

تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ماتم التخطيط له هو ماتم تنفيذه وكشف الإنحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا [1]، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الإنحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين ، والعاملين والموردين والمستهلكين ، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الإنحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء [2].إن كل ذلك سيؤدي إلى تدخل المسؤولية الإدارية للمدراء التنفيذيين ، فالكل يعمل في الوقت نفسه ويؤدي نفس المهمة ويتحمل نفس المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى تنمية الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة، أو بين المستفيدين والإدارة . بما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة* .[3]

من خلال ماسبق ،نستطيع القول أن الرقابة الإلكترونية بتطبيقها لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية الحديثة سيتم تفعيل مقارنة آنية وفورية بين المعايير الموضوعة والآداء الفعلي مع الكشف عن مختلف الأخطاء والإنحرافات وأسبابها ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وعلاجها ، ويمكننا المقارنة بين بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية من خلال الجدول التالي :

1 - منتدى الموارد البشرية ، « تعريف الرقابة الإدارية ودورها في المؤسسات » ، في الموقع :
اطلع عليه بتاريخ 2018/03/30 ، على الساعة 23:00 . **http//:hrdiscussion.com/hr63836.html**

2 - Hassan.N.Rawash , " Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions ", **Academic Research International** ,Vol.05 , Jadara University , 2014 , p 220.

* يقصد بالرقابة القائمة على الثقة : هي نتيجة فعلية لإدخال التكنولوجيا الإلكترونية في عملية الرقابة الإدارية وما تحققه من شفافية في المعاملات بين الإدارة والمتعاملين (نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية) .

3 - نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي ، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية** ، مصر : دار الكتب القانونية ، 2011 ، ص 93 .

الجدول رقم 05 : الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية .

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
إستعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لاتوجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الإنحراف والإسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر : بوزكري جيلالي ،" الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" ، (**أطروحة الدكتوراه** ، جامعة الجزائر 03 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016) ، ص 75 .

خلاصة واستنتاجات

بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وعناصر تطبيقها بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية توصلنا إلى عدم وجود تعريف موحد للإدارة الإلكترونية من طرف الباحثين و الأكاديمين ولكنهم يتفقون على انها جاءت نتيجة التطور التكنولوجي و العلمي ، و أن من خصائصها الشفافية و السرعة والكفاءة والقضاء على الورقية والدقة في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات ، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يستدعي توفير جملة من المتطلبات البشرية و التقنية و الإدارية و الأمنية .

وإذا كانت الإدارة الإلكترونية تعتمد نفس وظائف الإدارة التقليدية في تقديمها للخدمات فإنها تختلف في كيفية أدائها لهذه الوظائف من خلا تميزها بالمرونة و الإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التي تتفاعل معها .

الفصل الثاني

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية وأثرها على تقديم الخدمات

تعتبر عملية إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية بمثابة آلية جديدة و متميزة في تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي ، كما انها أصبحت أمر حتمي لمواكبة التطورات العالمية السريعة وذلك لما لها من دور في ترقية المهام والأنشطة وتطوير الخدمات ، وسنحاول التطرق خلال هذا الفصل الى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية و أثرها على تقديم الخدمات وذلك من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث ، حيث سنتطرق في المبحث الأول الى ماهية الإدارة المحلية من خلال المقاربة المعرفية ، ثم في المبحث الثاني سنتطرق إلى أساليب الإدارة الإلكترونية في تطوير خدامات الإدارة المحلية ، أما في المبحث الثالث فسنتناول من خلاله انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية .

المبحث الأول : الإدارة المحلية مقاربة معرفية .

إن دراسة الإدارة المحلية يقتضي بنا ضرورة التطرق إلى مختلف جوانبها المعرفية ، بدءا من مناقشة نشأتها وتطورها التاريخي باعتبارها ظاهرة إدارية . بالإضافة إلى ضرورة معرفة مفهوم الإدارة المحلية والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها ودراسة أركانها وعناصرها الأساسية ومعرفة أهميتها وأهدافها المختلفة ، خاصة وأنها تقوم على التوفيق مابين الصالح العام المحلي والصالح العام للدولة .

أولا : مفهوم الإدارة المحلية .

لمعرفة مفهوم الإدارة المحلية لابد علينا أن نتطرق لمجموعة من العناصر المرتبطة بها والتي تشمل :

1- نشأة وتطور الإدارة المحلية :

عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد إلا أنه لم يتخذ شكله القانوني وأساسه التنظيمي إلا بعد نشوء الدولة الحديثة التي تعددت وظائفها ، وزادت أعباؤها حيث أصبح من من الضرورة الملحة للتخفيف عنها ، فتنازلت الدولة على عن الكثير من سلطاتها ، فمهد ذلك ظهور الأسباب المرجعية التي قادت السكان المحليين لإكتساب نزعة المشاركة في إتخاذ القرار من خلال أشكال تنظيمية وأساليب عديدة ، شكلت في الأساس البناء التحتي لنظام الإدارة المحلية ، الذي عرف عملية تطورية ونشأة مرت بمراحل أساسية هي :

أ. المرحلة البدائية : لقد عرف التاريخ الإدارة المحلية خليته الأولى في تجمع أسر بدائية ، أين كان هدف الإنسان فيها ينحصر في تأمين الغذاء [1]، فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه في جماعات بدائية تمثلت في القبائل التي لم تكن كيانا سياسيا فقط بل كيانا إجتماعيا ، واقتصاديا ، وإداريا متكاملا . بل وكانت بمثابة حكومات قبلية يترأسها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل ، ومن أقدم هذه الحكومات القبلية نجد حكومات المدن المصرية القديمة الصغيرة التي كانت تنتشر على ضفاف نهر النيل ، حيث عرفت هذه التجمعات أشكالا بسيطة من المجالس المحلية أهمها " مجالس العشرة العظام " التي كانت تضم عشرة أعضاء بالإنتخاب يرأسهم حاكم المدينة ، لإدارة شؤون المنطقة المحلية الصغيرة . كما عرفت الهند نظام المجالس المحلية التي تمثل عددا من القرى قبل بداية التاريخ الميلادي بفترة طويلة . وفي بلاد الإغريق ساد نظام دولة المدينة التي كانت في وحدة سياسية مستقلة تتمتع بالإكتفاء الذاتي .[2]

---

1 - قصراوي أمينة ، " إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل " ، (**مذكرة ماجيستير** ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2012) ، ص 02 .

2 - محمد محمد بردان ، **الإدارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادئ العلمية** . القاهرة : دار النهضة العربية ، ، (د.س.ن) ، ص 08 ، 10 .

يمكن القول مماسبق أن النظام القبلي كان يفتقد لعنصر الإستقرار المجتمعي ، نتيجة لكثرة الترحال . فارتباط سلطان القبيلة ومجلسها بعنصر السكان وليس الإقليم الجغرافي ، إلى غاية ظهور حق الملكية الذي حقق إستقرار القبائل بأقاليمها ، ودفع بها إلى الإندماج مكونة مدنا وقرى كبيرة وهذا هو أقصى حد وصلت إليه الإدارة المحلية كصورة بدائية .

ب. **المرحلة المدينة أو الحضرية** : في هذه المرحلة أدى إنتشار القرى وتعددها واحتكاكها إلى إندماجها في مدن كبرى آهلة بالسكان ، مشكلة حكومات إقليمية وإمبراطوريات [1]، تميزت بنظام مركزي مفرط نتيجة لظهور الحاجة الشديدة لبسط سلطتها على كامل مساحتها الجغرافية ، ومع إنفتاح الإمبراطوريات القديمة والوسيطة على شعوب ومناطق وأجناس ، وثقافات متنوعة ، تم تقوية الحكومة المحلية على حساب الإمبراطوريات في مرحلة الشيخوخة مما أدى إلى بروز نظام الإقطاعات والمدن والأقاليم . حيث كان النظام الإقطاعي نظاما محليا قائما على الولاء الإقليمي المحلي يقوم على توزيع السلطة بين أمراء الإقطاع ، فظهر في كل إقطاع إقليم مستقل وإدارة مستقلة وقوة عسكرية مستقلة حيث إستمرت هذه الكيانات المحلية كشكل سائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى .[2]

من خلال هذه المرحلة يمكن القول أن الإدارة المحلية ظهرت في شكل كيانات وحكومات إقليمية ، مشكلة إمبراطوريات واسعة تخضع لرقابتها وسلطتها . وقد ساعد في ظهور هذه الحكومات المحلية إتساع الرقعة الجغرافية ، التي كانت تسطر عليها الإمبراطوريات ، ومنح الإقطاعات إدارة مستقلة لأقاليمها المتنوعة في الأجناس والثقافات .

ج. **المرحلة الحديثة** : بدأت هذه المرحلة بظهور الدولة القومية التي ظهرت على أنقاض النظام الإقطاعي حيث إتخذت الإدارة المركزية السياسية والإدارية طابعا لها بهدف توحيد العناصر الإقليمية ، أو البشرية المكونة للدولة . وقد ساعد على ذلك قلة الوظائف التي كانت تقدمها الدولة ، والتي إقتصرت على الأمن الداخلي ، والدفاع الخارجي والفصل في النزاعات .

ومع مرور الزمن تشعبت وظائف الدولة ، وأصبح تدخلها يشمل المجالات الإقتصادية والإجتماعية . فبرزت اللامركزية وعدم التركيز كفلسفات سياسية وإدارية . ومن أبرز صور اللامركزية وعدم التركيز التي ظهرت : اللاوزارية ، الفدرالية الحكم المحلي [3]. لكن الإدارة المحلية ومفهوم الدولة ككل دخل منعطفا جديدا بعد ظهور الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر ، وما أعقبها من إنتشار للوعي الثقافي والعلمي والتكنولوجي ، حيث إنتقلت وظيفة الدولة من مفهومها الكلاسيكي (حارسة) إلى دولة الرعاية الإجتماعية . فأصبحت الدولة تضع برامج التخطيط والتنمية وتحقيق الرفاه

1 - قصراوي أمينة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 03 .

2 - محمد محمد بردان ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 10 .

3 - محمد محمد بردان ، **مرجع سابق** ، ص 11 .

الأمر الذي أدى إلى عجزها في مواجهة التحديات والأزمات ، وتزايد الأعباء [1], كل ذلك دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية وإعادة تنظيم جميع مصالحها ، وتقاسمهما للوظائف والأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية ، مع إبقائها على الحفاظ على وحدتها السياسية والإدارية للدولة .[2]

2 – تعريف الإدارة المحلية :

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة المحلية حسب وجهات نظر الفقهاء والمفكرين ، ويرجع ذلك إلى كون كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب . لكن على الرغم من ذلك فأغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الأساسية المتعلقة بالإدارة المحلية [3] . ويمكن تلخيص ورصد الإتجاهات التي تناولت تعريف الإدارة المحلية في ثلاثة إتجاهات رئيسية :

الإتجاه الأول : يعرف الإدارة المحلية إنطلاقا من وظائف هذه الإدارة ، لكن هذا التعريف لم يكن جامعا نظرا لتعدد وظائف الإدارة المحلية واختلافها من دولة إلى أخرى حسب النظام والسياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية ، وحسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة .

الإتجاه الثاني : يعرف الإدارة المحلية إنطلاقا من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، ولكن هذا التعريف لايؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية بالإضافة إلى أن الأهداف المرجوة من الحكم المحلي تختلف من زمن إلى آخر ومن مرحلة إلى تاريخية إلى أخرى .

الإتجاه الثالث : أما الإتجاه الثالث لتعريف الإدارة المحلية ، فإن الكثير من المفكرين يجمعون على أنه الإتجاه السليم . حيث ينظر بعين الإعتبار إلى جوهر الحكم المحلي وبناه وهيئته والمقصود بذلك هيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي تكون من المجالس المحلية ، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية .[4]

وضمن هذا الإطار العام يمكننا إدراج التعاريف التالية :

يعرفها الكاتب البريطاني " **غرام مودي** " **Modie Grame** على أنها: " مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ، ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة " .

---

1 - سناء قاسم محمد حسيبا ، " واقع وإستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية "، (**رسالة ماجيستير** ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، كلية الدراسات العليا ، 2006) ، ص18 .

2 - قصراوي أمينة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 05 .

3 - محمد محمود الطعامنة ، "نظم الإدارة المحلية : المفهوم والفلسفة والأهداف" ، **الملتقى العربي الأول مداخلة مقدمة حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي** ، سلطنة عمان ، 20/18 أوت 2003 ، ص 08 .

4 - عبد الرزاق الشيخلي ، **الإدارة المحلية : دراسة مقارنة** . الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 18-19 .

ويعرفها **العطار** بأنها :" توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية ، تباشر إختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها "، أهم مايميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الإنتخابي في الإدارة المحلية ، وعلى الرقابة والإشراف الذي تمارسه الحكومة المركزية .[1]

وعرفها **الشيخلي** بأنها :" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد " ، و مايميز هذا التعريف أنه يبين أهمية الإدارة المحلية ودورها في إدارة وتسيير المرافق العامة المحلية داخل مجتمعها .[2]

أما **John Cherke (جون شيركي)** فيعرف الإدارة المحلية على أنها :" ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطة محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية .[3] على ضوء التعريفات السابقة وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها : " ذلك النظام الإداري الذي تلجأ بموجبه الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية ، وإسنادها إلى هيئات محلية مستقلة ومنتخبة ، تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية .

3 – تمييز الإدارة المحلية عن المفاهيم الأخرى :

أ. التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي :

يعتبر الحكم المحلي الحكم الذي تتنازل فيه الحكومة المركزية عن صلاحيات واسعة واختصاصات كبيرة للمجالس المنتخبة التي تتمتع بقدر أكبر من الإستقلالية في ممارسة إختصاصاتها مقارنة بالإدارة المحلية في ظل سيادة الدولة .[4]

لكن هناك جدل واسع بين الكتاب والباحثين العرب حول مصطلحات **الإدارة المحلية " Local Administration "** ومصطلح **الحكم المحلي " Local Government "** حيث يرى بعضهم أن نظام الإدارة المحلية خطوة أو مرحلة أساسية نحو الحكم المحلي . فبعض الدول عند تطبيقها للامركزية الإدارية تبدأ بتفويض

1 - محمد محمود الطعامنة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 09 .

2 - عبد الرؤوف مشري ، " الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية " ، **مجلة العلوم الإنسانية** ، العدد 40 ، جامعة قسنطينة 02 ، ديسمبر2013 ، ص 448 .

3 - أيمن عودة ، **الإدارة المحلية** . عمان : دار وائل للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 18 .

4 - ناجي عبد النور ، " دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة : تجربة البلديات الجزائرية " ، **مجلة دفاتر السياسة والقانون** ، العدد الأول ، جامعة عنابة ، جانفي 2009 ، ، ص 02 .

الصلاحية أو تخويلها أولا من الحكومة إلى ممثليها في المحافظات ، ثم تقوم بعد ذلك بتطبيق الإدارة المحلية ، وفي حالة نجاح هذه الإدارة المحلية تقوم بتطبيق نظام الحكم المحلي .[1]

وهناك رأي آخر يعتبر مصطلحي الإدارة المحلية ، والحكم المحلي مترادفين لايجب التفريق بينهما . بمعنى أن لهما مدلول واحد ، وأنهما يشيران إلى أسلوب واحد من أساليب الإدارة يتباين تطبيقه من دولة إلى أخرى ، أو مطقة إلى أخرى وداخل الدولة الواحدة [2]. فالنظام الفرنسي يستخدم مصطلح الإدارة المحلية رغم أن كل أعضاء المجالس المحلية يتم إختيارهم عن طريق الإنتخاب . في حين يستخدم النظام الإنجليزي مصطلح الحكم المحلي على الرغم من وجود الرجال الحكماء Elderly في المجالس المحلية المعينين بواسطة المجلس المحلي حتى سنة 1974 .[3]

وهنا رأي ثالث يرى أن هناك إختلاف كبير بين المصطلحين الإدارة المحلية والحكم المحلي . فالأول يتعلق باللامركزية الإدارية أما الثاني فيتعلق باللامركزية السياسية الشائعة في نظم الإتحاد الفدرالي ، كما أن الحكم المحلي ينشأ بموجب دستور ، والرقابة من السلطة المركزية تكون مخففة وفي غالب الأحيان مجرد إشراف على الأعمال المحلية أما الإدارة المحلية فتنشأ بموجب قانون كما أن الرقابة من السلطة الوصية تكون مشددة ، يمتلك الحكم المحلي إختصاصات قضائية ، تشريعية ، تنفيذية ، تستوحى من الدستور أما الإدارة المحلية فلها إختصاصات إدارية تعدل بالقانون كما أن الحكم المحلي يخضع للقوانين الصادرة عنه ، أما الإدارة المحلية فتخضع لقوانين الدولة المركزية .

وما يجدر الإشارة إليه أن المعيار والمحرك الرئيسي في وجود نظام سليم وقوي ، هو مدى تمتع الهيئات المحلية من قدرة في إتخاذ مختلف القرارات بصورة مستقلة وكذا تمكنها من تفيذها في حدود وحدتها الإدارية بصرف النظر عن التسميات. [4]

ب. **التمييز بين الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري** :

يقوم نظام عدم التركيز على إمتلاك بعض الأجهزة المحلية والتي تمثل السلطة المركزية لبعض الصلاحيات والسلطات التقريرية ، مع إبقاء القرارات ذات الأهمية من إختصاص السلطة المركزية حيث أن هذه الصيغة تخفف عن الوزراء بعض الأعباء والإختصاصات خاصة المتعلقة بالشؤون المحلية .[5]

- محمد محمود الطعامنة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 07 .1

2 - نوال بوكعباش ، " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر : دراسة حالة ولاية جيجل" ، (**رسالة ماجستير** ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2011) ، ص 105 .

3 - محمد محمود الطعامنة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 08 .

4 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 07 .

5 - أحمد محيو ، **محاضرات في المؤسسات الإدارية** . تر : محمد عرب صاصيلا ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ، ص 106 .

ومن أهم الفوارق التي تميز عدم التركيز في الإدارة المحلية نجد :[1]

- أسلوب عدم التركيز الإداري يندرج تحت مظلة المركزية الإدارية في حين أن الإدارة المحلية تندرج تحت مظلة اللامركزية .
- عدم التركيز الإداري لايتطلب تعدد السلطات الإدارية ، وإنما يقوم على توزيع إختصاصات الوظيفة الإدارية بين أعضاء سلطة إدارية واحدة . أما في نظام الإدارة المحلية فهناك تعدد للسلطات الإدارية حيث توزع الإختصاصات والمهام بين الحكومة المركزية ومجالس محلية منتخبة تتمتع عادة باستقلال مالي وإداري .
- في حالة عدم التركيز الإداري تتخذ القرارات وتبرم مختلف العقود الإدارية باسم الدولة بواسطة موظفيها في الأقاليم ، أما نظام الإدارة المحلية فإن المجالس المحلية هي من تتولى إتخاذ القرارات وإبرام العقود باسمها ولحسابها.
- للإدارة المحلية أهمية سياسية وبعد ديموقراطي لأنها تترك إدارة الشؤون المحلية لممثلي المواطنين في الأقاليم بينما لايمتلك عدم التركيز الإداري هذه الأهمية باعتباره مجرد تطبيق لقانون " الفن الإداري" .
- تخضع المجالس المحلية في نظام الإدارة المحلية للوصاية الإدارية من قبل الحكومة المركزية ، بينما يخضع الموظفون في الأقاليم في ظل عدم التركيز الإداري للسلطة الرئاسية .[2]

ج. **التمييز بين الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية (المصلحية) :**

تتمثل اللامركزية المرفقية في منح مرفق عام معين ، أو بعض المشاريع والمصالح العامة الشخصية المعنوية الإعتبارية وقدر من الإستقلال عن السلطة المركزية ومع خضوعها للرقابة وبقائها تحت إشرافها مثل : مرافق التعليم ، الغاز الماء الصحة ، النقل ..، وذلك من أجل تسهيل ممارستها لنشاطها بعيدا عن التعقيدات الإدارية ، ولا يستند هذا الأسلوب على فكرة الديموقراطية ، فهي فكرة فنية ، تتصل بكفاءة إدارة المرفق ، وليس من الحاجة الأخذ بأسلوب الإنتخابات في إختيار رؤساء وأعضاء مجالس هذه الهيئات العمومية ، بل نجده يعتمد على أسلوب التعيين ، كما أن ممارسة هذه المؤسسات لنشاطها يكون ضمن الحدود والإختصاصات الممنوحة لها ، ولا يمكنها مباشرة نشاطات أخرى أو التوسيع من إختصاصاتها .[3]

1 - سكينة عاشوري ، " الإتجاهات المعاصرة لنظام الإدارة المحلية " ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2014) ، ص 24 .

2 - هاني علي الطهراوي ، **القانون الإداري** (**ماهية القانون الإداري** ، **التنظيم الإداري** ، **النشاط الإداري**) . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 107 .

3 - خديجة حمدي ، هجيرة بلحاج ، " التنظيم الإداري في الجزائر " ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة مصطفى إصطنبولي معسكر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017) . ص 97 .

وتعرف اللامركزية المرفقية بأنها :" **مشروع إقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية ، غايته إشباع حاجات عامة ومصالحهم"** ، ويمكن تعريفها كذلك بأنها :" **الوعاء الذي تمتزج فيه الحرية الإقتصادية و الكفاية الإنتخابية مع المسؤولية العامة والرقابة الذاتية** .[1]

من خلال ماسبق يتضح لنا أن الإدارة المحلية تتفق مع اللامركزية المرفقية في ثلاث عناصر هي : الشخصية المعنوية أو الإعتبارية ، والإستقلال المالي ، وخضوع كلاهما لرقابة السلطة المركزية . بينما نجد فروق جوهرية بين الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية ، وتتجسد في كون الإدارة المحلية تنشأ لرعاية مصالح طائفة من الناس في جزء أو إقليم من أقاليم الدولة على أساس المهام . بينما تنشأ اللامركزية المرفقية لغرض محدد واختصاص أنشئت لتحقيقه على أساس المصالح والتخصص . كما أن الإدارة المحلية تنشأ بتأثير عوامل سياسة أهمها الأفكار الديموقراطية ومبادئ الحرية ، وحق المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية ، بينما الأشخاص العامة المرفقية تنشأ لأسباب فنية هي : الرغبة في إدارة المرافق العامة بطريقة سليمة ، وتحقيق الفعالية .

