جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

رقمنة الادارة المحلية في الجزائر
بلدية برج بن عزوز أنموذجا

مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص سياسة عامة و إدارة محلية

إعداد الطالب:

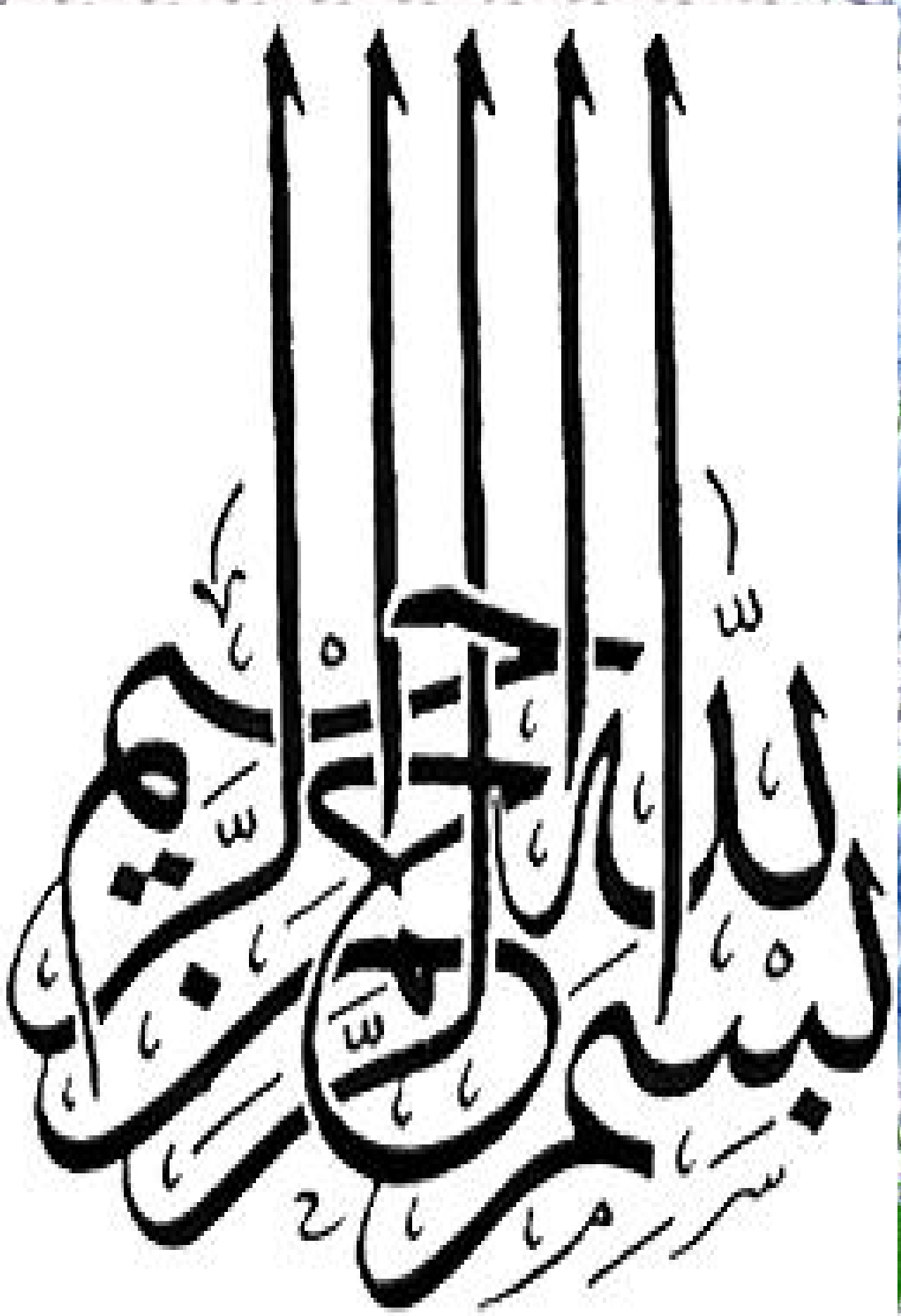
طارق هامل

تحت إشراف الدكتور:

باري عبد اللطيف

رئيس اللجنة	أسعيد السعيد
مشرفا و مقررا	باري عبد اللطيف
عضوا مناقشا	عاشور عبد الكريم

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

قال العماد الأصفهاني:

"إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده أو بعد غده، لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص في جملة البشر."

شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل ، إلى كل الأساتذة الأفاضل بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد خيضر.

أخص بالذكر الدكتور الفاضل و الأخ العزيز باري عبد اللطيف الذي تفضل بالإشراف

على هذه المذكرة، و الذي لم يبخل بمساعدته و إرشاداته و رعايته لهذا العمل منذ بدايته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير

إلى كل زملائي الطلبة في تخصص

سياسة عامة و إدارة محلية

المقدمة

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة و متنوعة خلقت المزيد من الضغوط و أفرزت كثيرا من التحديات أمام المنظمات و الحكومات من أجل مواجهتها، و ُفرض عليها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية من خلال التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة و تمكين المنظمة من تحقيق التقدم و التميز.

و هو ما دفع بالهيئات الحكومية إلى تبني الاستراتيجيات و الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتقديم خدمات أكثر جودة، حيث تعد جودة الخدمات الحكومية مطلبا أساسيا للوفاء برسالة الوحدات الحكومية و التخفيف على كاهل طالبي الخدمة من المواطنين و المستثمرين، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال و سيظل الهدف الأسمى للإدارة العامة، و إذا كانت حاجات و متطلبات هؤلاء المواطنين متعددة و متجددة باستمرار، فإن التغيير و التطوير المخطط لابد و أن يوجد لإحداث التكيف مع المتغيرات البيئة الجديدة الذي جاء ليتلاءم مع الإدارة المحلية، و هو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الرقمنة مع التطورات التكنولوجية الحديثة، و الذي يهدف إلى تحقيق الخدمات العامة على المستويين المركزي و اللامركزي من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية في أداء أعمال المنظمات و يعد قطاع الجماعات المحلية من بين أهم القطاعات التي تتأثر الجودة فيه باهتمام قطاعات المجتمع ككل، و ذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بعامة و النمو الإقتصادي و الاجتماعي، و لقد ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بضرورة التغيير و مواكبة التطورات التكنولوجية و الثورة الرقمية الهائلة حتى تتمكن من تحقيق التقدم و الازدهار، و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لم تحيد عن هذا المنطق، فلقد شهدت تغييرات كبرى خلال مسيرة الإصلاح التي عرفتها بتطوير نماذج حكمها و الانتقال من المفهوم الكلاسيكي القديم إلى مفهوم الحكم الالكتروني، و الذي يهدف من وراءه إلى تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة و عصرنة الخدمات المقدمة من أجل رفاهية المواطن و المجتمع و التأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد رقمنة يوما بعد يوم

مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث و رغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، و توجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة ، و أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية، و كذا حداثة الموضوع، وصلاحية البحث فيه،مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي.:

المبررات الذاتية : و التي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة باعتبارها تمثل مرتكز هام لاستقرار السياسات ، و انطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لابد أن يكون موضوعه ، و محوره إصلاح و ترشيد علاقة الفرد و المواطن بمؤسسات الدولة ، و هذا ما تنشده الرقمنة التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة و المواطن .

المبررات الموضوعية : و تنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الرقمنة, إضافة إلى توفر عنصر الجدة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي و محدودية الدراسات و الأبحاث التي تعني به و هو ما يشجع و يفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد و محاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية و التطبيقية .

الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة :

موضوع الرقمنة يظهر للباحثين على انه موضوع الساعة , لكن البحث فيه يواجهه العديد من الصعوبات أهمها :

- تشابه وتطابق المادة العلمية في كثير من الكتب و المقالات مما يجعل المحتوى يتكرر العديد من المرات .
- قلة المراجع التي تتكلم عن الرقمنة نظرا لجدة استخدام هذا الموضوع .
- تشابه المصطلحات مثل : الإدارة الالكترونية , الحكومة الالكترونية , الرقمنة .

أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث عرف انتشارا و نجاحا واسعا، غير أن قطاع الخدمات لا يزال متأخرا و بشكل ملحوظ عن القطاع الصناعي في الجهود نحو تحسين الجودة و إدارتها، و في هذا الإطار تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع و ضرورة تجسيد مبادئ الجودة في الإدارات العمومية على اعتبار أن الجودة هي رهان من الرهانات الأساسية للعصرنة.

أهداف الدراسة :

-إبراز أهمية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية و التأكيد على مردودها على العمل من حيث الجودة الوقت التكلفة و الجهد.

-التعرف على دور الرقمنة في تحسين و جودة الخدمات بقطاع الجماعات المحلية.

اشكالية الدراسة :

و لدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف أثرت الرقمنة على مختلف خدمات الإدارة المحلية في الجزائر؟

الأسئلة الرئيسية:

- ما المقصود بالإدارة الالكترونية و الرقمنة ؟
- ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية و الرقمنة في الإدارة المحلية؟
- أين طبقت الرقمنة في بداياتها الأولى ؟
- ما هي جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تطبيق رقمنة الإدارات المحلية ؟

فرضيات البحث:

و بغرض معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهدافها نضع الفرضيات التالية:

– الرقمنة و الإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة و الاستغناء عن الإدارة التقليدية.

– أهم متطلبات الرقمنة تكمن في استقطاب أفضل الأفراد و وضع التشريعات وتحديد القوانين التي تحدد المعاملات الرقمية في الجماعات المحلية.

– طبقت الرقمنة في الغرب ثم انتقلت إلى الدول العربية.

– الدعم المادي و البشري هو أساس نجاح الرقمنة في بلدية برج بن عزوز .

منهج الدراسة : لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج التي تتماشى مع طبيعة الموضوع مثل:

– المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية دقيقة بطريقة موضوعية و ذلك من خلال السرد و وصف و تحليل أهم التعاريف و العناصر والخصائص الخاصة الإدارة الالكترونية و الرقمنة و الإدارة المحلية في الفصل الأول

– كما اعتمدنا المنهج التاريخي في مختلف المحطات التي مرت بها الإدارة الالكترونية في الفصل الأول ونماذج عن مشاريع الرقمنة في الفصل الثاني و تاريخ البلدية في الفصل الأخير.

– بالإضافة إلى استخدمنا منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني في بلدية برج بن عزوز في الفصل الثالث .

أداة الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان كوسيلة أساسية لتجميع البيانات من مجتمع البحث حيث قمنا بإختيار عينة البحث المقدر عددها 34 و المتمثلة في موظفي بلدية برج بن عزوز (16موظفا) ومجموعة من المواطنين المقيمين بالبلدية(16 مواطننا) كم اعتمدنا على المقابلة التي تعد أداة هامة للحصول

على المعلومات من مصادرها البشرية، قصد تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع و التعرف على مدى مساهمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق الرقمنة في الادارات المحلية والاقليمية ، هذا بالإضافة إلى تحليل الوثائق و السجلات التي اعتمدناها كمصادر معلومات للتعرف على ميدان الدراسة.

-حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود تضبطها وتحددها بشكل يجعلها واضحة المعالم

الحدود العلمية للدراسة: تعبر الحدود العلمية عن إشكالية الدراسة التي نحن بصدد دراستها هي عبارة عن متغير وحيد وهو الرقمنة و خصصنا الجانب التطبيقي لدراسة حالة بلدية برج بن عزوز.

الحدود المكانية : لقد تمت الدراسة في بلدية برج بن عزوز دائرة طولقة ولاية بسكرة .

الحدود الزمنية:قمنا بدراستنا هذه خلال الفترة الممتدة شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2017 تخللتها فترة تربص ميداني .

تقسيم الدراسة : بناءا على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول أولها نظري متعلق الإطار المفاهيمي لمجال الدراسة يضم تحديدا للمفاهيم المختلفة وثاني الفصول متعلق بأهم التجارب الدولية في مجال الرقمنة أما الفصل الثالث فتناول دراسة حالة عن واقع الرقمنة في بلدية برج بن عزوز

خطة البحث

المقدمــة

I- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمجال الدراسة

المبحث الأول: مـاهية الإدارة الالـكترونية

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلـكترونية

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلـكترونية

المطلب الثالث:المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الالـكترونية

المطلب الرابع :طبيعة الإدارة الإلـكترونية

المبحث الثاني: مـاهية الرقمنـة (Digitization)

المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن الرقمنة

المطلب الثاني:أهمية الرقمنة

المطلب الثالث:أشكال الرقمنة

المطلب الرابع:أسباب لجوء مؤسسات المعلومات إلى التحويل الرقمي

المطلب الخامس:العوامل التي ساعدت على نشوء مشاريع التحويل الرقمي

المطلب السادس:ايجابيات عملية الرقمنة في مؤسسات المعلومات

المطلب السابع:المعدات و الأجهزة المستخدمة في عملية الرقمنة

المطلب الثامن:البرمجيات المستخدمة للرقمنة

المطلب التاسع:استراتيجيات الرقمنة

المبحث الثالث:مـاهية الإدارة المحليـة

المطلب الأول:مفهوم الإدارة المحلية

المطلب الثاني:مستويات الإدارة المحلية

المطلب الثالث:أسس نظام الإدارة المحلية

المطلب الرابع:مفهوم التنمية المحلية

II-الفصل الثاني:أهم التجارب العالمية في مجال الرقمنة

المبحث الأول :التجارب الدولية الغربية و العربية في مجال الرقمنة

المطلب الأول: تجارب الدول الغربية في مجال الرقمنة

المطلب الثاني: تجارب الدول العربية في مجال الرقمنة

المبحث الثاني : تجربة الرقمنة وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الأول : إرهاصات التحول الى الرقمنة في الجزائر

المطلب الثاني:البنية التحتية الالكترونية في الجزائر

المطلب الثالث:مشروع الجزائر الإلكترونية2008 - 2013

المبحث الثالث: دوافع ومراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

المطلب الأول: دوافع التحول إلى الرقمنة في الجماعات المحلية

المطلب الثاني:مراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

المطلب الثالث: آثار تطبيق الرقمنة

III- الفصل الثالث:واقع الرقمنة في بلدية برج بن عزوز

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية برج بن عزوز

المطلب الأول:التعريف بالبلدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني : البنية التحتية للرقمنة في بلدية برج بن عزوز

المطلب الأول:مكتب الحالة المدنية

المطلب الثاني:مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات

المطلب الثالث: مكتب استخراج رخص السياقة

المطلب الرابع : مكتب استخراج و وثائق بطاقة التعريف و جواز السفر البيومتري

المبحث الثالث: أداة الدراسة تفسيرها و تحليلها

المطلب الأول: منهج الدراسة و متغيراتها

المطلب الثاني: وصف و تحليل وتفسير و تقييم نظام الرقمنة في بلدية برج بن عزوز

المطلب الثالث:مقترحات و توصيات

خاتمة

الفصل الاول :

الاطار المفاهيمي لمجال الدراسة

مقدمة الفصل الأول:

يواجه العمل الإداري في المؤسسات العمومية تحديات و تغيرات سريعة و متعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي إتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة خاصة الانترنيت و الانترانت و الاكسترانات و تزايد استخدام الحاسب الآلي و ثورة المعلومات و تطور الفكر الإداري فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات أدورا كبيرة مختلف جوانب العمل الإداري و في جميع المؤسسات إذ لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية معينة إذ أصبحت هذه الأخيرة من ضروريات المؤسسات العصرية التي تعتبر هذا التغير من أهم سمات الوقت الحاضر و الذي ينبغي التعامل معه و توظيفه بكفاءة و فعالية عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية انتقل فيها العمل الإداري من الطرق التقليدية إلى البيئة الرقمية التي تعتبر ثورة القرن الواحد و العشرين التي تختصر العولمة و ثورة المعرفة و مما سبق سوف نحاول الإحاطة بموضوع الدراسة من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية سنتعرض إليها كما يلي:

- **ماهية الإدارة الالكترونية**
- **ماهية الرقمنة**
- **ماهية الإدارة المحلية**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية : يركز هذا المبحث على نشأة الإدارة الالكترونية مع الوقوف على بعض التعريف التي رصدت له بالإضافة إلى مجموعة الخصائص والأهداف والمراحل والمتطلبات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية كما سنتطرق إلى ذكر البنية والأساسيات لهذا المفهوم.

المطلب الأول/ نشأة الإدارة الالكترونية : إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أي مرحلة سابقة تحديات مثلما كان يواجهها الآن والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فقط وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي , حيث كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة فيما يمثل نموذجا خطيا مبسطا للعملية الإدارية بأبعادها المتشعبة والمتداخلة تنظيميا وآليا وإنسانيا , وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائدا حتى ظهوره التفكير المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعا وتداخلا عموديا وأفقيا وفي نفس الوقت , ولقد كان التنظيم المصفوفي مفهوما جديدا و وسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدتها الشركات لمواجهة تلك العقبات , إلا أن هذه الشركات سرعان ما أهدرتها في الثمانينيات[1] .

كما إن التطور المتسارع في مجال ثورة المعلومات والاتصال إلى ظهور نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات العمومية، كي ترفع من مستوى وظائفها ، وتحسن من مستوى جودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الالكترونية ، أو الإدارة الالكترونية . لذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة التطور النوعي و السريع للتجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة

1 – نجم عبود نجم ,**الإدارة والمعرفة الالكترونية** , ,عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,2009 ,ص 167 .

, كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهاته التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم[1].

إن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الموطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا , وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[2].

إن ظهور تطبيقات الإدارة الالكترونية بهذا الشكل الموسع هو سبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنيت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات وكثرة الشركات وكثرة المؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الالكترونية.

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية لها إلا مؤخرا, حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكة في هيئة البريد المركزي و مفهوم الإدارة الالكترونية يدل على ان كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة[3], ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

---

[1] – عبد الكريم عاشور , **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر** , مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية – كلية الحقوق والعلوم السياسية– جامعة منتوري قسنطينة, 2009–2010 , ص 11 .

2 – نجم عبود نجم , **مرجع سابق**,ص 167 .

[3] – عبد الكريم عاشور, **مرجع سابق**, ص 12.

المطلب الثاني/ مفهوم الإدارة الالكترونية : قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الالكترونية يجب الإشارة إلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية ويمكن الوقوف على وجهات النظر المختلفة بشأنهما فهل هما مصطلحان مترادفان أم مختلفان, فبعض المفكرين والمهتمين يرون أن الإدارة الالكترونية هي إدارة وليست حكومة ,ولهم أسبابهم في ذلك والبعض الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة وهم لهم أسبابهم في ذلك بينما هناك أيضا اتجاه ثالث يتعاطي بالخلط بين المفهومين دون تمييز حين يستخدم احد المصطلحين أو كليهما[1]

- وعند تتبع تتبع وقائع الاختلاف النظري الواقع بين المصطلحين تبين أن لدى بعضهم قناعة ان الحكومة الالكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الالكترونية , وان تعبير الإدارة الالكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الالكترونية و أن الإدارة الالكترونية هي بمثابة مظلة تدخل تحتها مصطلحات مختلفة مثل :التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية و الحكومة الالكترونية و وجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الالكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وانه أشمل و أعلم وحجة هؤلاء انه لا حكومة من دون إدارة وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الإلكترونية , ويرى هذا الفريق في هذا الخلط إلى ترجمة هذا الاصطلاح أصلا عن الغرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفيا إلى العربية , أو بالأحرى نقل بحذافيره نقلا جامدا , وانه كان من الصواب حينها نقل روح الاصطلاح بما يحترز به من لبس في مجتمعاتنا العربية و أن يكون المصطلح هو الإدارة الالكترونية وليس الحكومة الالكترونية [2].

وعلى الطرف الآخر نجد أن هناك بعض من علماء الإدارة يرون أن الإدارة الالكترونية هي جزء من الحكومة الالكترونية, وان التطبيقات التقنية التي تمارس في تلك العملية من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات

---

1 – حسين محمد الحسن , **الإدارة الالكترونية "المفاهيم – الخصائص – المتطلبات** " , ط1, عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,2011 , ص ص 52 – 53.

2 – **مرجع سابق** , ص 54–55 .

الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات وتطبيقات التقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة آو القسم الإداري آو الوحدة الإدارية الواحدة و إننا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود منظماتها أو مؤسساتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الالكترونية , فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الالكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الإدارة الالكترونية الأعم و الأشمل ,حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة , وتتباين وجهات النظر حول هذا الخلاف بين مؤيد لاستخدام احد المصطلحين ومعارض لاستخدام الأخر وكذالك بين من يرى ان احد المصطلحين اعم وأشمل من الأخر .

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا الاختلاف التعاطي مع بالتقنية و تطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف حو تطبيقاته على ارض الواقع , وهذا هو المفيد من وجهة نظرهم فهؤلاء لا يرون أن هناك فرق سواء كان التعبير إدارة الكترونية أو حكومة الكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات والمتعاملين معها مع استغلال أفضل للمعلومات المتاحة من خلال توفير الموارد المادية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث[1] .

الفرع الأول/ تعريف الإدارة الإلكترونية: ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها, وعلى الرغم من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام وتيسير تكنولوجيا الإنترنيت, كما أن مفهوم

[1] – **مرجع سابق**, ص ص 55–56 .

الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وإنترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية[1].

كما نشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

أن الإدارة الإلكترونية هي " :استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة ،والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة ، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة .

وبعبارة أخرى فإ ن الإدارة الإلكترونية تشير إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، والإنترنت والكومبيوتر من قبل الإدارات الحكومية,وتبعًا لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الالكترونية إذ ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية و الخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص2 .

وتعرف الإدارة الالكترونية أيضا : بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات , وان اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فان

---

1 – مختار حماد, **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية, تخصص التنظيم السياسي و الإداري , قسم العلوم السياسية , كلية العلوم السياسية والإعلام,جامعة يوسف بن خدة , الجزائر , 2007 , ص 05 .

2 – مرجع سابق,ص 6 .

بإمكاننا القول إن الإدارة الالكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم و الوسائل الالكترونية ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الالكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الاتصال1 .

وهناك من ينطلق في تعريف الإدارة الالكترونية من خلال الوظائف و الأنشطة التي تقدمها للأفراد " مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الإنترنيت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر و سهولة2"

ويعرف" البنك الدولي"، الإدارة الإلكترونية بأنها"مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال ، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة "3, فهذا التعريف عرف الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوربي فهو أن الإدارة الإلكترونية " حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل : الهواتف، الفاكس ،البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والإنترنت، وهي تتعلق بكيفية

1 – ياسين سعد غالب , **الإدارة الالكترونية**, ط 1, عمان : دار البداية ناشرون وموزعون, 2012 ,ص 72 .

2 – حماد مختار ,**مرجع سابق**, ص 6 .

3 – **مرجع سابق** , ص 6 .

تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات ".

وحسب بعض الباحثين، فإنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها:

" قدرة لأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين والقطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الإنترنيت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان ."

ورغم حداثة المصطلح في الدول العربية،إلا أنه توجد له تعريفات كثيرة ومتنوعة من أهمها نجد ما يلي:

أنها "مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا "

و عرفت أيضا على أساس أنها":أي شكل من أشكال المعاملات ا لتي يمكن أن تتم إلكترونيا بين أي جهتين حكوميتين مع بعضها البعض أو بين المواطن وأي جهة حكومية على أي مستوى كمصلحة الأحوال المدنية ، أو وحدات الإدارة المحلية والحكم المحلي أو مصلحة الضرائب أو غيرها، ليدفع فاتورة الكهرباء أو الماء، أو إنهاء إجراءات معاش أو يستخرج شهادة ميلاد، أو حتى ليدلي بصوته في الانتخابات أو غير ذلك من أشكال التعامل الأخرى."[1]

ومما سبق يمكننا أن نخلص إلى تعريف للإدارة الإلكترونية يجمع بين التعريفات السابقة :

الإدارة الإلكترونية هي "تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والهوا تف بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها " [2].

1 – خالد الزعبي ، **الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية**, مجلة الحاسوب، العدد46 ,2000 ,ص 14 .

2 – توفيق عبد الرحمن، **الإدارة الإلكترونية**,القاهرة, مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003 ، ص95 .

الفرع الثاني/ أهم خصائص و مميزات الإدارة الالكترونية : تعرف الإدارة الالكترونية عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنيت وشبكة الأعمال في التخطيط و التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة وعلى ضوء هذا التعريف يمكن ذكر أهم خصائص و مميزات الإدارة الالكترونية وهي كالآتي:[1]

ـ **أولا / عملية إدارية:** يعني هذا أنها لا تخرج عن نطاق الإدارة فيما يخص تحديد الأهداف ورسم السياسات حتى وان كانت سريعة التغيير .

ثانيا / الإمكانات المتميزة للانترنيت لشبكة الأعمال : وهي التي تحدد البعد الالكتروني للإدارة الالكترونية وتحدد هذه الإمكانات المتميزة :

– **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في ظل تعاظم إمكانات الشبكة .

– **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة:** حيث تعمل من خلال التفاعل المباشر والحي عبر شبكة الانترنيت على مدار 24/24 ساعة بين مختلف الموردين أو الزبائن أو الأطراف الأخرى.

– **التفاعل هنا وفي أي مكان :** حيث أن الانترنيت و شبكة الأعمال توفر إمكانات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة و في كل مكان عبر العالم بيسر و بسهولة وبتكلفة اتصال محدودة .

– **السرعة الفائقة:** إن المزايا التي تتمتع بها الانترنيت في الاتصال عن بعد و المتنقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.

– **العمل عن بعد وبدون حدود :** إن الشركة مع الانترنيت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين لهذا فان سمة العمل الأساسية للإعمال الالكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود و بالتالي

1 – نجم عبود نجم , مرجع سابق, ص ص 159 –160 .

فان النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة حتى لو كان من يقوم به هم المنافسون وان العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة حتى و لو كانوا لا يعملون بالشركة فعلا وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

- **ثالثا / إن الإدارة الالكترونية هي نتاج تبادل البيانات الالكتروني** كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري إلى مجال الأعمال الالكترونية الواسعة .

ويمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الالكترونية في ما يلي :

1- تتميز الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية في تسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط و التنفيذ و الرقابة.

2- تتميز الإدارة الالكترونية بخاصية القدرة على تحسين فعالية القدرة التشغيلية من خلال الاستغلال الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة و العقول الرقمية المدربة و الخبيرة .

3- القدرة على تحقيق السرعة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت وفي أي مكان و بأي طريقة.

4- تمتلك الإدارة الالكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومة و التنافسية بين العاملين.

5- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء و تحسين جودة الخدمات المقدمة .

الفرع الثالث / فوائد الإدارة الالكترونية : إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية نظرا للفوائد التي تحققها وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الالكترونية[1] :

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تُقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

---

1 – عبد الناصر موسي ، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي** , مجلة الباحث , العدد 09, 2011 , ص 89 .

– تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

– الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

– تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.

– كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

الفرع الرابع/ أهداف الإدارة الالكترونية : يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الالكترونية في النقاط التالية [1]:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.

- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.

- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.

-الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها[2].

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

– تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

– إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

---

1 – **مرجع سابق** ,ص 89 .

2 – رأفت رضوان, **الإدارة الإلكترونية** من موقع : file:///C:/Documents .تاريخ الاطلاع : 15/01/2017

الفرع الخامس/ أسباب الأخذ بنظام الإدارة الإلكترونية : إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة, وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية, ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت, ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية [1]:

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .

2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المطلب الثالث/ المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة

[1] – مرجع سابق. ص5 .

لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي وتتمثل هذه المتطلبات في مجموعة من العوامل وهي كما يلي [1]:

الفرع الأول / وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .

الفرع الثاني / القيادة والدعم الإداري

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي 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، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة

.والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفرع الثالث / الهيكل التنظيمي

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة و الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة

---

[1] – عبد الناصر موسي, مرجع سابق , ص ص 91– 93.

الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية

الفرع الرابع/ تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

الفرع الخامس / وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة , كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

الفرع السادس/ البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

الفرع السابع/ البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

❖ **شبكات الاتصال :**أهم هذه الشبكات:

– **شبكة الانترنت (internet)** : وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب .

– **الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet) :** هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها .

– **الشبكة الخارجية أو الاكسترانت(Extranet) :** وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترانت.

وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترانت و الإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية, ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترانت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة و فورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى .

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الأخرى التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها :توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد[1].

المطلب الرابع / طبيعة الإدارة الالكترونية: لقد أحدثت ثورة المعلومات تغييرات هائلة أثرت على الإدارة التقليدية وذلك من اجل الاستخدام الأمثل للإمكانيات والجهد والوقت كما أثرت أيضا نظم المعلومات المعاصرة

1– العربي بوعمامة , رقاد حليمة , **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية** , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية – جامعة الوادي, العدد 90 ، ديسمبر 2014, ص ص33 –43.

على العمليات الإدارية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على احدث التقنيات في عملية التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية و إدارة فرق العمل الجماعي والتنسيق عن بعد[1] .

الفرع الأول/ وظائف الإدارة الالكترونية : تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي[2]:

أولا / التخطيط الالكتروني: إن التخطيط الالكتروني يعتمد بصورة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف ا أقسام المنظمة و إدارتها , ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار, والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية , كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم و إجراءات العمل [3], وفيما يلي سنقدم بعض الفروق الجوهرية بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي[4]:

– التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية قابلة للتجديد على خلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.

– زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط .

– تغير الفكرة السائدة أن الإدارة تخطط والعمال ينفذون ففي ظل الإدارة الالكترونية الكل يخطط بما فيهم العمال مما انعكس على تقسيم العمل وانتقل التخطيط من النظام العمودي إلى التخطيط الأفقي في التخطيط الالكتروني.

– التغيير المستمر في الخطط و المرونة العالية في وضعها وتنفيذها .

---

[1] – إدريس ثابت عبد الرحمان, **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة, الإسكندرية, الدار الجامعية,** 2005, ص 207 .

2 – مرجع سابق,ص207 .

[3] – مرجع سابق, ص 207.

4 – احمد محمد غنيم, **الإدارة الالكترونية** " آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل" , المكتبة العصرية, 2004 , ص ص 57– 59 .

ثانيا / التنظيم الالكتروني : يعد التنظيم الالكتروني الإطار الواسع لتوزيع السلطة و المهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني و في كل مكان من اجل انجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم فمع الانترنيت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم[1] .

و فيما يلي سوف نتطرق إلى وصف بعض المتغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بعد الاعتماد على التنظيم الالكتروني والتي يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية:

الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروعي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية .
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد .

التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية .

سلطة الأوامر :

- الانتقال من السلطة الخطية الى الوحدات الاستشارية .
- الانتقال من سلسلة الاوامر الخطية الى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا .
- الانتقال من رئيس مباشر إلى تعدد الرؤساء المباشرين .

---

1 – نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص ص 205 – 251 .

الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة .

- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات و الفرق المدارة ذاتيا .

- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة و المتغيرة .

المركزية واللامركزية:

- المركزية هي تمركز السلطة في القمة أما في التنظيم الالكتروني فتتعدد مراكز السلطة.

- اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما في التنظيم الالكتروني فإن الوحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا.

و الجدول رقم (01) يبين أهم الفرو قات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدة تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنية و اجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات و الفرق المدارة ذاتيا

انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسيرها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر : حسين محمد الحسن , الإدارة الالكترونية , مرجع سبق ذكره , ص 92 .

ثالثا/ القيادة الالكترونية: لا تعني القيادة بأي حال من الأحول تنفيذ الأعمال وإنما هو توجيه أفراد التنظيم نحو التنفيذ الصحيح و الدقيق لأعمالهم للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح , وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه .

لقد تم تعريف القيادة على أنها " فن التأثير علة الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة" وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمرؤوسيه , من أجل كسب ولائهم و الحصول على احترامهم وصلا إلى أكبر انجاز ممكن من خلالهم [1].

وتعتبر القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الالكترونية ,من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد التي لديها نظرة واسعة ومستقبلية تتماشى مع المسيرة التقنية , فلهذا وجب بروز ما يعرف بالقائد الالكتروني باعتباره محور القيادة الالكترونية والذي تسند إليه مجموعة من المهام نذكرها على النحو التالي:[2]

1- تستند القيادة الالكترونية في إدارة أعمالها على تقنية الانترنيت وعلى المعلومات , لذلك فان القائد الالكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار , ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة .

2- يملك القائد الالكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ و لا يتردد و لا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى.

---

[1] - حسين محمد الحسن , مرجع سابق, ص ص 92- 93

2 - مرجع سابق, ص59 .

3- يناط بالقائد الالكتروني تكييف برامجه و خططه الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي تنتقل إليها للعمل بها , أن نقل إلى موضع إداري مختلف .

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الالكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير , و ذلك لان التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى العاملين ذوي تخصصات و مؤهلات علية و مبتكرين و حرفيين نادرين , وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات و المعلومات والتفاعلية الشبكية , وان هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتم من خلا ل العمل المعرفي وليس من خلال الآلات , كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر , وسينتج ما يسمى بالولاء الالكتروني للعاملين و بين الزبائن و سيبرز في هذا المجال ما يعرف بقيادة الذات إلي تتسم بعدة خصائص نذكرها على النحو الآتي[1] :

- القدرة على تحفيز أنفسهم .
- الولاء للشركة و الرغبة في العمل .
- المهارة والمرونة في التكيف .
- سرعة التأثير بالبيئة الالكترونية .
- تنمية المخزون الذاتي.
- التصحيح الشخصي.

رابعا / الرقابة الالكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ , فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبة المؤسسة أو الشبكة الداخلية , مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ و عملية تصحيحه , كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول وذلك من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين و الموردين

[1] - محمود القدوة , **الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة** , ط 1 , عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ,2010, ص 59 .

و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكترونية سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة , مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة .

وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية نذكر من بينها [1]:

1- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية .

2- تحقق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

3- توفير الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية من الرقابة, فلا يتفاقم شيء من دون معرفة ما يحدث.

4- الرقابة الالكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة, وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

5- الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة و الحد من المفاجآت .

الفرع الثاني / دور الإدارة الالكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية : قبل التطرق إلى جملة الأدوار يجب في البداية القول أن خبراء الإدارة العامة يعرفون الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين, مع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية،هدف تحقيق مفاهيم تمثل في

1 - نجم عبود نجم , مرجع سابق, ص ص 247- 260

مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي : الشفافية الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة، وحسب الدكتور عمار بوحوش فإنه يلخص مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية ما يلي [1]:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2 - التركيز على النتائج : حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية الإدارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفعا لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع : أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4- تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

---

[1]- العربي بوعمامة , حليمة رقاد, مرجع سابق ,ص ص 40- 41 .

بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية ، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي , واستنادا إلى توربان وآخرون (Turban & others) أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة ومن المتوقع أن تزداد تلك لتغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.

على هذا الأساس يمكن أن نخلص إلى أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى القيام بعدة خدمات في إطار تعاملها مع العميل أهمها:

1- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.

2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد والطاقات.

3- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.

4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

5- الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت مما

6- يؤثر ايجابيا علي عمل المؤسسة , وتعمل الإدارة الالكترونية كنظام بالتنسيق بين متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات المالية، المتطلبات التشريعية، متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية كما يلي [1]:

1- إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة ويتم معالجتها ثم تدخل إلي قاعدة البيانات.

[1]- مرجع سابق , ص 41 .

2- تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الكمبيوتر والتي تستخدم في المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

1- معالجة الكلمات.

2- البريد الالكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.

3- التحاور عن طريق الكمبيوتر.

4- قواعد بيانات إدارية مختلفة.

5- التطبيقات الأخرى.

الفرع الثالث/ مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية : إن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة , و حتى تتمكن كافة المنظمات و المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة و استثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية تتعامل مع بكافة وساءل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها و إجراءاتها الإدارية .

وهناك عدة خطوات لإدخال أو حل الإدارة الالكترونية محل الإدارة التقليدية[1]:

أولا/ إعداد الدراسة الأولية : لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية حيث يصل الفريق الى واحدة من القرارات التالية :

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية .
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة و استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

---

1 - علاء عبد الرزاق السالمي , عبد الرزاق السليطي , **الإدارة الالكترونية** , ط1 , عمان :دار وائل للنشر , 2008 ,ص ص 64-65 .

– عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانيا / وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

ثالثا / تحديد المصادر : والتي تدعم الخطة بشكل محدود و واضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ و الأجهزة و المعدات و البرمجيات المطلوبة ويعن هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

رابعا / تحديد المسؤولية : ان تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة .

خامسا / متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية و لغرض مواكبة آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات و أجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي [1]:

[1] – عبد الكريم عاشور, مرجع سابق, ص 20.

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ،ومحاولة تنميتها و تطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، أن يضطلع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين و المتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعريفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس.

3- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة : هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30% بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة و يسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل

الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، واقل جهد ، واقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية و نوعية(الجودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية ، تقبلها ، وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالا واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الالكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعا لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي[1]:

أ- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:(خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية)

1 – مرجع سابق ,ص 21 .

ب- الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر و تشمل:(خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.)

ج- الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل :

- خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي و يركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكنزمات الضرورة ، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الالكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي ، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات

- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل

- توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الالكترونية

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملة من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الالكترونية ، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الالكترونية، و يهمل بعض التقنيات الأخرى، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الالكترونية ، مثل شبكات الانترانت و الاكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية الحكومية (الحكومة الالكترونية) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الالكترونية تشمل الآتي:

1- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا .

2- تعزيز عملية التشبيك الالكتروني بين كافة الوزارات في الدولة .

3- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة .

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسة، و ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط [1] :

1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية .

2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الالكترونية .

3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية.

4/ تبويب المعلومات :إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الالكترونية مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالعملاء؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية

5/ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الالكترونية من مخاطر البيئة الالكترونية مثل مخاطر القرصنة والتجسس الالكتروني؛ بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الالكتروني، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل تهديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الالكترونية المختلفة.

وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية ، وهامة في تطبيق الإدارة الالكترونية ، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الالكتروني اهتماما بالغا ، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة ، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الالكترونية.

---

1 – مرجع سابق, ص ص 22 – 23.

المبحث الثاني/ ماهية الرقمنة (Digitization)

المطلب الأول/ مفاهيم أساسية عن الرقمنة

عرفت الرقمنة على أنها" عملية استنساخ راقية ، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن [1]"

و تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه ، حيث يلاحظ أن الترقيم أو الرقمنة تعني[2] :

أ / في مجال الحاسب الآلي :تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب/في سياق نظم المعلومات : تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صورا فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... إلخ , وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي ، أي إلى إشارات أو، **scanning** وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، **signals binary** ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

ج / في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية .

و ينظر "**تيري كاني**" **"Terry Kuny"** إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة....) إلى شكل مقروء

---

1 – عبد المالك بن السبتي, ابتسام سعيدي, **معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية" المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا** . من الموقع:http://www.journal.cybrarians.org / بتاريخ :2017/01/08 .

2 – نبيل المالك عكنوش,**المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية " تصميمها و إنشاؤها"** ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات , قسم علم المكتبات , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , 2010 , ص ص 149 – 150 .

بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيتات Bits) ، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "**شارلوت بيرسي**" **"Charlette Buresi"** إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

ويقدم "**دوج هودجز**" **"Doug Hodges"** مفهومًا أخرًا تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط....) إلى شكل رقمي.

هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صور، والرقمنة بشكل نص، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف[1].

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصًا مرقمنًا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

في حين يرى "**صالح الدلهومي**" أن "الرقمنة" هي عملية استنساخ راقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها و وعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات ، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم وقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على" أنها

---

1 – زهير حافظي, **الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية** ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات , قسم علم المكتبات ,كية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة منتوري– قسنطينة– ,2008 ,ب ذ ص .

عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي وشيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية."

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق أساسا بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي.

فالرقمنة لا تعني باقتناء أو إدارة الوثائق الإلكترونية، ولكن تتمثل في تحويل الصور أو أي وسيط تقليدي آخر للوثائق إلى شكل إلكتروني، وتشمل الرقمنة مختلف أنواع الوثائق ويمكن تطبيقها انطلاقا من وسائط متعددة : الورق، الوسائط الفلمية، الصور، المصغرات الفليمة.

المطلب الثاني / أهمية الرقمنة [1]

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل إلكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات "Intranet".

---

[1] – نبيل المالك عكنوش, مرجع سابق,ص ص 151– 152 .

وللتعرف إلى أهمية عملية الرقمنة، من المناسب الإشارة إلى أن رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة"Hypertext" والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي يبغي الاطلاع عليها، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه.

وجدير بالذكر أن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنباً إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة.

ويحدد "**بيير إيف دوشومان**" **"Pierre Yves Duchemin"** مجموعة الأهداف الأساسية المنشود تحقيقها من وراء الرقمنة، والتي يمكن تلخيصها في أنها تتيح الفرصة أمام :

1- **حماية المجموعات الأصلية والنادرة:** حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشة وبالتالي لا يُسمح للمستفيدين بالاطلاع عليها، كما تعمل على تقليص أو إلغاء الاطلاع على المصادر الأصلية، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني في متناول المستفيدين.

2- **التشارك في المصادر والمجموعات:** تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه، اتجاهًا ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة من المجموعات التقليدية، والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في ضوء عدد النسخ المتاحة منه.

3- **الاطلاع على النصوص:** بالرغم من أن الاتصال الفيزيائي للمستفيد مع مصدر المعلومات التقليدي قد ينقطع مع عملية الرقمنة، إلا أن هذه العملية يمكن أن تتيح –في بعض الأحوال– قراءة أفضل من تلك التي

يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانيات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءة النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره "الزوم"، والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزيئات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة، إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي "الكتاب الرقمي" للكتاب التقليدي الورقي.

4- زيادة قيمة النصوص: يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة الاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، والتي يمكن أن تكون في بعض الأحوال غير منشورة على نطاق واسع. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل أقراص مليزرة "CD-ROM" أو أقراص مدمجة تفاعلية (CD-I) "Compact Disc Interactif"، أو إتاحتها من خلال الشبكة الداخلية للمكتبة "Intranet" أو الشبكة العالمية "Internet". وذلك في حال ما إذا كان الجمهور المستهدف يمثل قطاعًا عريضًا. ويعتمد أسلوب الإتاحة على السياسة العامة التي تتبعها مؤسسة المعلومات في هذا الشأن.

5- إتاحة المصادر عبر منظومة شبكات المعلومات: يمثل إتاحة وتبادل مصادر المعلومات عن بُعد إحدى السمات الأساسية التي تتميز بها المجموعات الرقمية، فقد يكون في وسع المكتبة إمداد أي مكتبة أخرى بنسخة إلكترونية من مصدر المعلومات عبر منظومة الشبكات، ويجب أن تتم هذه العملية بشكل متبادل بين المكتبات حتى يتمكن المستفيد من الاطلاع والمقارنة في موقع واحد على كل مصادر المعلومات المتاحة في عدة مكتبات أو مؤسسات المعلومات.

المطلب الثالث / أشكال الرقمنة

توجد ثلاثة أشكال رئيسية يمكن للمكتبة الرقمية استخدامها لرقمنة أوعية المعلومات وهي [1]:

أ- الرقمنة في شكل صورة

ب- الرقمنة في شكل نص

---

[1] - نبيل بن عبد الرحمان المعثم,**المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجا**,السلسلة الأولى, الرياض,السعودية,2010 , ص ص 359-360 .

ج- إعادة الإدخال .

أ- الرقمنة في شكل صورة :

تعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتفيد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية .

والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيسكال pixel وكل بيكسال يمكن ترميزه ب:

-1 بايت لصورة ابيض واسود .

- 8 بايت لصور في مستوى رمادي .

- 24 بايت أو أكثر لصور ملونة .

ب- الرقمنة في شكل نص :

تعني حفظ الوثائق في شكل نص، وهي تتيح استرجاع المعلومات، وإمكانية إدخال بعض التحويرات و التعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص بالتعرف إلى الحروف (OCR).

3- إعادة الإدخال:

أحيانًا لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمنتها بحالة جيدة، أو تحتوي على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد، أو تكون كلها مكتوبة بخط اليد , والكتابة بخط اليد لا يتم التعرف إلى الحروف فيها بشكل جيد؛ لذا تحتاج الوثيقة إلى إعادة إدخالها باليد وإعادة الإدخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في معالج الكلمات **word processor**وهي عملية تستغرق وقتًا كبيرا، لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج ؛ لذا لا ينبغي استخدامها إلا في الحالات الضرورية فقط وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة بخط اليد، إلا أن الكاميرا الرقمية يمكن أن تقدم حلاً أو بديلاً لإعادة إدخال المواد المطبوعة القديمة أو التالفة أو المخطوطة .

المطلب الرابع/ أسباب لجوء مؤسسات المعلومات إلى التحويل الرقمي لمجموعاتها :

لجأت كثير من مؤسسات المعلومات إلى تحويل مجموعاتها من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي لأسباب كثيرة ويمكن حصر أسباب التحويل إلى الشكل الرقمي في النقاط التالية منها[1]:

- أن التحويل الرقمي لمصادر المعلومات يوفر رافداً مهماً لكم هائل من المعلومات بدلاً من تملك **Access** المتاحة على وسائط رقمية,ومن هنا ظهر مفهوم الإتاحة أوعية المعلومات في مؤسسات المعلومات التقليدية.
- حفظ مصدر المعلومة الأصلي من التلف.
- سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة.
- انخفاض التكلفة التشغيلية لمؤسسات المعلومات الرقمية، مقارنة مع مؤسسات المعلومات التقليدية.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالبث الانتقائي للمعلومات والخدمة المرجعية الرقمية، والترجمة الآلية وغيرها من الخدمات الآلية التي يمكن أن تظهر نتيجة للتطورات المتلاحقة في مجال الرقمنة.
- المحافظة على مواد المعلومات النادرة مع إتاحتها لعدد أكبر من المستفيدين من خلال تحويلها إلى مواد رقمية يتم الوصول إليها عن بعد.
- تقليص المدة الزمنية الذي تستغرقها المعلومة من مصادرها الأولية إلى أن تصل للمستفيدين.
- إتاحة المعلومات الأصلية المرقمنة لعدد اكبر من المستفيدين.
- سهولة تحديث المجموعات الرقمية.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المقدمة.

1- مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي, **مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة** من الموقع : http://www.webreview.dz/ تاريخ الاطلاع :2017/01/12

المطلب الخامس/ العوامل التي ساعدت على نشوء مشاريع التحويل الرقمي

هناك العديد من الحوفز التي شكلت محفزات لمشروعات التحويل الرقمي و من هذه العوامل ما يلي[1] :

– الإنترنت وإمكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أضافت الإنترنت رافداً آخر من روافد مصادر المعلومات، وظهر الكثير من المواقع التي تتيح كماً هائلاً من المعلومات، سواء كانت نصاً كاملاً أو مجرد بيانات ببليوجرافية أو مختصرات.

– أدراك أهمية المعلومات الرقمية، وضرورة توفرها للمستفيدين، و التعامل معها، والاستفادة منها.

– التطورات التقنية وخصوصاً في مجال الحاسب ونظم المعلومات والاتصال عن بعد، حيث إن التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل مؤسسات المعلومات تفكر في التحويل الرقمي لمصادر المعلومات التي تمتلكها.

– ظهور الكثير من مؤسسات المعلومات الخاصة والعامة، التي تقدم خدمات معلوماتية متطورة.

– ظهور مجموعة من التحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات، حيث إن الزيادة الكبيرة في عدد الباحثين وتنامي الطلب على المعلومات وقلة وجود الموظفين المؤهلين أدى ذلك كله إلى ظهور مجموعة من التحديات أمام مؤسسات المعلومات يجب عليها التعامل معها والسعي لإيجاد حلول لها، وقد يكون في ظهور التجارب والمشاريع الرقمية حل لها.

المطلب السادس/ إيجابيات عملية الرقمنة في مؤسسات المعلومات

تناولنا في حديثنا عن أسباب اللجوء إلى الرقمنة أنها تحقق فوائد جمة، وهنا نستكمل الحديث عن الإيجابيات التي تتحقق من خلال الرقمنة، وهي كثيرة، منها[2]:

---

[1] – مرجع سابق,(ب ذ ص) .

[2] – نفس المرجع السابق,(ب ذ ص) .

- عندما تحول المجموعات ومصادر المعلومات للشكل الرقمي فإنه يمكن للمستفيد استرجاعها في ثوانٍ معدودة كما أنه يتيح إمكانية الاطلاع على مصدر المعلومة ذاته من قبل ملايين المستفيدين في الوقت نفسه، وهذا يساعد مؤسسات المعلومات في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

- إمكانية تقاسم المعلومات وسهولة تبادلها رقمياً، سواء بين الأشخاص أو على مستوى المؤسسات، وهذا قد يعزز من عملية التعاون بين مؤسسات المعلومات.

- الإتاحة الدائمة لمصادر المعلومات.

- عملية الرقمنة لمصادر المعلومات تتيح إمكانية التكامل مع الوسائط الأخرى (الصوت، والصورة، والفيديو) وهذا مما يعطي المعلومة قيمة أكبر من لو كانت بشكل مطبوع.

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال حفظ المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها.

- حل مشكلة الحيز المكاني داخل مؤسسات المعلومات خصوصاً مع تضخم وتنوع مصادر المعلومات، وكثرة الباحثين وإنتاجهم العلمي.

- حفظ مصادر المعلومات بأكثر من شكل، غير الشكل المطبوع.

المطلب السابع / المعدات و الأجهزة المستخدمة في عملية الرقمنة

على المكتبة مراعاة الجودة والحاجة إلى الأجهزة التي تشتريها , ومن الأجهزة المطلوبة لمشروعات الرقمنة، على سبيل المثال لا الحصر[1]:

1- الحاسبات : يتوقف نوع الحاسبات المطلوب شراؤها على المهام المطلوب إنجازها، باستخدام تلك الحاسبات, ومن أهم العناصر الواجب مراعاتها عند شراء الحاسبات : المعالج، والذاكرة، والقرص الصلب، وشاشة العرض، وبطاقة الفيديو، ومشغلات : **DVD drives**المعدات الضوئية، مثل: **DVD drives** و **CD drives** .

1 - نبيل بن عبد الرحمان المعثم, **مرجع سابق** , ص ص 360-361 .

2- الماسحات الضوئية : تتنوع أشكال الماسحات الضوئية ، وينبغي معرفة الاختلافات الموجودة بينها، وكذلك إمكاناتها, ومن أهم أنواعها : الماسحات المسطحة، والرأسية ، والدوارة، والخاصة بالشفافيات والصور الضوئية والشرائح.

3- الكاميرات الرقمية : وهي تستخدم لرقمنة المواد التالفة أو التي لا يمكن نقلها؛ بالإضافة إلى كونها وسيلة جيدة لالتقاط الصور للمكتبة وموظفيها وغير ذلك، لاستخدامها في موقع الويب الخاص بالمكتبة،وكذلك لأغراض الترويج.

4- أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء : تؤدي الزيادة المفاجئة في الكهرباء، إلى إتلاف الأجهزة، وبالتالي فقد المعلومات؛ لذا فإن على المكتبة توفير أجهزة تحافظ على ثبات التردد الكهربي، لكل حاسب وماسح ضوئي وأي جهاز آخر يعمل بالكهرباء، وإذا لم تتمكن من ذلك، فعليها توفير تلك الأجهزة للحاسب أو الخادم المخزن عليه ملفات الرقمنة .

5- أجهزة النسخ الاحتياط: تحتاج المكتبة إلى أجهزة النسخ الاحتياط, لضمان تخزين الملفات بأمان في حالة وقوع كارثة , ومن الأفضل حفظ ملفات النسخ الاحتياط خارج المكتبة، لحمايتها في حالة حدوث حريق أو غير ذلك من الكوارث.

6- الطابعات: تساعد الطابعات في التحرير وأغراض التدريب، وطباعة الملفات التي يتم تنزيلها عن الويب، و تكون هناك حاجة إلى استخدامها كمصدر أو مرجع، أو لكتابة الخطابات ، وطباعة الوثائق المرقمنة .

المطلب السابع / البرمجيات المستخدمة للرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة توفير عدد من البرمجيات، من أهمها [1]:

1- محرر HTML: هو أية برمجية تسمح بتحرير أو كتابة أكواد **HTML** وهناك نوعان رئيسان منه هما : محررات تعتمد على النص **Text-based** , ومحررات **WYSIWYG** ومن أمثلة النوع الأول **Microsoft**

[1] – مرجع سابق , ص ص 362-365 .

Word و Notepad Microsoft و Corel و Perfec Word و هو يسمح بتحرير أو كتابة أكواد HTML

إلا أنه لا يمكنِ من رؤية شكل الوثيقة إلا إذا تم فتح الملف ،في متصفح الإنترنت, بينما يسمح النوع الثاني برؤية الوثيقة في شكل HTML في أثناء تحريرها، وإجراء التعديلات المطلوبة , ومن أمثلة هذا النوع Netscape Composer و Microsoft FrontPage وينبغي الانتباه و إلى أن الصفحات التي تُنشأ بهذه الطريقة، قد لا تُعرض بشكل صحيح في متصفحات الإنترنت الأخرى .

2- محرر XML : يعمل هذا المحرر بشكل يشبه إلى حد كبير الطريقة بها محرر HTML ويساعد خلال عمليات الترميز، ويبين , التيجان Tags التي يعمل في العرض التخطيطي والهرمي.

3- محرر النص أو معالج الكلمات : تسمح هذه البرمجيات بإنشاء النص وصياغته وتحريره .وهي مطلوبة لإنشاء النصوص المرمزة وحفظها, كما أنها تعمل مع برمجيات XML و HTML في شكل التعرف الضوئي للحروف لإنشاء الملفات النصية .

4- محرر الصور : وهي البرمجيات التي تسمح بإنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على الخط المباشر, وهي تسمح بإنجاز الكثير من المهام مع الصور، مثل :حفظ الصور بأشكال متعددة، والتحكم في حجم الصور، وتحسين الصور الضوئية، والقص، وإنشاء الصور لصفحات الويب.

5- برمجيات المسح الضوئي : أغلب البرمجيات المصاحبة للماسحات الضوئية، محدودة في إمكاناتها ووظائفها؛ لذا قد تكون هناك حاجة إلى استخدام برمجيات أخرى كملحق للماسح الضوئي وفي هذه الحالة، ينبغي التأكد من أن تلك البرمجيات تتوافق مع نظم التشغيل والماسحات المستخدمة.

6- برمجيات التعرف الضوئي للحروف : و هي البرمجيات التي تُستخدم عند تحويل الصور إلى نص .ومن العوامل التي ينبغي على المكتبة مراعاتها عند اختيار تلك البرمجيات مدى صلاحيتها للاستخدام والتطبيق، واشتمالها على قواميس متخصصة تتعلق بموضوع النصوص التي تعالجها، والسبل المتبعة في التعرف إلى الحروف، والسرعة في قراءة الحروف، وأنواع الحروف وأحجامها وأشكالها التي يمكن التعرف إليها، واللغات التي

تحتويها وكيفية التعامل معها، وأشكال وأنماط عرض النصوص وإتاحتها بعد إتمام عملية التعرف إليها، وأن تشتمل على بعض المهام المتقدمة، مثل إمكانية التدقيق الإملائي وبرامج التحرير والنشر ومن الأمور الأخرى التي ينبغي مراعاتها، ضرورة أن تدعم البرمجيات المختارة اللغة العربية ؛ نظرا لوجود خصائص في تلك اللغة تميزها عن اللغات الأخرى مثل :الخصائص الإملائية .