د. التمييز بين الإدارة المحلية والحكم الذاتي :

قبل التمييز بين الإدارة المحلية والحكم الذاتي ينبغي لنا توضيح فكرة الحكم الذاتي ، فهي فكرة تحتوي على مدلولين مدلول دولي وآخر داخلي. ففي مجال القانون الدولي العام يقصد بالحكم الذاتي صيغة للحكم تطبق على الأقاليم أو مناطق معينة تتوفر فيها كل مقومات الدولة من شعب وإقليم وسلطة سياسية ، ولكنها تبقى تحت سيطرة وحكم الدولة المستعمرة حيث لاتتمتع بالسيادة الخارجية ، فهي مستقلة إداريا وماليا دون أن يكون لها إستقلال سياسي .

أما مدلول الحكم الذاتي على المستوى الداخلي ، فيعرف بأنه : مباشرة جمهور الشعب لسلطته في مختلف الميادين واعتبره البعض بأنه نظام لامركزي يقوم على أساس الإعتراف بجزء معين من إقليم الدولة بالإستقلال الذاتي ضمن إشراف ورقابة الدولة .

كما يعرف البعض الحكم الذاتي بأنه صيغة متطورة من اللامركزية الإدارية ، تقوم بموجبها الدولة وضمن وحداتها القانونية والسياسية بالإعتراف والإقرار لقومية أو ، جماعة دينية أو لغوية أو ثقافية معينة بعض السلطات التشريعية والإدارية تحت رقابة الدولة وإشرافها .[2]

يتضح مما سبق أن الحكم الذاتي يتميز بوجود سلطات تنفيذية وتشريعية ذات صلاحيات أوسع من صلاحيات الإدارة المحلية ، بالإضافة إلى وجود سلطة قضائية يناط بها تطبيق القانون واختيار القضاة والمحاكم ، كما أن الحكم

---

1 - عتيقة كواشي ، " اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية : دراسة تحليلية مقارنة " ، (**مذكرة ماجستير**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2011) ، ص67 .

2 - سامي حسن و نجم عبد الله ، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها** . القاهرة : المركز القومي للإصدارات القانونية ، ، 2014 ، ص 94-95 .

الذاتي غالبا ما يكون على أساس الإعتراف لإقليم مميز قوميا أو عرفيا داخل الدولة بالإستقلال في إدارة شؤونه والهدف منه هو حماية قومية أو جماعة عرفية تقطن في إقليم داخل الدولة . بينما الإدارة المحلية لا يشترط أن يتضمن إقليمها وجود طائفة أو جماعة عرفية متميزة داخل الدولة كما أن أغلب أقاليم الحكم الذاتي تمتلك علم خاص بها إلى جانب الدولة التابعة لها ، أما الإدارة المحلية فهي تمتلك علم الدولة التي تنتمي إليها فقط .

ثانيـا : مقومات الإدارة المحلية وأهذافها

1. مقومات الإدارة المحلية :

تعتبر الإدارة المحلية تنظيما إداريا تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية المنتخبة ، وتمارس إختصاصاتها تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها . وهي ترتكز على ثلاثة أركان [1]:

أ. وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية :

تنقسم الدولة هنا إداريا إلى عدد من الوحدات المحلية وفقا لظروفها الخاصة مراعين في ذلك التوزيع الجغرافي الإجتماعي والتاريخي (المساحة ، عدد السكان ومدى تجانسهم) ، بالإضافة إلى الموارد المالية والإقتصادية . وتمنح هذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية ، التي تعرف على أنها مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق غرض معين أو مجموعة من الأموال تخصص لغرض معين ، ويعترف لها القانون بالشخصية القانونية المقررة للإنسان فتصبح أهلا لإكتساب الحقوق ، والإلتزام بالواجبات. من خلال هذا التعريف نستنتج عناصر الشخصية المعنوية وهي كالتالي :

- الإستقلال المالي .
- الأهلية القانونية .
- الحق في التقاضي .
- الموطن المستقل .
- الممثل الشخصي للوحدة المحلية .
- ممارسة السلطة والتمتع بامتيازاتها .

من خلال هذه النتائج المترتبة عن الإعتراف بالشخصية المعنوية للوحدات المحلية ، التي ترى أن لها الحق في إشباع مصالح وحاجات معينة لسكان الوحدة المحلية ، بينما هي لاتهم بقية سكان الدولة . لذا لابد من التمييز بين المرافق المحلية التي تعتبر شأنا محليا خاصا ، وبين المرافق القومية التي تهم سكان الدولة عامة والتمييز فيما بينها .

---

1 - باديس بن حدة ، **الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي دراسة مقارنة .** الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية ، 2016 ، ص65-66.

ب. **قيام هيئات محلية منتخبة :**

إن إعتراف المشروع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية يستلزم أن تتولاها هيئات محلية منتخبة ، تنوب السكان المحليين في إدارتها بإعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة المحلية الذين خبرو مشاكلها وحاجات سكانها ويرغبون في خدمتها وحل مشكلاتها . ويجب أن يتولى سكان الوحدات المحلية إدارة هذا النوع من المرافق بأنفسهم وأن يتم ذلك بإختيار السلطات المحلية هؤلاء السكان وليس ع طريق الحكومة أو الإدارة المركزية . ويذهب أغلب الفقهاء إلى ضرورة أن يتم إختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الإنتخابات تأكيدا لمبدأ الديموقراطية . [1] وليس هناك معيار ثابت ومحدد فيما يتعلق بتحديد حجم ، ومدة وشروط العضوية في المجالس المحلية ، فهناك إختلافات كبيرة بين الدول في هذه المسألة ، ونجد الإختلاف أحيانا حتى بين الوحدات المحلية داخل الدولة الواحدة ، ويكمن هذا الإختلاف لمجموعة متعددة من العوامل أهمها : عدد السكان في الوحدة المحلية ومساحتها ودرجة التقدم الحضاري فيها ، وكذا إنضمام وحدة النمط (التشابه في تشكيل واختصاصات المجالس المحلية) ، وأيضا طبيعة النظام السياسي السائد وطبيعة الوحدة المحلية وليس هناك معيار ثابت ومحدد فيما يتعلق بتحديد حجم ، ومدة وشروط العضوية في المجالس المحلية ، فهناك إختلافات كبيرة بين الدول في هذه المسألة ، ونجد الإختلاف أحيانا حتى بين الوحدات المحلية داخل الدولة الواحدة ويكمن هذا الإختلاف لمجموعة متعددة من العوامل أهمها : عدد السكان في الوحدة المحلية ومساحتها ودرجة التقدم الحضاري فيها ، وكذا إنضمام وحدة النمط (التشابه في تشكيل واختصاصات المجالس المحلية) ، وأيضا طبيعة النظام السياسي السائد وطبيعة الوحدة المحلية

وتتشكل أساليب تشكيل المجالس المحلية :[1]

- **الإنتخابات :** يعتبر الإنتخاب وسيلة ديموقراطية حيث ذهب العديد من الفقهاء للقول أن النظام اللامركزي يعد إمتدادا لفكرة الديموقراطية في المجال الإداري ، لذا يجب أن يقوم على الإنتخاب وهو الطريقة الأساسية التي يتم بموجبها تشكيل المجالس المحلية ، ويمثل شرطا ضروريا لوجود اللامركزية ، ففكرة الديموقراطية تتمثل في الإنتخابات التي تعكس رأي الشعب وإرادته ، وحريته في إختيار ممثلين له يعبرون عن أمانيهم وأن الحريات المحلية هي جزء من الحريات العامة التي هي أساس كل نظام ديموقراطي ،ويعتبر الإنتخاب ضمانا لإستقلال الهيئات المحلية حيث ينظر أنصار هذا الإتجاه إلى الإنتخاب على أنه الوسيلة المثلى والأساسية التي تضمن وتدعم إستقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية . ولا يتحقق هذا الإستقلال إلا بإختيار أعضاء المجالس المحلية ، عن طريق الإنتخاب .

1 - سكينة عاشوري ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 30 ، 32 .

ويرى الفقيه **موريو** (moroi) أن اللامركزية تتضمن أمرين هما : إنتخاب المجالس المحلية ، وأن تتخذ هذه المجالس القرارات المتعلقة بالمسائل المحلية ، ويتفق معه الأستاذ **كادوا** (cadu) و الذي يبين الإرتباط الوثيق بين إستغلال السلطات المحلية في ظل التنظيم اللامركزي ، وبين ضرورة تشكيلها بالإنتخاب . ويرى أن التنظيم اللامركزي يتضمن أمرين هما : وجود إطار جغرافي يشعر الأفراد بوجود مجموعة مصالح تربطهم ؛وأن يكون هناك ممثلون منتخبون يتمتعون باستقلال حقيقي فيما يقومون به من أعمال إدارية .

- **التعيين** : يهدف إلى توفير الأعضاء ذوي الخبرات الفنية والإدارية ، تعينهم السلطة المركزية . والهدف من ذلك هو خلق مجالس محلية يتولى إدارتها أعضاء يمثلون مختلف الشرائح الإجتماعية في الإقليم ، ويعتمد أنصار هذا الأسلوب على مجموعة من المبررات يمكن إجمالها فيما يلي :

- أن أسلوب الإنتخاب وخاصة في الدول النامية التي لم يصل المواطن فيها إلى درجة كافية من الوعي السياسي، قد لا يفرز أكفأ المرشحين ، وذلك بالنظر إلى أن الإنتخاب لايقع بالضرورة على المرشح الأكفأ والأجدر بعضوية المجلس .

- الإنتخاب في نظام الإدارة المحلية يمكن أن يشكل تهديدا لوحدة الدولة السياسية ، على إعتبار أن المجالس المحلية وبمرور الزمن قد تستقل فيها الوحدات المحلية ، وتشكل دويلات تطالب بالإنفصال .

- أن المرشح المنتخب لن يكون قادرا على القيام بواجباته ومسؤولياته على نحو سليم ، إذ ستكثر المخالفات والتجاوزات من المجلس المنتخب تحت تأثير العواطف الشخصية .

- **الجمع بين الإنتخاب والتعيين** : إنتخاب المجالس المحلية أمر تقتضيه النزعة الديموقراطية (الديموقراطية التشاركية) والمشاركة في إتخاذ القرار . ولكن المجتمع والأعضاء المنتخبون لم يصلوا إلى درجة من الوعي العام والإنتخاب ليس بالضرورة يحقق النتائج المرجوة منه ، لذا يتم الجمع بين الإنتخاب والتعيين ، وتشكل السلطات المحلية الكفاءة الفنية اللازمة على أن تكون الغالبية للأعضاء المنتخبين .

ج. إشراف ورقابة السلطة المركزية على أعمال الهيئات المحلية المنتخبة :[1]

يعتبر إستقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية ، ولكن الإستقلال التام أمر غير قائم لأنه يسبب للدولة العديد من المشكلات كنشأة الكيانات السياسية التي تطالب بالإنفصال عن الدولة مما يهدد وحدتها وسلامة أراضيها ، وكما لا يمكن تصور وجود المركزية المطلقة لايمكن أيضا تصور وجود اللامركزية المطلقة .

ولضمان الإستقلال والحد من عيوبه ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة ، وضعت الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة خاصة تدعى **الرقابة الإدارية** أو **الوصاية الإدارية** تمارسها السلطة المركزية ضمن الحدود التي يرسمها القانون وتعني

1 - أحمد عبد الزهرة كاظم الفتلاوي ، **النظام اللامركزي : دراسة مقارنة** . عمان : مكتبة زين الحقوقية و الأدبية ،2016 ، ص 51 ، 53 .

هذه الوصاية الإدارية :" مجموعة السلطات التي يقررها القانون للسلطة المركزية لتمكينها من الإشراف على نشاط الهيئات اللامركزية وأعمالها حمايةً للمصلحة العامة ".

المجالس المحلية والهيئات المحلية وإن كانت تمارس صلاحياتها مستقلة عن السلطة المركزية إلا أنها ليست منفصلة عن الهيكل العام للدولة وعليها ممارسة إختصاصاتها في نطاق السياسة العامة للدولة ، وهي ملزمة بإحترام الخطط العامة التي تضعها السلطات المركزية إعمالا لمبدأ " **مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ** " وضمانا لإحترام الهيئات المحلية لذلك فإن المشروع يرتب عادة حقا للسلطة المركزية في المراقبة على أعمال الهيئات المحلية ، ورقابة السلطة المركزية يجب ألا تكون ضعيفة بحيث يخلو المجال فيساء إستخدام الحرية وتتضرر حين ذاك المصلحتين الوطنية والمحلية ، وعليه يجب أن تكون الرقابة معتدلة بحيث تؤدي إلى حماية المصالح العليا للدولة مع إحترام المصالح في نطاق اللامركزية .

وتتخذ الرقابة على الهيئات المحلية الصور التالية : [1]

- **الرقابة على المجالس والهيئات ذاتها:** إن إنشاء وإلغاء وحدات الإدارة اللامركزية(البلديات مثلا) من اختصاص القانون حيث يتم عادة بموجب قانون صادر عن السلطة التشريعية فان ذات القانون المنشئ لتلك الوحدات يخول السلطات الإدارية المركزية سلطة إيقاف وحل أجهزة وهيئات الإدارة اللامركزية دون المساس بوجود المعنوية لتلك الإدارة .

الإيقاف suspension: حيث يمكن للإدارة المركزية (سلطة الوصاية) أن توقف أو تعطل نشاط وسير أعمال مجلس أو هيئة معينة مؤقتا طيلة فترة محددة لإعتبارات معينة تستند لمبدأ المشروعية أو مبدأ الملائمة .

الحل dissolution: كما قد يخول القانون لسلطة الوصاية أن تقدم بالحل و الإزالة و الإنهاء الدائم لهيئة من هيئات الإدارة المحلية(المجلس المنتخب)وهو من أخطر مظاهر الرقابة و الوصاية الإدارية لمساسه بمبدأ الديمقراطية والاختيار الشعبي ، الأمر الذي استلزم إحاطته بجملة من القيود و الشروط حفاظا على أركان النظام اللامركزية المتمثل في استقلال وحدات الإدارة اللامركزية .

- **الرقابة على الأشخاص :** تمارس السلطة الوصاية رقابتها على الأشخاص المعنيين بالوحدات اللامركزية وفق إجراءات معينة وتمارس وصايتها الإدارية على الأشخاص والأفراد القائمين على إدارة تسير الهيئات المحلية في :

– توقيف العضو بهيئات الادارة اللامركزية لمدة محددة عن ممارسة المهام .

– الإقالة لأسباب عملية ، كتولي العضو المنتخب لمهام إدارية في جهة أخرى .

1 - بوبكر ماضوي ، "صور الرقابة على الإدارة المحلية " ، (**مذكرة ماستر** ،جامعة بسكرة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2014) ، ص 30، 35 .

– العزل أو الطرد أو الفصل بسبب إدانته لإرتكاب أعمال مخالفة للقانون .

- **الرقابة على الأعمال** :ويقصد بها رقابة الإدارة المركزية على أعمال الهيئات المحلية و تتجلى هده الرقابة في المصادقة والإلغاء و الحلول :

– **المصادقة :** أوجبت مختلف قوانين الإدارة المحلية إخضاع بعض قراراتها لتزكية السلطة المركزية وقد تكون صريحة أو ضمنية وفق ما ينص عليه القانون وتكون أمام المصادقة الصريحة عندما تلجأ السلطة المركزية أو جهة الوصاية الى إصدار قرار تفصح فيه صراحة عن تزكيتها لقرار صادر عن الجهة التابعة لها وصائيا ،أما المصادقة الضمنية فتكون عندما تلتزم سلطة الإشراف الصمت أزاء العمل أو القرار المعروض عليها .

– **الإلغاء** : إن مقتضيات النظام اللامركزي تفرض على سلطة الإشراف إبطال القرارات غير المشروعة الصادرة عن الهيئات المحلية حتى لا يحدث الإصطدام بين الجهاز المركزي و المحلي فعادة ما نجد القانون يتدخل لحصر حالات معينة يتمكن بموجبها الجهاز المركزي من إلغاء قرارات تم اتخادها على المستوى المحلي[1] .

– **الحلول :** إن سلطة الوصاية لا تمارس رقابتها فقط على الأعمال الإيجابية التي تصدر عن الهيئة المستقلة المحلية ولكنها تراقب ايضا الأعمال السلبية لهذه الهيئات عندما تبادر الى القيام ببعض واجباتها التي فرضت عليها قانونا .

2 – أهداف الإدارة المحلية : يمكن إستخلاص الأهداف التالية :

أ. الأهداف السياسية : [1]

- الديموقراطية والمشاركة : تعتبر الديموقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية . وهي تقوم على قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية ، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديموقراطية وأساسها ، وقاعدة لنظم الحكم الديموقراطي بالدولة .

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي : إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على إستئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة ، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها ، والقضاء عليها نهائيا .

- تقوية البناء السياسي والإقتصادي والإجتماعي للدولة : وذلك بتوزيع الإختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة ، ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة . وعندما تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي إعتادت على حرية التعرف والإستقلال قادرة على الوقوف على قدميها ، والتصدي لمسؤولياتها دون شعور بالحاجة أو الإعتماد المطلق على المركز .

1 باديس بن حدة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 102، 103 .

ب. **الأهداف الإدارية :** [1]

- **تحقيق الكفاءة الإدارية** :أشار الباحث **بروفينج** (brouving) أن أهم حسنات النظام اللامركزي مايتعلق بالنواحي الإقتصادية حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى إقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية . حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة ، والتي تختلف من محلية لأخرى . وبهذا فهي أكثر قدرة على الإستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي .

- **القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية** :حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات ، وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عائق أو روتين من خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات .

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية ، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والإستفادة من آداء بعضها البعض نتيجة لذلك .

- تقريب المستهلك من المنتج ، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيمونها ، ويمثلون جهود المستفيدين منها ، ويشتركون معهم في تمويلها .

ج. **الأهداف الإجتماعية والثقافية** : ترتكز الأهداف الإجتماعية والثقافية على مايلي :

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية ، بما يضمن تفهم الطرفين لإحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها إقتصاديا وإجتماعيا .
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن ، واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن .
- إحساس الأفراد بإنتماءاتهم الإقليمية والقومية ، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها .
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على إحتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم .
- تعميم قيم حسب المعرفة وإتقان العمل وتنمية الثقافة الوطنية .
- الإهتمام بتحسين التعليم والصحة لكافة الأفراد .

د. **الأهداف البيئية** : لم يستثنى البعد البيئي عن السياسات وأجندات الإدارة المحلية ، خاصة في الآونة الأخيرة ومع الإختصاصات الجديدة التي منحت إياها من أجل إحداث إصلاح وتغيير في أدوارها التنموية ، إنطلاقا من فلسفة وأهداف التنمية المستدامة وخاصة فيما يتعلق بمسألة ترشيد التسيير المحلي للموارد الطبيعية المحلية بعدما لحق بالبيئة من تأثيرات متفاوتة جراء النشاط الإقتصادي والبشري وسوء الإستغلال . لدا عمدت جل

1 - باديس بن حدة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 104 .

دول العالم إلى إنتهاج التخطيط البيئي كوسيلة لتحقيق التقدم . وفي إطار الأدوار الجديدة الموكلة لتحقيق تنمية مستدامة والحفاظ على البيئة خرجت قمة ريو دي جانيرو المنعقدة عام 1992 بأن الحلول لهذه المشاكل البيئية بين أيدي الإدارات المحلية [1]،من خلال اخذ بالمشاريع الإقتصادية البيئية ، والحفاظ على النظام البيئي لضمان حياة ومستقبل أفضل للأجيال القادمة وتحسين ظروف حياة الأجيال الحالية [1].

1- ذات نور الهدى ، سعودي سعيدة ، " الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية " ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة جيجل ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2017) ، ص 10-11 .

المبحث الثاني : أساليب الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة المحلية

إن تحديث الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية تستدعي إحداث تغييرات كثيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين ، والأجهزة المستخدمة ، وطرق الآداء . فليس من المعقول أن يتم الإتصال بين طالب الخدمة والمسؤولين عبر الإنترنت ، ثم يقوم مسؤول بمراجعة المعلومات يدويا بالأسلوب التقليدي ، فينبغي أن يكون التغيير متكاملا ، والآداء متجانسا ، وأن تتم إعادة تنظيم شاملة للخدمات ، والأدوات ؛ وذلك لأن إدارة الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي تختلف عن الإدارة التقليدية لمثل هذه الخدمات .

وعلى هذا الأساس تأخذ الإدارة الإلكترونية على عاتقها القيام بعمليات إستراتيجية لتطوير خدمات الإدارة المحلية وتقديمها بأسلوب حديث وجودة عالية ، بالإعتماد على أساليب وأدوات مادية وفنية وبشرية مناسبة ، لكن قبل التطرق إلى إعتماد الإدارة الإلكترونية كآلية فعالة في تقديم خدماتها المختلفة .

أولا : دواعي إعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات المحلية في تقديم الخدمات :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي ليس ضربا من ضروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية . ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة باختلاف أهدافها وهيكلتها ، وقد ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، والتقدم العلمي والتقني وزيادة الطلب على رفع المخرجات وضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى إحداث تطوير إداري نحو الإدارة الإلكترونية سواءا على المستوى المحلي أو الحكومي ، من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي وهو الحوكمة المحلية . وتتمثل عوامل الوقت والجهد والتكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الإدارات المحلية أعباءا كبيرة ، وتعد معيارا مهما لتقييم المواطنين لمدى كفاءة وفعالية تلك الإدارات في تدبير الشؤون المحلية ، وتقديم أفضل الخدمات .[1]

ويمكن تلخيص أبرز الأسباب الداعية لإعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات المحلية في تقديم الخدمات بالآتي:[2]

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات .
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي قد تتسبب في إحداث عدم توازن في التطبيق .

---

1 - زرزار العياشي ، "من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية " ، **مجلة القانون والمجتمع** ، المجلد 3 ، العدد 1 ، جامعة سكيكدة ، ص 103-104 .

2 - صافية بومصباح ، رانية نفاح ، " جاهزية الإدارات المحلية لإعتماد الحوكمة الإلكترونية : دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريريج " ، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية** ، العدد 04 ، جامعة ورقلة ، جوان 2006 ، ص 61 .

3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى الإدارة .
4. صعوبة الوقوف على معدات قياس الآداء .
5. ضرورة إيجاد وتوفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين مؤسسات الإدارة المحلية المختلفة ، وهذا من أجل ربح الوقت .
6. التوجه نحو توظيف إستخدام التكنولوجيا المتطورة والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات .
7. حتمية تحقيق الإتصال والتواصل المستمر بين المواطنين بالرغم من وجود تحديات إتساع نطاق أعداد المستفيدين .

ثانيا : أساليب ووسائل الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة المحلية :

تعتمد الإدارة الإلكترونية في تطويرها لخدمات الإدارة المحلية على أساليب حديثة ووسائل تقنية وفنية ، وتنظيمية مناسبة يمكن إجمالها فيمايلي :

1. إعتماد الإدارة المحلية على حزم برمجية وتطبيقات مستخدمة ومبرمجة ، تثبت مصداقيتها . فالإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي أيضا تحتاج إلى وجود مناسب وعال من البنية التحتية المتطورة التي تضمن شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية إتصالات سلكية ولاسلكية ، تكون قادرة على تأمين التواصل ، ونقل المعلومات بدقة .[1]
2. الإعتماد على أنظمة معلومات تسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية ، وكافة النتائج المترتبة عليها .[2]

فعلى مستوى البلدية ومن أجل تخفيف العبء على المواطن والإدارة يتم العمل على وضع إطار خدماتي إلكتروني لتقديم الخدمات والمعلومات المختلفة ، ويوضح الجدول التالي بعض الأنظمة الداخلية والخدمات الإلكترونية التي يمكن أن تعتمدها البلديات أو الإدارات المحلية :

الجدول رقم 06 : بعض الأنظمة الداخلية والخدمات الإلكترونية في البلدية الإلكترونية .

الأنظمة الداخلية (تحديث الإدارة)	الخدمات الإلكترونية
- أنظمة المعلومات الجغرافية . - أنظمة إدارة الأراضي والعقارات .	- إستعلام عن النشاطات والفعاليات المحلية . - إستعلام عن الأطباء والمراكز الصحية في

1 - أسامة السيد محمود ، **الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات** . القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 2010 ، ص 36 .
2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، نفس الصفحة .

- أنظمة المختبرات الصحية والرقابة الغذائية . - أنظمة إدارة شؤون البلدية الإدارية المختلفة (مالية – الموارد البشرية – المخزون ...) - أنظمة المخالفات ومتابعة شكاوي المواطنين . - أنظمة الصرف الصحي والري وإدارة الطرق .	المنطقة . - طلب ترخيص منزل أو مؤسسة . - طلب ترخيص إنشاء أبنية ومتابعة المعاملة إلكترونيا . - طلب ترخيص بالإعلانات . - أخبار البلدية ، وحملات التوعية الإلكترونية حول التدخين ، الأمراض الشائعة ، الوقاية المحلية . - تحميل النماذج البلدية والإجراءات الخاصة بها. - الإستعلام عن خدمات المكتبات العامة إلكترونيا .

المصدر : مركز دراسات الحكومة الإلكترونية ، **البلدية الإلكترونية : التميز في العمل العام** ، بيروت : مركز دراسات الحكومة الإلكترونية ،2011 ، ص06 .

3. تطبيق الوسائل الإلكترونية اللازمة من أجل الإستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ، والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها على المستوى المحلي ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكن المواطن من الإتصال بالشبكات المختلفة ، وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

4. الإعتماد على عدد لابأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية والإستفادة من خدماتها .

5. الأخذ في الإعتبار تنويع مصادر قواعد البيانات ، ومدى قدرة المواطنين المحليين في الوصول إليها بطرق مختلفة.[1]

وتستخدم الإدارات المحلية بولاية نيويورك الأمريكية وسائل تكنولوجية مختلفة لأداء عملياتها وخدماتها الإلكترونية ومنها إستخدام البريد الإلكتروني ، ونظام اللقاءات عبر شبكة المعلومات ونظام المحاسبة الإلكترونية باستخدام برنامج

1 - أسامة السيد محمود ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 36 .

" Soft Ware "الذي يجعل من حساب التكاليف والإرادات الخاصة بالخدمة والمعاملات أسهل وأيسر من القيام بها عن طريق التدوين في دفاتر الحسابات .[1]

6. تطبيق الإنجاز الآلي الإلكتروني ؛ وهي تقنية إلكترونية يتم بواسطتها إنجاز بعض الخدمات العامة ، وتقديمها بطريقة آلية وذلك بتحويل بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي يقوم بها الموظف إلى أعمال إلكترونية تتم تلقائيا . ويستخدم هذا النظام في مواقف السيارات بالساحات العامة المعدة والمخصصة لذلك أو على جانبي الطريق ، كما أن هذه التقنية تستعمل في أجهزة الصراف الآلي للأموال ، والردود التيليفونية المسجلة التي تعمل تلقائيا بمجرد طلب الرقم للإستفسار عن أمور محددة كمعرفة الأوراق المطلوبة لأمر معين وغيرها .[2]

7. الإعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية والإستفادة من خدماتها [3]، ويشمل ذلك وضع خطط إستراتيجية إدارية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة أو إدارة تقنية المعلومات تتولى تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة إيجابية وتتولى الحفاظ على مستوى عال من الخدمات وتواكب أي تطور جديد في مجال تقديم الخدمات .[4]

8. حماية المعلومات الشخصية للمواطنين عن طرق توفير الأمن الإلكتروني ، والسرية الإلكترونية . ويمون ذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات :[5]

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الألية .
- الإجراءات الإحترازية لحفظ المعلومات .
- التحديث المستمر لبرامج الحماية من الفيروسات .
- عمل نسخ إحتياطية للمعلومات العامة ، وحفظها في أماكن آمنة .
- سن التشريعات التي تفظ حقوق الناس وتنفذها ، مع عدم التساهل بها .

---

1 - سمية بومروان ، **الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية : دراسة مقارنة .** الرياض : مكتبة القانون والإقتصاد ، 2009 ، ص 21 .

2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 22 .

3 - جهاد أحمد رضوان ، « دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارات العامة » ، في الموقع :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 15.04.2018 ، على **https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/406816.html** الساعة : 12:00

4 - أسامة السيد محمود، **مرجع سابق الذكر** ، نفس الصفحة .

5 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، نفس الصفحة .

ومن أجل حماية خصوصية المواطن المحلي تعمل الإدارة الإلكترونية على تطبيق إجراءات أخرى تساهم في تأمين خدماتها ، حيث تستخدم تقنيات أمنية مهمة :

- **التشفير** : وهو عملية يتم خلالها منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة أو الخدمة .
- **التوقيع الرقمي** : وهو عملية يتم من خلالها التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال إستخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل ، ويتم هذا عبر التشفير غير المتماثل المذكور سابقا ، ومن ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام مفتاح عام .
- **البصمة الإلكترونية** : وتستعمل للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة ، وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها .
- **الشهادات الرقمية** : وهي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية ، تتيح التحقق من هوية الشركة أو الإدارة التي تتعامل معها عبر الإنترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام ؛ أما الجهة التي تصدر الشهادات الرقمية فهي جهة موثوقة تكون أمينة على المفتاح العام وعلى إثبات هويتك .[1]

إضافة إلى ماسبق فإن الكثير من الباحثين يرون أن الإدارة الإلكترونية في تطويرها للخدمات المحلية تقوم بالتركيز على مجموعة من العناصر الضرورية والتي تتمثل في :

1. **وضع إجراءات ومعايير محددة** : مراجعة واعتماد إقتراحات تطوير الخدمات وأسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد والتكلفة .[2]
2. **إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للإدارة** : ليدعم تقديم خدمات مميزة للمواطنين من خلال قنوات الخدمة المتعددة ، فتعديل الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية بمايتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية سينعكس إيجابيا على تقديم الخدمات على المستوى المحلي .
3. **التركيز على المتعاملين والمستفيدين من خلال** :

- وجوب التعرف على المتعاملين مع الإدارة ومعرفة إحتياجاتهم من الخدمات بشكل دقيق ومفصل .

1 - إلياس شاهد ، الحاج عرابة ، عبد النعيم دفرور ، " تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر " ، **المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية** ، العدد 03 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 ، ص 132 .

2 - حماد مختار ، " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية " ، (**مذكرة ماجيستير** ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر ،كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2007) ، ص 19 .

- وضع نظام لقياس رضى المتعاملين كجزء أساسي يتيح لهم الحصول على الخدمات دون مساعدة أي موظف .
- وجود قنوات متعددة للدخول على النظام في كل ساعات اليوم ، وفي كل أيام السبوع . الأمر الذي يضمن عدم إنقطاع الخدمات عن المواطنين .
- وجود إجراءات لتقبل الشكاوى وتسجيلها ومعالجتها وفقا لمعايير تحديد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات .

4. **التركيز على موظفي الإدارة المحلية من خلال :**

- تحديد المهارات والقدرات الواجب توافرها في الموظفين أثناء الممارسة الإدارية في تقديم الخدمات .
- إعادة وصف الوظائف حسب الإحتياجات الجديدة التي تفرضها الإدارة الإلكترونية .
- وضع نظام لتشجيع الإبتكار والتجديد ، والعمل على تكريس مفهوم الخدمة المتميزة .[1]

5. **التركيز على الإجراءات من خلال :**

- تطوير وتبسيط وهيكلة الإجراءات ، وهو العمود الفقري للإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات جيدة .
- تحديد وتحليل كافة الخدمات التي يقدمها الجهاز وإجراءات تقديمها وتوثيق الإجراءات الحالية .
- إعادة هندسة الإجراءات بغية تبسيطها وتوثيق الإجراءات الخاصة بالخدمات المتميزة .
- وضع معدل للآداء الإلكتروني في كافة العمليات وإعداد خطة لتقديمها وتطويرها باستمرار .

6. **التركيز على ترابط نظام الخدمات الإلكترونية :** فيكون ذلك من خلال العناية بالعناصر التالية :

- وجود إستراتيجية لترابط الخدمات المنبثقة من الخطط الإستراتيجية الأخرى في الإدارة الإلكترونية .
- الأخذ بعين الإعتبار حجم الخدمات الإلكترونية المقدمة ومقدار الطلب على كل منها ، ويكون ذلك من خلال دراسة تحليلية موثقة لمؤشرات الطلبات من حيث الموقع ، الوقت واليوم ، والأسبوع ، والمعدل السنوي ، وإجراء تقييم للمستجدات الأخرى .
- توحيد أسلوب الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة للمواطنين من خلال مختلف قنوات الإتصال ضمن إجراءات موحدة لضمان الفعالية في تقديم خدمة متميزة .

1 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 20 .

- ضرورة الأخذ في الإعتبار إيجاد منظومة خدمات إلكترونية موحدة ومترابطة لتقديم الخدمات المحلية على كافة المستويات التنظيمية للإدارة وأجهزتها ، بما في ذلك ترابط الإجراءات وتواؤم الجوانب الفنية والتجهيزات .
- ضرورة وضع خطة للتطوير المستمر للإجراءات ، وإجراء مقارنات للتجارب المثيلة الناجحة في تقديم الخدمة الإلكترونية والإستفادة منها في تطوير الخدمات الأخرى .[1]

7. **التركيز على القدرات الفنية :** حيث أن تطوير الخدمات لايمكن أن يحدث دون إستخدام أحدث تقنيات المعلومات والإتصالات ، لذلك من المهم وجود إستراتيجية محددة واضحة لنظم المعلومات في الإدارة المحلية مع وجود قدرات فنية قادرة على التعامل معها .[2]

من خلال ماسبق نستنتج أن أسلوب الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات على المستوى المحلي يتميز بمجموعة من الخصائص الهامة هي : [3]

أ. **الخصوصية** : فالتطبيقات الإلكترونية تحرص على حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل دخله ورقم بطاقته الإئتمانية من الأفراد الذين ليس لهم الحق في الإطلاع عليها ، وذلك لضمان عدم إساءة إستخدام البيانات وسرقتها .

ب. **المصداقية** : هذا يعني أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يقدم معلومات صحيحة ودقيقة ، والنماذج التي يحصل عليها المواطن من المواقع الإلكترونية ، والتأكد من أنها مقبولة ومعتمدة قانونيا ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة .

ج. **التواجد** : ويعني أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير الخدمات المختلفة وتجعلها متاحة على الموقع الإلكتروني على مدار الساعة 24 ساعة ، ولايوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول إليها والإستفادة منها ، لدا وجب عمل صيانة مستمرة للموقع .

د. **الثقة والأمان** : فأسلوب الإدارة الإلكترونية يحرص على عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطنين للفقد أو التلف .

---

1 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 21 .

2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 22 .

3 - عبير شعلي ، بثينة علال ، **"** تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرافق العامة في الجزائر : دراسة حالة وحدة البريد الولائية بولاية قسنطينة **"** ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة فسنطينة 03 ، كلية العلوم السياسية، 2016) ، ص 64-65 .

هـ. **التفـاعـل** : فالإدارة الإلكترونية تسمح للمواطن بالحصول على الخدمة كاملة بمافيها الدفع الإلكتروني وإبداء رأيه في الخدمات التي يحصل عليها ، ويكون ذلك من خلال المجال الذي تفتحه الإدارة المحلية والمرافق العامة في مواقعها الإلكترونية لتقديم المواطنين شكاويهم وأرائهم في الخدمات المقدمة لهم .

و. **التواصل المستمر** : حيث تتحيح الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة فتح قنوات إتصال وتواصل دائمة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين في أغلب الأوقات .

المبحث الثالث : إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية :

أصبحت الإدارة المحلية في عالمنا الحديث المفصل الأساسي والأكثر أهمية في رعاية الشؤون المختلفة المتعلقة بحياة الفرد والمجتمع ، وذلك عن طريق تقديم الخدمات الضرورية من أجل حياة كريمة للفرد . حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دورا أساسيا في تحسين جودة هذه الخدمات وتقديمها في صورة حديثة تلبي الرغبات المختلفة ، وتقلل من أعباء إدارتها.كما أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي أدت إلى ترشيد الخدمة الهامة التي تقدمها الإدارة المحلية ، وهذا ماسنتناوله فيمايلي .

أولا : ترشيد الإدارة الإلكترونية لخدمات الإدارة المحلية :

قبل التطرق إلى ترشيد الإدارة الإلكترونية لخدمات الإدارة المحلية ، لابد من الإشارة إلى ماتعنيه الخدمة العمومية .

1.**تعريف الخدمة** : الخدمة هي أنشطة ، آداء ، فعاليات ...، تتضمن عناصر أو منافع غير ملموسة يؤديها مقدمها بهدف إشباع الحاجات المستجدة للمستفيدين وإرضائهم . وهي حصيلة إدارة العاملين من جهة وإدارة العلاقات مع المستفيدين من جهة أخرى ، ونجاح إدارتها مرتبط بإدارة (الوقت ، وخبرة العاملين ، والتقمص العاطفي ، والسمعة ...) وهي تقدم للأفراد والمنظمات .[1] كما يمكن تعريفها على أنها أنشطة غير ملموسة تحدث من خلال عملية تبادلية بين طرفين ، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها [2]

2.**تعريف الخدمة العمومية** : هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل السلطة الحاكمة وهي أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي[3]، وتعرف أيضا أنها :" تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية ، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة .[4]

3.**تعريف الخدمات العمومية المحلية** : تعرف الخدمات العمومية المحلية بأنها نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية بمعنى أنها تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة ، فهي تشير إلى وجود مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة .[5]

---

1 - ميسون علي حسين الليلة ، " الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات : دراسة حالة مجلس محافظة بابل " ، **مجلة جامعة بابل** ، المجلد 24 ، جامعة بابل ،2016 ، ص 72 .

2 -philip kolter , **marketing management** . Paris : beme edition parson education , 2009 ,p 452 .

3 - jaques chevalier ,**Service public**. Paris :presse universitair de francP , 1970, p 21 .

4 - المرسي السيد حجازي ، **إقتصاديا المشروعات العامة : النظرية والتطبيقية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ، ص 29 .

5 - عز الدين شقرانة ، رابح شوقي عطية ، " مساهمة الإدارة المحلية في تفعيل الخدمات العامة : البلدية نموذجا " ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة زياني عاشور الجلفة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017) ، ص 44 .

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الخدمات العامة المحلية تتميز كونها ذات مفهوم محلي لأنها تخص سكان جزء من إقليم الدولة تقدمها لهم السلطة المحلية تحت رقابة السلطة المركزية .[1]

وتتضمن ترشيد الإدارة الإلكترونية لخدمات الإدارة المحلية مجموعة من العناصر تتمثل في :

1. **تحقيق مردودية الخدمة العمومية** :ويتعلق ذلك بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمات المقدمة للمواطنين ، مع ضرورة تحقيق رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.[2]
2. **تقليص تكاليف الخدمة** : ويتجسد ذلك من خلال الإتصال عن بعد للحصول على الخدمة من خلال الإتصال عبر الخط دون الإنتقال والإعتماد على النوافذ والشباك الإلكتروني .[3]
3. **سرعة الإستجابة واحترام المواعيد** : يتم بالإعتماد في تقديم الخدمات على تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة من أجل ربح الوقت وتحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخير .[4]
4. **تحقيق الدقة** : تقوم على تقديم الخدمات وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية تحد من الأخطاء الإدارية وتمنع من التجاوزات أثناء تقديم الخدمة .
5. **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : إن إدخال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في آداء الخدمة العمومية سيؤدي إلى تحقيق المحاسبة في جميع جزئيات تلك المهام من خلال وجود النشر الإلكتروني في كل مراحل الخدمة فلا مجال لإخفاء المعاملات ، ولا وجود لأي فرصة للإستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدة عامة .[5]
6. **تحسين وترقية الخدمات المقدمة** : وذلك من خلال : [6]

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الإنتظار .
- تسهيل المعاملات مع الأفراد عن طريق تبسيط وتسهيل الإجراءات .
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق الورقية .
- التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على الأجهزة الإدارية وتحقيق العدالة والشفافية .

---

1 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، ص 42 .

2 - عاشور عبد الكريم ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 66 .

3 - إلياس شاهد ، الحاج عرابة ، عبد النعيم دفرور ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 132 .

4 - عاشور عبد الكريم ، **مرجع سابق الذكر**، ص 66 .

5 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، نفس الصفحة .

6 - وسيلة واعر ، " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائر " ، **مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات** ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، مارس 2015 ، ص 16 .

- التمكن من الوصول إلى المناطق النائية في تقديم الخدمات مما سهل على مواطني تلك المناطق تلبية إحتياجاتهم وتسيير أمورهم دون عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الإدارة .
- سهولة تنقل الأفراد بفضل المراقبة الإلكترونية السريعة لوثائق المسافرين المتمثلة في وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية .
- القضاء على الطوابير غير المنتهية التي تعاني منها الإدارات المحلية .

ثانيا : تطوير قدرات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات ذات الجودة :

للإدارة الإلكترونية دور رئيسي في تطوير الإدارة المحلية والعمل الإداري بها ، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتحديث أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، وهي إنعكاس لما تمنحه تكنولوجيا الإعلام والإتصال للإدارة المحلية ، الأمر الذي يمكنها من تحسين آدائها وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها للمواطنين على المستوى المحلي ويكون ذلك من خلال مايلي :

1. **كفاءة الإدارة المحلية في تقديم الخدمات للمواطنين المحليين** : ينتج عن الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها مساهمة الإدارة المحلية في تقديم خدمات سريعة وغير مكلفة ، ولا يكون ذلك إلا بتوفير البنى التحتية والدرجة العالية من التقدم التكنولوجي والدعم المالي المخصص ، وكذا مستوى تدريب العاملين . ومن خلال كل ذلك تستطيع الأجهزة الإدارية الإنتقال إلى مرحلة توفر فيها الخدمة ، حيث يمكن للمواطن تعبأة نموذج طلب الخدمة ويرسلها مباشرة على الخط ، حيث وصلت عدد الخدمات المقدمة إلكترونيا في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أكثر من 8500 خدمة ، كما عملت بعض الولايات على إنشاء مواقع لتقديم خدمات محلية متكاملة . في عام 2000 قام 33 مليون من دافعي الضرائب في الولايات المتحدة بملئ إستماراتهم عن عائداتهم على الخط ، تسويق المنتجات في الريف إلكترونيا من خلال السوق الإلكتروني .[1]

كما تساهم الإدارة الإلكترونية تحديث مختلف أعمال الإدارة المحلية في تقديم الخدمة للمواطن من خلال :[2]

- تبسيط إجراءات تنفيذ مختلف الأعمال والمشاريع وتدفق مختلف المعاملات إلكترونيا .
- توفر الأرشفة الإلكترونية للمعلومات مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين خاصة بالأرشيف ، فضلا عن الحصول على معلومات صحيحة وموثوقة .
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة من خلال تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تسهيل إجراء الإتصال مع الأجهزة الإدارية المختلفة الأخرى .

1 - سمير محمد عبد الوهاب ، **الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي** . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ، 2007 ، ص 111 .
2 - سعد غالب ياسين ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 35 .

- تساهم في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب نظرا لتوفر البيانات الدقيقة والآنية .
- المساهمة في تحقيق التميز من خلال إنخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها .

2. **تطوير خطط وبرامج الإدارة المحلية التنموية** : تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في تطوير الخطط وصياغة وتنفيذ السياسات المحلية خاصة وأن الخطط المحلية لاتعني تقديم الخدمات فحسب ، ولكن صنع السياسات المتعلقة بالتنمية المحلية وما تتضمنه من إيجاد فرص إستثمار ووظائف ، وأعمال ومشاريع جديدة . ويبرز دور التقنية المعلوماتية من خلال جعل الإدارة المحلية تتغلب على العوائق الإدارية والإقتصادية وقادرة على المنافسة وخلق ظروف جذب إستثماري مع الزيادة في الإنتاجية والفاعلية ، كما تعزز التقنية المعلوماتية التواصل بين سكان الإدارة المحلية ومراكز إتخاذ القرار من خلال تضمين مختلف الحاجيات والمطالب والتوجهات السكانية المحلية في الخطط الوطنية وأخذ الخصوصية المكانية للوحدات المحلية في الحساب يجعل الخطط التي يتم وضعها عبارة عن عمليات واقعية وفاعلة وذات معنى للسكان المحليين ، كما يحقق التوافق والإنسجام بين إسهامات كل إدارة محلية أو الأقاليم المحلية الأخرى ضمن المنظومة الوطنية .[1]

3. **إنفتاح الإدارة على المواطن وتمكينه من الممارسة الديموقراطية** : حيث تفتح الإدارة الإلكترونية للمواطن على المستوى المحلي المجال للحريات الفردية والجماعية ، والتي تتجلى في المشاركة في الحملات الإنتخابية أيضا تسجيل أصوات الناخبين ونتائج الإقتراع ، واستطلاع آراء المواطنين وعقد إجتماعات ومنتديات ولقاءات جماهيرية ، الأمر الذي يسمح بالوصول والإطلاع على محاضر مجتمعات المجالس المحلية .