7- برمجيات بروتوكول نقل الملفاتFTP: وهي البرمجيات التي ستُستخدم عند تحميل الملفات والمشروع على الإنترنت للعرض.

8- برمجيات تخطيط الصفحات وتصميمها : تفيد هذه البرمجيات في إنشاء المطبوعات، كما أنها تُستخدم عند نشر موقع الويب، وهذه البرمجيات توفر ملامح تصميمية أكثر مما توفره معالجات الكلمات, كما أنها تساعد عند إنشاء المنشورات، والنشرات، وبطاقات العمل.

9- برمجيات PDF : تتيح برمجيات حلاً سريعا وسهلاً لعرض الملفات على الخط وتحميلها، ولا(**PDF**) تسمح للمستخدمين بتعديل تلك الملفات أو وتغييرها .

10- برمجيات ضغط الصور Compression: تفيد هذه البرمجيات في ضغط الصور الناتجة عن عملية رقمنة الوثائق؛ مما يؤدي إلى تصغير حجم الصور، فلا تشغل مساحة كبيرة على وسيط التخزين، كما أن استرجاعها سيكون أسرع من استرجاع الصور غير المضغوطة.

11- برمجيات الاسترجاع : تساعد هذه البرمجيات في استرجاع المعلومات من الوثائق المرقمنة , وينبغي مراعاة بعض العوامل عند اختيار برمجيات الاسترجاع، مثل : إمكانية التعامل مع النصوص في شكل **ASCII** والصور **bit-mapped images** وعوامل التكشيف والاسترجاع، وسهولة الاستخدام من قبل المستفيدين وأنواع المعدات والأجهزة المطلوبة، وإمكانية البتر .

12- برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة : تستخدم هذه البرمجيات بغرض إعداد النسخ الاحتياط، ونسخ الوثائق المرقمنة للمستفيدين.

المطلب الثامن: استراتيجيات الرقمنة

لتحديد إستراتيجية عامة للرقمنة، ينبغي على المؤسسة الراغبة في رقمنة مصادر معلوماتها أن تتخذ القرار ما إذا كانت عملية الرقمنة ستتم لديها داخل أماكن معدة مسبقاً ومجهزة للقيام بهذه المهمة، أو في الخارج بحيث تعهد إلى شركة متخصصة في رقمنة مصادر المعلومات للقيام بهذه المهمة خارجها .

ويرى كل من **"O. Toche", "M. Huet", "C. Dessaux", "A. C. Rocher"** أنه إذا لم تتوافر الكفاءات البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات وتطبيقاتها، أو تفتقر إلى الإمكانيات والخبرات اللازمة لمعالجة المجموعات المرغوب رقمنتها، ففي مثل هذه الحالات من المفضل اللجوء إلى جهة خارجية متخصصة في رقمنة مصادر المعلومات , وتعتمد إشكالية الاختيار بين الرقمنة في داخل المؤسسة أو خارجها على الإستراتيجية أو السياسة العامة التي يتم تبنيها، وكذلك على حجم الميزانية والمخصصات المالية للقيام بهذه العملية, ويمكن الاختيار بين الرقمنة الداخلية أو الخارجية وفقاً لظروف ومقتضيات كل مؤسسة على حدى، ويعتمد هذا الاختيار على مجموعة من العوامل والمقومات، منها[1]:

أولا / حجم المخصصات المالية

وهي محددة من خلال أسعار التجهيزات المادية (مثل محطات العمل، والماسحات الضوئية على اختلاف أنواعها وفئاتها وأجهزة الخادمات **"Servers"** المخصصة للحفظ والاختزان، وناسخ الأقراص المليزرة **"CD/ROM"**، أو ناسخ أسطوانات "DVD"، إلى غير ذلك)، إلى جانب البرمجيات المختلفة، ومنها برمجيات التعرف الضوئي على الحروف**"OCR "Optical Character Recognition**، وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة (صوت، صورة، صور متحركة..)، ويعتمد اختيار مثل هذه التجهيزات على طبيعة المصادر التي يتم معالجتها.

---

1 – **الرقمنة** " **استراتيجيات رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات ومؤسسات المعلومات**" .

من موقع :**http://numerisations.blogspot.com** تاريخ الاطلاع :19/01/2017

وتجدر الإشارة إلى أن المبالغ المقدرة لهذه التجهيزات عادة ما تكون ضخمة نسبيًا، ولذلك عادة ما تلجأ المكتبات ومؤسسات المعلومات إلى الحصول على منح ومساعدات من أجل القيام بمشروعات الرقمنة.

ثانيا / توافر الهيئة العاملة المدربة:

يجب التعرف إلى قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسئولية رقمنة مصادر المعلومات، والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة، كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توقف، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للعاملين على محطات العمل (الأجهزة)، مع الأخذ في الاعتبار فترات العطلات والإجازات الرسمية والغياب الطارئ والمحتمل عن العمل.

ثالثا / حجم العملية :

وهي تتحدد في ضوء حجم مجموعات مصادر المعلومات الخاضعة لعملية الرقمنة، والفترة الزمنية المخصصة للانتهاء من الأعمال، وبالتالي من الواجب تحديد حجم العمل اليومي المراد القيام به، وذلك في ضوء العدد الكلي لمصادر المعلومات، ومع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النصوص التي يتم معالجتها.

رابعا / مقيدات التقنيات المرتبطة بطبيعة مصدر المعلومات :

إذا كانت عملية الرقمنة تستخدم تقنيات خاصة وفقاً لطبيعة مصدر المعلومات مثل : رقمنة المصغرات الفيلمية أو مصادر المعلومات النادرة، كالمخطوطات، وأوائل المطبوعات وتلك المحتوية على ألوان ذات جودة عالية , فمن الصعب الحصول داخل المؤسسة على التقنيات والكفاءات المطلوبة للقيام بهذه المهمة، بالإضافة إلى عدم سهولة الوصول إلى المؤسسات التي تتضمن الكفاءات النادرة التي تتوافر لديها خبرات التعامل مع مثل هذه المجموعات، ولذلك يحتاج الأمر إلى دراسة دقيقة حتى يمكن القيام به.

خامسا / نقل مجموعات النصوص :

من الصعب نقل بعض مصادر المعلومات من مكان إلى آخر، فقد تكون ذات قيمة عالية أو نادرة أو في حالة مادية متهالكة، وفي هذه الحالة من المفضل اختيار الرقمنة داخل المؤسسة في أحد الأقسام التي يتم إعدادها

خصيصاً لهذا الغرض. كما أنه توجد بعض شركات الرقمنة التي يمكن أن تنتقل لإنجاز العمل داخل المؤسسة ، عبر إنشاء وحدة رقمنة بها، ويمثل ذلك حلاً بد يلاً يمكن أن يؤخذ في الاعتبار.

سادسا / التقنيات والتجهيزات المادية المستخدمة:

من المناسب الوقوف عند الإمكانات المادية المستخدمة من جانب مختلف الجهات العاملة في مجال الرقمنة، فعلى سبيل المثال في حالة رقمنة مصادر المعلومات المجلدة من الضروري التعرف إلى أنواع وفئات الماسحات الضوئية المستخدمة، فهل هي ماسحات مكتبية أو متخصصة في معالجة الكتب ومصادر المعلومات المجلدة، وكذلك ينبغي معرفة أن درجات جودة ووضوح النص المرقمن ليست واحدة، فهي تختلف تبعاً للأجهزة والتقنيات المستخدمة.

سابعا / خبرات المؤسسة (التجارب السابقة):

ويقصد بها ضرورة الاتصال بالمؤسسات التي استعانت من قبل بالجهة الخارجية التي لجأت إليها المؤسسة لرقمنة مصادرها، حيث إن من الواجب التحقق من الخبرات والتجارب السابقة لهذه الجهة، من خلال الاتصال المباشر بالمؤسسات التي تعاملت معها، وذلك بهدف التعرف إلى طبيعة المجموعات التي قاموا برقمنتها، ومدى الرضا عن العمل الذي تم إنجازه، ومجموعات الأهداف التي رغبت هذه المكتبات في تحقيقها مع مقارنتها بالأهداف الخاصة بالمشروع الذي ترغب المؤسسة في القيام به، ويمكن كذلك التعرض إلى المسائل الخاصة بالفترة الزمنية التي تم فيها إنجاز العمل، وعناصر وإجراءات الأمان التي تم تطبيقها عند نقل مصادر المعلومات إلى أماكن رقمنتها داخل المؤسسة الخارجية، ومدى احترام التعامل مع المصادر الأصلية، ومعايير تأمين الأماكن المخصصة لتنفيذ العمل، ومستوى التجهيزات داخل المؤسسة، ومدى جودة عرض الوسائط الرقمية التي تمثل نتاج عملية الرقمنة؛ إلى غير ذلك من الاستفسارات الواجب التعرف إليها قبل التعاقد مع الجهة الخارجية التي وقع الاختيار عليها للقيام بمشروع الرقمنة.

ثامنا / المسافة:

هناك من يأخذ في الاعتبار عامل المسافة الفاصلة بين أماكن ورش عمل الجهة الخارجية القائمة على الرقمنة وبين أماكن تواجد مصادر المعلومات داخل المؤسسة وفي الحقيقة، يرى بعضهم أنه لا يمكن اعتبار المسافة عاملاً أساسيًا في حال ما إذا كانت الرقمنة تتم في أماكن خارجية، إذ فور خروج المجموعات من المؤسسة يجب خضوعها إلى مجموعة من الشروط والضوابط لضمان نقلها دون أية خسائر بصرف النظر عن المسافة التي يتم قطعها للوصول إلى الأماكن المخصصة للعمل.

ومع ذلك نرى أن من المناسب الاستعانة بمؤسسة تتوافر فيها معايير الاختيار كافة وتقع بالقرب من المؤسسة الطالبة للرقمنة ، حتى يتسنى للشخص المسئول عن متابعة سير العمل الانتقال بشكل سريع إلى أماكن العمل للتعرف إليها وعلى الأجهزة والإمكانيات المادية المتاحة، وعوامل الأمان التي يتم تطبيقها.

تاسعا / التكاليف :

يعتبر عامل السعر المعطى أثناء عملية المناقصة لمشروع الرقمنة بدون أدنى شك من العوامل الأساسية لاختيار المؤسسة الخارجية التي سيعهد إليها القيام بالعمل، ولكن يجب تحليل ودراسة هذا العامل في ضوء مستوى خبرات المؤسسات التي تعرض تنفيذ المشروع.

عاشرا / التحكم في مستوى جودة مصادر المعلومات المرقمنة خارج المؤسسة :

مع بداية استلام الوسائط المختزن عليها مصادر المعلومات المرقمنة، يجب على المؤسسة إجراء التحكم بمستوى الجودة، والتحقق من أن جميع مصادر المعلومات قد تمت رقمنتها ومسحها ضوئياً، والتأكد من أن المعايير كافة مطابقة تماماً لما تم طلبه من جانب المؤسسة ، وبناء عليه من الضروري توفير الوقت اللازم لإجراء مثل هذا التحكم، حيث يمكن أن يكشف عن وجود أخطاء ينبغي على الجهة القائمة بالعمل تصحيحها وتلافيها وذلك قبل إعطائها كل المستحقات المتبقية على المؤسسة .

المبحث الثالث/ ماهية الإدارة المحلية

أصبح تطوير الإدارة المحلية ضرورة حتمية وعلى الدولة إصدار قوانين وأحكام و مراسيم خاصة بذلك، هذا ما يؤدي إلى عملية تقليص أدوار الدولة ومنح الوحدات المحلية دورا أكبر في العملية التنموية، لذا فإن الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي كما تقوم بدور فعال في التنمية المحلية ، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، فهي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع باستشارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها.

المطلب الأول/ مفهوم الإدارة المحلية

عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير أنه لم يأخذ شكله القانوني وسمته النظامي إلا بعد قيام الدولة الوطنية أو القطرية الحديثة، ذلك أن الدولة الحديثة ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين، مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلى وحدات محلية أمرا لا محيد عنه كما أن الإدارة المحلية لم تحظ بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب لذلك فقد بدأ الاهتمام بهذا الحقل العلمي من جانب رجال القانون والسياسيين أواخر القرن التاسع عشر، وبقيت دراسة الإدارة المحلية فرعا من دراسة القانون العام ليصبح علما قائما بذاته و بناءا على ذلك فإن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية لا يرجع تاريخه التشريعي إلى أكثر من القرن التاسع عشر، ففي إنجلترا لم يكن للمدن مجالس محلية يشترك فيها المواطنون قبل عام 1835 م، و لعل أول تشريع صدر في هذا المجال هو قانون الإصلاح عام 1832 م ثم توالى بعد ذلك ظهور التشريعات المنظمة للحكم المحلي بها, أما فرنسا فلم تنشأ بها المجالس المحلية إلا في عام 1833 م ولم تعط تلك المجالس حق إصدار القرارات الإدارية إلا في عام 1884م[1] .

[1]– بومدين طاشمة , **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر** .

من الموقع الالكتروني : **http://iefpedia.Com** تاريخ الاطلاع :2017 /01/27

الفرع الأول/ تعريف الإدارة المحلية وخصائصها

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظر من خلالها للإدارة المحلية، لذلك نسوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف التي رصدت لها وهي :

يمكن تعريف الإدارة المحلية" بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيآت لقدر من الرقابة من السلطة المركزية"[1]

كما يمكن تعريف الإدارة المحلية" على أنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها و تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية و ترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة و العلاقات المحددة في الدستور و القانون"[2]

وتعرف أيضا "على أنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحيه تباشر اختصاصات تحت إشراف الحكومة ورقابتها"[3].

وتعرف أيضا " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة"[4].

---

1 – خالد ممدوح، **البلديات و المحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية, 2009, ص 270.

2 – أحمد بالجيلالي ,**إشكالية عجز ميزانية البلديات** , مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، قسم تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الاقتصادية- و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان, 2010 ، ص17 .

3 – حسين مصطفى حسين، **الإدارة المحلية المقارنة**، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982 , ص 14 .

4 – عبد القادر الشيخلي، **الإدارة المحلية دراسة مقارنة**، ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001 , ص17 .

وتعرف أيضا على أنها" شخص معنوي ذو اختصاص عام ضمن دائرة إقليمية معينة ويقتصر اختصاصه على رقعة جغرافية محدد"[1].

كما قدم مجموعة من الفقهاء تعريف للإدارة المحلية على سبيل المثال نجد أن" الفقيه الفقيه الفرنسي" **أندريه دولوبادير**" إصلاح الوحدة المحلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها.

كما يرى" **الأمريكي جاكسون**" الإدارة المحلية بأنها نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معينة من السلطة المركزية إلى مجالس محلية منتخبة .[2]

وقد انتهت **هيئة الأمم المتحدة** إلى تعريف الحكم المحلي" بأنه مجموعة الأجهزة المحلية فنية وتنفيذية أيا كانت صورتها أو على اختلاف مستوياتها الموجودة في إطار الدولة وفي مستوى أدنى من الحكومة المركزية القومية في الدولة الموحدة أو أدنى من حكومة الولاية في الدولة الفدرالية ، وتتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي فيه سلطة محلية منتخبة كلها أو معظمها، وتمارس اختصاصاتها عن طريق النقل أو التفويض في الاختصاصات المخولة لها بموجب الدستور أو القوانين "[3]

أما الكاتب الفرنسي " **waline**" "بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين"[4]

---

1 – على خطار شنطاوي، **الإدارة المحلية**، عمان: دار وائل للنشر، 2002 , ص 95.

2 – عبد الكريم محمد بالعرابي ، **العلاقة بين محددات الهيكل التنظيمي وأداء الإدارة المحلية**، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , 2002 , ص 57 .

3 – صبحي محرم، **نظام الحكم المحلي**، القاهرة , بحث منشور بسلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ,1961 , ص5

4 – علي خطارشنطاوي , مرجع سابق, ص 20 .

و في الفقه العربي فقد عرفها الدكتور" **محمد عبد الله العربي** "بالقول :هي هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية إما انتخابا يشمل جميع أعضائها أو يشمل أكثريتهم – هيئات تعهد إليها الإدارة المركزية بكل أو بعض المرافق والشؤون المحلية [1].

وأما الدكتور"**عادل محمود حمدي** فيراها " أن يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة السلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة، وتمثل تمثيلاً صادقًا للسكان المحليين ويكون لها سلطة البت والتصرف في المسائل التي تخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية [2].

ويقصد بها العميد**" سليمان محمد الطماوي"** توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية منتخبة، وتمارس الهيئات المحلية الوظائف تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية ولتقييم هذه التعاريف فإننا نرى أن الإدارة المحلية هي عبارة عن عملية تقوم على توزيع الوظائف الإدارية من السلطة المخولة بذلك المركزية في العاصمة إلى هيئات محلية عبر التراب الوطني، وبالتالي فنظامها نظام إداري ويتمتع بالاستقلالية ولا مركزي يقوم بمنح الوحدات الإدارية المحلية بالإشراف والرقابة على أداء وظائفها ومهامها.

ومما سبق نستنتج أن الإدارة المحلية تعبر عن التسيير الذاتي الذي يعتبر بمثابة وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة ,وهي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم فكلما استعانت الحكومة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها كلما كان ذلك مؤثرا على الديمقراطية , وعليه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها النظم الإدارية الأكثر ديناميكية وفعالية لأنها الأقرب إلى المجتمع المحلي , ولا يكتمل عمل نظام

---

1 – محمد عبد الله العربي، **دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا**، مصر ، مجلة العلوم الإدارية, العدد1, 1967، ص43 .

2 – عادل محمود حمدي، **الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية**, دراسة مقارنة ، الطبعة 1، مصر: دار الفكر العربي، 1973, ص 5.

الإدارة المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها و يعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسنها[1].

وهناك جملة من **الخاصيات** في الإدارة المحلية نلخصها في ما يلي[2]:

1- مناطق محددة جغرافيا.

2- وجود الشخصية المعنوية لهذه المناطق لممارسة نشاطاتها المحلية.

3- وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين .

4- الرقابة والإشراف المركزي.

الفرع الثاني/ وظائف ومقومات(أركان) الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في أي دولة، ولذى سنعرض إلى أهم الوظائف والمقومات التي تتركز عليها الإدارة المحلية من أجل تحقيق أحسن الخدمات للمواطنين التي تروق بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي .

أ- وظائف الإدارة المحلية: هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة ، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي حدد لها الأهداف التي تخص عملها ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي [3]:

1- الأمن والنظام العام .

---

1 - جعفر انس قاسم, **أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر** , ط2 , الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية, 1998, ص 03 .

2- أحمد رشيد ، **نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة**، ط 5, الجزائر: دار المعارف ,2006, ص 44 .

3 - عبد القادر عكوشي، **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون**, مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل ,قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ، جامعة الجزائر، 2004-2005 , ص56.

2- المصلحة العامة المحلية .

3- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...)

4- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الإقليمي والوطني، بالاستعانة طبعا تنظيمية البشرية خاصة، من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية .

1- وظيفة الأمن والنظام العام: تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها، كما تعمل هنا ك ذلك على صيانة عمرانية , المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز، وغذاء وصحة وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحييها .

ب- أما فيما يخص النقطة الثانية فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها: من خلال الاعتماد على سجلات و ميكانيزمات تنظيمية خاصة لكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها .ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية, للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة.

ج- وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية: بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة, فالأهداف التي رسمتها للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل المتغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا واقتصاديا وثقافيا ما إلى ذلك،

بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات و سلوكات المواطن، بل حتى سلوكات أفراد هذه المؤسسات .

د- كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية: كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

هـ- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن :وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

وعموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية، وتبقى بعض الخصوصيات التي تميز الإدارة المحلية هي جوهر المهام محدد لها بدقة والأهداف المرسومة لها، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والرقابة من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد [1]

وبناء عليه، يمكن بيان المقومات والأركان التي تستند عليها الإدارة المحلية، على النحو التالي[2]:

- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية.
- إنشاء أجهزة محلية ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح.
- خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.

وهي أركان متماسكة ومترابطة فيما بينها، كما سنرى.

1/ وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية : نقطة البداية في الإدارة المحلية الاعتراف بأن ثمة مصالح إقليمية ، من الأفضل أن يترك الإشراف عليها لمن يهمهم الأمر، حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح

---

1 – مرجع سابق, ص 57 .

2 – سليمان محمد الطماوي، **الوجيز في القانون الإداري دراسة مقارنة** , القاهرة : دار الفكر الغربي، 1975 , ص72 .

التي تهم الدولة كلها , فإذا كان من الضروري أن تهيمن الدولة هيمنة متاحة على مرافق الأمن والقضاء والمواصلات بين كافة أرجاء الإقليم، فإن هناك من المرافق المحلية، كالصحة والتعليم وتوزيع المياه.... إلخ , ما يحسن تركها لمن يستفيدون منها مباشرة فهي تلبي حاجياتهم باعتبارها الأقدر على إشباعها.

2/ إنشاء وقيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة: الركن الثاني من أركان الإدارة المحلية هو وجود مجالس محلية منتخبة تتولى إدارة الشؤون المحلية وتتمتع بنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية، والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته في إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها وأن يكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه[1].

ولعل من أهم العوامل التي تضمن استقلال لمحلية على هذا النحو التالي :

أ - الاستقلال الإداري للهيئات المحلية: إن تمتع الهيئات المحلية بشخصية معنوية مستقلة تعنى أن تضح الشخصية المعنوية لتؤكد استقلالها وعدم تبعيتها للسلطة المركزية، إذ أنه بموجب هذه الشخصية المعنوية يكون لها كيان قانوني مستقل عن السلطة المركزية، ولها أهلية وجوب وأهلية الأداء تنسجم مع طبيعة هذه الهيئات بما يخولها القيام بالتصرفات القانونية المختلفة، بمعزل عن السلطة المركزية وممثليها، ويعد الاستقلال الإداري إلى جانب الاستقلال المالي من نتائج الشخصية المعنوية.

وحتى يحقق الاستقلال الإداري للهيئات يجب أن يستند إلى القانون الذي يخوله بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة، من خلال إعطاء بعض الأجهزة عن طريق الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق والتزامات وتحمل للمسؤولية .

---

1 – محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر**" دراسة تحليلية مقارنة" ,عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 , ص 49 .

ب - أسلوب الانتخاب: بموجب هذا يقوم سكان الوحدة المحلية باختيار أعضاء المجالس المحلية بأنفسهم، ويعتبر هذا الأسلوب الأمل في تشكيل المجالس المحلية ويعد هذا أيضا أكثر ديمقراطية من غيره من الأساليب سواء كان الانتخاب مباشر وغير مباشر وأكثر تعبيرا عن إرادة سكان الوحدة المحلية تشكيل ، غير أن ما يعاب على هذا أنه قد يفرز أشخاص تنقصهم الكفاءة الإدارية لعضوية المجالس المحلية .

و مع ذلك، فقد تتطلب الأوضاع أحيانا استبدال الانتخاب بالتعيين بالنسبة لبعض أعضاء هيئات الإدارة المحلية، لكن تبقى طريقة الانتخاب طريقة ديمقراطية، التي تدعم استقلال الوحدات المحلية الإدارية في مختلف الدول والأنظمة.

3/ الخضوع للرقابة الإدارية(الوصاية الإدارية): إن الوحدة المحلية ليست دولة داخل دولة ، فالاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية وهو كما قلنا أحد أركان الإدارة المحلية، ليس استقلالا مطلقا بل تبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف على هذه الهيئات ضمانا لوحدة السياسة العامة للدولة وللتأكد عن أن الخدمات المختلفة تؤدي لسكان الوحدة المحلية بكفاءة ومساواة[1].

وتأخذ هذه الرقابة عدة أشكالا والمتمثل في:

أ/ الرقابة على الهيئات ذاتها : مقتضى هذه الرقابة أن تختص السلطة التنفيذية بإيقاف وحل هذه المجالس المحلية ويلاحظ في هذا المجال أن الحل لا ينصرف إلا إلى المجلس ذاته فلا يتناول الوحدة الإدارية خطوة إجراء الحل في المجالس المحلية الشارع عادة ما يقيد هذا الاختصاص بقيود ألحظها في:

- عدم جواز حل المجالس الشعبية إلا إسنادا لمبدأ المشروعية.
- عدم جواز حل المجلس الشعبي إلا بموجب اختيار الشعب و بطريقة ديمقراطية [2].

ب - الرقابة على الأشخاص: تمارس السلطة الوصية رقابتها على الأشخاص المعنيين بالوحدات المحلية .كما لها أيضا، وفق إجراءات معينة، ممارسة وصايتها الإدارية على الأشخاص المنتخبين.

---

1 - مرجع سابق , ص53 .

2 - حسين مصطفى حسين،,مرجع سابق، ص 20 .

و تتمثل أهم مظاهر الرقابة الإدارية على الأشخاص والأفراد القائمين على إدارة وتسيير الهيئات المحلية في:

- توقيف العضو بهيئات الإدارة المحلية لمدة محددة عن ممارسة المهام .
- الإقالة لأسباب عملية، كتولي العضو المنتخب لمهام إدارية في جهة أخرى.
- العزل أو الطرد أو الفصل بسبب إدانته لارتكاب أعمال مخالفة للقانون[1].

ج - الرقابة على الأعمال : يعد هذا النوع من الرقابة أهم أنواع الرقابة التي تباشر السلطة المخولة بها كما يعد أكثر أنواع الرقابة استعمالا وتقع رقابة السلطة التنفيذية على أعمال المجلس سواءا كان العمل مخالفا للقانون أو كان غير ملائم ويحدد الفقيه دي لوبادير **Deloubader"** أربعة أوجه للرقابة[2]:

- الموافقة المسبقة أو التصديق على قرارات المجالس المحلية.
- التعليق أو توقيف سريان مفعول قرارات المجلس .
- إلغاء واعتبار عمل الإدارة المحلية كأن لم يكن.
- الحلول وكأن يقوم ممثل السلطة المركزية بالحلول بدلا من الإدارة المحلية بالقيام بالعمل المطلوب منها في مجالات وشروط معينة.

---

1 - علي زغدود ، **الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية** ، ط2, الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 , ص 28

2 - عبد الكريم , محمد بلعرابي، **العلاقة بين محددات الهيكل التنظيمي وأداء الإدارة المحلية** , مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2002, ص 57 .

الفرع الثالث/ أهداف و أهمية الإدارة المحلية

أولا / الأهداف السياسية : ترتبط الأهداف السياسية في الإدارة المحلية بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالانتخاب و هذا المبدأ يحقق أهداف منها[1]:

1- الديمقراطية :تعتبر الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة المحلية، وتتمثل هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحي, لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات، و كثيرا ما يقال أن اللامركزية الإقليمية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية ، وان ديمقراطية الإدارة المحلية تعتبر جزءا لا يتجزأ وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها.

كما أن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم الإقليمية يدربهم على أصول العمل السياسي.

هذا بالإضافة إلى إبراز العناصر الصالحة للقيادة وتدريبها على تحمل المسؤوليات.

2- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: يجب أن تسعى الإدارة المحلية إلى تدعيم وتأكيد الوحدة الوطنية، بحيث يعد التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة، أو القضاء عليها نهائيا كما هو الحال في كثير من الدول التي بها عصبيات قبلية او طائفية أو إقليمية او غيرها.

3- تهدف كذلك الإدارة المحلية إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدول في الخارج او في الداخل.

ثانيا / الأهمية الإدارية:تتلخص الأهمية الإدارية في نقاط أهمها:

---

1 – محمد فتح الله الخطيب, صبحي محرم, **الاتجاهات المعاصرة في نظام الحكم المحلي**, القاهرة : دار النهضة العربية, 1966, ص14 .

1- تحقيق الكفاءة الإدارية :تسعى الهيئات اللامركزية (المجالس المحلية) للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و توفير الخدمات للموطنين بأيسر السبل ولأكبر عدد منهم ولن يتحقق هذا إلا عن طريق كفاءة الإدارة في إدارة المحليات للخدمات المختلفة وقياس مدى كفاية الخدمة يكون عن مدى قدرتها على إشباع الحاجات للمواطنين.