فعلى سبيل المثال في مدينة نيويورك الأمريكية تقوم الحكومة المحلية بوضع جدول أعمال المجلس المحلي للإجتماع القادم على مواقعها الإلكترونية للإطلاع على مايتضمنه الجدول من الإنشغالات والإهتمامات المختلفة للمواطن المحلي كما يحق للمواطنين التواصل مع المجلس المحلي ومخاطبته عبر البريد الإلكتروني خلال إجتماعات المجلس وتعتبر الرسائل والمدخلات الإلكترونية جزء من الإجتماع الرسمي للمجلس . كما أن للولايات المتحدة الأمريكية خطًا إلكترونيا لبعض الخدمات الخاصة بالتقاعد والرعاية الصحية ، وخدمات البحث عن الوظائف وغيرها .[2]

كما أن البلدان التي تبادر بتوظيف التقنيات الحديثة ستنجح في خلق فرص العمل وتحسين جودة الحياة من خلال مشاركة السكان المحليين في عملية صنع القرار المحلي ،وتجعل السكان أكثر إستعدادا لتحمل مسؤوليات أكبر ثم تحفيزهم على الإسهام في التنمية المحلية .[3]

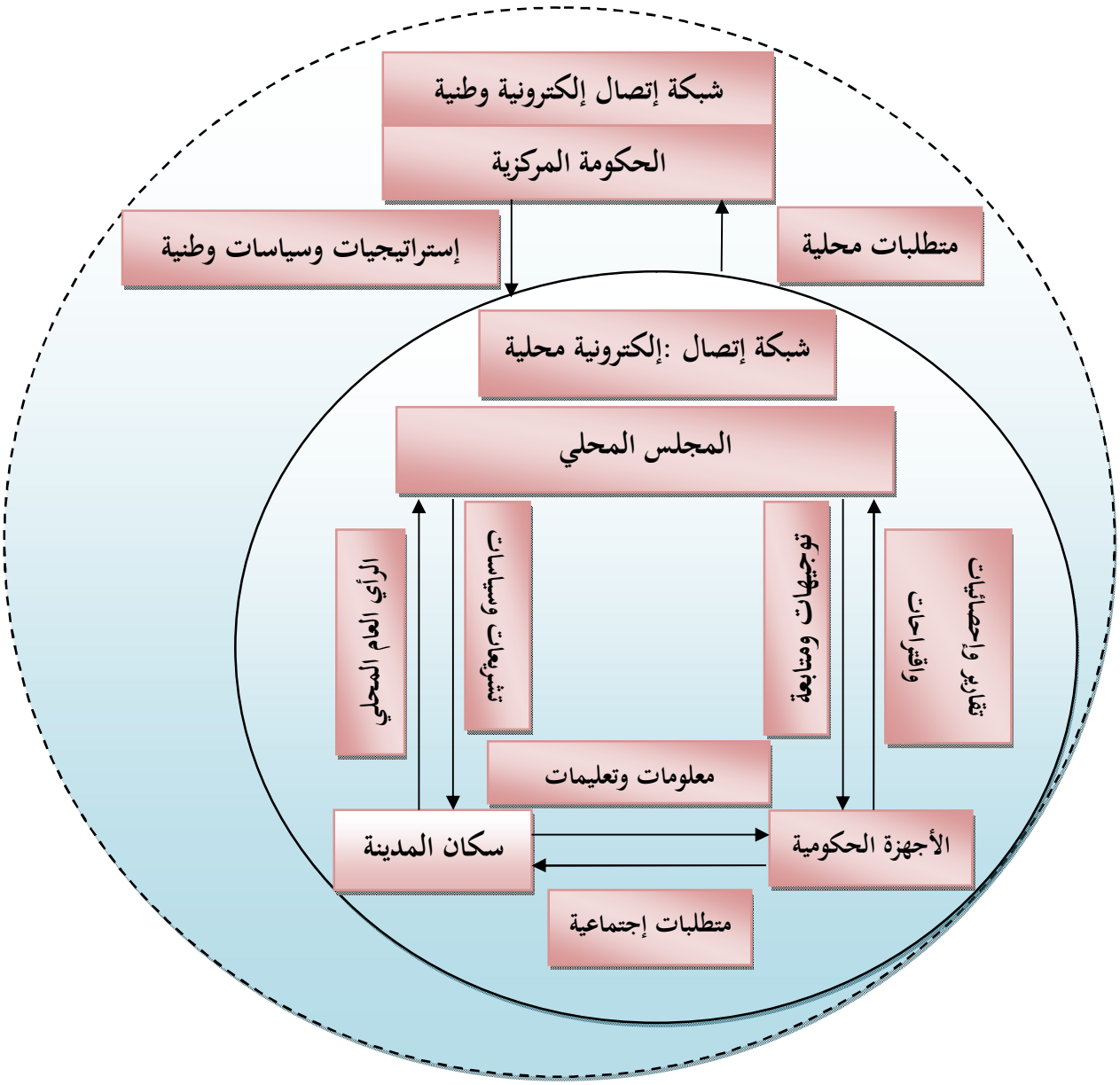
1 - عدنان بن عبد الله الشيحة ، **دور الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية : الفرص والتحديات** ، الرياض : مكتبة عبد العزيز العامة ، [د ، س ، ن] ، ص 20 .

2 - عاشور عبد الكريم ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 108 .

3 - عدنان بن عبد الله الشيحة ، **مرجع سابق الذكر** ، ص20 .

ويوضح الشكل رقم 03 ، دور شبكة الإتصال الإلكتروني المحلية في تحقيق التواصل بين السكان المحليين و الإدارة المحلية من جهة و الوطنية المركزية من جهة أخرى ، وماينتج عنه من الزيادة في المشاركة الشعبية والتواصل مع مراكز إتخاذ القرار لتقديم الخدمات وإشباع الحاجات المحلية .

الشكل رقم 03 : دور شبكة الإتصال الإلكترونية المحلية في تحقيق التواصل بين السكان المحليين و الإدارة المركزية .



المصدر : عدنان بن عبد الله الشيحة ، دور **الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية : الفرص والتحديات** ، الرياض : مكتبة عبد العزيز العامة ، [د ، س ، ن] ، ص 26 .

خلاصة و استنتاجات :

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المختلفة تعد حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري داخل أجهزة الإدارة المحلية التي أصبحت تأخد على عاتقها مهمة تقديم الخدمات بطرق ملائمة وحديثة ، وعلى هذا الأساس فإن إدخال الإدارة المحلية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية كان بمثابة عملية استراتيجية تهذف الى ترشيد خدماتها و تقديمها بجودة عالية بغية زيادة المردوديتها و الإستمراريتها في تقديم الخدمة العامة ، و قد كان لهذا التطبيق انعكاسات وآثار كبيرة على مختلف أنشطة وإجراءات الإدارة المحلية من خلال إدخال أدوات تقنية وفنية وبشرية متطورة و هذا مايدفعنا خلال هذا الفصل الى تقديم مجموعة من الإستنتاجات :

- أن هذف اعتماد الإدارة المحلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية هو استبدال الأساليب و الإجراءات التقليدية بالأساليب و الإجراءات الإدارية الحديثة من خلال تطبيق آليات جديدة تقوم على ترقية الخدمات المحلية وترشيدها .
- أن تطوير الخدمات المحلية يكون من خلال تطبيق أساليب حديثة و وسائل تقنية وفنية وتنظيمية مناسبة تشمل تطبيق مختلف الوسائل الإلكترونية من حزم برمجية وتطبيقات إلكترونية و أنظمة معلومات تسهل من آداء الإدارة المحلية في تقديم خدماتها .
- لابد من من اعتماد تطبيقات إلكترونية تشمل استخدام أوسع لشبكة الإنترنت مع ضرورة حماية المعلومات الشخصية للمواطنين عنطريق توفير الأمن الإلكتروني .
- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم الى حد بعيد في ترشيد خدمات الإدارة المحلية من خلال عدة مؤشرات تشمل تحسين وتطوير الخدمات و تحقيق مردودية الخدمة العامة ، تقليص تكاليف الخدمة وتبسيط الإجراءات ، سرعة الإستجابة واحترام المواعيد ، تحقيق الدقة وتسهيل المحاسبة ،تحقيق الشفافية في تقديم الخدمات و العدالة و المساواة في الحصول عليها .
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية تساهم في تطوير قدرات الأجهزتها الإدارية في تقديم الخدمات دات الجودة العالية من خلال تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات و الإنفتاح على المواطن المحلي والعمل على تقريب الإدارة من المواطن .

الفصل الثالث

دراسة حالة: بلدية الشقفة نموذجا

حتى يكون موضوع دراستنا متكامل وحتى نبرز كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية ، بعد أن وضحنا من خلال الجانب النظري للدراسة كيف يمكن استغلال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية المحلية ،سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات على مستوى بلدية الشقفة ، وسنعتمد في جزئها الأول بعد التعريف ببلدية الشقفة على دراسة مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وبنيتها الأساسية ، وكخطوة ثانية سننقوم بالتطرق الى إجراءات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية ، وفي الأخير سنتعرف على انعكاسات هذه التطبيقات على الخدمات المقدمة من طرف البلدية .

المبحث الأول: التعريف ببلدية الشقفة .

تعتبر البلدية جزء لايتجزأ من مؤسسات الدولة باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ، وجهاز تنفيذي محلي يقوم بإدارة المصالح العامة المحلية وهي النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن ، وقد وضعت أساسا من أجل تسيير شؤون المواطنين وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي ، وعلى جميع المستويات الإجتماعية والإقتصادية والتعليمية ، وترقية الوسط المعيشي على المستوى المحلي .

أولا : تعريف البلدية في التشريع الجزائري

عرف قانون البلدية رقم 10/11 في المادة الأولى منه البلدية على أنها :" الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون "[1]. وتنص المادة الثانية من نفس القانون 10/11 بأن البلدية هي: القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ".[2] وبذلك يمكن القول أن البلدية هي مكان لممارسة الديموقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية . ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشروع الجزائري في كل الدساتير وأحداث لها قوانين تنظمها [3]، وبحكم موقعها فهي مسؤولة عن الإستجابة لإحتياجات المواطنين وإعداد البرامج التنموية المحلية وتهيئة الإقليم ، وتوفير الأمن والحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه .

ثانيا : التعريف ببلدية الشقفة

تعتبر بلدية الشقفة من أقدم البلديات في الجزائر ، وهي إحدى بلديات ولاية جيجل العريقة . يعود تاريخ نشأتها إلى عام 1878 م ، واسم الشقفة لصيق بمجيئ شخصية مرموقة من أصل " الشرفة " الوافد من المغرب الأقصى ، كما يذكر المؤرخ **" شارل فيرود "** في كتابه " **تاريخ جيجل "**حيث عصفت الرياح بموكبه في مصب وادي الكبير سنة 1570 م ، والقبائل التي حضرت رسو موكبه على اليابسة سمته "**مول الشقفة "** أي صاحب الشقفة . ومن أبنائه الذين إستقروا بالمنطقة سنة 1750 **عبد الله بن الشريف** ، الذي إتخذ إسم أبيه فصار **عبد الله مولاي الشقفة** فسميت باسمه .

وتقع بلدية الشقفة في الشمال الشرقي لولاية جيجل في السفوح الشمالية لجبال بابور . يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وبلدية القنار نشفي ، ومن الجنوب بلديتي الشحنة وأولاد عسكر ، ومن الشرق بلدي برج الطهر ،

---

1 - حسين طاهري ، **القانون الإداري والمؤسسات الإدارية** . الجزائر : دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ، 2012 ، ص 305 .

2 - **نفس المرجع الآنف الذكر** ، نفس الصفحة .

3 - لطيفة عشاب ، "النظام القانوني للبلدية في الجزائر" ، (**مذكرة ماستر** ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2013) ، ص 06 .

ومن الغرب بلدية الطاهير . حيث تبعد بلدية الشقفة عن مقر ولاية جيجل بـ 25 كلم ، ويقدر عدد سكانها بـ 26,553 نسمة حسب إحصاء 2008 .وتتربع على مساحة وقدرها 52,46 كلم^2 ، ويبلغ عدد عمالها 261 عاملا ، تتميز تضاريس بلدية الشقفة بمجموعة من السفوح الجبلية ومرتفعاتها ، وتعتبر ذات طابع فلاحي بالدرجة الأولى نظرا لتربتها الخصبة ،كما تتواجد بها عدة وحدات إقتصادية عمومية وخاصة .[1]

1. هيئات البلدية وهياكلها :

أ. **هيئات البلدية** : حسب ماتنص عليه المادة 15 من قانون البلدية 10/11 فإن الهيكل التنظيمي للبلدية يتوفر على: هيئة مداومة وهي المجلس الشعبي البلدي ، وهيئة تنفيذية يرأسها المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما .[2]

- **هيئة المداولات (المجلس الشبي البلدي) : "** يتكون المجلس الشعبي لبلدية الشقفة من 19 عضو ، هم : رئيس المجلس الشعبي البلدي و 04 نواب له ، بالإضافة إلى 14 عضو يعينون عن طريق الإنتخاب وتدوم عضوية المجلس الشعبي البلدي خمسة سنوات" . [3]

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولاتتعدى مدة كا دورة خمسة أيام ، حيث يعد نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة .كما يجتمع في دورات إستثنائية كما نصت عليه المادة 17 من قانون 10/11 على أنه :" يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما إقتضت شؤون البلدية وذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي " [4].

- **الهيئة التنفيذية** :تتشكل من رئيس المجلس الشعبي البلدي والنواب الأربعة حيث يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول في البلدية ورئيسها ، يمثل الهيئة التنفيذية وينتخب من بين أعضائه ، ويمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها ، وباسم الدولة كما تنص المادة 64 من قانون البلدية رقم 10/11 أنه يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعلية بإقليم البلدية ، وفي الحالات الإستثنائية ، ويمكن للوالي الترخيص بغير ذلك .[5]

---

1 - دليل الجمهورية ، بلدية الشقفة ، ص 01 .

2 - الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون رقم 10\11 ، المتعلق بالبلدية ، **الجريدة الرسمية** ، العدد 37 ، الصادرة في 22 يوليو 2011 ، ص 08 .

3 - دليل الجمهورية ، بلدية الشقفة ، ص 06 .

4 - الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، قانون رقم 10\11 ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 08 .

5 - حسين طاهري ، **مرجع سابق الذكر** ،ص ص 319- 320 .

ب. **الهيكل التنظيمي العام لبلدية الشقفة :**

للبلدية هيكل تنظيمي كغيرها من المؤسسات التي تساهم في إحداث التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فيما بينهم ، وسنعرض فيما يلي مصالح البلدية ومكاتبها والتفصيل في مهام هذه المصالح :

- **الرئيس** :هو المسؤول الأول في البلدية ، يشرف على حسن سيرها ويخضع لسلطته جميع الموظفين والعمال .
- **الأمانة العامة** : من مهامها :
  - إعداد إجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، وتبليغ محاضر ومداولات المجلس إلى السلطة الوصية .
  - تسيير مصالح البلدية (البريد ، عتاد المكتب ، الهاتف ....) بالإضافة إلى التنسيق فيما بين مصالح البلدية ومراقبتها .
- **مكتب الأرشيف والإحصائيات** : يقوم هذا المكتب بـ :
  - التكفل بالأرشيف البلدي من حيث الجمع والحفظ وتنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والأرشيف .
  - الإتيان بالإحصائيات واستغلالها .
  - تكوين بنك للوثائق الخاصة التي تمس بشكل مباشر تسيير مصالح البلدية .
- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة** : وتشمل المكاتب التالية :

- **مكتب الحالة المدنية** : ويقوم بإعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها ، وإحصاء جميع الوثائق الخاصة بالحالة المدنية وتسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش .

- **مكتب الإنتخابات والسكن** : يقوم هذا المكتب بإحصاء الناخبين، وإعداد البطاقات للناخبين ، وكذا التحضير للعمليات الإنتخابية وضبط القوائم الإنتخابية . كما يقوم بمتابعة تعداد عملية السكان وإعداد شهادات تغيير الإقامة .

- **مكتب التنظيم** : ويتولى هذا المكتب إحصاء كل المؤسسات التجارية المتواجدة عبر تراب البلدية واستقبال طلبات التسجيل في السجلات التجارية ، كما يقوم بمتابعة لجنة الطعن المتعلقة بالضرائب المباشرة .
- **مكتب المنازعات** :يقوم هذا المكتب بمتابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفا فيها . كما يقوم بالتحرير والرد على العرائض والمحاكم المختصة ، ومتابعة تنفيذ الأحكام القضائية .

- **مصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية** : تضم هذه المصلحة المكاتب التالية :

- **مكتب الشؤون الإجتماعية** :ويتولى هذا المكتب إحصاء الفئات الإجتماعية :(المكفوفين ، ذوي العاهات ، المصابين بالأمراض المزمنة) – متابعة ملفات الشبكة الإجتماعية ، وإعداد الشهادات ذات الطابع الإجتماعي .

- **مكتب السكن** : يتولى هذا المكتب إستقبال طلبات الحصول على السكن الإجتماعي والوظيفي . والقيام بالتحقيقات الإجتماعية في قطاع السكن بالإضافة إلى التنسيق مع لجنة التحقيقات ولجنة توزيع السكنات الإجتماعية . كما يقوم هذا المكتب بدراسة ملفات السكن الريفي (الإعانة).

- **مكتب الثقافة والرياضة** : يتولى هذا المكتب التنسيق والمتابعة في ميدان ترقية المجال الثقافي والرياضي والتحضير للإحتفالات في مختلف الأعياد .

- **مصلحة الصيانة والتطهير** : تشمل ثلاث مكاتب :

- **مكتب تسيير الحظيرة** :يتكون بدوره من ثلاث فروع :

✓ **فرع تسيير الحظيرة** : يتولى متابعة حركة ممتلكات البلدية خاصة العتاد المتحرك أو المنقول .

✓ **فرع المخازن** : يقوم بضبط دخول وخروج كل الموارد القابلة للإستهلاك ، مع إعداد السجلات الخاصة بها.

✓ **فرع الورشات** : يقوم بإنجاز أشغال عن طريق ورشات وإصلاح وترميم الإنارة العمومية .

- **مكتب تسيير المياه** : يقوم باستقبال طلبات التزويد بالمياه الصالحة للشرب ودراستها ومتابعتها ، وإصلاح وصيانة قنوات المياه الصالحة للشرب ، ومتابعة وضعية الخزانات وضبط الإحتياطات الضرورية . ويتكون هذا المكتب من فرع إداري وآخر تقني .

- **مكتب التطهير وتزيين المحيط** : يقوم بصيانة ومراقبة أماكن التفريغ العمومي ، وتنظيف إقليم البلدية عن طريق جمع القمامات وتفريغها في أماكنها المخصصة . ويتكون هذا المكتب من فرع للتطهير والنظافة وفرع آخر للصيانة وتزيين المحيط .

- **مصلحة التعمير والبناء** :تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب هي :

- **مكتب التعمير** : ويتولى إعداد رخص البناء وإصدار قرارات توقيف البناء كما يقوم بمتابعة البناءات الفوضوية وعمليات تسوية البنايات الغير مطابقة لرخص البناء .

- **مكتب الصفقات العمومية** : يتولى هذا المكتب إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها وتنظيم مختلف المناقصات

- **مكتب الدراسات والمتابعة** : ويتولى هذا المكتب متابعة عمليات الإنجاز وإعداد البطاقات التقنية والدراسات المتعلقة بكل المشاريع .

- **مصلحة المالية والتنشيط الإقتصادي** :تشمل هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي :

- **مكتب المستخدمين** : يتكفل هذا المكتب بمتابعة الحياة المهنية لجميع عمال وموظفي البلدية .

- **مكتب الميزانية** : يقوم بإدارة الأعمال المحاسبية التي تسمح بتسوية الأجور والمنح الخاصة بالموظفين والعمال ، كما يقوم المحاسب في هذا المكتب بإعداد الميزانية الأولية BP وفتح الإعتمادات المسبقة وإعداد الميزانية الإضافية BS ،كما يقوم في آخر كل سنة بإعداد الحساب الإداري .

- **مكتب الممتلكات** : يقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام أهمها : إصدار مختلف الكشوفات الخاصة بإرادات البلدية وتحضير دفاتر الشروط وإجراء المزايدات المختلفة للمرافق العامة بالإضافة إلى منح الترخيصات الخاصة بالأفراح ، وإصدار شهادات على الرسم للطرقات والمساحات .

- **المصلحة البيومترية** :وهي مصلحة جديدة تم إستحداثها مؤخرا خلال عام 2016 بعد تحويل عملية إصدار جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية من الدائرة إلى البلدية . حيث تقوم هذه المصلحة بإصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطني في إنتظار أن تسند إليها خدمات أخرى .

أما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة ، فإن المصالح المعنية بذلك تتمثل في مصلحة التنظيم والشؤون العامة والمصلحة البيومترية باعتبارهما الأكثر إعتمادا على الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين .[1]

1 - مقابلة مع السيد م بن ثريثرة ، رئيس مكتب المستخدمين ، بلدية الشقفة ، 29 أفريل 2018 ، على الساعة : 09:00 .

في هذه الصفحة مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة

المبحث الثاني : مراحل و إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية الشقفة .

أولا : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الشقفة

1 - المرحلة الأولى :

وتتعلق ببداية توظيف البلدية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال في تسيير بعض الوظائف والمهام وهي مرحلة كانت فيها مصالح البلدية بجميع مكاتبها تعتمد على الطرق التقليدية والإجراءات اليدوية في إصدار الوثائق وتقديم الخدمات للمواطن وإستخدام الأساليب التقنية البسيطة حيث كانت تتميز بكثرة الإجراءات الورقية ، والأدوات المكتبية خاصة مكتب الحالة المدنية الذي يقوم بتقديم الخدمة للمواطن بصفة مباشرة حيث كان يواجه صعوبات كبيرة في إستخراج الوثائق أمام كثرة الطلبات ومظاهر الإكتضاض والوقوف في طوابير الإنتظار لساعات بالإضافة إلى معانات المواطن الذي يجد نفسه مجبرا على الذهاب إلى بلدية منشأه للحصول على مايحتاجه من وثائق . وعلى العموم يمكن القول أن بلدية الشقفة في هذه المرحلة كانت تتميز بعدم تطبيقها للتكنولوجيا الإلكترونية الحديثة وكل ماكلف تعتمده هو بنية تقنية بسيطة تمثلت في عدد محدود من أجهزة الحاسوب والبريد العادي والإتصالات السلكية واللاسلكية مثل التلفون والفاكس وبعض الطابعات والآلات الراقمة ، بالإضافة إلى نقص في اليد العاملة والإطارات لتلبية الإحتياجات المتزايدة للمواطنين .[1]

2- المرحلة الثانية :

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الإدخال التدريجي للإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح البلدية خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة التي تضم مكتب الحالة المدنية و المصلحة البيومترية [2]. و يمكن القول أن هذه المرحلة هي نقلة نوعية في تاريخ بلدية الشقفة ، حيث تم الشروع بصفة رسمية في التطبيق التدريجي " لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 * " إبتداءا من عام 2008 وقد كان من أهم ماتناولته المحاور الثلاثة عشر الرئيسية لهذه الإستراتيجية نحو تطبيق إستخدامات التكنولوجيا الحديثة في الإدارات العامة والمحلية ، مما يعيد النظر في كيفية التسيير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين ، بالإضافة إلى المحاور الأخرى التي ساهمت في تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي وتمثلت في : [3]

---

1 - مقابلة مع السيد ن بوطالب ، رئيس مصلحة التنظيم والشؤن العامة ، بلدية الشقفة ، 30 أفريل 2018 ، على الساعة 10:00 .

2 - نفس المرجع الآنف الذكر .

3 - إلياس شاهد ، الحاج عرابة ، عبد النعيم دفرور ، **مرجع سابق الذكر**، ص 130-131 .

* مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 (E – algèrie 2013) : استراتيجية تهدف الى تعميم استخدام التكنولوجية الرقمية في أغلب الإدارات العامة ومجالات النشاط الإقتصادي ، كما تم التخطيط لتعميم مشروع التحول الإلكتروني ومحاولة توسيعه ليشمل كافة المواطنين مع سنة 2013 ، وهو مايرمي إلى تعميم النفاد الى الخدمات العامة الإلكترونية .

أ. تسريع عملية إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية .

ب. تسريع إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال على مستوى المؤسسات .

ج. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال .

د. تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة .

هـ. تطور القدرات البشرية .

و. تأهيل الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي .

ويمكن القول أن مشروع الجزائر الإلكترونية مثل الأرضية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية الشقفة من خلال قيامها بعدة إجراءات شملت إدخال نظام الرقمنة على مكاتب الحالة المدنية بهدف إنشاء الشباك الموحد للحالة المدنية حيث قامت خلال هذه المرحلة إدارة البلدية بإعادة هيكلة مكاتب الحالة المدنية ، ودمج ثلاث مكاتب مع بعضها في شباك واحد ، كما تم وضع خطة إستراتيجية من أجل تنفيذ مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية تضمنت هذه الخطة مجموعة من الإجراءات والخطوات التدريجية يمكن إجمالها فيمايلي : [1]

أ. **إعادة تأسيس سجلات الحالة المدنية** : فنظرا للتلف الكبير الذي لحق معظم سجلات الحالة المدنية في أغلب بلديات الوطن خاصة البلديات العريقة مثل بلدية الشقفة ، فقد تم اللجوء إلى إستخراج سجلات جديدة بالإعتماد على سجلات أصلية موجودة على مستوى المجالس القضائية ، وذلك من أجل تسهيل برنامج الرقمنة لجميع الوثائق بمكتب الحالة المدنية .

ب. **الإحصاء الشامل لجميع السجلات والعقود** : حيث تم إحصاء جميع السجلات والعقود التي يحتويها كل سجل دون إهمال أي سجل أو أي عقد ، وجمعها في جداول مفصلة ، وقد إستخدم هذا الإجراء كمرجع للمرحلة القادمة .

ج. **وضع قاعدة معطيات محلية** : مكنت عملية الإحصاء الشامل للسجلات والعقود من تسهيل وضع قاعدة معطيات محلية تضم جميع الحالات وماتحتويه من عقود . حيث تم تكليف مهندسين في الإعلام الآلي بهذه المهمة وتحت إشراف المصالح التقنية الولائية ، حيث تعتبر هذه القاعدة بمثابة حجر الأساس للإستغلال الإلكتروني والتطبيق الفعلي الإلكتروني لأجهزة الحالة المدنية مع الحرص على دم حدوث أي خلل يؤثر على العملية .

د. **بداية إستخراج شهادات الميلاد الخاصة "12خ"(S12)** : يعتبر تطبيق إستخراج شهادة "12خ" هو أول تطبيق إلكتروني على مستوى شباك الحالة المدنية وهي شهادة خاصة موجهة لإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الخاضعين للمقاييس والشروط الدولية ، وتعتبر هذه الشهادة نموذجا مطابقا لشهادة الميلاد

1 - مقابلة مع السيدة ح مالكي، مسؤلة عن إدارة الشبكات و البرامج الإلكترونية بمكتب الحالة المدنية ، بلدية الشقفة ، 07 ماي 2018 ، على الساعة 08:00 .

العادية ماعدى بعض الإضافات البسيطة ، حيث تطبع على ورق مؤمن سمكه 110 مكرومتر (11) يحتوي على أربع (4) علامات مائية موزعة من الأسفل إلى الأعلى على مساحة الوثيقة كلها وتكون هذه المعاملات مظللة ومرئية من خلال الإستكشاف ، يحمل المطبوع الخاص رقما تسلسليا إضافة إلى وجود رقم تعريفي وطني في أعلى الشهادة.

هـ. **عملية نسخ العقود** : تتم هذه العملية عن طريق المسح الضوئي لجميع صفحات السجلات التي تحمل عقود الحالة المدنية بواسطة جهاز سكانير خصص فقط لهذه العملية ، وقد سهلت عملية النسخ من القيام بعملية حجز المعلومات بطريقة آلية دون العودة إلى السجل .

و. **عملية حجز المعلومات آليا** : في هذه المرحلة تم توفير مالا يقل عن عشرين جهازا للإعلام الآلي موصولين بجهاز الخادم الذي يحتوي على قاعدة المعطيات ، كما تم تكليف عدد من الموظفين تحت إشراف مهندسي الإعلام الآلي وتسخيرهم لهذه العملية التي تستدعي الدقة والسرعة في العمل ، حيث تم حجز جميع المعلومات الخاصة بالحالة المدنية وإعادة المصادقة عليها عن طريق التأكد من صحة المعلومات المحجوزة ، وتصحيح الأخطاء في حالة وجودها .

ز. **إصدار الشهادات والوثائق بطريقة إلكترونية** : وهي آخر مراحل برنامج عملية الرقمنة بمكتب الحالة المدنية ، حيث أصبحت الشبكة المحلية جاهزة لعملية الإصدار ومن أجل نجاح هذه العملية تم إعادة تهيئة مكتب الحالة المدنية وتزويده بشباك جديد مقسم حسب الوثائق والخدمات التي يقدمها . حيث أصبح من حق كل مواطن الحصول على الوثائق في ظرف وجيز وبطريقة آلية .

ح. **فتح شباك السجل الوطني للحالة المدنية** : فبعد نجاح عملية الرقمنة المحلية لشباك الحالة المدنية تم وضع قاعدة معطيات وطنية على مستوى وزارة الداخلية ، تتكون هذه القاعدة من مجموع قواعد ومعطيات لكل بلديات الوطن التي تتجمع معلوماتها فيما يسمى بـ" السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية " . بهذه الطريقة يمكن إستخراج الوثائق لأي شخص مهما كانت البلدية التي ينتمي إليها .

ط. حجز المعلومات الخاصة باستخراج الوثائق التي لم يتم حجزها مسبقا مع إصدارها عن طريق الشبكة المحلية الداخلية وتتمثل هذه الوثائق في شهادة الإقامة ، بطاقة الإقامة ، الشهادة العائلية .

كما تضمنت هذه المرحلة تحويل المصلحة البيومترية من مقر دائرة الشقفة إلى بلدية الشقفة من أجل إصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية حيث عملت إدارة البلدية على توفير البنية التحتية الإلكترونية المناسبة وتوفير المتطلبات التقنية والفنية اللازمة لإصدار جواز السفر وبطاقة التعريف البيوميتريين .

إقتصرت هذه المرحلةعلى إصدار جواز السفر البيومتري الذي كانت بداية الإنطلاق في العملية خلال عام 2016 في حين إقتصر إصدار بطاقة التعريف البيومترية فقط للأشخاص الذين إنتهت صلاحية بطاقاتهم العادية أو الذين سيتنتهي صلاحيتها خلال سنة 2018 .

أما مصالح البلدية الأخرى فقد بدأت في الإعتماد على وسائل وأدوات تقنية واتصالية حديثة منذ 2008 ، مثل إدخال أجهزة حاسوب جديدة مزودة ببرامج وتطبيقات متطورة ، بالإضافة إلى تطور في وسائل الإتصال خاصة بعد

إستعمال بروتوكول نقل الملفات FTP وشبكة الإنترنت والإكسترانت ، واستعمال البريد الإلكتروني مما سمح بتدفق المعلومات بسهولة وتبادلها داخل وخارج البلدية ومصالحها ، كما تم إعتماد برنامج الحج الذي يسمح بالتسجيل عن طريق الإنترنت أو من خلال التطبيق الإلكتروني على مستوى البلدية .

ومايميز هذه المرحلة هو إستخدام شبكة التدفق العالي (Haut débit) التي تسهل من عملية الإتصال والربط بين مختلف المراكز على مستوى الوطن . كما تسهل من عملية نقل المعلومات والبيانات الإدارية بسرعة فائقة .

كما تم تحويل عملية إصدار رخص السياقة والبطاقة الرمادية من الدائرة إلى بلدية الشقفة حيث أصبحت تعتمد في ترقيم المركبات وإعداد البطاقة الرمادية ، ورخص السياقة على برامج إلكترونية مربوطة بالشبكة الوطنية .

3- المرحلة الثالثة :

تدخل هذه المرحلة ضمن عملية إستكمال تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي أعلنته الجزائر مسبقا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية . حيث تستعد وزارة الداخلية والجماعات المحلية بداية من عام 2017 لرقمنة البلدية عن طريق مشروع " البلدية الإلكترونية " التي يجري التحضير لها على مستوى بلدية الشقفة . وتبرز مظاهر التحضير للعملية من خلال القيام بإجراءات جديدة خاصة بتقديم الخدمات الإلكترونية وتفعيلها على مستوى مصالح البلدية بالإضافة إلى إدخال تطبيقات إلكترونية في أغلب مكاتب البلدية . [1]

فعلى مستوى المصلحة البيومترية فقد تقرر التوقيف النهائي لإصدار بطاقة التعريف الوطني العادية إبتداءا من 21 سبتمبر 2017 . كما تم الشروع في إستخراج جواز السفر البيومتري وفق الخدمة المتميزة (premium) عن طريق برنامج جديد من المركز الوطني لإصدار الوثائق والمستندات المؤمنة . [2]

كما تم إدخال تطبيق إلكتروني جديد خاص " بقفة رمضان " إبتداءا من 2018/05/06 والإنطلاق في البدء بوضع الإجراءات الخاصة بالتحضير لمشروع البطاقة الرمادية ورخصة السياقة الإلكترونيين على مستوى المصلحة البيومترية . [3]

وتعمل البلدية على تحقيق أهداف مشروع " البلدية الإلكترونية "الذي تم تطبيقه من قبل في بلدية الجزائر الوسطى كبلدية رائدة عبر العديد من التطبيقات التي تم تطويرها ، لاسيما التطبيق المتعلق بالتسيير المالي للبلدية ، وآخر للعمران الموجود حاليا في طور التحضير قصد العمل بالشباك الموحد لوثائق العمران ، ويتعلق التطبيق الثالث بتسيير

1 - مقابلة مع السيدة ح مالكي ، **مرجع سابق الذكر** .

2 - مقابلة مع السيد ح بولنوار ، رئيس المصلحة البيومترية ، بلدية الشقفة ، 10 ماي 2018 ، على الساعة 10:00 .

3 - مقابلة مع السيدة ز غوالي ، مسؤلة عن إدارة الشبكات و البرامج الإلكترونية بالمصلحة البيومترية ، بلدية الشقفة ، 10 ماي 2018 ، على الساعة 11:00 .

ممتلكات البلدية ، حيث أشارت وزارة الداخلية أن الهدف من هذا المشروع هو بلوغ الهدف المنشود المتمثل في إدارة بصفر ورقة .[1]

لقد تطلب إستكمال كل هذه المراحل سالفة الذكر توفر بنية تحتية تقنية وفنية تمثلت عموما في : [2]

أ. تم تزويد جميع مصالح بلدية الشقفة بأجهزة حاسوب متطورة ، كما تم توزيع هذه الأجهزة على مكاتب كل مصلحة . حيث نجد مكتب الحالة المدنية وحده يحتوي على 17 جهاز كمبيوتر بالإضافة إلى أجهزة سكانير وطابعات . كما تم تعيين 28 موظف يجيدون إستعمال الإعلام الآلي والعمل بمختلف التطبيقات والبرامج الإلكترونية على مستوى شباك الحالة المدنية .

أما على مستوى المصلحة البيومترية فتم تزويدها بحوالي 07 أجهزة حاسوب ، وجهاز سكانير وأجهزة أخرى إلكترونية خاصة بالصور الفوتوغرافية وأخذ البصمات ، وغيرها من الأجهزة الرقمية المستخدمة في المجال البيومتري .

وتعتمد المكاتب الإدارية على أجهزة الحاسوب في معالجة المعلومات بطريقة آلية ، وبالإعتماد على برامج الحاسوب وتطبيقاته الإلكترونية . وما يميز العمل بجهاز الإعلام الآلي أنه أسرع في المعالجة ، وأصغر حجما ويحمل معلومات أكبر ، كما أن تكلفته أقل من الحاسوب قبل إدخال التكنولوجيا الإلكترونية .

ب. إستعمال الشبكات الإلكترونية : حيث نجد الشبكة المحلية الداخلية مربوطة بالخادم تقوم بحجز المعلومات وتخزينها على المستوى الداخلي ، والشبكة الوطنية ذات التدفق العالي (Haut debit) تقوم بنقل المعلومات وتبادلها بسرعة فائقة حيث نجد جميع الشبكات المستعملة على مستوى البلدية متصلة بمجموعة من المكاتب بين مصلحتين أو بين مجموعة من مصالح البلدية ، والتي تكون بدورها مربوطة بجهاز الخادم المركزي الذي يقوم بتخزين المعلومات ، تحويلها وتوزيعها داخل وخارج البلدية ، كما يتم الإعتماد على الشبكات التي تدعم نقل البيانات مثل بروتوكول نقل الملفات إف.تي.بي(FTP Protocol) وهو نظام يستعمل في نقل وتبادل الملفات على أي شبكة تدعم نظام السيطرة على الإرسال " نظام آي.بي " ، مثل الإنترنت والإنترانت . ويتميز الـ"FTP " بالأمان في نقل البيانات والتأكد من عدم فقدانها خلال النقل .

ج. تفعيل البريد الإلكتروني على مستوى الأمانة العامة وبعض المكاتب الأخرى ويستعمل البريد الإلكتروني في إرسال المراسلات والمعلومات إلى خارج البلدية أو في تلقي الرسائل العادية أو المستعجلة ، ففي مكتب الصفقات يستعمل البريد الإلكتروني في إرسال الإعلانات والعروض الخاصة بالصفقات .

1 - البلدية الإلكترونية «من أجل توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن» ، في الموقع :
اطلع عليه بتاريخ 2018/05/05 على الساعة 13:00 **http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/**

2 - مقابلة مع السيدة ح مالكي ، **مرجع سابق الذكر .**

د. البرامج والتطبيقات الإلكترونية : وهي برامج متعددة ، كل برنامج متوافق مع الخدمة التي صمم لها حيث نجد هذه البرامج والتطبيقات في شكل جداول إلكترونية ، أدوات تدقيق ، قواعد بيانات أو برامج حسابات ، أو برامج تحيين المعلومات ...، ومن الأمثلة على هذه البرامج نجد :

- برنامج شهادة الميلاد والوفاة.
- برنامج شهادة الزواج (عقد الزواج) .
- برنامج الحالة العائلية
- برنامج شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة .
- برنامج الإنتخابات .
- برنامج الحج .
- برنامج قفة رمضان .
- برنامج الخدمة الوطنية .
- برنامج رخصة السياقة .
- برنامج البطاقة الرمادية .
- برنامج أملاك البلدية ... وغيرها من البرامج والتطبيقات الإلكترونية .

والملاحظ أن كل مكتب قد يعتمد على مجموعة من البرامج والتطبيقات الإلكترونية . فمثلا : مكتب ميزانية البلدية يعتمد على برنامج خاص بإعداد الميزانية والحساب الإداري ، وإصدار بطاقات الإلتزام الخاصة بهذه الوثائق والمهام كما أنه يعتمد على تطبيقات وبرامج أخرى مثل التطبيق المتخصص في التأمينات والتصريح السنوي للأجور (DAS) ،وتطبيق التصريح الشهري للأجور (DAC) ، بالإضافة إلى برنامج إعداد الأجور .

ثانيا : إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالح بلدية الشقفة :

1. مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

أ. مكتب الحالة المدنية : تم إنشاء مايسمى "بالشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية " حيث يتيح هذا الشباك للمواطن إسخراج كل مايلزمه من وثائق سواء تعلق الأمر بالوثائق المستخرجة من الشبكة المحلية التي تضم المواطنين المولودين على مستوى البلدية أو أولئك المولودين خارج البلدية أي الذين يستخرجون وثائقهم من الشبكة الوطنية ، حيث يعمل في كل شباك موظف مسخر لإستقبال طلبات المواطنين مباشرة . وقد تم إستحداث شباك خاص بالبحث فقط دون طباعة في الشبكة الوطنية وهذا في إطار المساعي الرامية إلى إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية في الملفات المقدمة على مستوى البلدية والإكتفاء بتكليف موظف بالتأكد من المعلومات آليا فقط حيث يعمل بهذا الشباك موظفين لكل منهما جهاز حاسوب خلف الشباك الأمامي يوجد صف ثاني مزود بسبعة مكاتب يقدم مختلف الخدمات التابعة لمكتب الحالة المدنية على النحو التالي :

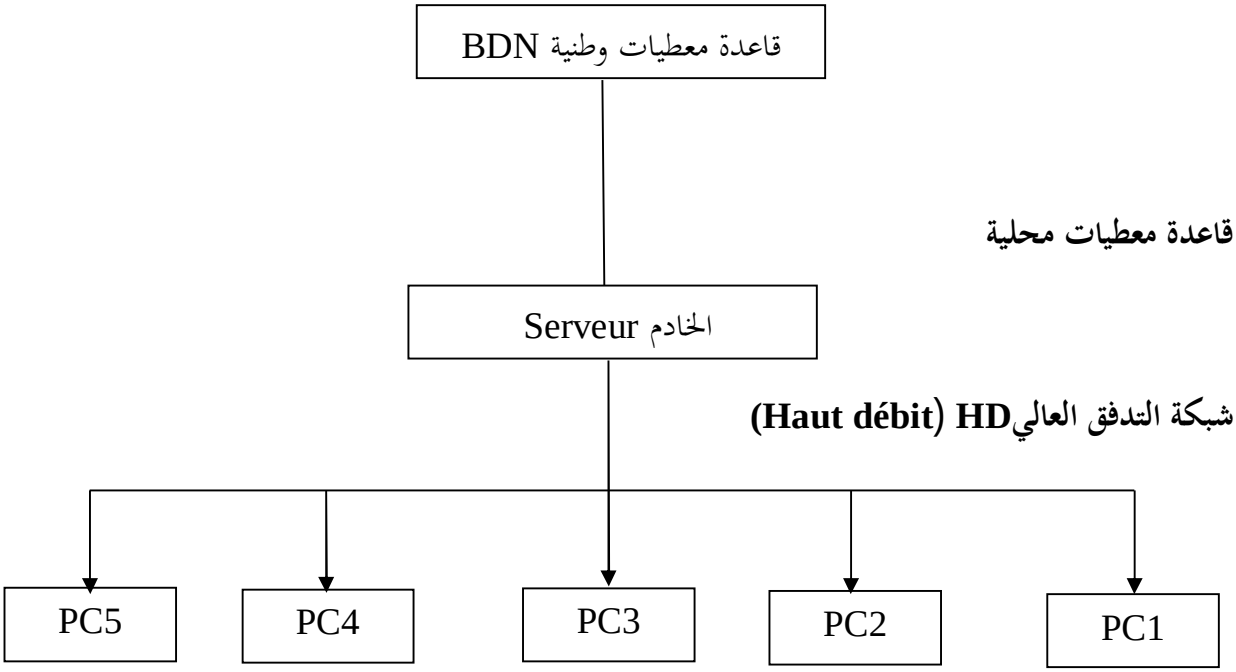
- مكتب الإمضاء والمصادقة على الوثائق المستخرجة ، يضم موظفين إثنين .
- مكتب إصدار واستخراج وثائق الحالة المدنية باللغة الفرنسية ، ويضم ثلاثة موظفين وجهاز إعلام آلي وطابعة
- مكتبين للتصحيحات القضائية والتعديلات ، يقوم باستقبال ملفات التصحيحات القضائية وإدخال التعديلات المستجدة على عقود الحالة المدنية بمختلف أنواعها .
- مكتب المراسلات ، يعمل عليه موظف مكلف بالرد على المراسلات المتعلقة بمكتب الحالة المدنية ويضم جهاز الإعلام الآلي وطابعة .
- مكتب السكانير : إستحدث هذا المكتب ضمن عملية الرقمنة من أجل نسخ العقود . وحاليا يعمل على إعادة نسخ العقود المعدلة من طرف مكتب التعديلات .
- مكتب إصدار شهادة الميلاد الخاصة "12خ" يضم جهاز إعلام آلي وطابعة ، يقوم بالتأكد من المعلومات الخاصة بالطالب وتصحيح الأخطاء إن وجدت لأن هذه الشهادة تستخرج مرة واحدة مدى الحياة ، يتم إستخراج هذه الشهادة بواسطة التطبيق الإلكتروني المعد لحفظ وتأمين الشهادات ، وعدم المساس بالعقد المثبت .