2- **تغير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى:** تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تنميط الأداء الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية [1].

3- القضاء على البيروقراطية: التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية، ولا يخضعون لرقابة المستفيدين منها.

ثالثا / الأهمية الاقتصادية :تتمثل الأهمية الاقتصادية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

1- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية و إيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

2- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات الوحدات المحلية و حاجات المواطنين فيها فالمجالس المحلية اقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح و إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

3- تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد عل المستوي المحلي.

رابعا / الأهمية الاجتماعية :

1- إثارة اهتمام المواطنين وحفزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لان المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية من خلال ممثليه في المجلس المحلي في إدارة مصالحه اليومية،

وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين.

[1] – طعيمة الجرف، **مبادئ في نظم الإدارة المحلية**، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة، 1962 ،ص 25 .

2- يساهم نظام الإدارة المحلية إذا ما وصلت المجتمعات المحلية من خلال الممارسة إلى درجة من الوعي الثقافي والسياسي في تحول الولاء من ولاء للأسرة و العشيرة إلى ولاء للوطن وللمصلحة العامة.

3- خلق الشعور لدى المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفتهم بان حصيلتها ستدفع لإنشاء مشاريع محلية يتم الاستفادة منها بصورة مباشرة.

4- خلق الشعور بوجود نوع من العدالة الاجتماعية،إذ يكون للمواطن في مختلف أرجاء الدولة نفس القدر تقريبا من المزايا والخدمات.

5- خلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير، وهذا من شانه أن ينعكس ايجابيا على المصلحة العامة للدولة.

الإدارة المحلية و الاتجاهات الحديثة لتطويرها، حيث تم تكريس الفصل للثاني لضبط تصور واضح بخصوص المفاهيم المطروحة في أدبيات الإدارة المحلية و اللامركزية، و كذا أهم الاتجاهات الحديثة لتطويرها.

المطلب الثاني/ مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها الأساسية

تعمل الإدارة المحلية وتستمر في تحقيق أهدافها الرسمية من خلال جملة ترتيبات وقواعد تنظيمية و بناءات اجتماعية مكونة من جماعات عمل وأفراد وأقسام ومصالح وغيرها، ولكن كذلك من خلال مستويات تنظيمية محددة بوضوح في مراكز وأدوار ورتب ومسؤوليات، فهناك مستوى أعلى كما أن هناك مستوى أدنى ، وهناك الرئيس كما أن هناك المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام وصولا إلى العمال البسطاء في آخر السلم تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين ، هما و قبل كل شيء، تنظيمين اجتماعيين يتميزان بالاعتماد المتبادل بينهما أولا ، ثم كذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي.

الفرع الأول/ الولاية[1]

تقوم الولاية المؤسسة و كتنيظم اجتماعي أساسا ,على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية ويكون هذا الترتيب كالآتي :

1/ الوالي : ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها إقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية وكذلك الهيئة التنفيذية ،أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام و مصالح و مكاتب المؤسسة كأدوار.

2 / المجلس الشعبي الولائي : يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، و يشرف و يراقب عملها وهو يمثل أساسا الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين.

3 / الهيئة التنفيذية : هم كما سبق و أن ذكرنا ،الأفراد التنفيذيين في الولاية، أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي ،كما أنهم مكلفون بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده و أهدافه.

و تشترك كل هذه المستويات في تبنيها نظريا لأهداف المؤسسة وتحقيقها بتفعيل كل إمكاناتها ووسائلها لتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة الاجتماعية و أفضلها ,في إطار السياسة الوطنية ككل و الأهداف التقليدية الخاصة بها.

الفرع الثاني/ البلدية

1/ تعريف البلدية

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما و تعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، و من ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي و تطلعاته و أماله و احتياجاته .

---

1 – لحسن سرياك ، المهام التقليدية للجماعات المحلية ، الجزائر: موفم للنشر، ص41 .

البلدية كالولاية وكأي إدارة عمومية،هي تنظيم البلدية كالولاية وكأي إدارة عمومية،هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي ويمكن تعريفها من الناحية القانونية و السياسة بأنها[1]:

* حسب قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 حيث عرف البلدية في المادة 01: " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"[2].

و للبلدية إقليم جغرافي معين و لها مساحة و حدود معينة، و يقطن بها عدد معين من السكان. و تختلف هذه المعايير من بلدية إلى أخرى، و يعود الاختلاف إلى مجموعة من العوامل الطبيعية و الاجتماعية, بالإضافة إلى أن البلدية يجب أن يميزها اسم و مقر رئيسي، و ذلك ما نصت عليه المادة 06 من نفس القانون"للبلدية إسم و إقليم و مقر رئيسي ويتم تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي و مداولة المجلس الشعبي البلدي المعني، و يخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك[3]

.

إن عدد البلديات في الجزائر يقدر ب: 1540 بلدية و ذلك ما نص عليه القانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 و المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد .

و من خلال القوانين و التنظيمات المتعلقة بالبلدية، نجد أن البلدية تمتاز بمجموعة من الخصائص و الميزات من أهمها[4]:

---

2 – عبد الحليم تينة, **تنظيم الإدارة البلدية** , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية , جامعة بسكرة,2014/2013 ,ص 11 .

[3] – مرجع سابق, ص12.

[4] – مرجع سابق ,ص ص 12-13.

– البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية و ليست مؤسسة لامركزية فنية أو موضوعية، كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و نصت المادة 01 من القانون 11–10 على ذلك كمايلي " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة."...

– البلدية هي مجموعة لامركزية أنشأت بموجب القانون، و تمثل مقاطعة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

– نظام البلدية في الجزائر يعتبر تجسيدا للامركزية الإدارية المطلقة، أين يعتمد على الانتخاب العام و المباشر في إختيار جميع أعضائها أعضاء لجانها و هيئاتها.

– إنطلاقا من أن البلدية تجسيدا لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة، فإنها تعتمد على مواردها الذاتية لتغطية و تلبية حاجات سكانها إقليميا.

– تتمتع البلدية بمجموعة كبيرة و واسعة من الإختصاصات في جميع القطاعات خولها المشرع لها من خلال القوانين و التنظيمات المتعلقة بالبلدية.

– تخضع البلدية في الجزائر إلى نظام الوصاية السياسية و الإدارية و ذلك من خلال جميع المهام و الوظائف التي خولها المشرع لها في ظل المحافظة على الوحدة السياسية و الإدارية و الاجتماعية و الاقتصادية للدولة، و يجب أن تنفذ هذه الاختصاصات في الشروط و الإجراءات التي أقرتها الأجهزة و الأنظمة الرقابية الخاضعة لها، و إلا اعتبرت أعمال و تصرفات البلديات باطلة و غير مشروعة.

– تتمتع البلدية بأهلية قانونية لإكتساب الحقوق و تحمل الالتزامات.

– تعتبر البلدية من وجهة نظر سوسيولوجية على أنها "حقيقة طبيعية تضم مجموعة من الأفراد، تجمع بينهم روابط جغرافية و تاريخية و ثقافية ...الخ , بحيث تكون هذه الروابط مشتركة و متضامنة بشكل متجانس و لا يأتي القانون إلا ليكرسها.

– البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي لإصلاحات تنفيذية لمشروعات تنموية، كما أنه أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على إستثمار مواردهم و طاقاتهم للمشاركة و المساهمة في العملية التنموية في المدى القصير و على المدى الطويل .

وحسب "**قانون البلدية**" **رقم 11–10 المؤرخ في 2011/07/22** فإن البلدية هي تجمع سكاني و فضاء جغرافي محدد إقليميا و بأنها وحدة إدارية و هي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"[1]

كما أضافت المادة الثانية **"**أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"[2].

فالمشرع عرف البلدية**"** بأنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و أضفى عليها الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، كما جعل منها الإطار المؤسساتي لمشاركة المواطنين في التسيير"[3].

2 / هيئات البلدية[4]

عرف المشرع الجزائري البلدية، بالإطار المؤسساتي لمشاركة المواطنين في التسيير لما لها من دور فعال في تجسيد طموحات و متطلبات و حاجيات السكان المقيمين بها، و لتحقيق ذلك وجب تنظيمها و هيكلتها، و هذا ما نصت عليه المادة 15 من القانون 11–10 "تتوفر البلدية على هيئة مداولة و هي المجلس الشعبي البلدي و هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

---

1 – عبير غمري، **إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر**, مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية, الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة, ص ص 98–99.

2 – **المادة 01 من قانون البلدية 10/11 المؤرخ في 2011/07/03** ,المتعلق بالبلدية, الجريدة الرسمية رقم 37 .

3 – علاء الدين عشي، **النظام القانوني للمركزية في الجزائر**، جامعة تبسة, **مجلة الفقه و القانون**، .العدد90 .

4 – عبد الحليم تينة, مرجع سابق ,ص 20 .

أ /**المجلس الشعبي البلدي** : يعرف المجلس بشكل عام على أنه "جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا استشاريا أو تشريعيا، لاتخاذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها "، كما يعف أيضا على أنه" اجتماع عدد من الأفراد تنظمهم مصلحة واحدة أو عمل واحد يدعون لتداول الرأي و إصدار القرارات و القيام بمهمة معينة".

لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته و يراقب عمل السلطات العمومية، كما جعله قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، فقام القانون 10-11 المتعلق بالبلدية بتنظيم كيفية عمل المجلس و لجانه و نظام مداولاته.

أ/ رئيس المجلس الشعبي البلدي

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير الولاية، نظرا لحساسية منصبه و كونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي و الولاية من جهة، و المسؤول الأول للبلدية و يمثل الهيئة التنفيذية به من جهة أخرى.

فتعدد القوانين المتعلقة بالبلدية و التي كان آخرها القانون 11-10، الذي جاء بصلاحيات و اختصاصات تتماشى مع المعطيات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الجديدة السائدة في البلاد، و هذا ما انعكس بدوره على طريقة إختيار و تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي و اختصاصاته و سلطاته و كيفية إنهاء مهامه.

3/ خصائص البلدية1:

السكاني عن طريق الانتخاب، و تستجيب البلدية إلى بعدين اثنين وما يتبعهما و هما:

أولا : بكونها تعبر عن سلطة وامتداد الدولة من خلال تسيير المصالح العامة.

وثانيا : بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح و الأعمال و النشاطات المحلية.

وفيما يخص مهامها التقليدية المتعلقة بالمصلحة العامة للدولة فإنها تقوم على ما يلي:

- الحالة المدنية.
- تنظيم الانتخابات.

---

1 – فريدة قصير مزياني, **مبادئ القانون الإداري الجزائري**، باتنة : مطبعة عمار قرفي, 2001, ص 213.

- الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية.

- المصادقة على الوثائق.

- السهر على الأمن و النظام العام و الهدوء على المستوى الإقليمي.

ويعتبر هنا رئيس البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي كعون من أعوان الدولة، بالنظر إلى المستويات التي يضطلع بها، و باعتبارها جماعة إقليمية أو مؤسسة إدارية محلية فإن عليها أن تسهر على ما يلي:

- ضمان سيرورة الإدارة المحلية للمصالح و الخدمات المقدمة المواطنين ساكني البلدية.

و ما دام أن البلدية تملك الشخصية المعنوية و القانونية التي تخولها حق التصرف في تنظيمها الداخلي و في علاقتها بالمؤسسات و التنظيمات الأخرى إلى حد ما، فإنها تعتبر تنظيما اجتماعيا مستقلا نسبيا، يقوم بتحقيق الوظائف و المهام التنظيمية التالية:

- الإدارة المالية لمصالح البلدية كتنظيم و المصالح المواطنين.

- إدارة الأملاك البلدية المتحركة و غير المتحركة كالعقارات بمختلف أنواعها.

- التعمير و التهيئة العمرانية للمحيط و آل العمليات الاقتصادية.

- النشاطات التربوية و التعليمية و الاجتماعية و الثقافية.

- تسيير الإمكانيات العامة من أجل توظيف أحسن للمشاريع الموكلة للبلدية.

* أن البلدية هيئة إدارية لا مركزية إقليمية.

* أن البلدية لا مركزية مطلقة لأن جميع أعضائها والهيئة التنفيذية واللجان يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام والمباشر والسري، وتعتمد البلدية على مواردها الذاتية في تلبية حاجات السكان.

* للبلدية في النظام الإداري الجزائري اختصاصات متعددة سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية، لأن البلدية تعد الخلية الأساسية للدولة الجزائرية في الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

* تخضع البلدية لنظام الرقابة السياسية والإدارية، إذ تباشر السلطات السياسية والإدارية المركزية رقابة سياسية وإدارية شديدة على البلدية ، لأنها تعد وحدة سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية ، وتعد لا مركزية مطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية والسياسية.

4 / أهداف البلدية[1]:

* تساهم البلدية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي و السياسي.

* يعمل نظام البلدية على تطوير التنظيمات الإدارية، و خاصةً في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية، وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة.

* البلدية هي حلقة الوصل بين السلطة مركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.

* يعمل نظام البلدية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم من دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.

* يحقق نظام البلدية العدالة في توزيع النفقات العامة فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.

* للبلدية دور هام في تحقيق التنمية المحلية و بالتالي تنمية القومية الشاملة.

* تعد البلدية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في إتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي.

---

1 –خالد سمار الزغبي, **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها دراسة مقارنة** , الإسكندرية: منشأة المعارف، 1984,ص 60.

* توفر البلدية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعبيدها وتخطيط المدن، والصحة العامة، والتخلص من النفايات، ومنح التراخيص ...الخ .

المطلب الثالث/ أسس نظام الإدارة المحلية

إن دراسة نظام الإدارة المحلية وتَفهم أبعاده وجوانبه المختلفة تتطلب إحاطة كاملة بالأسس العامة الذي بني عليها هذا النظام، وتعتبر نظرية الإدارة المحلية المصدر الطبيعي لفكرة وأسلوب الإدارة المحلية.

الفرع الأول /موقع الإدارة المحلية ضمن النظام الإداري

لبيان موقع ومركز الجماعات المحلية داخل النظام الإداري للدولة، واجب علينا التعرض للنظام المركزي و اللامركزي كأسلوبين في توزيع الوظيفة الإدارية، وذلك لما لهما من ارتباط وثيق بموضوع الإدارة المحلية.

أولا/ تعريف المركزية الإدارية :يقصد بها تركيز الوظيفة الإدارية في الدولة في يد ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة [1], حيث يؤدي هذا التركيز والقصر لجميع مظاهر الوظيفة الإدارية إلى أن المصالح و المرافق العامة ستدار كافة مركزيا من العاصمة وأيا كان موقعها من الدولة ، فهي الوحيدة التي تهيمن على جميع عناصر الوظيفة الإدارية ولا تشاركها في ذلك أية هيئة أخرى، لتكون سلطة التقرير والبت النهائي في المسائل الإدارية تتجمع في النهاية ومن خلال تنظيمات متعددة الأشكال والأهداف لتستقر في يد سلطة واحدة داخل الدولة 2, يستتبع من خلالها أنه لا وجود قانوني لكيانات أو مؤسسات أخرى منفصلة عن الدولة من جهة، وتستأثر الدولة بإدارة جميع المرافق وتظهر في شكل بناء إداري هرمي متسلسل من جهة ثانية.

---

1 – علي زغدود ، مرجع سابق, ص8 .

2 – محمد إبراهيم رمضان، **الوصاية على الهيئات المحلية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976, ص 21 .

وتأخذ المركزية الإدارية صورتي التركيز وعدم التركيز الإداري [1]:

أ- التركيز الإداري : ويطلق عليها أيضا المركزية المتطرفة أو المكثفة أو الوزارية ، تتمثل في تركيز جميع مظاهر السلطة الإدارية في يد الحكومة المركزية في العاصمة، مما لا يكون لممثليها وفروعها في الأقاليم أي سلطة للتقرير والبت فهم مجرد أدوات تنفيذية ، هذه الصورة لم تعُد مستساغة في الوقت الحاضر لتعذر إدارة البلاد بهذه الشاكلة.

ب- عدم التركيز الإداري: وتسمى كذلك باللاوزارية أو المركزية المعتدلة، والقاضية بإعطاء سلطات خاصة لموظفي الحكومة الإقليميين، بفضلها يستطيعون البت النهائي في بعض الأمور دون الرجوع للوزير، مع احتفاظ الحكومة المركزية في نهاية الأمر بسلطتها الرئاسية تجاههم، تعد هذه الصورة سائدة في هذا العصر لقدرتها على مواجهة متطلبات إدارية متطورة، فمهما تعددت صور المركزية الإدارية واختلفت أشكالها تبقى محكومة بالأصل العام، وهو سلطة البت النهائي في الوظيفة الإدارية بيد السلطة المركزية لذلك قال "odillon Barrot" إننا دائما أمام نفس المطرقة التي تضرب ولكن مع تقصير في اليد الضاربة" .

ثانيا/ مزايا ومساوئ المركزية الإدارية :

يمكن تقييم وتقدير النظام المركزي بإبراز مزاياه والكشف عن عيوبه على النحو التالي[2]:

- المزايا: يتمتع النظام المركزي بجملة من المزايا يقوم عليها قوام ومبررات وجوده وتتمثل أساسا في:

---

1 - **عمار** بوضياف ، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2010 , ص ص 25- 26 .

2-رحماني ياسين , **التنظيم الإداري والمؤسساتي** من موقع : http://www.foad8.ufc.dz تاريخ الاطلاع : 2017/01/29

أولا/ من الناحية السياسية : يدعم الأخذ بالمركزية الوحدة الوطنية للدولة سياسيا ودستوريا بموجب الرقابة الإشراف العام على الوظيفة الإدارية وبسط نفوذ السلطة المركزية عبر مختلف أرجاء الدولة بحيث لا يمكن تصور دولة لا تستند إلى مركزية إدارية فهي بمثابة العمود الفقري للدولة الحديثة.

ثانيا/ من الناحية الإدارية: تحقق المركزية تجانس النظم والأنماط الإدارية مما يوفر استقرار و وضوح الإجراءات والمعاملات الإدارية وعدم تناقضها واختلافها من جهة أخرى، الأمر الذي ينتج عنه تفهم المتعاملين مع الإدارة وارتفاع الأداء الإداري وتقليص سلبيات ظاهرة البيروقراطية.

ثالثا / من الناحية الاجتماعية : يكفل النظام المركزي ويضمن تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع المواطنين بموجب إشراف وإدارة السلطة المركزية على مختلف المرافق العامة.

رابعا / من الناحية الاقتصادية: يترتب عن تطبيق المركزية الإدارية الإقلال من الإنفاق العام وتقليصه إلى أقصى حد، وذلك من خلال الاكتفاء بعدد محدود من الهيئات والموظفين مما يوفر مصاريف وأموال كثيرة.

– **المساوئ :** تعتري النظام المركزي خاصة في صورته المطلقة عيوب ومساوئ جمة تكاد تطغى على مزاياه ومحاسنه يمكن الكشف عنها بالصورة التالية:

– فالمركزية هي المجال الطبيعي لنمو ظاهرة البيروقراطية أمام تضخم الجهاز الإداري وازدياد تدخل الدولة في مختلف المجالات مما يؤدي مليا إلى عدم كفاية النظام المركزي لوحده في تسيير وإدارة دواليب الدولة و مؤسساتها والاستجابة للاحتياجات العامة.

– كما أن دعم وتقوية النظام المركزي أصبح في ظل الدولة الحديثة سمة وعنوانا للأنظمة الديكتاتورية لأنه يحد من أعمال مبدأ الديمقراطية الإدارية ويقف في وجه المواطنين والجماهير في تسيير شؤونها بنفسها.

- ثالثا / تعريف اللامركزية الإدارية

هي طريقة من طرق الإدارة تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة وبين هيئات منتخبة محلية و مصلحيه تباشر اختصاصها في هذا الشأن تحت رقابة الدولة 1, فهي ترمي إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة التنفيذية والهيئات الأخرى سواء كانت منتخبة كالبلديات أو المؤسسات العامة 2, فبخلاف المركزية القائمة على احتكار الوظيفة الإدارية في الدولة حصرا و قصرا على الحكومة المركزية، تسعى اللامركزية إلى تقسيم وتفتيت هذه الوظيفة بين الحكومة المركزية وبين الأشخاص الإدارية الأخرى سواء على أساس إقليمي أو فني تخصصي، مما ينتج عنه تعدد الأشخاص الإدارية إلى جانب الدولة، في حين لا تسمح الأولى بالحياة لأية هيئة أخرى دون الدولة ، وتأخذ إحدى الصورتين :

- **اللامركزية المرفقية المصلحية:** هي استقلال مرفق عام أو مرافق عامة بإدارة شؤونه بنفسه دون أن يكون للسلطة المركزية التدخل بأمره، فتمنح له الشخصية المعنوية وتجعل منه شخصا إداريا ينفرد بشؤونه ويعالجها ضمن إطار الرقابة , بغية تجنيبها الروتين الإداري تحقيقا للغرض المنشأة من اجله على نحو أفضل، تعرف كذلك بالمؤسسات العامة[3].

- **اللامركزية الإقليمية المحلية :** هي منح جزءًا من إقليم الدولة الشخصية المعنوية وسلطة إدارة مرافقه المحلية بالاستقلال المالي والإداري عن الدولة , فهي بذلك أن يختص جزء من إقليم الدولة كوحدة إدارية بجزء من الوظيفة الإدارية تحت رقابة و إشراف الحكومة المركزية، ويطلق عليها اصطلاحات عدة مترادفة كالإدارة المحلية، اللامركزية المحلية، الجماعات المحلية، الحكم المحلي،الجماعات الإقليمية، التنظيم الإداري المحلي.

---

1 – عثمان خليل عثمان، **التنظيم الإداري في الدول العربية**، القاهرة : جامعة الدول العربية ، 1956، ص 13 .

2 – زهدي يكن، **القانون الإداري**، صيدا وبيروت، لبنان :المكتبة العصرية، 1955 ، ص.25 .

3 – عزت حافظ الأيوبي ، **مبادئ في نظم الإدارة المحلية** ، بيروت، لبنان: دار الطلبة العرب ، ص29 .

الفرع الثاني/ التمييز بين الإدارة المحلية والمفاهيم القانونية المشابهة

إن مفهوم الإدارة المحلية يتطلب أن نميزه عن باقي المصطلحات التي تلتقي معه في مجال إدارة الشأن المحلي، وسنتولى التفريق بينها وبين الحكم المحلي ثم بينها وبين عدم التركيز، كما يلي:

1 / الإدارة المحلية والحكم المحلي[1]: اختلف الكتاب والباحثين العرب في التمييز بين المصطلحين أيما اختلاف دون الغربيين الذين لم يولوه نفس القدر، وعلميا لا مناص من التعرض إليه لتوضيح هذا الخلط وبيان حقيقته، فاختلفوا بينهم إلى ثلاث آراء متباينة :

– **الرأي الأول** :يرى هذا الفريق أن هناك اختلاف كبير بين المصطلحين، فالإدارة المحلية تتعلق باللامركزية الإدارية في حين الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية، واعتمدوا في التمييز بينهما انطلاقا من الاختلاف بين مفهومي الإدارة والحكم.

– **الرأي الثاني** : يرون أن الإدارة المحلية تشكل خطوة أولى على الطريق نحو الحكم المحلي، وهي بذلك تشكل جزءًا من نظام الحكم لا يمكن فصله , وأن المصطلحين غير مترادفين مع أنهما يعربان عن أسلوب واحد من أساليب التنظيم الإداري، وراحوا يسوقون جملة معايير لتوضيح وتبرير آرائهم التي تمحورت في الأساس، على أنه تفريق في الكم والدرجة، وليس في الطبيعة[2].

– **الرأي الثالث** : يذهب أصحابه أن المصطلحين مترادفين ويدعون إلى عدم التفرقة بينهما، وأشاروا إلا أنهما يستهدفان أسلوب من أساليب الإدارة، يتباين تطبيقه من دولة لأخرى فلا داع للتمييز على أساس التسمية أو مدى درجة الاختصاص والصلاحيات والرقابة أو التمثيل والمشاركة الشعبية، مستدلين بدولة مصر حين استعمل المشرع مصطلح الإدارة المحلية من سنة 1960 إلى 1979 ، ثم عدل عنها إلى استخدام مصطلح الحكم المحلي

---

[1] – أحمد رشيد، **مقدمة في الإدارة المحلية**، مصر، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1975 ، ص 32 .

2 – خالد علي سمارة، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها**, دراسة مقارنة، مصر, القاهرة : مطبعة أطلس، 1984 ص47 .

من سنة 1979 إلى 1988 ، وعاد مرة أخرى لمصطلح الإدارة المحلية، دليل على أنهما ذات دلالة واحدة، للإشارة فهذا الرأي يميل إليه اغلب الباحثين[1] .

2 / الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري: يُعرف عدم التركيز الإداري بأنه الصورة المخففة للمركزية، و يتضمن تخويل بعض موظفي الوزارة في العاصمة أو في الأقاليم، سواء بمفردهم أو في شكل لجان صلاحية البت في بعض الأمور دون حاجة للرجوع إلى الوزير2 , فالأمر لا يتعدى تفويض بعض اختصاصات الوزير إلى تلك الأجهزة فهم يبقون خاضعين لسلطته الرئاسية، وله أن يصدر إليهم القرارات الملزمة وله أن يعدل قراراتهم أو يلغيها، وكل ما فيه إذن هو تخفيف العبء عن الوزارات و الإدارات المركزية، لذا فهما يتشابهان من حيث أنهما أسلوبان من أساليب التنظيم الإداري للدولة، إلا أنهما يختلفان من حيث أن الإدارة المحلية تسمح بتعدد السلطات الإدارية فيما لا يستلزم ذلك في عدم التركيز، وما لذلك من أثار سواء في التصرف أو المسؤولية، كما أن الإدارة المحلية تمارس تلك السلطات والاختصاصات أصالة بقوة القانون وليس نيابة عن السلطات المركزية، وباستقلالية عنها في الحدود التي ينص عليها القانون، في حين تكون بمثابة التفويض لا غير في الثانية، بالإضافة إلى اعتبار الإدارة المحلية ذات بعد سياسي، في حين تعتبر الأخرى ليست أكثر من مجرد تطبيقا لقانون الفن الإداري3 وبالتالي فعدم التركيز ليس من اللامركزية الإدارية في شيء الفرق بينهما الدكتور **أحمد رشيد** قائلاً" الفرق بين عدم التركيز في السلطة ونقل السلطة، ففي الحالة الأولى هي استخدام للتفويض بدرجات مختلفة، بينما الحالة الثانية تخلق مراكز سلطة إدارية خارج المركز[4]".

---

1 – عبد الرزاق الشيخلي، **اتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية دراسة تحليلية**، جامعة بغداد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 52 , 2008 ، ص25–26 .

2 –علي زغدود، **الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية**، الطبعة الثانية، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 ،ص10.

3 – محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية دراسة تحليلية مقارنة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 ,ص ص 75–58 .

4 – أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 37 .

المطلب الرابع/ التنمية المحلية ودور الجماعات المحلية في تحقيقها

تعتبر اللامركزية أهم وسيلة لتحقيق التنمية المحلية، سواء على المستوى الوطني أو المحلي ويتضح هذا جليا من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلت للجماعات المحلية(بلدية – ولاية) في كافة مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية وغيرها.

المطلب الرابع/ مفهوم التنمية المحلية

في إطار تطور فكرة التنمية، ظهر وتطور أيضا مفهوم التنمية المحلية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث حضيت المجتمعات المحلية باهتمام كبير في معظم الدول النامية كوسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني.

الفرع الأول / تعريف التنمية المحلية

يمكن تعريفها على أنها " مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تضافر الجهود المحلية الذاتية، والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية

للمجتمعات المحلية، وإدماجها في منظومة التنمية الوطنية الشاملة، لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى الوطني[1]"

كما تعرف أيضا بأنها عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية، ذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية دمج جميع وحدات الدولة[2]".

---

1 – عبد الحميد عبد المطلب، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، مصر ،الدار الجامعية، 2001 ، ص13.

2 – **مرجع سابق** , ص 13 .

و تعرف أيضا على أنها" العمليات التي توحد بها جهود الأهالي و جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم الوطني[1]".

وهناك من يعرفها بأنها " حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع المحلي على أساس المشاركة الايجابية لهذا المجتمع، وبناء على مبادرة المجتمع إن أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائيا تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها واستثارتها بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة[2]".

ويمكن إعطاء تعريف إجرائي حيث تعبر التنمية المحلية عن مجموعة العمليات والأنشطة المخططة، التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... في المجتمع المحلي)بلدية أو ولاية..) ، والتي تقوم على أساس إشراك أفراده المحليين وتوحيد جهودهم مع الجهود الحكومية، بالاعتماد قدر الإمكان على الموارد الطبيعية والطاقات البشرية المتوفرة، محليا في إطار متكال ومتناسق مع الإستراتيجية العامة للتنمية الوطنية الشاملة[3]".

---

1 – مصطفى الجندي، **الإدارة المحلية وإستراتيجيتها**، الإسكندرية :**منشأة المعارف**،,1987 ,ص 131 .

2 – رشيد أحمد عبد اللطيف، **التخطيط للتنمية**، مصر: المكتبة الجامعية،2001 ، ص 19.

3 – محمد خشمون, **مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية**, أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم اجتماع التنمية, قسم علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة منتوري – قسنطينة ,2010–2011 ,ص 24.

الفرع الثاني/ عناصر التنمية المحلية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص عناصر التنمية المحلية وهي أربع[1]:

- **برنامج مخطط :** يتركز حول الاحتياجات الكلية للمجتمع، ذلك أن التخطيط الكفء هو الطريقة المثلى التي تضمن استخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية والبشرية، بطريقة علمية وعملية وإنسانية، لكي تحقق الرقي والرفاهية للمجتمع.

- **المشاركة الجماهيرية:** من القواعد الأساسية للتنمية المحلية ضرورة المشاركة الشعبية، أي مشاركة أكبر عدد من سكان الهيئة المحلية تفكيرا وعملا في وضع وتنفيذ المشاريع الرامية إلى النهوض بهم، وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل من المعيشة عن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة للإنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية في الإنتاج والاستهلاك والادخار.

- **المساعدات الفنية:** وهي ما تقدمه الهيئات الحكومية، فعملية التنمية تحتاج إلى عنصرين هامين هما العنصر البشري والعنصر المادي، ويمتزج هذان العنصران امتزاجا كبيرا في الحياة الاجتماعية ويتكون من ذلك عنصر المساعدات الفنية، أي المساعدة الفنية البشرية والمساعدة الفنية المادة وكلاهما يكمل الأخر.

- **التكامل بين الاختصاصات :**من القواعد الأساسية في التنمية المحلية أن يكون هناك تكامل بين المشاريع في الميادين المختلفة عن طريق برنامج متعدد الأغراض، وهذا نتيجة لتشابك العوامل المؤثرة في الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، فلا يمكن فصل الظواهر الاجتماعية مثلا عن الظواهر الاقتصادية، فهي تعتمد على بعضها البعض، وتتبادل التأثير والتأثر.

---

1 – مصطفى الجندي، مرجع سابق، ص 132.

الفرع الثالث/ معوقات التنمية المحلية

وهي عقبات متنوعة ومتباينة، فمنها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، وهي عقبات اقتصادية واجتماعية وإدارية نوجزها بصورة مختصرة كالآتي[1] :

أ/ **العقبات الاقتصادية:** تتركز في الجوانب التالية:

- قلة ومحدودية توفر وتواجد الموارد الطبيعية لكثير من البلديات.
- العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة على التنمية.
- قلة مع عدم القدرة على الادخار مما يضعف حافز الاستثمار.

ب/ **العقبات الاجتماعية:** وهي ذات طابع وتأثير اجتماعي ومعرقلة لعملية التنمية المحلية وهي متنوع و أبرزها ما يلي:

- المشكلة السكانية وخاصة المتعلقة بالنمو السكاني المرتفع، وعلاقة ذلك بالموارد الطبيعية أو الثروة المادية.
- تأخر البيئة الاجتماعية متمثلة في نقص ومحدودية التعليم والتكوين، أي نقص المهارات التقنية والإدارية على المستوى المحلي.

ج/ **العقبات الإدارية:** يمكن تلخيص ذلك في الأسباب التنظيمية والتقنية المتمثلة فيما يلي:

*عدم التجسيد الفعلي للامركزية والديمقراطية المحلية، وذلك أن استقلالية الجماعات المحلية تبقى متفاوتة، بحيث كلما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا كالبلديات الكبرى كلما كانت أكثر استقلالية، بينما البلديات غير القادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها فهي تبقى دائما تابعة للمركز.

*عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، إضافة إلى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين.

* سوء تسيير الموارد البشرية، بحيث أدى ذلك إلى توزيع غير منطقي للمستخدمين مقارنة بالوظائف بسبب النقص الكبير في التأطير المحلي، وهذا النقص في الكفاءات انعكس سلبا على تحقيق التنمية المحلية، وبالتالي الانحراف عن الاستغلال الأمثل للأغلفة المالية الخاصة بالمشاريع الممنوحة من طرف الدولة للبلديات.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن الرقمنة و الإدارة الالكترونية هما ثورة حقيقية في مجال الإدارة وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري الذي ينتج عنه الانتقال من طابع العمل التقليدي وكثرة الإجراءات إلى التقنيات الحديثة و الآلية وذالك من خلال استخدام مجموعة من التقنيات و الأدوات و تخصيص النفقات الضرورية اللازمة لتسيير عملية رقمنة الملفات الإدارة حيث يمكن ربط شبكات المعلومات سواء وطنية أو محلية لتسهيل التعامل و الحصول على البيانات و المعلومات و بمعنى أدق الرقمنة هي منظمومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الرقمي أو الالكتروني

الفصل الثاني

أهم التجارب العالمية في مجال الرقمنة (غربية/عربية)

مقدمة الفصل الثاني :

بدأت تجارب تطبيق الرقمنة منذ فترة ليست ببعيدة حيث تباين استخدام هذا النوع من التقنية الالكترونية حسب العديد من المتغيرات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية كما لعب العلماء و الفنيين في مجالات علم الكمبيوتر و الاتصالات الدور الكبير في بدئ التطبيق وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم التجارب العالمية و العربية التي تناولت تطبيق الرقمنة مع التركيز على نموذج الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

- **المبحث الأول :أهم التجارب الغربية و العربية في مجال الرقمنة**

- **المبحث الثاني : تجربة الرقمنة وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر**

- **المبحث الثالث: دوافع التحول إلى الرقمنة في الجماعات المحلية**

المبحث الأول :التجارب الدولية الغربية و العربية في مجال الرقمنة

المطلب الأول/ تجارب الدول الغربية في مجال الرقمنة

الفرع الأول/ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تتحدد ملامح التجربة الأمريكية في مجال بناء و تطوير مشروعات المكتبات الرقمية ، والتي تأتي في مقدمة التجارب العالمية، في مبادرات المكتبة الرقمية، ومشروع مكتبة الكونجرس، ومشروع مكتبة الإنترنت العامة الأمريكية، وغيرها من المشروعات[1].

أولاً – مبادرات المكتبة الرقمية: استهدفت مبادرات المكتبة الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الأساس تطوير وسائل جمع المعلومات وحفظها وتنظيمها في أشكال رقمية، وإتاحة بحثها واسترجاعها ومعالجتها عبر شبكات الاتصال، ومن خلال واجهات تعامل مبسطة ومألوفة للمستفيد وقد تضمنت مبادرات المكتبة الرقمية ستة مشروعات بجامعات أمريكية، وهي على النحو التالي[2]:

أ - **مشروع جامعة كاليفورنيا ببيركلي** : استهدف هذا المشروع تطوير مكتبة رقمية للمعلومات البيئية من بيانات رقمية ونصوص وصور ووسائط متعددة وغيرها من الوثائق، التي تدعم اتخاذ قرارات التخطيط البيئي.

و المشروع يعد نموذجا أوليا لمكتبة إلكترونية ذكية، و سهلة الاستعمال، وموزعة على أماكن متعددة .وقد خطط لهذا المشروع كنموذج أولي لمكتبة إلكترونية، تركز على معلومات البيئة لاستعمالها في أغراض إعداد وتقييم البيانات والمعلومات البيئية ، وكل ما له علاقة بالبيئة و لإنتاج هذا النموذج، تطلب الأمر اختراع تقنية تمكن المستخدمين غير المدربين من المساهمة والعثور على المعلومات المطلوبة في أنظمة المكتبات الإلكترونية على مستوى العالم.

1- نبيل عبد الرحمان المعثم , **مرجع سابق** ,ص 109.

2 - **مرجع سابق**,ص ص 109-110 .

أما المجالات التي تم التركيز عليها في البحث وتحليل بيئة العمل التي وضع المشروع لخدمتها (وهي التخطيط البيئي) فتشمل التالي[1]:

1- تحليل الصور والوثائق وضبط البيانات .

2- دعم تقنيات قواعد البيانات لتطبيقات المكتبة الرقمية .

3- استكشاف نماذج جديدة للتفاعل بين المستفيد والنظم .

4 - استكشاف بروتوكولات أكثر فاعلية لاسترجاع المعلومات .

5- استكشاف طرق جديدة لتقدير احتياجات جمهور المستفيدين وتقييمها .

6 - التكثيف الآلي والاسترجاع الذكي .

7- الاتصال والأدوات المناسبة لاستعراض وتصفح المعلومات عن بعد.

وقد اعتمد المشروع على المعلومات الصادرة عن مؤسسات حكومية، والتي تقع ضمن نطاق الإتاحة العامة ومن ناحية أخرى، اقتصر النموذج الاختباري على المعلومات المستخدمة في تخطيط المياه بكاليفورنيا و المناطق المحيطة بها.

ب -مشروع جامعة كاليفورنيا بسانتا باربرا: ظهر المشروع تحت تسمية الإسكندرية(alexandria) المختص في المعلومات الجغرفية (صور, خائط بيانات جغرافية) من خلال تطوير نظام معلومات على الخط المباشر متكون من أكثر من 2 ترابايت , من الخرائط المرقمنة و صور الأقمار الصناعية والصور الجوية المنتقاة بمعمل الخرائط و التصوير بمكتبة الجامعة بالإضافة إلى 4.8 مليون مدخل(أسماء جغرافية) وردت بالمعاجم الجغرافية و 204 تسجيلة ميتاداتا وقد تضمن المشروع الخدمات التالية[2]:

1- الأرض الرقمية :و هي عبارة عن واجهة تعامل ثلاثية الأبعاد للعرض المرئي لمحتوى المكتبة الرقمية.

---

[2] - محمد صالح أحمد,**الانترنيت والمعلومات بين الأغنياء و الفقراء**,القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع,2001, ص65 .

2- بيئات التعليم الرقمية :وهي عبارة عن بيئات تعليمية متكاملة؛ بالاعتماد على تقنيات المكتبة الرقمية الجغرافية و التي تم استخدامها في تدريس الجغرافيا الفيزيائية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى بالجامعة.

3- أدوات مساعدة البحث: في محتوى الخرائط والصور الجغرافية بالاعتماد على المعاجم الجغرافية.

ج -مشروع جامعة إلينوي بأوربانا: وهو مشروع لمكتبة رقمية تابع لجامعة لينوي بأوربانا بالولايات المتحدة الأمريكية ويستهدف هذا المشروع توفير خدمة الوصول المباشر إلى المعلومات،من خلال تطوير تقنية فاعلة لبحث الوثائق الفنية على الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت) ، معتمداً في بناء النموذج الاختباري للمكتبة الرقمية على المجلات العلمية في الهندسة وعلوم الحاسب الآلي والفيزياء، بالإضافة إلى مطبوعات علمية أخرى وقد اعتمد المشروع على بعض الإجراءات المهمة في تصميم آليات إتاحة ومن ثم تطويرها وتقييمها وأبرز هذه الإجراءات تتلخص في التالي[1]:

1- تحديد نماذج النشر والاسترجاع الفاعلة للنصوص الكاملة في بيئة الإنترنت.

2- تقدير فاعلية بحث نصوص المقالات الكاملة، مقارنة ببحث بدائل الوثيقة، وتحديد سمات المستفيدين و احتياجاتهم ، وذلك عبر استكشاف سلوك البحث لديهم.

3- محاولة تطبيق إمكانات بحث مرنة تعطي روابط ثرية للمصادر المتاحة داخلياً وخارجياً بوساطة عدة ناشرين.

4- تكامل النموذج التجريبي مع مستودعات النصوص الكاملة الأخرى في سياق موحد، يعرض للمستفيد النهائي، من خلال نظام معلومات المكتبة الهندسية.

د -مشروع جامعة كارنيجي ميلون: وهذا المشروع أيضاً مشروع لمكتبة رقمية تابع لجامعة كارنيجي ميلون الأمريكية وقد سمي بـ"إنفورميديا " والذي تم اكتشافه من خلال ، طريقة استرجاع مواد الفيديو الرقمية المتخصصة في موضوعات العلوم و الرياضيات وقد سعى هذا المشروع إلى تصميم تطبيقات آلية، تستخدم في استخلاص

1- نبيل عبد الرحمان المعثم , مرجع سابق,ص ص 11-12 .

واصفات محتوى مكتبة الفيديو الرقمية، وتكثيف ذلك المحتوى، وتقسيمه، ومن ثم إتاحته لجمهور المستفيدين أما محتوى النموذج الاختباري للمشروع، فقد تم تقسيمه إلى[1]:

1- مواد فيديو إخبارية.

2- مواد فيديو وثائقية /تسجيلية.

واستخدم في المشروع عدد من التقنيات، التي شملت:

1- الذكاء الاصطناعي لإنشاء الميتاداتا الواصفة للمحتوى.

2- معالجة الصور لتحديد سمات الشريحة وخصائصها ومحتواها.

3- التعرف الصوتي لتحليل الصوت المصاحب للفيديو، والتحديد السريع لمجمل اللقطات ذات الصلة بموضوع الاهتمام.

4- دمج النسخة الصوتية والنسخة النصية لاسترجاع المعلومات من خلال استخدام البحث الصوتي.

ويتميز مشروع إنفورميديا بجامعة كارنيجي ميلون بتأكيده على ضرورة وتمركز نظام المكتبة الرقمية حول المستفيد، وذلك بناءا على دراسة سمات جمهور المستفيدين واحتياجاتهم المختلفة.

ثانيا- مشروع مكتبة الكونجرس الرقمية: يعتبر المشروع من اهم المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية, حيث بدأ التفكير في المشروع فعليا في المشروع في 21.10.1994 حيث اجتمع ممثلون من جمعية المكتبات البحثية و مكتبة الكونجرس و عدد من الهيئات العامة في مجال تقنية الحواسيب بهدف وضع دراسة الجدوى وخطوط عريضة و خطوات لتنفيذ المشروع وتتلخص أهدافه فيما يلي[2]:

1- رقمنة مجموعات المكتبة التي تتصل بالتاريخ الأمريكي .

---

[1] - مرجع سابق , ص ص12-13 .

[2]- مهري سهيلة,**المكتبة الرقمية في الجزائر**, مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات,تخصص إعلام علمي وتقني, قسم علم المكتبات,كلية العلوم النسانية و العلوم الاجتماعية, جامعة قسنطينة,2005-2010, ص ص 124-125.

2- بناء برنامج وطني بالمشاركة مع مجموعة من المؤسسات الأخرى ذات الصلة.

3- توفير وصول هذه الأوعية لأكبر عدد من جمهور المستفيدين .

وتعتبر مكتبة الكونجرس أكبر وأشهر مكتبات العالم؛ بما تقدمه من خدمات واسعة ومتنوعة لأمريكا وللعالم أجمع ؛ فهي تحتوي على مصادر معلوماتية كثيرة تتمثل في :الكتب ، والمجلات، والدوريات ، و الخرائط ، و المطبوعات، والصور ، والموسيقى، والأصوات المسجلة، وأشرطة الفيديو ، والأسطوانات المدمجة...

وغيرها من المراجع العلمية ويبلغ عدد المصادر المتوافرة بمكتبة الكونجرس أكثر من (١١١) مليون مادة، تغطي موضوعات علمية متنوعة، وتهتم هذه المكتبة بخدمة الباحثين والطلاب والجمهور العام، حيث توفر أدلة متنوعة وسهلة تشمل مختلف المجالات، وفي عدة أشكال,كما تقدم المكتبة خدماتها للمكتبات والمؤسسات الحديثة، والقديمة على حد سواء، وتسعى إلى إعادة تنظيم هياكلها، وتعمل على إعداد أدلة خاصة لتلك المكتبات كذلك تعمل مكتبة الكونجرس على إتاحة شتى الوسائل الإلكترونية التي تساعد على البحث في أدلة ما يفوق (٢٥٠) مكتبة أخرى من داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها.

الفرع الثاني /التجربة الكندية

مع أوائل عام 1997 أجرت المكتبة الوطنية الكندية دراسة مسحية لتطوير مصادر المكتبات الكندية الرقمية وقد بدأتها بتوزيع استبيان على 112 مكتبة حول أنشطة الرقمية وإدارة المجموعات الرقمية استجاب منها 50 مكتبة فقط انتقاء حوالي 20 مكتبة فقط من بينها لاجتماع لمقر المكتبة الوطنية في أوتاوا في مارس 1997 لتحديد أهم القضايا والتنسيق بين المكتبات لحل مشكلاتها وقد صدر عن الاجتماع توصية بضرورة تشكيل جماعة و اتحاد وطني يتولى مهمة تنسيق وتسهيل وتطوير المجموعات الكندية الرقمية والخدمات لدعم التشغيل البيني

على المستوى الوطني والإتاحة طويلة الأجل لمصادر المعلومات الكندية الرقمية الإعلان عن المبادرة وتسجيل الأعضاء الذين بلغ عددهم 35 مكتبة عامة وبحثية ومتخصصة بحلول سبتمبر 1997[1].

أ -مشروع البنية التحتية للمكتبة الرقمية(PIBN): يمثل مشروع البنية التحتية للمكتبة الرقمية اللبنة الأولى نحو إنشاء مكتبة رقمية كندية، وقد انصب اهتمامه على تصميم بنية تحتية قوية يمكن الاستناد إليها في إنشاء مكتبة رقمية كندية، تتولى إدارتها المكتبة الوطنية الكندية, وقد اتفقت الهيئة المشرفة على هذا المشروع على ضرورة أن تتضمن البنية التحتية للمكتبة الرقمية مجموعات متكاملة من البرمجيات المتطورة، ومكونات مادية من أجهزة ومعدات ، إلى جانب وسائل اتصال وربط متقدمة ؛ وذلك لمساندة التطبيقات المتنوعة, أما الهدف الرئيس لهذا المشروع ، فيتمثل في الاستعانة بمجموعة البرمجيات التي تتضمن الوظائف التالية[2]:

1- القدرة على تصميم محتوى فكري إلكتروني متعدد الوسائط نصصوت، صورة ...إلخ.

2- إمكانية إجراء عمليات البحث داخل النص الكامل .

3- القدرة على التعامل مع منظومة قواعد البيانات .

4- إدارة المجموعات المتنوعة من مصادر المعلومات .

5- العمل في إطار الشبكات من خلال منظومة الخادم / العميل .

6- ضرورة وجود أدوات تيسر عمليات تطوير التطبيقات المتنوعة.

ب -المبادرة الكندية للمكتبات الرقمية(ICBN): حدد الهدف الرئيسي من المبادرة الكندية في زيادة الاتصال وتقنين الممارسات بين المكتبات للحد كمن تكرارا الجهد وزيادة إتاحة المجموعات الرقمية وتبادلها إلا أن

---

[1] – نبيل عكنوش, **المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية "إنشاؤها وتصميمها" مكتبة الأمير عبد القادر أنموذجا**,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم المكتبات, قسم علم المكتبات, كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية, جامعة منتوري قسنطينة , 2010 , ص 319.

[2] – نبيل عبد الرحمان المعثم, مرجع سابق ,ص ص 121-122.

هناك مجموعة من الأهداف التفصيلية التي حددتها المبادرة وهي[1]:

- صياغة إستراتيجيات قضايا التعليم والاتصالات المرتبطة بالمكتبات الرقمية وتطبيقاتها

- التعريف ونشر معايير المكتبات الرقمية أفضل الممارسات .

- استكشاف قضايا اتفاقيات الترخيص .

- استكشاف أفضل طرق تنسيق الجهد بين المؤسسات لتجنب تكرار تطوير المصادر الرقمية .

- وضع حلول للمشكلات المكتبة الرقمية المرتبطة بالبيئة الكندية مثل ثنائية اللغة المستخدمة .

- إعداد أدلة تطبق قانون حقوق النشر مع تطوير البنود المرتبطة بالملكية الفكرية في البيئة الرقمية .

- توطيد العلاقات بين المؤسسات المضطلعة بالمعلومات منذ إنشائها حتى اختزانها أرشيفيا

الفرع الثالث /التجربة البريطانية

تعد بريطانيا في مصاف الدول الأوربية من حيث التجربة في مجال مشروعات المكتبة الرقمية وتتحدد ملامح التجربة البريطانية في هذا المجال في البرامج التالية[2] :

أولاً – برنامج المملكة المتحدة للمكتبات الإلكترونية: بدأت لجنة نظم المعلومات المشتركة في المملكة المتحدة برنامج المكتبات الإلكترونية في العام 1994 م ؛ وذلك بهدف مساندة مجتمع التعليم العالي(eLib) في تطوير وتطبيق المكتبات الإلكترونية لدعم أنشطة التعليم والبحث العلمي ومن أبرز الأهداف الخاصة التي يسعى هذا البرنامج إلى تحقيقها ما يلي:

1- تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير وتشكيل وتطبيق برنامج المكتبة الإلكترونية الوطني.

2- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال التقنية والانتشار الواسع في استخدام الإنترنت.

3- العمل على توفير مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات على وسائط رقمية لخدمة المجال الأكاديمي في بريطانيا.

---

[1]- نبيل عكنوش, مرجع سابق, ص 320.

[2]- نبيل عبد الرحمان المعثم, مرجع سابق,ص ص 128-132 .

وقد خصص مبلغ خمسة عشر مليون جنيه إسترليني لانطلاق البرنامج، ثم توالى الدعم المالي والمعنوي للبرنامج حتى بلغت مشروعات الأبحاث المخصصة له نحو ستين مشروعًا في المجالات التالية:

– الإمداد بالوثائق– إتاحة المصادر الشبكية – الدوريات الإلكترونية – عمليات الرقمنة–النشر حسب الطلب– الإعارة قصيرة المدى للمجموعات– التدريب والإحاطة– المسودات– ضبط الجودة.

و في خريف 1998 م بدأ التركيز على ثلاثة مجالات رئيسة هي :المكتبات المختلفة، واستكشاف المصادر الموسعة، والاختزان والحفظ الرقمي، من خلال تمويل م خمسة مشروعات في الفترة ما بين(1998–2000) وهذه المشروعات هي:

أ– **مشروع أجورا(AGORA):** والهدف من هذا المشروع هو تطوير بيئة تشغيل معيارية لإدارة المصادر الموزعة والمختلطة، وذلك من خلال تطوير نظام إدارة المكتبة المختلطة، وقد حددت وظائفه في التالي:

– استكشاف وطلب المصادر وتحديد أماكنها– الإمداد بالوثائق– تكامل مصادر النظام، المتمثلة في :الفهارس، والأقراص المليزرة، والبوابات الموضوعية ...وغيرها.

ب -مشروع بيلدر(Bullder Project) : يسعى هذا المشروع إلى البحث في تطوير نماذج لواجهات تعامل على الويب لاسترجاع مصادر المعلومات في أشكالها المختلفة، من خلال التطبيق على ستة قطاعات موضوعية هي :التاريخ والآثار، وإدارة الأعمال، والتعليم، والفيزياء، والطب، إضافة إلى الألعاب الرياضية.

كما يهدف المشروع إلى دراسة أفضل وسائل تنظيم وتفاعل وظائف المكتبة في مجال بناء المجموعات والإمداد بالوثائق، إلى جانب دعم وتحسين خبرات التعلم لدى المستفيدين، وزيادة وتطوير مهاراتهم الخاصة بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها .

ج -مشروع هايلايف(Hylife Project): يتمثل الهدف الأساس من المشروع في تطوير أدوات وآليات نظرية وعملية لتكامل المصادر الرقمية والمطبوعة؛ بناءا على احتياجات جمهور المستفيدين للحد من اللبس في اتخاذهم قرارات اختيار مصادر المعلومات؛ وإخضاع هذه الآليات للاختبار والتقييم من قبل فئات متنوعة من المستفيدين،

وذلك في تخصصات موضوعية مختلفة, واستناداً إلى تلك الاحتياجات، فقد تم التركيز على استخدام معيار البحث في تصميم ست واجهات تعامل، تغطي جميع فئات طلاب والاسترجاع Z .3950 البحث واختبارها، وذلك من خلال موضوعات شملت :الجغرافيا، وإدارة الأعمال، والتنمية الاقتصادية والمحلية، والدراسات الصحية.

ثانيا – برنامج المكتبة الرقمية بالمكتبة البريطانية: لقد سعى هذا البرنامج إلى استكمال برنامج" مبادرات الإتاحة"، وتطويره، والاستفادة من الإنجازات التي حققها لذالك فإن أهم أولويات برنامج المكتبة الرقمية بالمكتبة البريطانية تكمن في الآتي:

1- توسيع نطاق خدمات الإمداد بالوثائق والإحاطة الجارية بالاعتماد على التي بدأت في العام "Inside" مستودعها الإلكتروني؛ من خلال تطوير خدمة 1992 م.

2- تحسين إتاحة مقتنيات المكتبة التاريخية .

3- توسيع نطاق خدمات براءات الاختراع عن طريق تطوير خدمة " Patent Express "

4- تعديل قانون الإبداع ليشمل المصادر الإلكترونية.

المطلب الثاني/ تجارب الدول العربية في مجال الرقمنة

ما زالت الفجوة الرقمية بين مجتمع المعلومات العربي وبين نظيره العالمي تمثل (صداعا مزمنًا) داخل العقل المعرفي العربي، حيث يقف العرب اليوم أمام تحديات غير مسبوقة في حجمها وعنفها، والغايات التي تهدف إليها، وتضع هذه التحديات وجود العرب ومستقبلهم وموقعهم على خارطة عالم الألفية ,لذا بات من أهم الضروريات بالنسبة للعالم العربي العمل على النهوض بمجتمعه في مجال الاتصالات و المعلومات، والعمل بأسرع ما يمكن على سد الفجوة الرقمية، سواءا كانت داخل القطر العربي الواحد، أو بين الأقطار العربية بعضها ببعض، وكذلك بين الدول العربية ودول العالم المتقدم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إستراتيجية عربية للنهوض بالمجتمع العربي

كوحدة واحدة ؛ وفقًا لدراسات وخطط عمل تستند إلى الواقع الفعلي للدول العربية ؛ ووفقًا لمتطلبات كل دولة وظروفها المختلفة[1].

و يمكن الإشارة هنا إلى بعض المشروعات المهمة التي اتخذت اتجاها رقميا في العالم العربي، ومن أبرزها ما يلي:

الفرع الأول/التجربة المصرية: تعتبر مصر من البلدان العربية الرائدة في مجال إنشاء المكتبات الرقمية حيث أحصى الدكتور عماد عيسى صالح محمد في رسالته للدكتوراه تسع مشاريع بارزة للمكتبات الرقمية في مصر والتي مثلت مجتمع دراسته و تمثلت هذه المشاريع في [2]:

- مشروع مكتبة المخطوطات الرقمية لمكتبة الإسكندرية .
- مشروع مكتبة المخطوطات و الكتب النادرة بدار الكتب المصرية .
- مشروع المكتبة الرقمية لمكتبة القاهرة الكبرى.
- مشروع المكتبة الرقمية لمكتبة سوزان مبارك للحضارة الإسلامية.
- مشروع مكتبة الفيديو الرقمية لمكتبة مبارك العامة .
- مشروع الرقمنة بالمكتبة القومية الزراعية .
- مشروع المكتبة الرقمية بجامعة المنصورة.
- مشروع المكتبة الرقمية لمكتبة هيئة الأبنية التعليمية .
- مشروع المكتبة الرقمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية .

[1]– مرجع السابق, ص .

[2]– مهري سهيلة , مرجع سابق, ص36.

الفرع الثاني /التجربة السودانية: يعد السودان من الدول النامية التي حققت في السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في مجال الاتصالات والمعلومات وذلك من خلال قيام الشركة السودانية بإنشاء بنية تحتية للاتصالات، وتبنيها ثورة تقنية(Sudatel) للاتصالات المعلومات التي عمت أرجاء السودان قاطبة؛ مما جعل كثيرا من الجهات والمؤسسات البحثية والتعليمية تسعى إلى الاستفادة بقدر الإمكان من هذه التقنية الجديدة، لا سيما في عملية دعم وخدمة المكتبات الجامعية والمراكز المعلوماتية المختلفة ، تهدف هذه المكتبة إلى توفير مصادر المعلومات للأغراض الأكاديمية؛ من أجل تحقيق أهداف الجامعة في مجال التعليم المفتوح وتتبنى الجامعة، بالتعاون مع الجامعات السودانية الأخرى، مشروع إنشاء المكتبة الإلكترونية القومية وتوفر المكتبة الإلكترونية إمكانية الحصول على المعلومات، بالبحث في قواعد البيانات والكتب الإلكترونية، عن طريق موقع المكتبة على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) وذلك لكل من الأساتذة والطلاب والباحثين بالجامعة ومن خارجها ومن التجارب المحلية السودانية في إنشاء المكتبات الرقمية نذكر[1]:

أ- **المكتبة الإلكترونية التابعة للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل):** تعتبر هذه المكتبة أحد مشروعات النشر السودانية للاتصالات (سوداتل) وهي تحوي مجموعة من الكتب الإلكترونية، وقواعد المعلومات العالمية للدوريات بالنصوص الكاملة في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية .وتتيح هذه المكتبة إمكانية تصفح الموضوعات والمعلومات المتوافرة على الشكل الإلكتروني وتحميلها، بعد الحصول على صلاحية الدخول إلى موقع المكتبة على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) من جانب المستفيدين من خدماتها .

ب- **مكتبة السودان الهندسية الافتراضية :** وهي عبارة عن مشروع مستقبلي لشبكة المعرفة المستدامة في السودان، ويمول هذا المشروع من قبل كل من :منظمة اليونسكو، وجامعة الخرطوم، وبعض المنظمات العالمية . ويهدف المشروع إلى تأسيس مكتبة افتراضية تحتوي على مصادر المعلومات المتوافرة في الجامعات السودانية، خصوصاً البحثية والهندسية علاوة على قواعد المعلومات الدولية، وإمكانية وصول الباحثين والمستفيدين إلى

[1]- نبيل عبد الرحمان المعثم, مرجع سابق,ص ص 26-28.

مقتنيات أو مجموعات هذه المكتبة من أي مكان وفي أي زمان كذلك، فإن من أهم أهداف مكتبة السودان الهندسية الافتراضية إمكانية الإسهام بمصادرها المختلفة ضمن مكتبة الهندسة الافتراضية للتنمية المستدامة الدولية، التابعة لمنظمة اليونسكو والمشاركة في إنشاء مشروع مكتبة السودان الرقمية القومية المزمع تأسيسها.

ج- المكتبة الإلكترونية بمركز دراسات المستقبل : إن مركز دراسات المستقبل مؤسسة بحثية علمية غير ربحية، ذات شخصية اعتبارية، تعنى بتأصيل منهجية التفكير الإستشرافي وتوطينه، وتقدم النصح العلمي إلى أجهزة الدولة والمجتمع المختلفة، كما ترعى القدرة على التنبؤ والاستقرار العلمي الموضوعي وتنميه أما المكتبة الإلكترونية بمركز دراسات المستقبل، فتهدف إلى تحقيق أهداف هذا المركز، وربطه بشبكة واسعة من الباحثين والأكاديميين والخبراء التنفيذيين، وتنسيق الجهود العالمية والعملية لخدمة القضايا الوطنية، كما تهدف إلى توفير إمكانية البحث المباشر في قواعد المعلومات، وذلك عبر موقع المركز على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

الفرع الثالث/التجربة القطرية: بدأت التجربة القطرية للرقمنة عام 2000 م و تم إنشاء لجنة لاختيار خدمة حكومية ليتم تطبيقها الكترونيا, و تم ذلك في إطار تعاون أربعة جهات(وزارة الخارجية, و بنك قطر الوطني, و المصرف المركزي, و البريد العام القطري)و يقوم مبدأ الخدمة على دخول المستخدم للموقع بواسطة كلمة مرور و قد نجح المشروع خلال ثلاث سنوات و كان حافزا لاستمرار وتحديا للتطوير و تم اختيار الخدمات التي ستقدم بناء على عوامل أهمها[1]:

- مدى تأثير هذه الخدمة على المجتمع.
- عدد المعاملات التي يتم تداولها للخدمة الكترونيا.
- مدى جاهزية الجهة المتقدمة للخدمة الكترونيا.

1- محمد فلاق, محمد أنساعد,**(ملتقى دولي)متطلبات إرساء الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول.)** من الموقع: **http://www.univ-chlef.dz/** تاريخ الاطلاع:2017/02/02

وكانت الخدمات التي يمكن تقديمها هي :

1- خدمات المرور(رخص القيادة- المخالفات المرورية- تسجيل المركبات)

2- خدمات التأشيرة(تأشيرة الزيادة- تأشيرة العمل- التأشيرة السياحية).

الفرع الرابع/ تجربة إمارة دبي: دشنت هذه التجربة عام 2000 وهي تجربة رائدة على مستوى العالم العربي وقد وضعت الإمارة نوعين من الأهداف هي[1]:

أهداف قريبة المدى:

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الالكترونية.
- توفير عدد من خدمات الدائرة الالكترونية الخاصة لأفراد و المؤسسات وغير شبكة الانترنيت.
- انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق و تقليل عدد زيارات المستفيدين.
- تحسين الإجراءات الداخلية

الأهداف بعيدة المدى :

- توفير عدد اكبر من الخدمات عبر الانترنيت.
- توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف و الأجهزة النقالة .
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات و النظم الداخلية المساندة للخدمات الالكترونية .
- العمل على توعية و تهيئة العملاء والموظفين و دفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الالكترونية.

ومن الخدمات التي تقدمها الحكومة في مجال الرقمنة :

1- الجواز الالكتروني(رقم سري للعميل)

2- الدفع الالكتروني أو الخصم من حساب في البنك .

3- التوظيف الالكتروني والتعرف على فرص العمل المتوفرة و الاستفادة منها .

---

[1]- مرجع سابق, (ب ذ ص).

4- خدمات الدوائر الحكومية مثل إصدار و تجديد الرخص و الشهادات و المنشأ و خدمة صحة التوقيع .

5- اصدار شهادات العضوية في الغرف التجارية و العلامات التجارية .

6- خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية و مخالفات المرور .

7- خدمة امن المساكن خلال الزيارات و السفر .

- الحجز الالكتروني للاستئجار و التمليك...الخ .

الفرع الخامس/ التجربة الليبية: تعد تجربة مكتبة مصرف ليبيا المركزي من أبرز النماذج لمشروعات الرقمنة الليبية، وإن كانت هذه التجربة لا تزال في بداياتها؛ لأن ما يقدم خلالها من خدمات معلوماتية لا يتعدى عمليات البحث الآلي في فهرس المكتبة عن طريق المنظومة المستخدمة فيها، وخدمات الإعارة لموظفي المصرف فقط .

فالخدمات التي يقدمها العاملون في المكتبة تشمل[1]:

1- مساعدة موظفي المصرف في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها من خلال خدمات المراجع، و البحث في الإنتاج الفكري من خلال النظام المكتبي، إضافة إلى خدمات الإحاطة الجارية والبث الانتقائي للمعلومات والإعارة، وفق النظام المتبع.

2- مساعدة الأساتذة والباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال تزويدهم بالمراجع التي يبحثون عنها في مجالات تخصص المكتبة المصرفية، وإعارتهم هذه الكتب داخل جدران المكتبة.

وقد عمل المسئولون بالمكتبة على توفير أجهزة حاسوب وملحقاتها، وتتمتع هذه الأجهزة بإمكانات متطورة وحديثة، من حيث السرعة العالية والسعة التخزينية، كما يوجد بالمكتبة شبكة للاتصالات الداخلية تربط أجهزة الموظفين بعضها ببعض، إلى جانب وجود خط للاتصال بشبكة الإنترنت حالياً, أما من حيث الاستخدامات التقنية في العمليات الفنية للمكتبة، فإن النظام المستخدم هو نظام معلومات محلي تم تجهيزه وبرمجته من قبل مهندسي

[1]- نبيل عبد الرحمان المعثم, مرجع السابق , ص 171.

مركز الحاسب الآلي بالمصرف ؛ وفق احتياجات العمل ومتطلباته داخل المكتبة، والتي تشمل الفهرسة والتصنيف والتزويد والإعارة ، وتعمل المنظومة المكتبية تحت نظام تشغيل ويندوز (Windows xp) .

كما يتم استخدام بعض التطبيقات الآلية الخاصة بواسطة برامج المايكرو سوفت لاستخدامها في المراسلات الإدارية بين المكتبة (Microsof office XP) المكتبية والأقسام والإدارة وغيرها وهناك خطط طموحة حالياً للتحول الكامل إلى المكتبة الرقمية بمصرف ليبيا المركزي ، وذلك وفق عدة مراحل تشمل إعادة هندسة الإجراءات بالمكتبة ، وتجهيز البنية الأساسية التحتية اللازمة من أجهزة ومعدات وشبكات معلومات وبرمجيات و كذلك الأنظمة والتطبيقات المناسبة ، ثم تحديد الاشتراكات بالنسبة للكتب الإلكترونية والدوريات الإلكترونية، والببليوجرافيا المتخصصة ، ومن ثم تصميم موقع للمكتبة على الإنترنت ، وأخيراً تدريب الكوادر الوظيفية العاملة بالمكتبة.

المبحث الثاني : تجربة الرقمنة وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الأول : إرهاصات التحول الى الرقمنة في الجزائر

يعتبر توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة و ممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة, حيث تمثل الانترنت تقنية محورية في إستراتيجية التحول إلى الرقمنة مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، و التحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، واعتماد مفهوم الإدارة الالكترونية، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية, حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت، ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني ، الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 ، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية , حيث يرجع له الدور الأساسي في انتشار شبكة الانترنت البداية

باعتباره تنظيم حكومي تولي مسئولية ترقية ، واستعمال المعلومات العلمية والتقنية ، واهتم بدعم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الجزائر ، كما تكفل بتطبيق مشاريع مغاربية في إطار شراكة مع بعض الدول في شمال إفريقيا ،" إضافة إلى ذلك استفاد المركز من تجهيزات للربط بالانترنت ، ومن برامج لتكوين المستخدمين الذين يقومون بتنظيم الاشتراك من خلال المركز ليغطي مؤسسات مختلفة في كل القطر[1]" .

المطلب الثاني:البنية التحتية الالكترونية في الجزائر

يرتبط الارتقاء بمستوى تطوير المعلومات والاتصال, كمطلب أساسي لكل إستراتيجية الكترونية لأي دولة في العالم بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وأطر إدارتها,لذلك مثل توجه الجزائر نحو مواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال مدخلا أساسيا يعبر عن الرغبة في التأسيس لثقافة و ممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها و تنفيذ سياساتها و خططها بفاعلية عالية. انطلقت بوادر إرساء البنية التحتية الالكترونية في مؤسسات الدولة ببدء تنفيذ السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات و تأسيس مجتمع المعلومات بناءا على النقاط الأساسية التالية[2]:

1- إيجاد بنية قاعدية قوية وواسعة ومتكاملة.

2- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها .

3- الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال رأسمال الفكري .

4- تجاوز التحدي المفروض في ظل المتغيرات المتعلقة بمجتمع المعلومات و الاقتصاد المعرفي .

---

[1]- عبد الكريم عاشور , مرجع سابق,ص ص 117-118 .

[2]- سامية يتوجي,**أطر رقمنة الإدارة العمومية "مشروع الجزائر 2013** من الموقع الالكتروني:**http://dspace.univ-bouira.dz**/ تاريخ الاطلاع: 2017/01/05.

5- توفير آليات جديدة للتنمية ,قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ضامنة لحسن استغلال الانترنيت.

تحقيقا لهذا التوجه , اعتمدت الجزائر في سياساتها الوطنية الرامية لتأسيس بنية تحتية الكترونية و تأهيل الشبكة الوطنية على محورين:

أ/ محور عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات, بالإدخال المكثف للتكنولوجيا الجديدة و بالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة: حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات الانترنيت و مختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بالشبكة ابتداء من مارس 1994 ,عن طريق مركز البحث العلمي والتقني,و الذي من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بالشبكات الإقليمية والدولية,إلا أن الدولة عرفت نموا ضعيفا في نسبة الاستعمال و اشتراك الأفراد و المؤسسات في الانترنيت بسبب ضعف الدخل الفردي و صعوبة الربط الشبكي.

ب/ محور رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات لا سيما بإنجاز البرامج التالية:

- انجاز شبكة اتصالات وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـ:15.000 كم.

- الاعتماد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعتها بـ:10.5 جيغابايت,إضافة إلى تشغيل أرضية انترنيت بـ:100.000 مشترك مع إمكانية توسيعها نحو 1.5 مليون مشترك.

- إضافة إلى 5 مليون خط جديد في خط الهاتف النقال التابعة لاتصالات الجزائر,ثم مليون خط إضافي جديد مع توسع شبكة نقل المعطيات للتكفل باحتياجات الهيئات الاقتصادية والمالية.

- التعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة, بإنفاق ميزانيات ضخمة على تطوير الإدارة الالكترونية في الجزائر,فقد قدرت نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأكثر من 18 مليار د ج مع وجود مخططات لاستخدام المدفوعات الالكترونية و إدخال التجارة الالكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية.

– نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الانترنيت, استجابة لفتح السوق على المنافسة الحرة و دعم نشر المعارف التقنية من خلال برامج مخصصة لذلك, مثل برامج أسرتك الأول و الثاني و ذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات.

المطلب الثالث:مشروع الجزائر الإلكترونية2008 – 2013

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنه القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، وتشكل المعركة الرقمية و تدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ، و إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة و السريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محورا كما يلي[1]:

1– **تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية :** سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية:

– استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.

– وضع نظم إعلام مندمجة.

– نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

1– عبد القادر عبان, **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"**, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص : إدارة وعمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ,جامعة بسكرة,2016/2015 ,ص 91–93.

– تنمية لكفاءات البشرية.

– تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

2– **تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات :** استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية :

– دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات .

– تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3– تطوير الآليات و الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات و شبكات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال :

– إعادة بعث عملية"أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية و خطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.

– الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ.

4– دفع تطوير الاقتصاد الرقمي :

– مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الالكترونية".

– توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال نحو التصدير.

5- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة :

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات - تأمين الشبكات - نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال لإسم نطاق "**DZ**" .

6- **تطوير الكفاءات البشرية :** إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

7- **تدعيم البحث والتطوير والابتكار :** يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد ، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

8- **ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني :** يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشييد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

9- **الإعلام والاتصال :** إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر - إقامة نسيج جمعوي كامتداد للمجهود الحكومي.

10- **تثمين التعاون الدولي :** المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية- إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

11- **آليات التقييم والمتابعة :**إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

12- **إجراءات تنظيمية :** تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات – تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

13- **الموارد المالية :**يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المبحث الثالث: دوافع ومراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

تسعى مختلف المؤسسات اليوم و ذلك في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم , ومنها الجماعات المحلية إلى إرساء مبادئ الرقمنة و ذالك للعديد من الأسباب و الدوافع و هذا يتطلب منها في غالب الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات التي تعتبر ضرورية لتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

المطلب الأول: دوافع التحول إلى الرقمنة في الجماعات المحلية

لقد أدت مختلف التطورات الحاصلة في مجال العولمة التي برزت فيها الثورة الرقمية و العديد من المفاهيم الأخرى إلى طهور العديد من الأسباب و المبررات الدافعة إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى عصرنة الإدارة بحيث تسعى إلى إحداث توافق بين التقدم العلمي والتكنولوجي وبين حاجيات الأفراد وخاصة في مجال الإدارة المحلية و نذكر من أهم هذه المبررات[1]:

1- وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة من اجل تحسين خدماتها, وذلك بسبب ارتفاع الكثافة السكانية, كثرة التعقيدات في مجال التعاملات في إدارة الأعمال.

2- تنامي البيروقراطية بصورة يومية , حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني على مستوى الأداء في الخدمات للمواطنين بسبب الإجراءات الروتينية و الأساليب اليدوية إضافة إلى مجموعة من الأسباب الأخرى مثل:

---

[1]- محمد سعداوي, **انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية**, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الجزائر , 2009/2008 , ص ص 55-56.

– الافتقار إلى الدقة.

– احتمال ضياع حقوق طالبي الخدمة.

– زيادة تكلفة آداء الخدمة.

– تعطل الأعمال وتعرض الوثائق للتلف.

– تعدد المكاتب التي يضطر المواطنون إلى الذهاب إليها لإنهاء حاجياتهم.

3– تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة بها .

4– توجهات العولمة ومساهمتها المتزايدة نحو الانفتاح لتحقيق الترابط والتكامل بين مجتمعات الإنسانية المختلفة, مستخدمة في ذلك أدوات وأساليب تقنية و معرفية كشبكات الانترنيت و الاتصال الفضائي و ما إلى ذلك من أدوات رقمية.

5– ضرورة الاستجابة و التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة لذلك يعتبر انتشار و تطبيق مفاهيم و أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات و المجتمعات سبيلا يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية.

بالإضافة إلى:

– تزايد الضغط الشعبي على الحكومات و تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع و أسهل في الوصول إلى المعلومات.

– حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى الدعم المعنوي من خلال معلومات صلبة و نظام عمل متطور و حديث.

كما تتمثل مبررات التحول إلى الرقمنة في الجماعات المحلية بالجزائر خاصة التي تعود إلى مختلف النقائص المتعلقة بالتسيير و المتمثلة أهمها في[1]:

أولا/ حدود الوظيفة التنظيمية: لقد صار من المسلم به أن الإدارة الجزائرية هي نموذج حي للبيروقراطية , و البلدية بدورها لم تسلم من هذا التصور , وهو كثيرا ما يثير انزعاج الموطن و الموظف على حد سواء ,بل الوضع يزداد حساسية نظرا لقرب البلدية و اتصالها المباشر منه حيث يشتكي دائما من تأخر وتعقد الإجراءات.

1- الحدود المرتبطة بالهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي احد الأسباب الرئيسية لمشاكل البلدية كونه مبرر التنظيم ومؤسس البنية الداخلية التي مازال ولا زال يحقق أهداف التنظيم ويتبين ذلك من خلال النقاط التالية:

- **هيكل تنظيمي يفتقر إلى دقة الإعداد** : إن قرار وزارة الداخلية رقم 6729 الذي يحدد الهيكل التنظيمي لكل بلدية على أساس معيار ديمغرافي في تحديد الهياكل الأساسية التي ينتظم وفقها هذا الجهاز الإداري و التي لا تراعي العديد من الاعتبارات منها:

- **خصوصيات كل بلدية:** من حيث الموارد المتاحة وكذا المشاكل المطروحة على صعيدها المحلي.

- **عدم دقة المعلومات الإحصائية:** المتحصل عليها لا يعكس بالضرورة الإطار المعياري الذي يجب أن يرسم فيه هذا الهيكل فانخفاض عدد السكان ليس دلالة كافية على قلة احتياجاتهم كما أن قلة الفئات الإحصائية لا تعكس التفرقة بين كل هيكل و ما يليه من الفئة الموالية وهذا يما يجعلنا نحكم على الهيكل الموجود بالجمود و عدم إمكانيته أن يعكس الهيكلة الدقيقة لهذا الجهاز الإداري الحساس.

---

[1]- رابح الوافي, **محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية"دراسة حالة دائرة سيدي عيسى"**,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ,تخصص إدارة الأعمال,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير,جامعة أكلي محند أولحاج,2014-2015,ص ص 96/88.

- **هيكل تنظيمي بيروقراطي:**بمنظور الإعداد كلما ازدادت أهمية البلدية بارتفاع عدد سكانها كلما توجب إضافة سلالم وهياكل إدارية إضافية لجعلها أكثر قدرة على تأدية مهامها بواسطة جهاز إداري يحتوي على مديريات ومصالح ومكاتب وفروع إدارية, وهو ما يزيد من حدة البيروقراطية و يعطل العملية الاتصالية الأفقية و العمودية و هو ما يؤدي إلى تعقد و طول الإجراءات .

- **هيكل تنظيمي لا يعكس احتياجات الجماعات المحلية :** ان الوظائف المتعددة وغير المحددة التي تضطلع بها البلدية من الصعب جدا حصرها في هيكل تنظيمي جامد و محدد مسبقا وفق معيار ديموغرافي حتى الوظائف الموجودة و المسطرة ضمن لا تعكس حاجات و متطلبات السكان المتزايدة و المتغيرة ,بل بقي هذا المخطط وسيلة شكلية وقانونية لا بد منها من اجل توزيع المهام و بأي طريقة كانت دون تكييفه مع الواقع .

- **هيكل تنظيمي لا يحدد بدقة توزيع المهام و الوظائف:** إن غياب توزيع سديد للوظائف و وجود خلط كبير في تقسيم العمل سيؤدي إلى خلق جو مشحون بالصدمات و النزاعات ما بين الموظفين , خاصة بين الأمين العام للبلدية باعتباره الرجل الإداري فيها و ما بين رئيس المجلس الشعبي البلدي الرجل السياسي لذا فالهيكل التنظيمي فرصة لإزالة هذا التداخل من خلال وضع اتفاق بينهما لتحديد خطوط السلطة و المسؤولية.

ثانيا- الحدود المرتبطة بالإجراءات: اكتسبت الإدارة الجزائرية بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة بالتنظيم البيروقراطي منذ العهد الاستعماري الفرنسي و التركي المتميز بالدقة والوضوح و الاستمرارية و ممارسة الضبط من خلال جملة من الخصائص التنظيمية المرتبطة بنظام قواعد الإجراءات و التي يستمد منها فعاليته غير أن تلك الإجراءات و رغم أنها تساهم في توجه موحد للجماعات المحلية نحو هدف واحد إلا أنها صارت عائقا أمام التسيير الفعال من خلال ما يلي :

أ- **التحديد الصارم للقوانين:** إن تقد موظفي وعمال البلدية بالتطبيق الصارم و الحرفي للقوانين يؤدي الى تحجر و جمود سلوك هؤلاء و ارتباط أدائهم بالقواعد و الإجراءات و اعتبارها كغاية فتنجم عنها الجمود في الإجراءات و ثقلها .

ب- تفضيل الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي:يتم التعامل مع المستويات الوظيفية من جهة و بين الموظفين و الجمهور من جهة ثانية وفق هذا النمط من الاتصال الذي لا يتصل الا بالوثائق و بكل ما هو مكتوب وتنجم عنه:

ج- إجراءات لا تواصلية: حيث تسود العلاقات الرسمية على حساب العلاقات الوظيفية الاجتماعية و صعوبة الاتصال الداخلي و الخارجي, مع تسجيل غياب شبه كلي لمرشد بخصوص الفهم الجيد لتلك الإجراءات ,هذا ما يخلق الطوابير الطويلة أمام شبابيك مختلف لمصالح وغالبا ما يؤدي ال انتهاج طرق غير قانونية لتجاوزها أو التحايل عليها.

د- إجراءات طويلة: وهذا راجع لسببين هما:

* الالتزام الشديد بالهرمية مما يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة مع التركيز على الإجراءات الرقابة .

* عدم وجود نظام معلومات كأداة تنسيق و متابعة لأعمال جميع العاملين بالجماعة المحلية و على جميع مستوياتهم الوظيفية.

ثالثا/ الحدود المرتبطة بالثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم,الأفكار و المعتقدات و أنماط السلوك المشتركة بين موظفي الهيئة الإدارية و التي تحدد كيفية تفكيرهم أساليب العمل و انجاز المهام الإدارية ,كيفية اتخاذ القرارات أخلاقيات العمل و حل المنازعات الإدارية.

و تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القواعد المستمدة من الحياة العامة و المشتركة بشكل يساعد على بناء نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية و التكنولوجية و هذا ما يجعل لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها.

1- الاتصال :وهو يلعب دور ا مهما في التسيير الجيد للإدارة, وهو عبارة عن تبادل المعلومات بين أطراف عدة سواء الإدارات فيما بينها أو بين الإدارة و المواطن قد يأخذ شكل قرارات منشورات تعليمات مذكرات

استدعاءات لكن يمكن أن تواجه العملية الاتصالية الإدارية عدة معوقات تحول دون تحقيق الهدف من الاتصال و هي مقسمة إلى نوعين من المعوقات:

أ/ **معوقات داخلية:** وهي ترتبط بمعوقات البيئة الداخلية مثل(طبيعة الاتصال الإداري- العلاقة بين الموظفين..الخ)

ب/المعوقات الخارجية: وهي ترتبط بمعوقات البيئة الخارجية مثل(علاقة السلطة الوصية بالهيئة الإدارية- علاقة الإدارة بالمواطن..الخ)

2- مقاومة التغيير: تعتبر مقاومة التغيير تعبيرا ظاهريا أو باطنيا لردود الفعل الرافضة للتغيير و مصادر مقاومة التغيير إما أن تكون مرتبطة بالشخصية كالخوف من المجهول و تفضيل الاستقرار في الممارسات لتفادي الاضطراب و القلق,أو مرتبطة بطريقة إحداث التغيير نفسه بالنسبة لمقاومة التغيير في الإدارة المحلية و التي تعتبر عائق كبير فهي تمتد إلى نقطتين سنتطرق إليهما و هما :

أ/ **بالنسبة إلى الموظف:** ترتبط هذه المقاومة بالدرجة الأولى بمستوى الموارد البشرية و مهارتها و استعدادها لعملية التغيير فإدخال نظام الإعلام الآلي مثلا على الإدارة المحلية الجزائرية أثار مقاومة كبيرة بسبب عدم تحكم الموظفين من هذه التقنية الحديثة.

ب/ بالنسبة للمواطن: تتوقف مقاومة المواطن للتغيير بعلاقته بالإدارة وثقته بها فإحداث تغيير في الإجراءات أو الوثائق الإدارية يخلق نوع من الخوف لدى المواطن سواء بسبب مستواه العلمي أو الثقافي المتواضع او طريقة شروع الإدارة في عملية التغيير.

رابعا/ حدود الوظيفة البشرية

تكتسي دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث لمنظمة أو إدارة محلية يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى, لكن يبقى الوظيف العمومي بالجزائر بعيدا كل البعد عن هذه التغيرات الحاصلة في تسيير الموارد البشرية(التكوين,مشاركة

المستخدمين في اتخاذ القرارات ,التقييم,التحفيز) خاصة على مستوى الجماعات المحلية معتمدا على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح أفق لحياة مهنية جيدة, مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل ميع الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى المحلي وبالتالي فشل التنمية المحلية.

1/المميزات المتعلقة بمميزات المورد البشري:

سنتطرق إلى أهم النقائص المتعلقة بالوظيفة العمومية المحلية وهي كالآتي:

أ/ الحدود الخاصة بالتسيير :

– عدم احترام أوقات العمل.

– التراخي

– السلبية ويقصد بها جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي و اللامبالاة و الاكتفاء بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة ايجابية أو رغبة في التطوير و الابتكار.

ب/ الحدود المتعلقة بالسلوك:

– سوء استعمال السلطة ويتجسد ذلك في قيام بعض الموظفين باستغلال امتيازات السلطة العمومية لتحقيق مصالح شخصية.