إذن فمن خلال التطبيق الإلكتروني الخاص " بالشباك الموحد ""Guichet Unique " يستطيع عون الشباك الدخول إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية واستخراج كل وثائق الحالة المدنية (ميلاد- وفاة-شهادات الميلاد الخاصة 12خ – بيانات الطلاق – عقد الزواج) ، وكذا إستخراج شهادة الإقامة من نفس الشباك عن طريق التطبيق

الخاص بشهادة الإقامة (App-Résidance) المربوطة مباشرة بالسجل الآلي للحالة المدنية ، أما الشهادة العائلية فيتم إستخراجها عبر الشبكة الداخلية المحلية (LAN) . [1]

الشكل رقم 05 يمثل الشباك الإلكتروني للحالة المدنية .

السجل الوطني الآلي للحالة المدنية



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

ويمثل هذا الشكل الشباك الإلكتروني وأجهزته الموصولة فيما بينها والمربوطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية كما يبين أيضا إمكانية المواطن الحصول على الشهادة العائلية للحالة المدنية بواسطة الشبكة المحلية الداخلية .

ب. **مكتب التنظيم** : أصبح هذا المكتب يقوم بمهامه بالإعتماد على بعض التطبيقات والبرامج الإلكترونية خاصة المتعلقة بتقسيم الخدمات للمواطنين ، ومن بين هذه البرامج والتطبيقات نجد : [2]

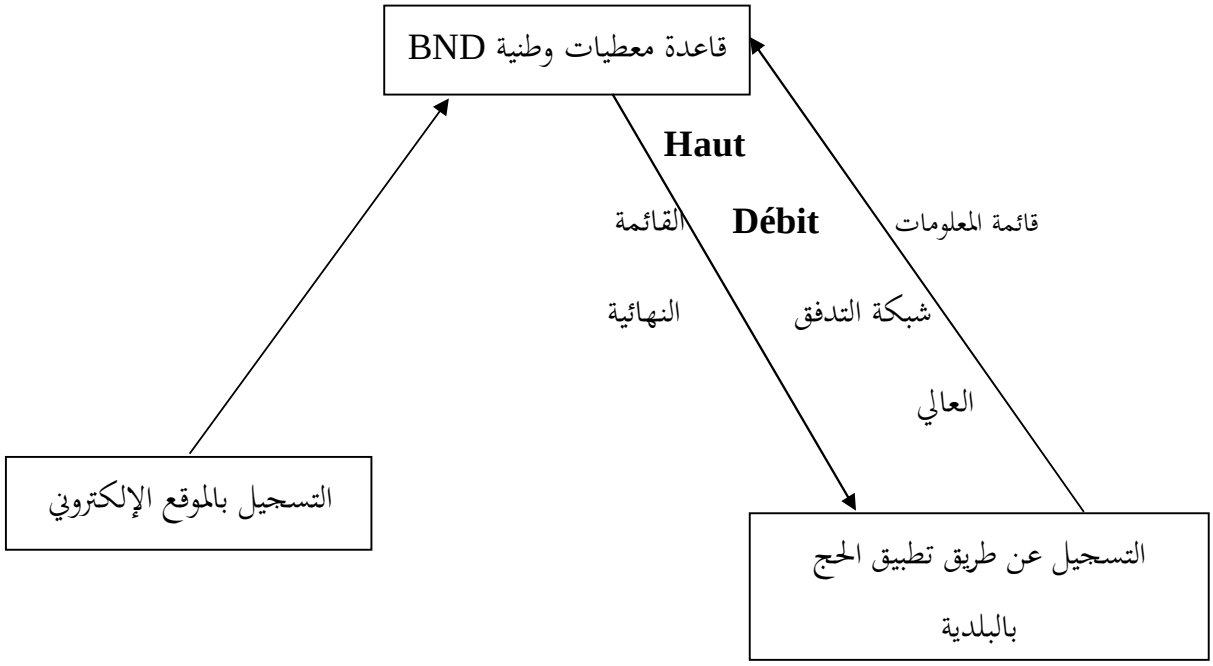
1 - مقابلة مع السيد س كياس ،رئيس مكتب الحالة المدنية بالتكليف ، بلدية الشقفة ، 06 ماي 2018 ، على الساعة 09:00 .

2 - مقابلة مع السيد ع بلكرديد ، موظف في مكتب التنظيم ، بلدية الشقفة ، 06 ماي 2018 ، على الساعة 13:00 .

- **برنامج التسجيل الإلكتروني بالحج** : فمنذ عام 2015 تم إستحداث تطبيق إلكتروني خاص بتسجيلات الحج والتي تسمح للمواطن بالتسجيل عن طريق الإنترنت دون الرجوع إلى بلدية أو جهة أخرى ، كما أن المواطن الذي لايملك الإتصال بشبكة الإنترنت أولا يجيد إستعمالها بمكانه التوجه إلى مكتب التنظيم والتسجيل عن طريق تطبيقة الحج الموصولة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية من أجل تسهيل إستخراج المعلومات الخاصة بكل شخص . في حين يقوم الموظف بتسجيل عدد مرات تسجيل االمواطن في الحج للسنوات السابقة ، و بعد عملية التسجيل واستخراج المعلومات الخاصة بكل شخص يتم طباعة القصاصات بالتطبيق بصورة آلية من أجل إستعمالها في عملية القرعة ، حيث يتيح هذا التطبيق الإلكتروني طبع القصاصات حسب مّرات عدد التسجيل ، فإذا كان المواطن قد سجل 6 مرات في عملية الحج فإن التطبيق سيخرج 06 قصاصات ، وبعد القيام بعملية القرعة يتم تسجيل الفائزين في نفس التطبيق الخاص بالحج . ويمثل هذا الشكل تقنية المعالجة النهائية لقائمة المترشحين للحج :

الشكل رقم : 06 آلية عمل برنامج الحج الإلكتروني في بلدية الشقفة .

السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

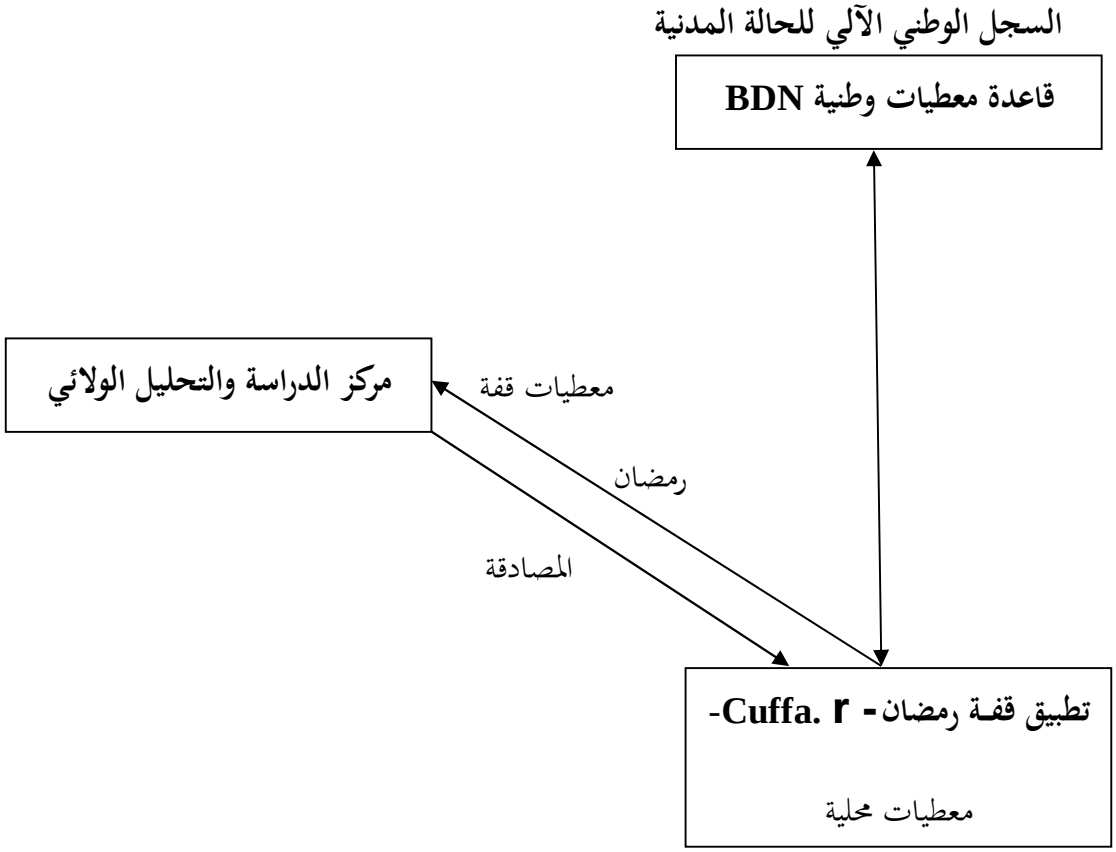


المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

- **تطبيق قفة رمضان الإلكتروني** :هو تطبيق إلكتروني جديد تم إستحداثه مؤخرا قبل أيام من دخول شهر رمضان المبارك ماي 2018 ، إعتمدته وزارة الداخلية من أجل تسهيل وتوزيع قفة رمضان . ويعتمد هذا التطبيق الإلكتروني على مايلي :
  - تحديد ميزانية البلدية المخصصة للقفة .
  - تحديد ثمن القفة الواحدة .
  - تحديد محتوى القفة من مواد غذائية

بالإضافة إلى تحديد معطيات وبيانات أخرى متعلقة بالمستفيدين حيث يتم إرسال كل هذه المعلومات إلى مصالح الولاية لدراستها ومدى مطابقتها للمعايير الوطنية لتقوم بعد ذلك بالمصادقة عليها وإعطاء الضوء الأخضر للبلدية في حجز قوائم المستفيدين ، حيث يسمح تطبيق قفة (Cuffa-r) باللوج إلى السجل الوطني الآلي للحالة المدنية لإستخراج كافة المعلومات الخاصة بالمستفيدين من (إسم ، لقب ، تاريخ الميلاد،مكان الميلاد ...). هذا التطبيق سيؤدي إلى تنظيم عملية توزيع قفة رمضان بشكل جديد مع تحقيق العدالة والشفافية في عملية التوزيع . ويمثل الشكل التالي آلية عمل تطبيق قفة رمضان بحيث يتم تبادل المعلومات مابين البلدية و مركز الدراسة والتحليل بمقر الولاية وفي نفس الوقت يتم استعمال المعطيات الموجودة بـ السجل الوطني الآلي للحالة المدنية والذي يقوم كذلك بتخزين كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالتطبيقة .

الشكل رقم : 07 يمثل آلية عمل التطبيق الإلكتروني لقفة رمضان ببلدية الشقفة .



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

2. المصلحة البيومترية :

تعتبر هذه المصلحة الجديدة التي تم إستحداثها منذ عام 2016 ببلدية الشقفة وهي المصلحة الأكثر تطبيقا للتكنولوجيا الإلكترونية فأغلب الإجراءات والمهام داخل المصلحة تتم بالدرجة الأولى باستعمال الأدوات والأجهزة الإلكترونية والإتصالية ، تحتوي هذه المصلحة على الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر البيومتري ، وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية) حيث سيتم توسيعه بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى .

ويرتكز عمل الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية على إستقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية وتسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية ، وهذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية الوطنية وكذا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية .

كما يرتكز الشباك الإلكتروني البيومتري في عمله على مقاطعة ومقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آلية ، وبالتالي فإن هذه المقارنة ستسمح بالتأكد بصفة آنية

من صحة المعلومات الخاصة بطالب الوثيقة (جواز السفر أو بطاقة التعريف البيوميتريين) .[1] ومن أجل نجاح عمل هذا الشباح الإلكتروني في تقديمه للخدمات ، و فرت البلدية الشروط المناسبة لضمان نجاح هذا الحل الإلكتروني من خلال توزيع المهام على الموظفين المكلفين بالشباك الإلكتروني على النحو التالي : [2]

أ. **مهام العون المكلف باستلام الملف وفحصه** :حيث يقوم بـ :

- التأكد من الوثائق المكونة للملف الإداري لصاحب الطلب حسب الحالة (طلب لأول مرة أو تجديد) .
- التأكد من مطابقة صورة الهوية المقدمة للمعايير المعمول بها .
- تحديد نوع الوثيقة المطلوبة في نظام الشبام الإلكتروني (جواز السفر أو بطاقة تعريف) .
- البحث عن المعلومات الخاصة بالشخص في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية .
- التأكد من كل المعلومات الخاصة بالشخص (بيانات الهوية والصورة إن وجدت) .
- حجز المعلومات الناقصة في حالة عدم وجودها أو تغييرها في حالة حصول الشخص على وثيقة بيومترية أخرى من قبل .
- التأكد من تناسب مبلغ القسيمة الجبائية مع نوع الطلب ونوع الوثيقة ، وذلك بمقارنته مع المبلغ المحسوب آليا في نظام الشباك الإلكتروني .
- تسجيل طلب الوثيقة البيومترية الذي يرفق آليا برقم تسلسلي للملف .
- المسح الضوئي لصورة إستمارة المعني بالأمر مع إحترام المقاييس والجودة .
- التأكد من كتابة إسم ولقب المعني بالأمر وإمضائه على الإستمارة .
- إعادة مسح الصورة مع احترام مقاييس الجودة .

ب. **مهام العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية** : يقوم العون المكلف بأخذ البيانات البيومترية بما يلي :

- عرض المعلومات الشخصية عبر الشاشة لصاحب الطلب أو قراءتها له في حالة عدم تمكنه من القراءة .
- المصادقة على الصورة الملتقطة بالماسح الضوئي مع التأكد من العلامات الخصوصية وحالة الأصابع .
- أخذ البصمات مع الحرص على أن تكون ذات جودة عالية .
- إزالة آثار البصمات من على جهاز أخد البصمات بعد كل عملية التقاط .
- إلتقاط الصورة بحيث يجب أن تكون مطابقة للمعايير التقنية المعمول بها .
- أخذ الإمضاء الرقمي لصاحب الطلب .
- بعد أخذ المعلومات والبيانات تتم آليا عملية تشفير المعلومات ، ثم يقدم العون وصل إيداع المعني .

ج. **مهام المسؤول التقني عن الأرضية البيومترية** :

1 - مقابلة مع السيد ح بولنوار ، **مرجع سابق الذكر.**

2 - الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، **منشور وزاري يتضمن تاطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية وطرق استغلاله** ، الجزائر ، 21 مارس 2018 ، ص 03 ، 06 .

- تثبيت التطبيقات المستعملة في الأرضية البيومترية ، وكذا التحديثات مباشرة بعد إستلامها .
- إدارة مختلف الأنظمة وقاعدة البيانات مع حفظها وفق ملف الصور يوميا .
- حل المشاكل التقنية بسرعة مع الإتصال بالخلية التقنية الموجودة على مستوى الولاية في حالة تعذر حل المشكلة .

د. **مهام رئيس المصلحة** :وتتمثل في :

- معاينة وضعية الطلبات على المستويين المحلي والمركزي .
- معاينة المعلومات المحجوزة وتصحيحها في حالة وجود خطأ .
- تحميل الملفات المرفوضة مؤقتا وإعلام المعني بالأمر بالرفض المؤقت والقيام بمختلف الإجراءات المرتبطة بحالة الرفض المؤقت .

هـ. **مهام العون المكلف بتسليم الوثائق البيومترية :**

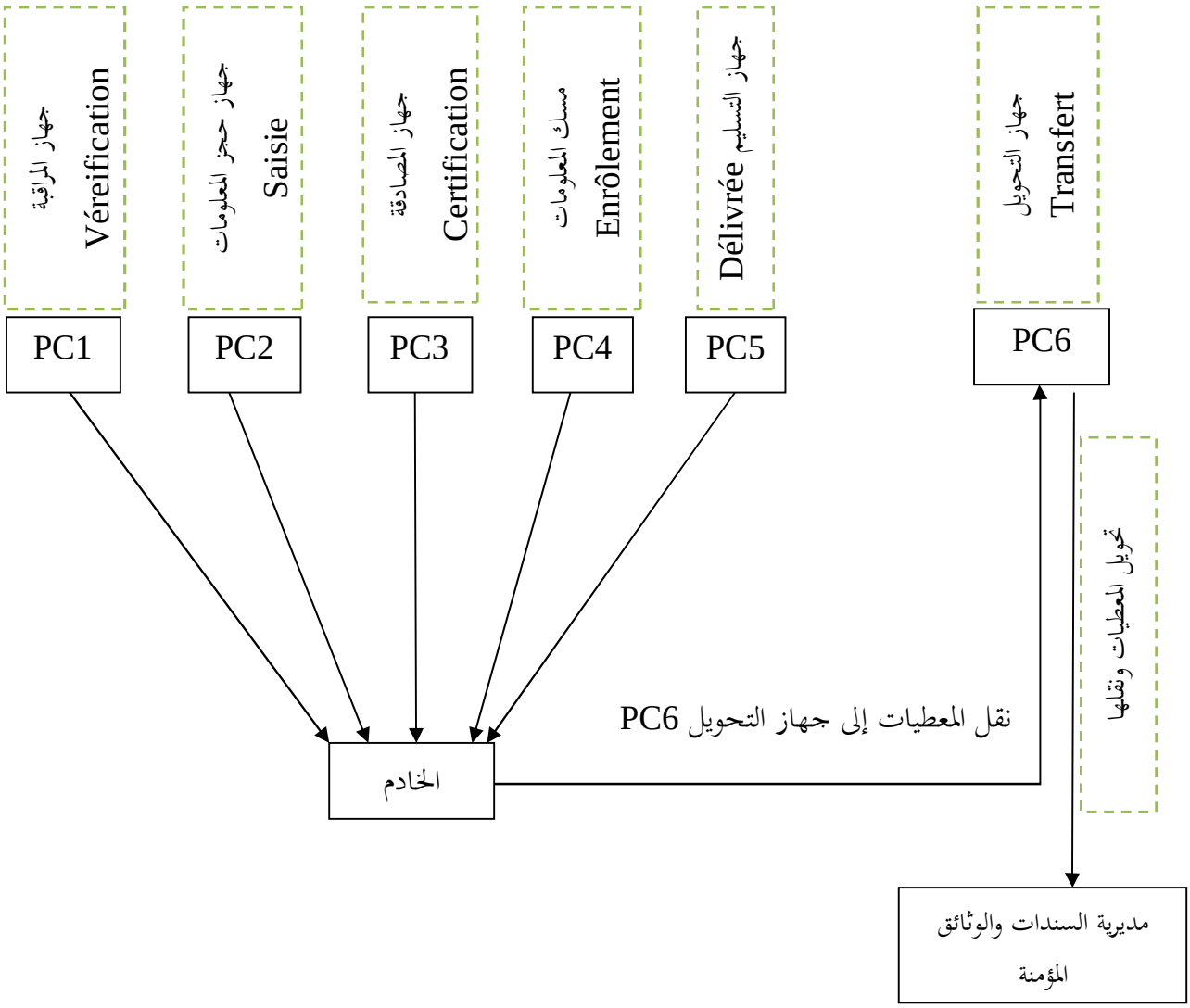
- تسليم الوثائق البيومتريةلأصحابها بعد قراءة الشريحة ومقارنة البصمات .
- تسليم أظرفة الرقم السري .
- إعادة الوثائق التي تحتوي على أخطاء أو عيوب مادية إلى مركز الإنتاج عن طريق السلم الإداري .

و. **مهام المهندس بالمصلحة البيومترية :**

- إدارة الشبكة المحلية داخل الشباك الإلكتروني .
- مراقبة حسن تسيير قاعدة التجهيزات .
- الحفاظ والتخزين المؤمن للمعلومات .
- إدارة أجهزة الإستغلال (أجهزة وموزعين) .
- الإرسال الدوري المنتظم للمعلومات إلى مركز الإنتاج عبر شبكة الإرسال .
- تحيين الحل المضاد للفيروسات وتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة لتأمين الأجهزة .

يمثل هذا الشكل آلية عمل الشباك الإلكتروني البيومتري و توزيع المكاتب حسب المهام الخاصة باستصدار الوثائق البيومترية والتى تكون مربوطة مديرية السندات والوثائق المؤمنة .

الشكل **رقم** : 08 يمثل الشباك الإلكتروني البيومتري و آلية عمله بالمصلحة البيومترية في بلدية الشقفة .



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها .

ب. مكتب حركة السيارات : وهو مكتب جديد تم إستحداثه مؤخرا بعد تحويل عملية إستصدار وثائق رخصة السياقة والبطاقة الرمادية من الدائرة إلى البلدية حيث يتم التمهيد حاليا لتطبيق إجراءات وزارة الداخلية المتعلقة باستخراج البطاقة الرمادية الإلكترونية ورخصة السياقة البيومترية ، في إطار عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية للمواطن.

وتقوم البلدية حاليا بالإعتماد على برنامجين في مكتب حركة السيارات الأول يتعلق بالبطاقة الرمادية ، والبرنامج الثاني يتعلق برخصة السياقة ، وكلا البرنامجين يتيح تسجيل مختلف المعلومات والمعطيات المتعلقة بطالب الخدمة داخل

التطبيق الإلكتروني المربوط بالشبكة الوطنية من أجل تبادل المعلومات ، والمعطيات في إستصدار " شهادة التأكيد " التي تتضمن المعلومات التقنية للمركبة والشخص . هذه الشهادة توفر على المواطن عناء التنقل إلى الجهة التي أصدرت البطاقة الرمادية دون عناء ، وتمكنه من إستخراجها ببساطة من عدة مناطق [1].

1 - مقابلة مع السيد ر بولعسل ، موظف بمكتب حركة السيارات ، بلدية الشقفة ، 06 ماي 2018 ، على الساعة 14:00 .

المبحث الثالث : إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات بلدية الشقفة :

1- **تخفيف البيروقراطية في تقديم الخدمات** : ويكمن ذلك من خلال قيام البلدية بتسهيل معاملات المواطنين ، وهي نتيجة فعلية لإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل .

وكمثال على ذلك تم التخفيف من ملف تجديد رخصة السياقة إلى: صورتان شمسيتان ، شهادة طبية ، طابع بريدي ، رخصة السياقة القديمة .