2/ الحدود المتعلقة بالمنتخب المحلي و تتمثل فيما يلي :

– **نسبة الاستقلالية في اتخاذ القرار :** لا توجد استقلالية حقيقة في اتخاذ القرار حقيقية و هذا بفعل القوانين التي عززت هيمنة الوصاية على عمل المنتخب المحلي بشكل لا يتماشى و مبادئ الحكم الراشد و التي تتطلب الاستقلالية في اتخاذ القرار من قبل المنتخب المحلي.

– **عدم التفرغ للمهام الانتخابية:** لا توجد قواعد تتعلق بضرورة تفرغ المنتخب المحلي للمهام الانتخابية بحيث أن بعض المنتخبين يحضرون الاجتماعات و المداومات في حين أن التسيير الحديث و الفعال للإدارة المحلية يتطلب الحضور الدائم و التفرغ للمهام الانتخابية.

– **ضعف تكوين المنتخب المحلي:** حيث نجد أن الدورات التكوينية يستفيد منها فقط رؤساء المجالس الشعبية البلدية و رؤساء المجالس الشعبية الولائية دون أن تتعداه إلى باقي المنتخبين المحليين قلم يسبق لهم وان استفادوا من برامج تكوينية تساعدهم على القيام بصلاحيتهم على أحسن وجه.

– **الإجراءات التأديبية أو الانضباطية لحالة العيابات:** لم يتطرق إلى أي إجراءات تأديبية لحالة العيابات المتعددة اللامشروعة بالنسبة للمنتخبين المحليين حتى إن كان ذلك بشكل متتالي مما حول المجالس المحلية إلى منتديات خاصة.

3– الحدود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المحلية: يعتبر المورد البشري أهم مورد لدى الجماعات المحلية لذلك فمن المهم متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر من اجل اتخاذ القرارات مما يتوافق مع تحسين أدائهم و جودة الخدمة العمومية المقدمة.

– **الاعتماد على التسيير التقليدي:** وظيفة المستخدمين في الجزائر تنحصر فقط في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي المتمثلة في التعيين, الانضباط,الترقية,إنهاء المهام و لا تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط و المتابعة و التقييم و التعديل كما تتميز بطابعها المركزي و تقليص هامش الحركة للمسؤولين المحليين على جميع المستويات.

– **عائق تطبيق التسيير التوقعي:**حققت الجزائر إصلاحات جذرية في مجال الإدارة من خلال الانتقال من نظام الرقابة السابقة إلى نظام التسيير التوقعي للموارد البشرية باعتماد التخطيط كوسيلة لتحقيق الأهداف بواسطة المخطط السنوي التوقعي لتسيير الموارد البشرية إلا أن تطبيق التسيير التوقعي يبقى ناقصا للعوائق التي تعترضه خاصة فيما يخص الصعوبات المالية التي تعاني منها مجمل الجماعات القاعدية على المستوى الوطني

فتحديد المناصب المالية يتم وفق الإمكانيات المالية والاحتياجات الخاصة بالبلدية و لكن تقوم مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية بتحديد المناصب المالية مع مصالح المديرية العامة للميزانية و هو يحد من استقلالية الإدارة المعنية بتسيير المستخدمين.

رابعا/ حدود الوظيفة المالية

تعتمد تنمية الجماعات المحلية بالدرجة الأولى على التمويل المحلي و توجه الجهود إلى تحقيق المشروعات التنموية الضرورية لها التي تتطلب تعبئة اكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية التي تعتمد على تسيير ميزانية البلدية حسب خصوصياتها و هو ما يساهم في الاستغلال الأمثل لها .

1- العراقيل المرتبطة الموارد المالية المحلية:تمثل الجباية الأداة الرئيسية للتمويل المحلي هذه الأداة أصبحت تعترضها العديد من المعوقات حيث تعاني معظم بلديات الوطن من العجز فبعدما كانت هناك 52 بلدية عاجزة سنة 1986 ارتفع عددها إلى 1249 بلدية في عام 2000 ثم انخفض سنة 2009 كما أشارت إليه المعطيات الرقمية الصادرة عن وزارة الداخلية إلى 417 بلدية تعاني عجزا ماليا ويعود ذلك لأسباب نلخصها فيما يلي:

- ضعف نظام التحصيل.
- توزيع غير عادل للحصص.
- ضعف مواد عائدات الأملاك.

2- العراقيل المرتبطة بالميزانية: تعتبر الميزانية المحلية كشف لتوقعات الخاصة بالنفقات و الإيرادات السنوية للجماعات المحلية و هي أيضا جدول ترخيص و تسيير يسمح بالسير الأفضل لمصالحها .

- **إعداد الميزانية** : يعرف إعداد الميزانية العديد من النقائص والتي أثرت بشكل سلبي على التسيير و الاستغلال الجيد لمختلف الموارد في إعداد الميزانية منها عدم وضع أسس علمية دقيقة في عملية تقديرات النفقات العامة للجماعات المحلية حيث نجد بان إعداد الميزانية لا يقوم على تقدير دقيق للنفقات و كذا تقدير للإيرادات و عدم وضع خطة عامة للجماعات المحلية أو لا تحدد فيها الأهداف التنموية و يتم وضع

الاستراتيجيات و البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف و إرساء قاعدة البيانات و الإحصائيات عن المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النظر في أمر تطور و تعديل هيكل الميزانية الحالي تحقيقا للغايات المستهدفة من تبويب الميزانية.

– **تنفيذ الميزانية:** عدم إمكانية البدء في تنفيذ الميزانية إلا بعد مصادقة السلطة الوصية و التأشير عليها ما يجعل العديد من المشاريع التنموية معطلة كذلك البطء في انجاز المعاملات المالية بين الآمر بالصرف و المحاسب العمومي إلى جانب إجراءات جامدة ة أكثر تشددا في إبرام الصفقات العمومية من الإعداد إلى التنفيذ إلى المحاسبة.

المطلب الثاني:مراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

بعد توفير مختلف المتطلبات الضرورية لتطبيق الرقمنة بالنسبة للجماعات المحلية مثل (التوجه الجاد نحو إرساء معالم الرقمنة,التوعية الاجتماعية بثقافة الرقمنة ومتطلباتها, تطوير نظم التعليم و التدريب بما يتلائم مع التحول الجديد , توفير تكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها, إصدار القوانين ...الخ) يتم الشروع في ترجمتها على ارض الواقع من خلال أربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي[1]:

الفرع الأول/ التواجد و التفاعل (الفهرسة)

تتركز المجهودات في المرحلة الأولى حول التمكن من الحضور المباشر (على الخط) للإدارة المحلية, ويتم في هذه الفترة بناء الصفحات الالكترونية و النماذج المباشرة للمعلومات وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون بها وثائق الكترونية مرتبة بحيث يمكن للمواطن البحث فيها و إيجاد المعلومات ذات الاهتمام و تسمى هذه المرحلة بمرحلة الفهرسة لان العمل يتمحور حول فهرسة معلومات الإدارة المحلية و عرضها على الشبكة المعلوماتية و لان الإدارة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية فهي تفضل تقليل المخاطر بانجاز مشروع

1 – مرجع سابق,ص ص 99–101.

صغير و طبقا لذلك فان عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات على الشبكة يتزايد بشكل مستمر بدلا من البحث في الوسائط الورقية و إجراء المكالمات الهاتفية و يخيب أملهم إذا لم يجدوا المعلومات المطلوبة.

كما تفيد هذه المرحلة المواطنين في استخدام تلك المعلومات لمعرفة السياسات و الإجراءات بالتحديد, و يعلموا أين يذهبون للحصول على الخدمات, ويستمر المواطنون في هذه المرحلة في استخدام الخدمات القائمة على الاتصال بالهاتف و الحضور الشخصي لمكاتب الخدمة و لكن بشكل اقل, ورغم بساطة التقنية المستخدمة في هذه المرحلة إلا أن هناك عدد من التحديات التي تواجه عملية الإدارة و التنظيم لتلك المواقع,و تتطلب الدوائر المختلفة حضور على الشبكة و موارد ضرورية تخصص لهذا الغرض و كذلك الحاجة إلى مراقبة و صيانة المعلومات كلما تغيرت الإجراءات و السياسات الخاصة بالإدارة المحلية و هنا تبرز أهمية سرية المعلومات لأنه من الممكن تتبع الأنشطة المنفذة مباشرة على الخط, من قبل الإدارة مثل المنتجات التي يكثر تداولها و الزمن المستغرق في كل صفحة و الوقت المستغرق في البحث لذا يجب تحديد عدة سياسات تتعلق بالأمور السرية أو خصوصية المعلومات عند الإعداد للموقع, لذا فانه يجب تحديد مسؤولية التنسيق العام و التخطيط للخدمات المقدمة على الموقع و عادة ما تحال هذه المسؤولية إلى قسم تقنية المعلومات بالإدارة المحلية أو قد تمنح هذه المسؤولية إلى جهة خاصة لمتابعة كافة التحسينات و التعديلات و المسألة الأخرى المهمة في هذه المرحلة هي تحديد مسؤولية من يجيب على الرسائل الالكترونية إذ يحتوي الموقع عادة على عناوين بريد الكتروني لتلقي أسئلة من مستخدمي الموقع فقد تكون هذه الأسئلة خارج إمكانيات و اختصاص المسؤول على الموقع لذا يجب تحديد إجراءات التعامل معها.

الفرع الثاني/ التعامل

مع تطور المواقع الالكترونية للحكومة تزداد قناعة الموظفين و المواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية (الانترنيت) كقناة خدمية وتزداد الرغبة في استغلالها ,مما يشجع المواطنين على الدخول للموقع لتلبية احتياجاتهم بدلا من الذهاب إلى أماكن محددة لانجاز أعمال ورقية,و يعطي التعامل الالكتروني أمل في تخسين كفاءة الخدمات لكل من المواطن(الزبون) و الإدارة المحلية بدلا من الجدولة البسيطة للمعلومات(الفهرسة) ' و تعد المرحلة الثانية بداية الإدارة المحلية الرقمية كحركة ثورية لتغيير طريقة تعامل الجماهير مع الإدارة و تعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الإدارة على الخط مباشرة موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي , ومتاعب التنقل إلى مكاتب الإدارة و وقت الانتظار في طوابير مملة.

و من المهم جدا أن يلعب المواطن في هذه المرحة دورا ايجابيا,ليس فقط من خلال إجراء المعاملات مباشرة على الخط, و لكن من خلال المساهمة أيضا في المنتديات المباشرة و التي تسمح للموطنين بالاتصال المباشر بموظفي الإدارة, و هذا يختلف عن مرحلة الفهرسة التي تساعد المواطن في البحث عن المعلومة فقط.

الفرع الثالث/ التكامل العمودي

الهدف من التكامل العمودي هو دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة بغرض تسهيل عملية التأكد من المعلومات المختلفة أو البحث عنها في بعض الأحيان , وسيكون لها تأثير واضح في ربط البلديات ببعضها البعض مثل بناء قاعدة بيانات وطنية لتسجيل المركبات الآلية و رخص السياقة و تسجيل حوادث المرور ,و نظر لان المرحلة الثالثة تستهدف توحيد الهيئات و الدوائر الحكومية المتناظرة فإن عددا من القضايا الهامة تبرز تحديات تقنية مثل سرية و أمن المعلومات الخاصة بالمواطن.

الفرع الربع/ التكامل الأفقي: يعمل التكامل الأفقي في هذه المرحلة على ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة, و يسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات و بالتالي فإن المعلومات المخزنة لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكومية.

المطلب الثالث/ آثار تطبيق الرقمنة

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه آثار ايجابية كما تترتب عليه آثار سلبية أيضا وهو ما تتطرق إليه فينما يلي:

الفرع الأول/ الآثار الإيجابية

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الايجابية و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين.
- نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية.
- تقليل التكلفة إلى أقصى حد ممكن.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل مخالفات الأنظمة و محاولة تخطيها في ظل سهولة و يسر النظام المستخدم و دقته.
- تقليل مدى تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.
- توفير الشفافية و المساءلة.
- تشجيع المبادرات و الإبداع و الابتكار.
- توسيع المشاركة في المعلومات و تبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة و هي تعبر عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة و تنمية رأس المال الفكري.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات و الأجهزة الإدارية و انعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.
- اختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

---

[1] – عبد الرحمان سعد القرني , **تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية"دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض"**, مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية , قسم العلوم الإدارية,كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض,2007,ص 42.

الفرع الثاني/ الآثار السلبية لتطبيق الرقمنة

بالرغم من الآثار الايجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينها[1] :

- **خلق البطالة** : إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة و السرعة و البساطة في انجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة .

- **فقدان الخصوصية:** يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين مثلا التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأية فاتورة كهرباء.

- **فقدان الأمان:** يؤدي التعامل الرقمي إلى فقدان الأمان تماما في كثير من التعاملات و التي من أهمها التحويلات الالكترونية و التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان –

- **شيوع ظاهرة التجسس الالكتروني.**

- **زيادة التبعية للخارج:** باعتبار أن هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتينا من هناك.

[1] – عبد الله آل سعيد آل دحوان, **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية**, مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية, قسم الإدارة, كلية إدارة الأعمال,جامعة الملك سعود,2008,ص27.

خاتمة الفصل الثاني:

نستنتج من خلال هذا الفصل إن عملية الرقمنة شهدت العديد من التجارب في العديد من الدول من خلال مجموعة من المشاريع و تعتبر الجزائر كبقية الدول التي سعت إلى تحديث إدارتها من خلال عملية الرقمنة التي جاء بها مشروع 2013 و الذي كانت بوادره عام 2009 إلا أنها لم تحضى بالتطبيق إلا عام 2014 و ذلك نظرا لوجوب توافر مجموعة من العوامل التقنية و المادية و البشرية التي عملت على توفيرها وتجنب تبعاتها هذه العملية شملت مجموعة من القطاعات و كانت الجماعات المحلية من بين هذه القطاعات التي سعت الدولة إلى تحديثها تماشيا مع ثورة المعلومات و انتقالا إلى عالم الرقمنة و القضاء على بيروقراطية الإدارة وفي الفصل الثالث سوف نتطرق الى تجربة الرقمنة في البلدية حيث سنرى مدى نجاح هذا المشروع.

الفصل الثالث: واقع الرقمنة في بلدية برج بن عزوز

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصليين السابقين إلى مفهوم الرقمنة و الإدارة الالكترونية و الإدارة المحلية , بالإضافة إلى مختلف التجارب العالمية و العربية خاصة نموذج الجزائر في الجماعات المحلية , ومن أجل معرفة الواقع الفعلي لمدى فاعلية الرقمنة في الإدارة المحلية حاولنا في هذا الفصل تحليل و تقييم نتائج الرقمنة في البلدية و الوقوف على بعض النقائص التي مازالت تعاني منها البلدية في مجال الرقمنة .

و قد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: تقديم عام لبلدية برج بن عزوز**
- **المبحث الثاني: واقع الرقمنة في بلدية برج بن عزوز**
- **المبحث الثالث: أداة الدراسة تحليلها و تفسيرها**

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية برج بن عزوز

المطلب الأول : التعريف بالبلدية

الفرع الأول/ لمحة تاريخية عن بلدية برج بن عزوز

بلدية برج بن عزوز كغيرها من بلديات الوطن لها جذور تاريخية عميقة و عريقة عراقة تاريخها المجيد الذي خلده علماؤها و شهداؤها و مجاهديها و رجالتها في جميع الميادين العسكري و السياسي و حتى الاقتصادي و الثقافي , حيث يمتد اسمها إلى الشيخ العلامة بن "محمد بن عزوز" الذي ولد عام 1170هـ الذي نهل من العلم وتعلم القرآن وكان من تلامذة "عبد الرحمان الأزهري" و "عبد الرحمان باش طرزي" , و في سن 62 من عمره حج مع الشيخين سيدي علي بن عمر الطولقي صاحب زاوية طولقة و الشيخ عبد الحفيظ الخنقي صاحب زاوية سيدي ناجي .

تدل تسمية البرج على حصن قديم منذ عهد الفينيقيين ومعناه باللاتينية الحي السكني المحصن ويشمل الحصن البلدة القديمة والخربة " سيدي القبالسي" خلال العهد الروماني احتلت البلدة مثل باقي قرى الزاب ، وقد وجدت بها آثار تدل على ذلك العهد مثل (الحجارة وقبور الموتى مدفونين بجرار) كما وجدت في مختلف الأراضي الزراعية أواني فخارية كانت تجمع بها الزيوت والثمار ومما يدل على أن البلدة أو القرية كانت قائمة قبل العهد الروماني ، حيث أنشأ الخط الدفاعي الشهير الممتد من جبال أولاد نايل ومسعد إلى تقرين شرقا إلى غاية أولاد سليمان غربا ، كان هدفهم منع قبائل " الجيتوليين " و من فروعهم (البلازمة و الزناتة) الأمازيغيين من الإغارة على المناطق التي استولوا عليها أما من بقي منهم داخل السور فقد اشتغلوا كعبيد في أعمال البناء والفلاحة كبقية منطقة الزاب الظهراوي شكلت منطقة البرج منطقة عبور للفتوحات الإسلامية الأولى وذلك لما تتوفر عليه من مصادر التموين (الماء ، الغذاء) فكان طبيعيا أن يحدث الاحتكاك بالسكان الأصليين الذين فتحوا قلوبهم قبل بيوتهم للدين الجديد لما تضمنه من مبادئ وقيم ، و انظموا إلى الفاتحين يدعون وتحكي الروايات التاريخية أن منطقة جلادة أو بحيرة جلادة كانت مربط خيل العرب الفاتحين ومشربهم. تأثرت بلدة البرج

والمنطقة بشكل عام بالتقلبات السياسية التي عرفتها بلاد المغرب وخاصة المغرب الأوسط إذ بعد ضعف الخلافة العباسية قامت عدة دويلات انفصالية بدءا من الرستميين والفاطميين وانتهاء بالدولة الزيانية ونظرا لقرب منطقة الزاب من المغرب الأدنى(تونس) فقد تجاذبتها الدويلات التي قامت في كل من تونس و(المغرب الأوسط) الجزائر. وكان من ابرز أحداث هذا العهد هي نزوح قبائل بني هلال وبني سليم واختلاطهم بالسكان المحليين حيث تشكل البناء الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لمنطقة الزيبان عموما وقد تناول العديد من الرحالة والمؤرخين التغيرات التي عرفتها المنطقة في ذلك العهد، العلامة بن خلدون والرحالة البكري حيث ذكرا أن طولقة كانت تتشكل من ثلاثة حصون هي طولقة ، البرج ، الخربة (سيدي القبالسي) يسكنها العرب (اليمنيين و القبسيين) وحصن خليط إن الملفت للانتباه أن هذه البلدة كانت دوما تعرف حركة ثقافية لم توقفها التطورات السياسية من بين رموزها "أبو عبد الله باللزرق بن الفقيه جلاب الذي عين قاض ببسكرة بعد انتهاء ثورة سيدي سعادة في القرن الرابع عشر (بن خلدون) خلال العهد العثماني كانت بلدة " البرج " كبقية المنطقة إداريا جزءا من بايلك الشرق في الوقت نفسه كانت علاقتها وثيقة بالجزائر العاصمة اقتصاديا وثقافيا, كان للعهد العثماني بصمات واضحة علي القطر الجزائري بشكل عام نظرا لما عرفه من استقرار وقوة عسكرية ودور عالمي ، أما بلدة البرج فقد عرفت ازدهارا ثقافيا واقتصاديا ، فقد واصلت دورها كمركز عبور للحجاج التي كان من أبرزها "ركب فارس" الذي ينتمي إليه "قباسي عبد العزيز الفاسي" وتنسب إليه ناحية سيدي قباسي (المتوفى سنة 1663م).

كانت بلدية برج بن عزوز فرع بلدي تابع إلى بلدية طولقة ثم انتقلت إلى فوغالة بعد التقسيم الذي تلاه ثم بعد التقسيم الإداري الجديد لـ: سنة 1985 أصبحت بلدية مستقلة لها اسمها و إقليمها و سكانها و مقرها.

الفرع الثاني/ الموقع الجغرافي

بلدية برج بن عزوز هي إحدى بلديات ولاية بسكرة تبعد حوالي 41 كم عن مقر الولاية تقدر مساحتها بـ: 2.23.20 كم لها موقع استراتيجي فهي تتربع على مساحة فلاحية كبيرة للنخيل كما تتوسط أهم أربع بلديات منتجة لأحسن وأجود أنواع التمور (طولقة– فوغالة– لغروس– ليوة) كما يمر بها الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة الجزائر العاصمة مرورا بـ: بوسعادة على مسافة تقدر بـ:450كلم من بسكرة إلى الجزائر العاصمة و 230كلم من بسكرة إلى بوسعادة .

يحدها من:

– الشمال: بلدية فوغالة

– من الجنوب: بلدية ليوة

– من الشرق: دائرة طولقة

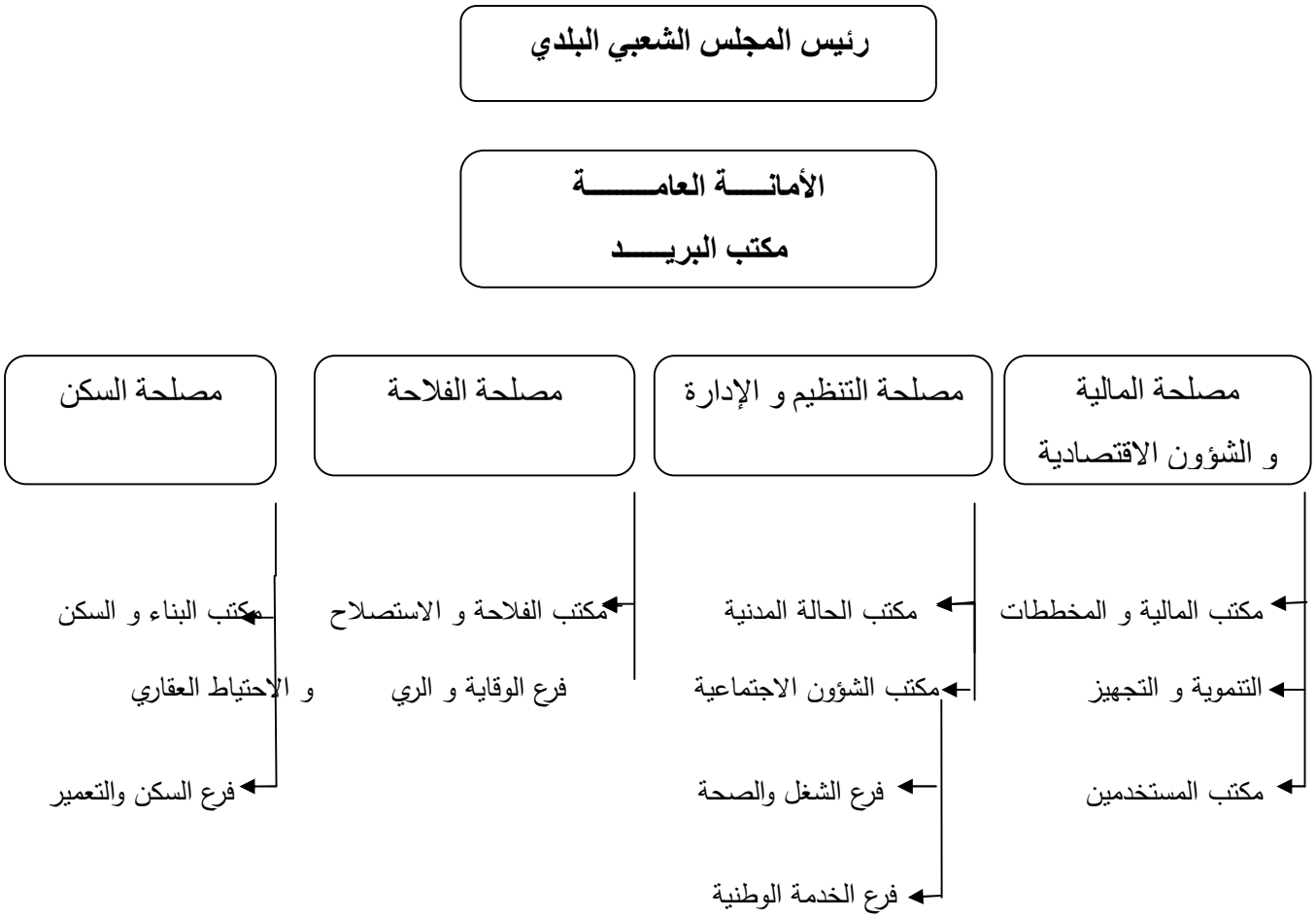
– من الغرب: بلدية لغروس.

ثالثا/ الكثافة السكانية يقيم ببلدية برج بن عزوز أكثر من 13 ألف نسمة وتضم مختلف العروش الكبيرة و هو اكبر دليل على أن المنطقة منطقة جاذبة للسكان لما تحتويه هذه الأخيرة من خدمات توفر مستوى جيد للحياة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي[1]

عدد السكان: 8763

الهيكل التنظيمي لسنة 1987



[1] – مكتب المستخدمين لبلدية برج بن عزوز

المبحث الثاني : البنية التحتية للرقمنة في بلدية برج بن عزوز

نحاول هنا تسليط الضوء فقط على المكاتب التي تحتوي على خدمة الرقمنة وهي في مجملها تابعة لمصحة التنظيم والشؤون العامة وهذه المكاتب هي:

- الشباك الموحد (حالة مدنية – حالة اجتماعية).
- مكتب ترقيم السيارات.
- مكتب البيومتري.

الفرع الأول /مكتب الحالة المدنية

يشتغل في مكتب الحالة المدنية أربعة موظفين يسهرون على تسجيل و استخراج و تصحيح وثائق الحالة المدنية باللغتين العربية والفرنسية وهي كالآتي:

- شهادة الميلاد (جميع أنواعها)
- شهادة الوفاة
- عقود الزواج

استخراج الدفتر العائلي

- بيان الوفاة.
- إشعار الزواج و الطلاق
- تصحيحات عقود الميلاد و الزواج و الوفاة
- شهادات الميلاد الخاصة S12
- شهادات عدم الزواج و عدم إعادة الزواج

أ- الأجهزة المتوفرة بالشباك الوحيد في بلدية برج بن عزوز:

1- الموزع(serveur): يوجد بالحالة المدنية موزعان(خادمان) الأول يحتوي على وثائق الحالة المدنية الخاصة بالبلدية فقط و الثاني خاص بالشبكة الوطنية .

2- أجهزة الإعلام الآلي: توجد سبعة أجهزة **07** للإعلام الآلي تختلف سعتها من جهاز لآخر حسب الاستخدام منها ثلاث أجهزة تستخدم للشبكة الوطنية للحالة المدنية مربوطة بسير فر(**serveur**) في غرفة خاصة تشمل: البيومتري و الحالة المدنية و بطاقة الترقيم للسيارات و واحد مخصص لشهادة الإقامة عبر الشبكة الوطنية (في انتظار توصيل الشبكة للجهاز) و جهازين للاستعمال المحلي فيه تطبيقات مختلفة مثل: شهادات الميلاد – الوفاة – الزواج – شهادة عائلية– إشعارات الزواج– بيان الوفاة و الولادة ...الخ مربوطة بسير فر (**serveur**)آخر في نفس الغرفة تجمع المعلومات الخاصة بشهادات الميلاد و الوفاة و الزواج في فلاش ديسك ثم ترسل كل الملفات كل يوم ثلاثاء عبر تطبيقة خاصة في السير فر الخاص بها عبر تطبيقة خاصة اسمها "**LOUTICE**" إلى الولاية ليتم تجميع كل الأعمال في الولاية و يتم إرسالها الى وزارة الداخلية ليتم إرسالها عبر 48 ولاية في الشبكة الوطنية.

للإشارة فإن مختلف عمليات التسجيل للوثائق في الحالة المدنية لا تستغرق سوى 30 دقيقة حيث يمكن للموطن استخراجها من البلدية عبر سجلها الرقمي المحلي أما الشبكة الوطنية فيمكن أن تستغرق اكثر من أسبوع ليتم استخراجها عبر كامل بلديات الوطن .

3- مجموعة من التجهيزات الالكترونية: 05 طابعات و ماسحين ضوئيين.