- تم حذف شهادة الجنسية الجزائرية من ملفات تجديد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر و استبدالها بشهادة ميلاد أو وفاة الأب أو الأم .
- إزالة شهادة الميلاد الخاصة 12خ من ملف الحيازة على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، واستبدالها بشهادة الميلاد رقم 12 .
- التقليل من الإجراءات الورقية حيث تم إصدار قانون يتعلق بتمديد عمر الوثائق من عام إلى 10 سنوات باستثناء وثيقة الزواج والوفاة [1]. وهناك بعض الوثائق تم إلغاؤها تماما من الشباك الإلكتروني للحالة المدنية نظرا لعدم الحاجة إليها مثل : شهادة الميلاد رقم 14 ، والشهادة الشخصية للحالة المدنية التي تم حذفها من الملفات وعوضت بشهادة الميلاد 12 التي تستعمل لأغراض متعددة ، وبالمحصلة نجد أن هذا الشباك قد تقلصت الوثائق التي يقوم بإصدارها من 29 وثيقة إلى 14 وثيقة فقط [2].
- توفير العناء عن المواطنين الذين يمتلكون جواز سفر بيومتري من التقدم للبلدية من أجل طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية . حيث أصبح بالإمكان طلبها مباشرة دون ملف خاص ، لأن المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية هي نفسها المعلومات الموجودة على جواز السفر البيومتري [3].
- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ، حيث تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 204/15 المؤرخ في 2015/07/27 على :"يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها ، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الإطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني " [4]. وفي هذا الصدد يقوم مكتب التصحيحات ببلدية

---

1 - " من أجل إدارة قريبة من المواطن " ، في الموقع :

تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2018/05/03 على الساعة : 1800 **http://www.elmouwatin.dz**

2 - مقابلة مع السيد س كياس ، **مرجع سابق الذكر.**

3 - الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ،وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، المرسوم التنفيذي رقم 204/15 ، المتضمن إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية ، **الجريدة الرسمية** ، العدد41 ، 29 يوليو 2015 ، ص 16 .

4 - الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ، مرسوم التنفيذي رقم 204/15 ، **نفس المرجع الآنف الذكر** .نفس الصفحة .

الشقفة باستخراج جميع الوثائق اللازمة لتصحيح الأخطاء في وثائق الحالة المدنية مباشرة من الشباك الإلكتروني ، وإضافته إلى ملف التصحيح دون قيام المواطن بهذه الخطوة ، كما أن البلدية هي من تتكفل بالتنسيق مع السلطات القضائية المختصة بطلبات المواطنين الراغبين في تصحيح الأخطاء المكتشفة في وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم [1].

- كما أن إدخال الإدارة الإلكترونية أدى إلى إلغاء بعض الإجراءات البيروقراطية ، وعلى رأسها إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارات العمومية .

2- **السرعة في تقديم الخدمات** : حيث نتج عن إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية في مختلف ولايات الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل . كما أنه مكّن الجالية المقيمة في الخارج من الحصول على شهادة الميلاد الخاصة 12خ مباشرة عبر خدمة الإنترنت واستخراج الشهادة من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها بطريقة سهلة وسريعة .[2]

- وترتبط السرعة التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالقدرة الإستجابية وجاهزية الإدارة المحلية في تقديم الخدمات ، ويتجلى ذلك من خلال تزايد حجم الخدمات المقدمة مع التقليص في مدة تقديم الخدمة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدولين التاليين المتعلقين بإصدار بطاقات التعريف البيومترية لائدة مترشحي شهادة التعليم المتوسط والباكالوريا دورة 2018 .

1 - مقابلة مع السيد ص بودلال ، موظف في شباك التصحيحات القضائية ، بلدية الشقفة ، 02 ماي 2018 على الساعة 15:00 .

2 - "عصرنة المرفق العام " ، في الموقع :

تم الإطلاع عليه بتاريخ : **http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/ملفات/242-عصرنة-المرفق-العام.html**

على الساعة 13:00 2018 /05/03

جدول رقم : 07 خاص باصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي شهادة التعليم المتوسط .

البلدية	المتوسطة	عدد المترشحين الذين أودعوا ملفاتهم للحصول على البطاقة البيومترية	عدد المترشحين الذين حصلوا على البطاقة البيومترية	عدد الحالات العالقة مع ذكر السبب	عدد المترشحين الذين لم يتمكنوا من إيداع ملفاتهم
الشقفة	لزعر رابح	32	32	00	00
الشقفة	الحسن بن الهيثم	79	72	07 تأخروافي الصدور	00
الشقفة	بولقرينات فرحات	86	83	03 تأخروا في الصدور	00
الشقفة	بومنة عبد الله	112	110	02 تأخروا في الصدور	00
الشقفة	بوتسطة محمود	81	81	00	00

المصدر : مراسلة من مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية الشقفة إلى مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية جيجل ، 2018 .*

الجدول رقم :08 خاص باصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي شهادة الباكالوريا .

البلدية	الثانوية	الثانوية عدد المترشحين الذين أودعوا ملفاتهم للحصول على بطاقة التعريف البيومترية	عدد المترشحين الذين حصلوا على بطاقات التعريف البيومترية	عدد الحالات العالقة مع ذكر السبب	عدد المترشحين الذين لم يتمكنوا من إيداع ملفاتهم
الشقفة	بوقريط أحسن	139	139	00	00
الشقفة	بوهرين الشريف	167	167	00	00

المصدر : مراسلة من مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية الشقفة إلى مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية جيجل ، 2018 .

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بمترشحي شهادة التعليم المتوسط أنه هناك تغطية شبه تامة لمحمل طالبي الخدمة المتمثلة في بطاقات التعريف البيومترية .حيث نلاحظ مثلا على مستوى متوسطة لزعر رابح قد وصلت التغطية إلى نسبة 100 % . كذلك بالنسبة إلى متوسطة بوتسطة محمود ، أما باقي الحالات الأخرى فقد تراوحت النسبة مابين 90% إلى 98 % كما هو موضح في الجدول .

*لمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 01 .

ونلاحظ أيضا من الجدول أنه لايوجد أي طالب من المترشحين لشهادة التعليم المتوسط قد عجز عن إيداع الملف الخاص ببطاقة التعريف البيومترية ، ويرجع ذلك إلى سهولة الطلب الإلكتروني مقارنة مع الطلب العادي في الإدارة التقليدية .

أما بالنسبة للجدول الثاني الخاص بمترشحي شهادة الباكالوريا فالملاحظ أنه قد تم تلبية جميع طلبات الحصول على بطاقة التعريف البيومترية بنسبة 100 % دون وجود أي عائق أو تأخر في الإصدار كما أن نسبة المترشحين الذين لم يتمكنوا من إيداع ملفاتهم بلغت 0 % .

نستنتج من الجداول السابقة أن الإدارة الإلكترونية في البلدية تكون أكثر إستجابة وجاهزية في بعض الحالات أو في الظروف المستعجلة على إعتبار أن المصلحة البيومترية قامت بتلبية جميع الطلبات الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية لمترشحي شهادتي التعليم المتوسط والباكالوريا خلال مدة أقصاها شهرين فقط (فيفري و مارس) . حيث تم إستكمال العملية قبل وصول آجال الإمتحانات بشهرين .

كما أن السرعة في تقديم الخدمات تبرز من خلال عدة مؤشرات منها :[1]

- تسهيل عملية طلب جواز السفر البيومتري من خلال تسهيل إجراءات الطلب والسرعة في الحصول عليه حيث أصبح بإمكان أي مواطن الحصول على جواز السفر البيومتري في مدة لاتتجاوز 05 أيام من خلال إدراج الخدمة المتميزة لجواز السفر Preium الخاصة بالإجراء السريع مع إضافة رسوم الخدمة .
- التقليص من مدة دراسة ملفات الحيازة على البطاقة الرمادية إلى يوم واحد فقط في الحالات العادية ، وإلى 21 يوم في الحالات الأخرى المتعلقة ببيع السيارات في مابين الولايات .
- أصبح بإمكان المواطن أن يتسلم بطاقة التعريف البيومترية بعد تلقيه رسالة نصية قصيرة SMS تعلمه بتاريخ ومكان إستلام بطاقة التعريف الوطنية البيومترية دون عناء التنقل لمعرفة تاريخ إستلامها .

3- **ترشيد النفقات وتقليص التكاليف** : حيث ساهم إنشاء الشباك الإلكتروني الوطني للحالة المدنية في تقليص النفقات الخاصة بالأدوات المكتبية على مستوى البلدية ، وتتمثل هاته الأدوات في الأقلام ، الأوراق ، حبر الطابعات والملفات ، إستمارات ، وثائق .. وغيرها . [2]

1 - مقابلة مع السيدة ح مالكي ، **مرجع سابق الذكر .**

2 - مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المالية والتنشيط الإقتصادي ، بلدية الشقفة ، 12 ماي 2018 ، على الساعة 15:00 .

والملاحظ أن هناك فرق بين نسبة التكاليف المخصصة لمكتب الحالة المدنية قبل إنشاء الشباك الإلكتروني وبعده ويمكننا توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 09 نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية بمكتب الحالة المدنية قبل وبعد سنة 2010

الفترة الزمنية	نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة إلى مكتب الحالة المدنية
قبل سنة 2010	59 % من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية .
بعد سنة 2010	38 % من مجموع تكاليف الأدوات المكتبية .

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المعلومات المحصل عليها .

يمثل هذا الجدول الفرق بين نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة إلى مكتب الحالة المدنية قبل وبعد إنشاء الشباك الإلكتروني الذي يمثل عام 2010 .

و الملاحظ من خلال هذا الجدول أن الشباك الإلكتروني قد ساهم في تخفيض التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية الموجهة لمكتب الحالة المدنية بنسبة 21 % لأن الشباك الإلكتروني الذي أنشأ بعد سنة 2010 لم يعد يعتمد كثيرا على الإجراءات الورقية ،أو إستعمال الأدوات المكتبية بكثرة كما كان في السابق .

من خلال ماسبق يمكن القول أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل البلدية قد تسمح بتنفيذ إستراتيجية ترشيد النفقات في البلديات من خلال تقليص التكاليف الخاصة بالإجراءات الورقية والمكتبية وغيرها ، ويمكن أن تعزز في المستقبل من خلال إلغاء بعض المصالح والمكاتب ودمجها .

4- **تحقيق مبدأ الشفافية والعدالة في التوزيع** : [1] فتطبيقات الإدارات الإلكترونية أدت إلى تحقيق النزاهة والشفافية في مختلف التعاملات الإدارية نتيجة لإعتمادها على وسائل وأدوات الإتصال الحديثة في تقديم الخدمات فمثل التسجيل الإلكتروني في القرعة الخاصة بالحج سواء كان عن طريق الإنترنت أو عن طريق تطبيقه الحج بالبلدية لم تؤدي إلى تسهيل عملية التسجيل وتحقيق السرعة في الإجراءات فحسب بل ساهمت في تحقيق النزاهة والشفافية في عملية القرعة التي تنظم وفق إجراءات حديثة ، كما أن تطبيق قفة رمضان التي تم إدخالها خلال شهر رمضان 2018 تساهم إلى مدى بعيد في تحقيق الشفافية والعدالة في التوزيع لمستحقيها الحقيقيين بالإضافة إلى تسليمها مباشرة بمقر سكن المعنيين بما فيها القاطنين بالمناطق المنعزلة تفاديا للطوابير والفوضى ، كما أن هذا التطبيق ستمنع المسؤولين من التلاعب بمحتوى القفة الذي تم تحديده من خلال التطبيق إضافة إلى ذلك فإن قفة رمضان تحمل في مضمونها أبعادا أخرى تتمثل في :

- إنشاء سجل وطني خاص بالمعوزين للإستفادة من قفة رمضان في المستقبل .
- ربط برنامج قفة رمضان الإلكتروني بالمنح المدرسة .

1- مقابلة مع السيدة ز غوالي ، **مرجع سابق الذكر .**

- تقديم دعم للفئات المحتاجة .
- تقديم الإحصاءات الدقيقة حول الفيئات المعوزة .

5- **تحقيق مبدأ المساواة في تقديم الخدمات** : ويقصد بذلك أن المواطنين متساويين أمام الإدارة في حصولهم على الخدمة،لأن نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة في تقديم الخدمات .كما يقوم بالتغلب والقضاء على مشكلة الوساطة والمحسوبية والرشوة التي تعرفها التعاملات الإدارية القديمة ، حيث تفيد المعلومات التي حصلنا عليها من مكتب الأمانة ببلدية الشقفة أن نسبة شكاوى المحسوبية التي عادة مايوجهها المواطنين للمسؤولين حول الخدمات التي يتلقونها قد إنخفضت بنسبة كبيرة في السنوات التي بدأت البلدية فيها بتطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة بعد إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد الذي خلص المواطنين من الكثير من الصعوبات والعراقيل أهمها : التقليل من طوابير الإنتظار وتحقيق مبدأ الشفافية والمساواة الكاملة في الحصول على الخدمة .[1]

6- **تحقيق الجودة في الخدمات وتقريب المواطن من الإدارة** : ويكمن ذلك من خلال إحلال الوثائق الإلكترونية بديلا للوثائق الورقية إبتداءا من شهادة الميلاد الخاصة ، وبطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري حيث تتميز هذه الخدمات الجديدة بالجودة العالية فمثلا : بطاقة التعريف الوطنية البيومترية أصبحت وثيقة مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية من شأنها أن تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب إستخداماتها المتنوعة دون التعرض لعوائق .كما أن جواز السفر البيومتري أصبح يتم تداوله باعتباره وثيقة سفر وهوية في نفس الوقت ،كما أنه وثيقة مؤمنة للقراءة الآلية يحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية ، فهو مطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني .[2]

كما أن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية للمواطن أصبحت تتميز بقلة الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية ،كما نتج عن هذه الخدمات تمكين المواطن من الإتصال الدائم بالبلدية وتحسين ظروف الإستقبال ، وبالتالي تقريب الإدارة من المواطن ، وتحسين العلاقة بينهما مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا لدى المواطنين على نوعية الخدمات التي يتلقونها وعلى طبيعة الآداء الإداري في تقديم هذه الخدمات بالإضافة إلى تعزيز ثقة المواطن في الخدمات المقدمة كونها خالية من الأخطاء ، وذات كفاءة عالية تعتمد على إجراءات بسيطة وغير مكلفة للطرفين (المواطن والإدارة) .[3]

1 - مقابلة مع السيدة ر فارح ، الموظفة بمكتب الأمانة العامة ، بلدية الشقفة ، 03 ماي 2018 على الساعة 10:30 .

2 - مقابلة مع السيد ح بولنوار ، **مرجع سابق الذكر** .

3 - مقابلة مع السيد س كياس ، **مرجع سابق الذكر .**

1- **تحقيق مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمات** : حيث يتجلى تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مبدأ إستمرارية الإدارة في تقديم الخدمات من خلال تأثيرها على سير آداء البلدية في تقديمها لمختلف الخدمات ، فلاشك أن نظام الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى دوام عمل الإدارة على مدار الساعة دون عراقيل داخلية أو خارجية مع التقليل من خطورة إضراب الموظفين ، كما أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعتبر تأكيدا تاما لمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وإطراء .[1]

إذن يمكن القول أن هذه هي مجمل انعكاسات تطبيق الإدارة الإكترونية على الخدمات التي تقدمها البلدية ، لكن على الرغم من هذا التطبيق والتطور في تقديم الخدمات إلا أننا سجلنا مجموعة من التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية و إدخال التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات ، حيث يمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي :

- عدم كفاية الشروط المالية والبشرية والتقنية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدخالها على الأجهزة الإدارية في البلدية خاصة و أن الكثير من المكاتب لازالت تعاني نقص في التجهيزات الإلكترونية كالحاسوب وبرامجه الإلكترونية .
- ضعف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات داخل البلدية حيث لازالت الكثير من المكاتب لاتستعمل شبكات الإتصال كالإنترنت و البريد الإلكتروني و غيرها ، إضافة إلى غياب القوانين و التشريعات التى من شأنها إنجاح التعاملات التى تتم في إطار الإدارة الإلكترونية مما يعيق تطبيقها .
- عدم تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على باقي المصالح والمكاتب إدارية حيث لازالت بعض المصالح داخل البلدية تمارس العمل الإداري بطريقة تقليدية .
- عدم اقتناع بعض الموظفين والمواطنين بضرورة التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية نتيجة لضعف الوعي بمزايا تطبيقها ، وضعف برامج التوعية الإعلامية للإدارة الإلكترونية .
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة في المجال الإلكتروني ، ونقص التكوين للكثير منهم في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة وهذا يعد عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية مما يعيق تطبيقها .

1 - مقابلة مع السيد ن بوطالب ، **مرجع سابق الذكر** .

خلاصة واستنتاجات

في الختام يمكننا القول ان هذف بلدية الشقفة من تطبيق الإدارة الإلكرونية هو تطوير وترقية خدماتها والإنتقال بالإجراءات والأساليب التقليدية الى الإجراءات والأساليب الحديثة وهي خطوة هامة نحو التحول الى بلدية إلكترونية باعتبارها أحد أهم الأهداف و الإستراتيجيات التى أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية ، ومن خلال دراستنا في هذا الفصل نستطيع تقديم مجموعة من الإستنتاجات التى نجملها فيما يلي :

- أن قيام البلدية بالتحول للعمل بنظام الإدارة الإلكترونية كان عبر تطبيق تدريجي خلال مراحل متتالية هذفه الأساسي هو تحسين الخدمات والتخلص من ردائة الإدارة التقليدية ومحدوديتها، وتخلص من المعاملات الطويلة والطوابير خاصة في شباك الحالة المدنية .
- تطبيق الإدارة الإلكترونية كان من بين أهدافه الأساسية تحديث الإدارة الذي يشمل تطوير الإجراءات الأساليب و كافة الأقسام الإدارية ، إضافة الى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة .
- أن إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح البلدية قد مست المصالح المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين والتعامل معهم بصفة مباشر حيث تمثلت بصفة خاصة في "مصلحة التنظيم والشؤن العامة و المصلحة البيومترية " مما تطلب إعادة الهيكلة من أجل تسهيل إجراءات التعامل مع المواطنين .
- لتطبيقات الإدارة الإكترونية في بلدية الشقفة عدة انعكاسات ايجابية على تقديم الخدمات كانت أهمها انشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية و الشباك البيومتري الذان ساهما بفعالية في تحقيق السرعة في تقديم الخدمات ، تخفيف البيروقراطية في تقديم الخدمات من خلال هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل ، ترشيد النفاقات وتقليص التكاليف ، تحقيق الشفافية ، المساواة ، و العدالة في التوزيع ،تحقيق الجودة في الخدمات و تقريب الإدارة من المواطن .
- عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية تعتمد على إدخال تطبيقات إلكترونية جديدة و توفير شبكة اتصالات حديثة وبالتالي فإن نجاح عملية التطبيق يتوقف على ضرورة توفير بنية تحتية إلكترونية متطورة وشاملة لجميع العناصر الفنية والتقنية والبشرية .
- تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة تحديات أهمها غياب الكوادر المتخصصة في التحكم في التكنولوجيا الإلكترونية ، ضعف بنية إلكترونية التحتية للإتصالات والمعلومات ، قلة النفقات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .. وغيرها من العراقيل التي تستوجب ايجاد الحلول الكفيلة لمعالجتها .

الخاتمـــــة

الخاتمة

لقد أحدث التحول التكنولوجي ثورة في المفاهيم الإدارية التقليدية وأسهمت إسهاما كبيرا في تطوير حياة الأمم والشعوب وذلك بالإنتقال الى الخدامات الإلكترونية والقضاء على كل أشكال عمل الإدارة التقليدية التى كانت قائمة على التدوين باستعمال الورق ، وترتكز هذه التقنية على استعمال الوسائل والأجهزة الحديثة المتطورة للقضاء على البيروقراطية ، بالإضافة الى إعادة بناء العمليات الإدارية بشكل إلكتروني بهذف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية والحفاض على سرية وسلامة المعلومات ، وتكريس العديد من المبادئ الإنسانية كالشفافية ، روح المسؤلية الرقابة ، ومنع المحاباة ، الرشوة والمحسوبية و تحديث مختلف الخدمات التى تقدمها من خلال تحقيق الدقة ، السرعة تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية ، بمعنى أن للإدارة الإلكترونية الدور الأساسي في تحسين الخدمات وبلوغها مستويات الجودة والتفوق .

كما أنها فرصة للإرتقاء بأداء الإدارة المحلية وتطوير مستوى خدماتها ، بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات ، إضافة إلى كسب ثقة المواطن وتقريبه من الإدارة من خلال تقديم الخدمات المطلوبة بسهولة ويسر و بأسلوب راق و حضاري مما مايحدث تغييرا سريعا في نمط حياة المواطنين ويقلل من الصورة السلبية لأداء الإدارة المحلية في شكلها التقليدي .

ويعتبر أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي تتبناه الإدارة المحلية في الجزائر نقطة انطلاق جوهرية تساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات التى تقدمها الإدارة المحلية عموما و البلدية على وجه الخصوص ، لكن ذلك يتوقف على العديد من الإمكانيات من أجل تقديم الخدمة المتميزة للمواطن المحلي ، وتحقيق مستوى آداء مناسب لأجهزتها الإدارية ، كالبنية التحتية الإلكترونية وتوافر جميع عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التى تشمل المعلوماتية الإتصالية والخدماتية وجميع المتطلبات البشرية ، الإدارية والتقنية ، كما لايجب إهمال ضرورة وجود إرادة سياسية قوية تتولى مسؤلية التغيير في هذا المجال ، فعلى الرغم من تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال ارساء وتجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلديات إلا أن هذا التحول مازال في مراحله الأولى لأن هناك عدة تحديات لابد من تجاوزها و إجاد الحلول المناسبة لها من أجل تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في البلدية ، وكل ذلك يحتاج الى وضع رؤية استراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الإنتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية و من تم تحسين وترقية الخدمات التى تقدمها الإدارة المحلية للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

وانطلاقا مما ذكرناه سابقا يمكننا الإجابة على الإشكالية التى طرحناها في مقدمة الدراسة حيث يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم في ترقية وتفعيل خدمات الإدارة المحلية من خلال قدرتها وفعاليتها في ترشيد الخدمات وتقديمها بجودة عالية المستوى مما يمكنها من الإستجابة لمختلف المتطلبات والحاجات المحلية ، فهي آلية جديدة لدى الإدارة المحلية نظرا

لنتائجها الإجابية على آداء الأجهزة الإدارية المحلية في تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية ، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بمثابة استراتيجية محورية تعتمدها الإدارة المحلية في تقديم الخدمات بطريقة حديثة ومتطورة تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحقق الرضا على نوعية تلك الخدمات ، وهذا ما يؤكد الفرضية التي طرحناها في مقدمة هذا البحث ، فتطبيقات الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيات الحديثة تحسن بصفة فعلية من آداء الإدارة المحلية في تقديمها للخدمات .

وقد أكدت الدراسة التطبيقة التي قمنا بها على بلدية الشقفة بولاية جيجل مدى مساهمت الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في ترقية وتفعيل الخدمات التى تقدمها للمواطنين ، من خلال تحولها من الأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات الى أسلوب الإدارة الإلكترونية الحديث ، وهو الأسلوب الذي أدى إلى تحسين الخدمات التى تقدمها البلدية من خلال تخفيف البيروقراطية نتيجة لتسهيل المعاملات و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل ، والغاء الكثير من الإجراءات البيروقراطية ،تحقيق السرعة في تقديم الخدمة من خلال إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية وتفعيل الشباك الإلكتروني البيومتريمن أجل تسهيل إصدار الوثائق البيومترية ، ترشيد النفقات وتصليص التكاليف حيث ساهمت تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح البلدية في تقليص النفقات خاصة النفقات المتعلقة بالأدوات المكتبية و نتيجة لتقليص المعاملات والإجراءات الورقية ، كما أنها تساهم في تحقيق النزاهة والشفافية في مختلف التعاملات الإدارية مع المواطنين نتيجة لإعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات ، إضافة الى تحقيق مبدأ المساواة والعدالة في التوزيع بعد التغلب على مشكلة الوساطة والمحسوبية التى تعرفها التعاملات الإدارية السابقة ، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية في تحقيق جودة الخدمات بما يودي إلتعزيز ثقة المواطن في تلك الخدمات كونها خالية من الأخطاء وتمتاز بكفاءة عالية ، وكذلك تحقيق مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمات وتقريب إدارة البلدية من المواطن .

و بغض النظر عن الإنعكاسات الإيجابية للإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية إلا أن ذلك يرتبط بمدى توفير بنية إلكترونية تتضمن العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيقها وهذا مايؤكد فرضيتنا المطروحة فكلما تم توفير بنية ومتطلبات إلكترونية كلما كان هناك تطوير وتحسين للخدمات بلدية الشقفة ، وتشمل هذه البنية والمتطلبات مجموعة العناصر الإلكترونية المعلوماتية ، الإتصالية والخدماتية ، والمتطلبات الإلكترونية الأخرى التى تشمل المتطلبات الإدارية ، البشرية والتقنية .

لكن على الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في تفعيل الخدمات على مستوى بلدية الشقفة إلا أن هناك عدة تحديات تواجهها وتعيق تطبيقها ومن أخم هذه التحديات نجد : كثرة الإعتماد على الإساليب التقليدية حيث لازالت الكثير من المصالح والمكاتب داخل الأجهزة الإدارية للبلدية تمارس الإجراءات التقليدية السابقة دون إدخال للوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة ، ويعود ذلك على عدم وجود خطة مدروسة لتطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية تؤدي الى تطوير الخدمات والإجرات على حد سواء ، ضعف النفقات المالية المخصصة

لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، نقص الكوادر المتخصصة في المجال الإلكتروني ضعف البنية التحتية الإلكترونية للبلدية مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية والإستفادة من برامجها خاصة البنية المتعلقة بشبكات الإتصال الإلكتروني مثل الإنترنت وغيرها ، عدم قدرة إدارة البلدية على تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على بقية المصالح الأخرى داخل الهيكل التنظيمي للبلدية واقتصاره على بعض المصالح والمكاتب فقط .

ومن بين الحلول والتوصيات التى يمكن أن تساعد على تفادى مختلف هذه التحديات و العراقيل :

- يجب أن يكون مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني من خلال رؤية استراتيجية شاملة و واضحة تضمن الإنتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول الى تطوير لخدمات الإدرة المحلية .
- لابد من توفير متطلبات تطبيق الإدراة الإلكترونية والبنية التحتية للإتصالات لكي لاتكون عائقا أمام تنفيذ وتطبيق هذا المشروع المهم .
- لابد من تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمات العامة .
- يجب تحديث القوانين والنصوص التشريعية اللازمة للإنتقال من العمل الإدارى اليدوي الى العمل الإداري الإلكتروني في تقديم الخدمات وعدم عرقلتها وذلك من أجل إضفاء الشرعية على آلياتها وبيئة العملها .
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة .
- مناقشة الأنظمة والتشريعات والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ، ووضع المعايير التى تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية .
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ، وذلك بتوفير البنية التحتية للإتصالات والوسائل الحديثة .
- تخصيص ميزانية من أجل تجسيد مشاريع الإدارة الإلكترونية .
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإدارات المحلية وتغيير الإجراءات الإدارية بمايتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال ، والتطوير المستمر لأساليب العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استعابها .
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام التطبيقات الإلكترونية و أجهزة الحاسوب المتطورة .
- تكثيف حملات التوعية بأهمية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال وما تقدمه من خدمات وفوائد للأفراد والمؤسسات ، مع ضرورة إشراك المجتمع المدني و القطاع الخاص في هذا المجال .

الملاحـــق

قائـــمـة الـمـراجع

I اللغـــة العربيـــة

أولا : الكتـــــب :

1 -أبو هاشم (عمر أحمد)،عبد العليم(أسامة محمد)،يومي (هشام محمد)،الإدارة ألإلكترونية :مدخل إلى الإدارة التعليمية الحدية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ،2013.

2 -الحمادي (بسام عبد العزيز)، الحمضي (وليد بن سليمان)، الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية . الرياض : معهد الإدارة العامة 2003.

3 -الطهراوي (هاني علي) ، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، النشاط الإداري). ج 3 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006.

4-السالمي (عبد الرزاق) ، السليطي (خالد إبراهيم) ، الإدارة الإلكترونية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008.

5 -السلمى (علي) ، الإدارة المعاصرة . القاهرة : دار غريب للطباعة ، [د.ت.ن.]

6 -العلاق (بشير عباس)، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق. أبو ظبي، مركز الدراسات للبحوث الإستشارية، 2005

7 – الصيرفي (محمد)، إدارة الأعمال الحكومية . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر،2005

8-الشيخلي (عبد الرزاق)، الإدارة المحلية : دراسة مقارنة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001.

9 -الشيحة (عدنان بن عبد الله)، دور الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية : الفرص والتحديات . الرياض : مكتبة عبد العزيز العامة، [د .ت .ن.]

10 -بوحوش (عمار) ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ط5، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية -بن عكنون-، 2004 .

11 -بومروان (سمية)، الحكومةالإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية : دراسة مقارنة . الرياض :مكتبة القانون والإقتصاد ، 2009.

12 -بن حدة (باديس)، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي دراسة مقارنة . الإسكندرية :مكتبة الوفاء القانونية ، 2016.

13 -زهير المهتدي (سوسن) ، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية .الأردن :دار أسامة ،2012.

14 -حجازي المرسي (السيد)، إقتصاديات المشروعات العامة : النظرية والتطبيقية . الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2004 .

15 -حسن (سامي)، عبد الله (نجم)، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها . القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية ، 2014.

16 -طاهري (حسين)،القانون الإداري و المؤسسات الإدارية . الجزائر :دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، 2012.

17 -ياسين (سعد غالب) ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية . الرياض: معهد الإدارة العامة ، 2005.

18- كاظم الفتلاوي (أحمد عبد الزهرة)،النظام اللامركزي :دراسة مقارنة . عمان :مكتبة زين الحقوقية و الأدبية ، 2016.

19 -محيو) أحمد (، محاضرات في المؤسسات الإدارية .تر : محمد عرب صاصيلا ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990.

20 -محمد بردان (محمد) ، الإدارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادئ العلمية . القاهرة :دار النهضة العربية ، [د.ت.ن.]

21 -محمود (أسامة السيد) ، الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات . القاهرة :المكتبة الأكاديمية ، 2010.

22- محمد سمير(احمد) ،الإدارة الإلكترونية . الأردن: دار المسرة للنشر و التوزيع ، 2009.

23 -محمد الحسن (حسين)، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات . عمان: الوراق للنشر والتوزيع ،2011.

24 -محمد غنيم (أحمد)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق . المنصورة :المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

25 -محسن العامري (صالح مهدي) ، منصور الغالبي (طاهر محسن) ، مبادئ الإدارة والأعمال . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.

26 -عامر طارق (عبد الرؤوف) ، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة . القاهرة :دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007.

27 -عبد الوهاب(سمير محمد)، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.

28 -عبد المحسن الطائي (نبأ مؤيد) ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية . مصر: دار الكتب القانونية ، 2011.

29 -عبود نجم (نجم) ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية – الوظائف – المجالات . عمان :دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2004.

30 -عودة (أيمن) ، الإدارة المحلية . دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010.

31 -ثابت عبد الرحمان (إدريس)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2009.

ثانيـــاً: المـــقـــــــالات و المجلات.

1 -أبو عاشور (خليفة مصطفى) ، جميل النمري (ديانا)، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين" ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، الأردن، 2013.

2 -العياش(زرزار)، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية "؛مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 01 ،العراق 2013 .

3 -حسين الليلة (ميسون علي)، "الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات (دراسة حالة لمجلس محافظة بابل) "، مجلة جامعة بابل ، المجلد 24 ، العراق،2016.

4-عبد النور(ناجي) ، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)" ،مجلة دفاتر السياسية والقانون ، العدد الأول ، جامعة عنابة ،جانفي 2009.

4 -عبد الناصر(موسى)، قريشي(محمد)، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر)"،مجلة الباحث ، العدد 09،بسكرة ،2011.

-5 شاهد (إلياس) ، عرابة (الحاج) ،دفرور(عبد النعيم) ،"تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر "،المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، العدد 03 ،الجزائر ،2016.

6 -شواي (أحلام محمد) ، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الآداء الوظيفي وتحسينه" ، مجلة بابل ، المجلد 28 ، العدد 08 ، العراق ، 2016 .

ثـــالثـــاً : الوثـائـــــق الحـكـوميـــــة

1-الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ،وزراة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ، قانون رقم 10/11، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 37، الصادرة في 22يوليو 2011.

2 -الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية ،وزراة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ،منشور وزاري يتضمن تأطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية وطرق إستغلاله ، 21 مارس 2018.

3 -الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية ،وزراة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ، المرسوم التنفيدي 204/15، المتضمن إعفاء المواطنين من تقديم المواطين وثائق الحالة المدنية ، الجريدة الرسمية ، العدد 41 ، 29 يوليو 2015.

رابعـــــاً : دراسـات غيـر منـشـورة.

اطروحات الدكتوراه:

1 -جيلالي(بوزكري) ، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" ، (أطروحة الدكتوراه ،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير ،2016 .)

2-عطية (العربي) ،" دور الحكومة الإلكترونية في تحسين آداء الخدمات العمومية في الجزائر "، (أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير ، 2010.)

3 -عبان (عبد القادر) ، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر : دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة " ،(أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، 2016.)

رسائل الماجستير:

1-أحمد المير(إيهاب خميس)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)" ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،2007.)

-2.أكرم عمار (محمد جمال) ، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين آداء العاملين" ،(رسالة ماجستير، ، الجامعة الإسلامية غزة ،كلية التجارة ، 2009.)

3 -السحيباني (نوال بنت صالح) ،" تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات "، (رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض ،كلية العلوم الاجتماعية ، 2009.)

4 -المسعود (عينة) ، "القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية : دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة "، (رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2010.(

5 -العمري (سعيد بن معلا) ، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية "، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ(رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ،2003.)

6 -بوكعباش (نوال) ، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر : دراسة حالة ولاية جيجل "، (رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر03 ،كلية العلوم السياسية والإعلام،2011.)

7 -كواشي(عتيقة)،"اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية :دراسة تحليلية مقارنة "، (رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2011.)

8 -عبد الكريم(عشور) ، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر "، (رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2009.(

9-حسيبا (سناء قاسم محمد) ، "واقع وإستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية "، (رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، كلية الدراسات العليا ،2006.)

10 -قصراوي أمينة ، " إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل "،(رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2012.)

مذكرات المـاستـر:

1 -الطيب (عزوز محمد) ، عامر (سعودي)، "تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام" ، مذكرة ماستر ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية العلوم السياسية 2017.)

2 -حمدي (خديجة) ، بلحاج (هجيرة)، "التنظيم الإداري في الجزائر"، (مذكرة ماستر ، جامعة مصطفى إصطنبولي معسكر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2017.)

3 -دقي(نعيمة)، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر : دراسة حالة بلدية الشلالة ولاية البيض في الفترة مابين 2013-2017" ، (مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017.)

4 -حمدي (خديجة) ، بلحاج (هجيرة)، "التنظيم الإداري في الجزائر"، (مذكرة ماستر ، جامعة مصطفى إصطنبولي معسكر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2017.).

5-ماضوي (بوبكر) ، "صور الرقابة على الإدارة المحلية "،(مذكرة الماستر ، جامعة بسكرة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.).

6 -شقرانة(عز الدين) ، عطية (رابح شوقي)، "مساهمة الإدارة المحلية في تفعيل الخدمات العامة : البلدية نموذجا "،(مذكرة ماستر ،جامعة زياني عاشور بالجلفة،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2017.)

7 -عاشوري (سكينة)، "الإتجاهات المعاصرة لنظام الإدارة المحلية "، (مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.)

8-ذات(نور الهدى) ، سعودي)سعيدة)،"الإتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية"،(مذكرة ماستر ، جامعة جيجل ،كلية الحقوق و العلوم الساسية 2017.)

خامســـــــاً : النـــــدوات و الملتقيـــــات

1 -الطعامنة (محمد محمود)، "نظم الإدارة المحلية : المفهوم والفلسفة والأهداف" ، الملتقى العربي الأول مداخلة مقدمة حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 20/18 أوت 2003.

2 -واعر(وسيلة)،"دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائر"، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ،مارس 2015.

سادســــــا: المقـــالات المنشـــورة في المواقـع الإلكترونيـــة

1 -منتدى المحاسب العربي ، "الفرق بين التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية "، اطلع عليه بتاريخ : 2018/03/05 على الساعة 12:00 ،في الموقع :

https :accdiscussion.com/acc13048.html :

2 -العمري مصطفى ، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين "، اطلع عليه بتاريخ : 2018/03/15على الساعة: .17:00، في الموقع :

http://grheiectronique.blogspot.com/2012/12/blog-spot.html

3 - -وزارة الصحة العامة ، دولة قطر ،" الصحة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات "، اطلع عليه بتاريخ : 2018/04/19 على الساعة: 17:00 ،في الموقع :

https ;//www.moph.gov.qa/ar/about-us/ pages/ ehealth-n-it.aspx

4-مجدي يونس ، "تعريف البريد الإلكتروني" ، اطلع عليه بتارخ 25/ 2018/03 على الساعة:10:00..في الموقع

http//: magdi54.Eorume gypt.net/t40-topic.

4 -قناة سؤال وجواب للمعلومات ، "ماهو الإنترانت وماهو الفرق بين الإنترنت والإنترانت والإكسترانت "، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/20 على الساعة : 13:00 في الموقع:

http//:www.soaalwegwab.com/2017/05/internet-interant-extranet.html

5 -منتدى الموارد البشرية ، "تعريف الرقابة الإدارية ودورها في المؤسسات" ، اطلع عليه بتاريخ 30/03/2018على الساعة: ،في الموقع:

http//:hrdiscussion.com/hr63836.ht

6 " -البلدية الإلكترونية من أجل توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن "، اطلع عليه بتاريخ :2018/05/05 على الساعة : 13:00 ،نقلا عن الموقع :

http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/

7 " -من أجل إدارة قريبة من المواطن " ، اطلع عليه بتاريخ 2018/05/03 على الساعة : 18:00 في الموقع:

http://www.elmouwatin.dz/?

8" -عصرنة المرفق العام " ، اطلع عليه بتاريخ 2018/05/03 على الساعة : 13:00 ، في الموقع :
http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar

9 -جهاد أحمد رضوان ، "دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارات العامة "، دنيا الوطن ، اطلع عليه بتاريخ 2018/04/15 على الساعة : 06:00في الموقع:

https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/406816.html

سابـــــعا: المقابـــلات

1-مقابلة مع السيد : بن ثريثرة م ، رئيس مكتب المستخدمين ، بلدية الشقفة ، في :29افريل2018.

2 -مقابلة مع السيد :بوطالب ن ، رئيس مصلحة التظيم والشؤون العامة ، بلدية الشقفة في :30أفريل 2018.

3 -مقابلة مع االسيدة :مالكي ح ، المسوؤلة عن إدارة الشبكات و البرامج الإلكترونية ب مكتب الحالة المدنية ، بلدية الشقفة 07ماي 2018.

4 -مقابلة مع السيد : بولنوار ح ،رئيس المصلحة البيو مترية ،بلدية الشقفة في :10 ماي 2018.

5 -مقابلة مع السيدة :غوالي ز ، المسوؤلة عن إدارة الشبكات و البرامج الإلكترونية بالمصلحة البيو مترية ،بلدية الشقفة في :10 ماي 2018.

6 -مقابلة مع السيد :كياس س ،رئيس مكتب الحالة المدنية بالتكليف ، بلدية الشقفة في: 6 ماي 2018.

7 -مقابلة مع السيد :بلكرديد ع ،موظف بمكتب التنظيم ، بلدية الشقفة في:6ماي 2018.

8-مقابلة مع السيد :بولعسل ر ،موظف بمكتب حركة السيارات ، بلدية الشقفة في: 6ماي 2018.

9 -مقابلة مع السيد : بودلال ص ،موظف بشباك التصحيحات القضائية ، بلدية الشقفة في :02 ماي 2018.

10-مقابلة مع السيد :زليلف ت ،رئيس مكتب المالية و التنشيط الاقتصادي ، بلدية الشقفة في : 12 ماي 2018.

11-مقابلة مع السيدة : ر ،موظفة بمكتب الأمانة العامة ، بلدية الشقفة في : 03 ماي 2018.

-IIاللغـــــة الأجنبيـــة:

1-الفرنسيـــــــــة:

- Chevalier jaques , le service public .Paris : presse universitaire de France , 2009.

- Philip kolter, Marketing management. Paris: beme édition parson éducation,2009.

2-الإنـجلـيزية:

- .Rawash(Hassan.N),Electronic Management's Contribution to the Devlopement of Managerail Funtion, Academic Research International. ,Vol.05(5), 2014.

قائـــمـــة الأشكال
و الجداول

1- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنـــــوان الشكـــــل	رقم الصفحة
01	خصائص الإدارة الإلكترونية	18
02	خصائص المعلومات الإلكترونية	20
03	يمثل دور شبكة الإتصال الإلكترونية المحلية في تحقيق التواصل بين السكان المحلين و والإدارة المركزية .	65
04	يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة	74
05	يمثل الشباك الإلكتروني للحالة المدنية لبلدية الشقفة	82
06	يمثل آلية عمل برنامج الحج الإلكتروني لبلدية الشقفة	83
07	يمثل الية عمل التطبيق الإلكتروني لقفة رمضان في بلدية الشقفة	85
08	يمثل الشباك الإلكتروني البيومتري وآلية عمله بالمصلحة البيومترية لبلدية الشقفة	88

2- قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنـــــــوان الجدول	رقم الصفحة
01	جدول يمثل الفرق بين الأنترنت و الإنترانت	27
02	جدول يمثل الإنتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني وكذلك الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	30
03	جدول يمثل التطور و الإنتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، و الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني .	31
04	جدول مقارنة بين القادة التقليدين و القادة الإلكترونين .	33
05	جدول يبين الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية .	35
06	جدول يوضح بعض الأنظمة الداخلية و الخدمات الإلكترونية في البلدية الإلكترونية .	54
07	جدول خاص بإصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي شهادة التعليم المتوسط	92
08	جدول خاص بإصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية لمترشحي شهادة البكالوريا	92
09	جدول يمثل الفرق بين نسبة التكاليف الخاصة بالأدوات المكتبية بمكتب الحالة المدنية قبل وبعد سنة 2010.	94

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات رقم الصفحة

شكر وتقدير

مقدمة

الفصل الأول : الإدارة الإلكترونية :الإطار المفاهيمي والنظري .

تمهيد 10

المبحث الأول :مفهوم الإدارة الإلكترونية 11

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها..... 11

ثانيا : تعريف الإدارة الإلكترونية..... 13

المبحث الثاني : عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية 19

أولا :عناصر الإدارة الإلكترونية 19

ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية..... 22

البحث الثالث : الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية 29

أولا : التخطيط الإلكتروني 29

ثانيا :التنظيم الإلكتروني..... 31

ثالثا :.القيادة والرقابة الإلكترونية..... 32

خلاصةواستنتاجات 36

الفصل الثاني :تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية و أثرها على تقديم الخدمات .

تمهيد 38

المبحث الأول : الإدارة المحلية مقاربة معرفية 39

أولا :مفهوم الإدارة المحلية.....39

ثانيا: مقومات الإدارة المحلية وأهدافها.....46

المبحث الثاني : أساليب الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة المحلية 53

أولا :دواعي اعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة المحلية 53

ثانيا :أساليب ووسائل الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الإدارة المحلية.....54

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات الإدارة المحلية.....61

أولا :ترشيد الإدارة الإلكترونية لخدمات الإدارة المحلية 61

ثانيا :تطوير قدرات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات دات الجودة 63

خلاصةواستنتاجات.....66

الفصل الثالث :دراسة حالة : بلدية الشقفة نموذجا.

تمهيد 68

المبحث الأول : التعريف ببلدية الشقفة 69

أولا :تعريف البلدية في التشريع الجزائري 69

ثانـــيا :التعريفببلدية الشقفة 69

المبحث الثاني : مراحل وإجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصالح بلدية الشقفة 75

أولا :مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصالح بلدية الشقفة 75

ثانـــيا :إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية الشقفة 81

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على خدمات بلدية الشقفة 90

خلاصةواستنتاجات.....97

الخاتمة 99

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المحتويات