الفرع الثاني/ مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات

انطلقت أول عملية ترقيم السيارات داخل بلدية برج بن عزوز يوم 2015/12/26 حيث تم تسجيل ثلاث بطاقات ترقيم فقط في نفس السنة أما بالنسبة لسنة **2016** فقد تم استخراج **1135** بطاقة ترقيم, و يسهر على

هذه العملية داخل ثلاث موظفين و يرتبط هذا المكتب بالمكتب الرئيسي داخل الولاية حيث يعمل الموظف و كأنه داخل الولاية عن طريق الإدارة عن بعد و قد وضعت العديد من الإجراءات من طرف الوزارة لتسهيل العملية و التخلص من التعقيدات التي يمكن أن تواجه الموظف أو تحد من السير العادي للمكتب وذلك من خلال وضع رقم خاص بالولاية كما وضع رئيس الدائرة موظفي مصلحة ترقيم السيارات تحت تصرف البلديات لإنجاح العملية وهو أكثر عامل لاقى نجاحا و ذلك لسهولة الاتصال و التنقل .

مهام مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات:

يقوم المواطن بإيداع ملفه إلى الموظف المسؤول عن استقبال الملفات و التدقيق فيها و يتأكد من دخول الملف في الشبكة الوطنية أو الولائية قبل تسجيله و ملئ وصل التسليم من خلال موظف آخر يعمل في مكتب خاص باستقبال وتسجيل المركبات الخارجية و الداخلية هذا من خلال إرسال بلدية المرسل وثيقة التأكيد إذا كان من خارج الولاية, أما إذا كان من داخل الولاية ولم يتم تسجيل الملف السابق مباشرة للسيارة فإنه يتم إرسال المعني إلى مكان آخر تسجيل لها حيث يتم استيفاء الإجراءات حيث يتم إدخال ملف السيارة ليتم استقبالها في البلدية و هذا سعيا من الإدارة لانجاز الملفات بدقة تامة و سعيا منها لراحة المواطن ثانيا و تحسين صورة البلدية ثالثا و بعد ذالك يتم تسجيل الملف في سجل خاص بالعملية بالإضافة إلى و جود سجل لتسليم بطاقات الترقيم و كذا إحصائها , كما يوجد هناك جهاز آخر يقوم عليه موظف آخر يقوم بتسجيل و فحص و تسجيل و استخراج بطاقات الترقيم للسيارات أو المركبات المحولة و الداخلية و الجديدة في الولاية ليتم إعطائها رقما خاصا بولاية المعني وكذا يقوم باستخراج بطاقات المراقبة للسيارات المحولة التي ستحول مكان إقامتها بعدها يتم تسجيل الملف في دفتر خاص بتسليم الملفات المراقبة.

شروط ملف بطاقة ترقيم السيارات:

1-في حالة استيراد المركبات من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين

- شهادة ترقيم صادرة عن السلطات الأجنبية المعنية،
- شهادة المطابقة مسلمة من طرف الصانع أو الوكيل،
- شهادة الجمركة
- محضر قبول بصفة إنفرادية يمنح من طرف مصالح المناجم،
- فاتورة شراء المركبة،
- عند الإقتضاء، ترجمة البطاقة الرمادية و شهادة المطابقة من طرف مترجم معتمد في الجزائر.

2- في حالة إعادة ترقيم مركبة بنفس الولاية

- بطاقة الترقيم مشطب عليها
- استمارة
- نسخة من بطاقة التعريف
- بطاقة الإقامة
- طابع جبائي 20دج

3- **في حالة إعادة ترقيم مركبة مسجلة بولاية أخرى**

– بطاقة الترقيم مشطب عليها.

عقد البيع الأصلي.

– شهادة المراقبة تسلم من طرف الولاية التي تم بها آخر تسجيل، بعد أن تؤشر عليها مصلحة المناجم بالولاية المستقبلة.

شهادة ميلاد المعني

– بطاقة إقامة.

– استمارة.

– طابع جبائي (حسب القوة)

4- في حالة طلب ترقيم مركبة جديدة مشتراة لدى الوكلاء المعتمدين المتواجدين على مستوى التراب الوطني

– بطاقة الترقيم المؤقتة (الصفراء)

– شهادة بيع مسلمة من طرف الوكيل تحدد جميع المواصفات التقنية للمركبة، كما تحتوي على المعلومات المتعلقة بجمركة المركبة(QUITANCE)

– شهادة 3B أو B 10 المسلمة من الجمارك.

– شهادة الميلاد + بطاقة الإقامة + الاستمارة+ طابع جبائي + وصل تسديد الضريبة للسيارات الأقل من 05 سنوات و الشاحنات الأقل من 08 سنوات.

5- في حالة طلب الترقيم للمركبات الجديدة المشتراة لدى الصناع أو الشركات المعتمدة التي تقوم بتركيب المركبات في الجزائر، المتواجدين على مستوى التراب الوطني

- بطاقة الترقيم المؤقتة.

- شهادة بيع مسلمة من طرف الصانع أو الشركة التي تقوم بتركيب المركبات في الجزائر، تحدد جميع المواصفات التقنية للمركبة، حسب النموذج الساري المفعول

- فاتورة شراء المركبة.

- شهادة الميلاد + بطاقة الإقامة + الاستمارة+ طابع جبائي + وصل تسديد الضريبة للسيارات الأقل من 05 سنوات و الشاحنات الأقل من 08 سنوات.

6- **في حالة ضياع أو تلف بطاقة الترقيم (طلب نسخة ثانية)**

- تصريح بالضياع يُعد لدى مصالح الأمن المختصة و هذا بمكان ضياع البطاقة

في حالة تلف البطاقة الرمادية، تصريح شرفي مصادق عليه على مستوى المجلس الشعبي البلدي

- بطاقة إقامة.

- استمارة.

- طابع جبائي (20دج)

نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية.

7- في حالة وفاة المالك

- بطاقة الترقيم مشطب عليها

- فريضة مسلمة من طرف الموثق

- وكالة معدة بعقد توثيقي لفائدة أحد الورثة

- بطاقة مراقبة إذا تعلق الأمر بتحويل المركبة من ولاية إلى ولاية أخرى

- شهادة الميلاد + بطاقة الإقامة + الاستمارة+ طابع جبائي 20دج

الفرع الثالث / مكتب استخراج رخص السياقة

تم وضع مكتب لاستخراج رخص السيارات في البلدية بتاريخ01/01/2017 يعمل به موظف واحد كما رصدت له مجموعة من الإمكانيات المتمثلة في ما يلي:

- جهاز للإعلام الآلي

- طابعة (EPSON - LQ2090)

- خمس طوابع خاصة بالمكتب(01 نسخة ثانية سلمت بتاريخ- 01 صالحة لمدة 05 سنوات-01 صالحة لمدة 10 سنوات- 01 استبدال رخصة عسكرية برخصة مدنية -01 مكتب التنظيم).

- سجل رخص السياقة (سجل خاص يحتوي على جميع رخص السياقة لجميع السنوات).

- خزانة خاصة لحفظ الوثائق .

- آلة لمسك الصور .

مهام مكتب رخص السياقة

يعمل بالمكتب موظف واحد وهو المسؤول عن استخراج رخص السياقة للسيارات و الدراجات النارية كما يحتوي مكتب رخص السيارات على جهاز إعلام آلي موصول إداريا بالدائرة (آليا) من خلال سيرفر(SERVEUR) حيث يتم تحويل الملفات عن طريق الموظف إلى البلدية وتتمثل مهام الموظف في الآتي:

– استقبال الملفات

حيث يحوي الملف الجديد على منح وصل تسليم مقدم من الدائرة بالإضافة إلى طابع جبائي قده 500دج أما ملف تجديد رخص السياقة فيحتوي على الوثائق التالية(شهادة طبية مقدمة من طرف الشخص المسؤول عن تكوين الأشخاص لحمل رخص السياقة– فصيلة الدم –03 صور شمسية – طابع جبائي 200دج – رخصة السياقة القديمة – استمارة تملأ ويصادق عليها في البلدية).

– التدقيق وذالك من خلال ما يلي :

الدخول إلى التطبيقة الخاصة برخص السياقة وذلك من خلال إدخال رقم الرخصة القديمة و التأكد من مطابقة المعلومات ليتم بعدها قبول أو رفض الملف و منح وصل التسليم للمعني .

ملاحظة: في حالة مطابقة المعلومات يتم تحويل الملف و في حالة عدم التطابق يطلب من المعني الاتصال بالدائرة لتصحيح الأخطاء أو زيادة المعلومات الناقصة أو طلب وثيقة إثبات لتأكيد المعلومات.

– بعد إجراء عملية التحويل يتم إعطاء رخصة سياقة المعني رقما خاصا بالبلدية

– بعد التحويل يتم الخروج من التطبيقة ليتم إدخال الرقم الخاص بالبلدية للتأكد من المعلومات الشخصية والأصناف التي يحتويها .

– بعدها يتم طباعة الرخصة التي تتخذ اللون الأزرق أو الأحمر و التطبيقة هي المسؤولة عن اتخاذ اللون بحسب الأوامر التي أسندت إليه تاريخيا(الأزرق اختباري مؤقت أقل من سنتين– الأحمر **دائم** أكثر من سنتين)

– بعدها يتم إلصاق الصور في الرخصة .

الفرع الرابع / مكتب استخراج و وثائق بطاقة التعريف و جواز السفر البيومتري

تم إنشاء مكتب البيومتري في بلدية برج بن عزوز بتاريخ / / 2016 وتم رصد 04 أربعة مكاتب لها و أربعة موظفين من بينهم مهندس في الإعلام الآلي يشمل هذا المكتب على سبعة 07 أجهزة للإعلام الآلي سعت كل منها 6GO و ثلاث ماسحات ضوئية وجهاز لرفع البصمات و آلة تصوير بيومترية متطورة خط انترنيت دائم .

مهامه: استخراج جواز السفر البيومتري و العادي و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و العادية

ملف بطاقة التعريف البيومترية:

– الجنسية (في حالة استخراجها لأول مرة اما في حالة التجديد فتطلب شهادة ميلاد المعني + شهادة ميلاد الأب).

– شهادة الميلاد الخاصة S12(شهادة ميلاد المعني + نسخة من بطاقة التعريف للمعني أو الولي أو تصريح شرفي)

– استمارة تقدم من طرف البلدية.

– فصيلة الدم .

– 04 أربعة صور شمسية (الخلفية تكون بيضاء)

– شهادة الإقامة أكثر من ستة أشهر

ملف جواز السفر البيومتري: نفس الملف مضافا إليه طابع جبائي قدره 6000دج

ملاحظة: يمكن استخراج جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية من أي بلدية كانت لا يشترط فيها مكان إقامة المعني.

مهام مكتب البيومتري:

المكتب رقم 01: مكتب أخذ المواعيد و تدقيق المعلومات

– الاستلام والتدقيق في الملف .

– بعد التأكد من المعلومات يتم استلام الملف و تحديد موعد لاستكمال إجراءات التسجيل كما يمكن التسجيل عبر الانترنيت من خلال ملئ الاستمارة التي يقوم باستخراجها الموظف المكلف.

– يتم إدخال المعلومات الأولية و يقوم بالمسح الضوئي للصورة الشمسية و شهادة الميلاد الخاصة S12 حيث تتم عملية الإدخال في تطبيقة خاصة عبر السار فر(SERVEUR).

– استخراج وصل يمضى من طرف العون المكلف و المعني .

– يتم إرسال الملف الكترونيا إلى المكتب الثاني

المكتب رقم 02:مكتب إدخال المعلومات و المصادقة عليها

يقوم المكتب الثاني بإدخال المعلومات المتبقية و يصادق عليها .

المكتب رقم 03:مكتب التقاط الصور و رفع البصمات و تسليم الجوازات و البطاقات البيومترية

يقوم هذا المكتب بالعمليات المتبقية من خلال ما يلي:

– إدخال رقم الملف في التطبيقة للتأكد من المعلومات من طرف المعني

– رفع البصمات لـ:العشر10 أصابع اليد

– التقاط صورة المعني بمواصفات معينة تم تحديدها آليا عبر الكاميرا الرقمية في المكتب .

– إمضاء المعني الكترونيا في جهاز خاص برفع البصمات .

– تثبيت المعلومات و تأكيدها.

تسليم وصل الاستلام.

بعد كل هذا تأتي مرحلة أخرى و هي المرحلة الأخيرة وتنقسم إلى قسمين:

1– مرحلة تحضير الملفات التي تم تثبيتها عبر تطبيقه خاصة موصولة بالسير فر يتم في ها استحضار الملفات الجاهزة و الكاملة.

2– مرحلة تحميل الملفات التي تم تحضيرها و إرسالها إلى المركز بالأغواط

*المدة العادية لتسليم جوازات السفر البيومترية هي : من 10 أيام إلى 15 يوما

*مستعجل على الأقل 4 أيام

*أما بطاقة التعريف البيومترية 10 أيام

في حالة وجود طلب كبير جدا على الجوازات يمكن أن تصل مدة الانتظار إلى فترة تتجاوز الشهر.

الفرع الخامس/ توزيع المورد البشري في بلدية برج بن عزوز

تضم بلدية برج بن عزوز 112موظفا موزعين على جميع المصالح فيما تستأثر مصلحة التنظيم العام على 16 موظفا موزعين كالآتي :

المورد البشري في مصلحة التنظيم	العدد
الحالة المدنية "الشباك الوحيد"	04
شباك الحالة الاجتماعية	02
مكتب ترقيم السيارات	03
مكتب البيومتري	04
مكتب رخص السيارات	01
مكتب الشؤؤون الاجتماعية	02
المجموع	16

المكتب	الرتبة	العدد
مكتب البيومتري	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	01
	عون إدارة للإدارة الإقليمية	01
	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01
	مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01
مكتب الشؤون الاجتماعية	ملحق إدارة للإدارة الإقليمية	01
	متصرف إداري للإدارة الإقليمية	01
مكتب الحالة المدنية(الشباك الوحيد)	عون إدارة للإدارة الإقليمية	01
	عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية	01
	ملحق للإدارة الإقليمية	02
مكتب ترقيم السيارات	عون للإدارة الإقليمية	02
	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	01
مكتب رخص السياقة	عون للإدارة الإقليمية	01
مكتب الحالة الاجتماعية	عون إدارة للإدارة الإقليمية	02

المبحث الثالث: أداة الدراسة تحليلها و تفسيرها:

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة الذي تم استخدامه و تحديد منهج الدراسة و عينته و أدواته و كذا تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها .

– المطلب الأول: منهج الدراسة و متغيراتها

و يشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين و هما منهج الدراسة و متغيرات الدراسة و فيما يلي شرح لكل منهما:

أ/ منهج الدراسة :

استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الحالية حيث وظف التحليل كأداة للكشف عن مجموعة من الحقائق للتعرف على مدى نجاح و فعالية الرقمنة و المشاكل التي تعيق هذه الآلية وانعكاساتها على الموظفين و المواطنين على حد سواء .

وكما تم استخدم المنهج الاستدلالي و ذلك للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مختلف عناصر الرقمنة و كذا بالنسبة لمعوقات الرقمنة و آلية معالجتها .

ب/ متغيرات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولا/ المتغيرات المستقلة : و تم تلخيصها فيما يلي:

– السن .

– الجنس.

- المستوى التعليمي.

- سنوات الخبرة.

- الحالة الاجتماعية.

- تاريخ التوظيف و المنصب المشغول.

- عدد الدورات التكوينية .

- الاشتراك في الانترنيت.

ثانيا/ المتغيرات التابعة : فهي المتغيرات التي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليها و تتمثل في أسئلة الدراسة

ج – مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي و بعض المواطنين من بلدية برج بن –عزوز .

1– عينة الدراسة: قمنا باستخدام الاستبيان و المقابلة كوسيلتين أساسيتين لتجميع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها من خلال مجتمع البحث حيث عمدنا إلى إختيار عينة البحث المقدر عددها 34 و المتمثلة في موظفي بلدية برج بن عزوز (16موظفا)و مجموعة من المواطنين المقيمين بالبلدية(16 مواطننا) ، حيث شملت الاستمارات كل من مستخدمي مصلحة التنظيم العام لبلدية برج بن عزوز و بعض الطلبة و خريجي الجامعات و الأساتذة .

المطلب الثاني: وصف و تحليل وتفسير و تقييم نظام الرقمنة في بلدية برج بن عزوز

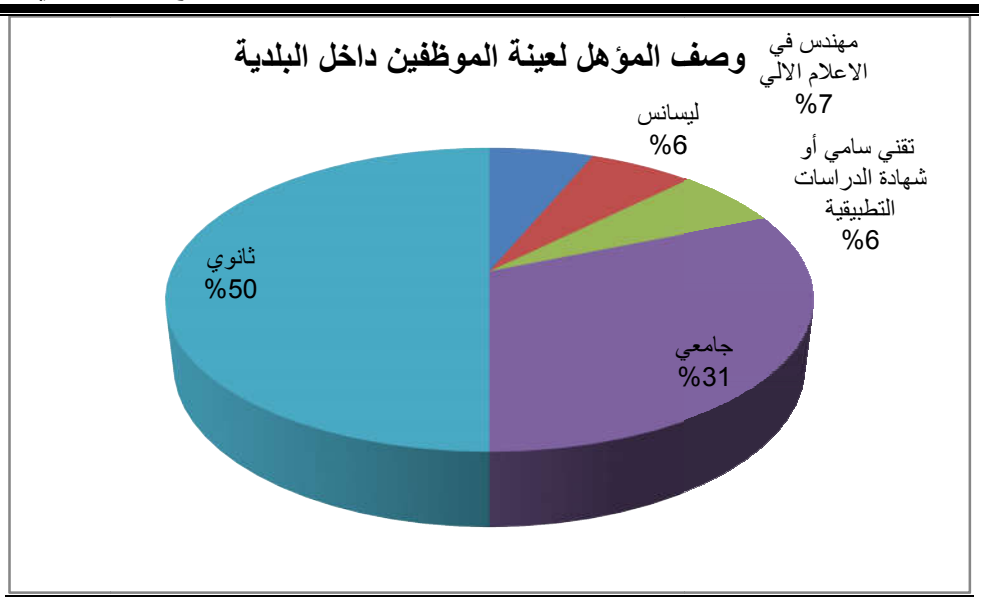
بعد تجميع الاستبيانات الموزعة وتفريغها تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الجداول مع تفسيرها وفق محاور الدراسة.

أولا/ تفريغ معلومات المحور الأول

من حيث المستوى العلمي لأفراد العينة ، تحصلنا على النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

أ/ بالنسبة للموظفين داخل البلدية:

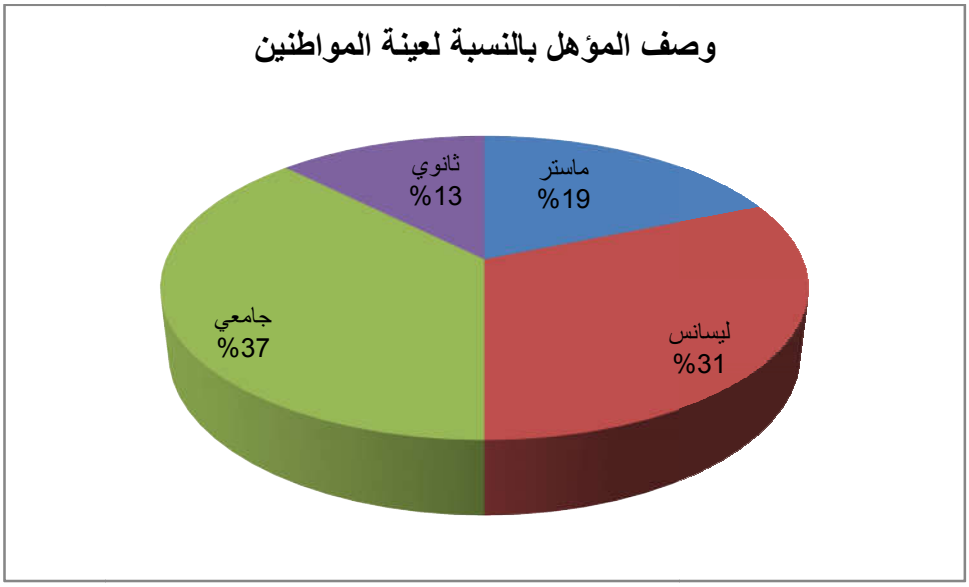
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المؤوية
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	6.25%
ليسانس	01	6.25%
تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية	01	6.25%
بكالوريا	05	31.25%
ثانوي	08	50.00%
المجموع	16	100%



يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية المبحوثين لهم مستوى ثانوي بنسبة **50%** في حين بلغت نسبة لكل من 6.25% من الحاصلين على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي و المستجوبين حاصلين على شهادة الليسانس و الموظفين الذين لهم شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي، وأخيرا نسبة 31.25% من الموظفين الحاصلين علة مستوى بكالوريا وبطبيعة الحال فإن الاختلاف والتنوع في الدرجات العلمية يترتب عليه تعدد، وتنوع في الوظائف والأنشطة، وكما ذكرنا سابقا فهذه الفئة تمثل موظفي بلدية برج بن عزوز ,وبناءا على ذلك يمكن القول أن أعلى درجة علمية تخص العينة هي شهادة الليسانس وشهادة مهندس دولة، وأقل درجة علمية هي شهادة السنة الثالثة ثانوي، وهذا في واقع الحال يمثل بداية مشجعة تبعث على التفاؤل بتحقيق مردوديات إيجابية هامة للتعامل مع الوثائق واستخداماتها بصورة فعالة لخدمة تنمية وتطوير المجتمع.

أ/ بالنسبة للمواطنين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المؤوية
ماستر	03	18.75%
ليسانس	05	31.25%
جامعي	06	37.5%
ثانوي	02	12.5%
المجموع	16	100%



يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية المبحوثين من فئة المواطنين لهم مستوى جيد

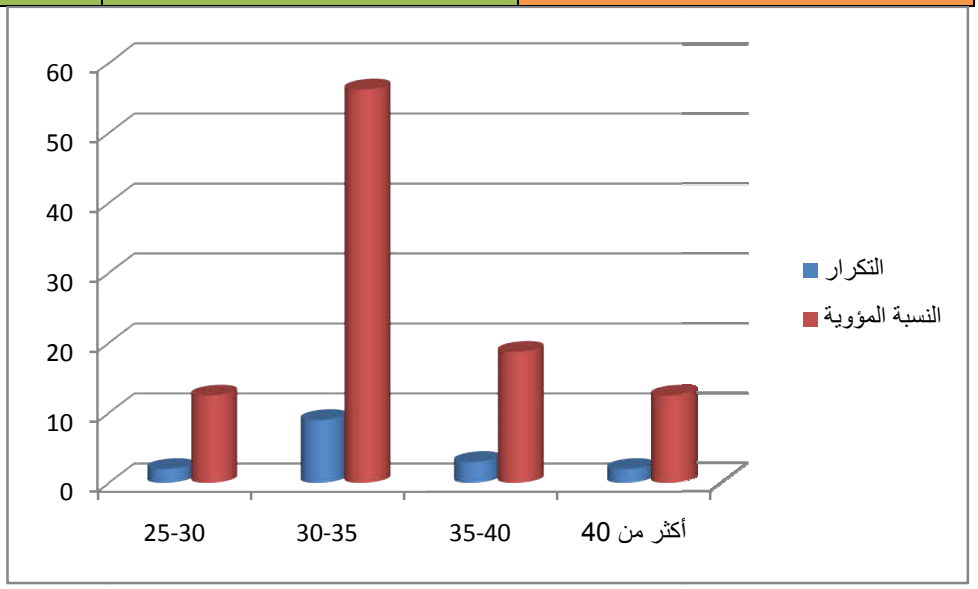
يمكننا من استخلاص نتائج البحث حيث مثلت نسبة الأشخاص الذين يحملون مستوى البكالوريا **37.5**

%في حين بلغت نسبة الليسانس% 31.25 و الماستر 18.75% في حين البقية تحمل مستوى الثانوي

بنسبة 12.5% .

وصف العينة وفقا لمتغير السن بالنسبة للموظفين

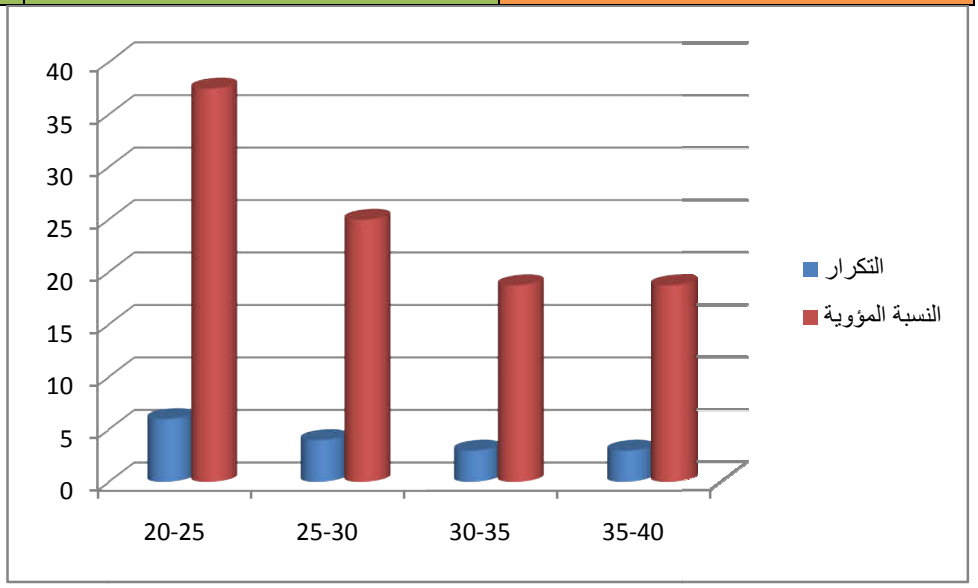
السن	التكرار	النسبة المؤوية
25-30	2	12.5
30-35	9	56.25
35-40	3	18.75
أكثر من 40	2	12.5
المجموع	16	100%



يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية موظفي المصلحة هم من فئة الشباب الذين يتراوح سنهم من 30–35 سنة وهذا بنسبة تقدر بـ:56.25% وهو ما يعطي للمصلحة روحا معنوية أو شبابية في العمل و الإبداع و فهم الإجراءات بينما تأتي نسبة الأشخاص الذين تتراوح سنهم بين 35–40 بـ: 18.75 % بينما تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 25–30 و 40 فأكثر بنسبة 12.5 % لكل منها

وصف العينة وفقا لمتغير السن بالنسبة المواطنين

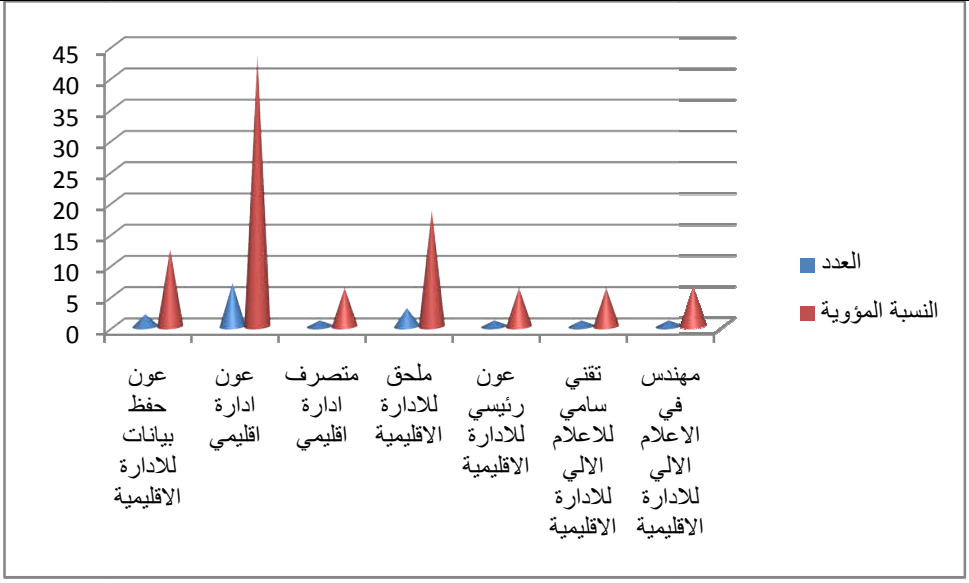
السن	التكرار	النسبة المؤوية
20-25	6	37.5%
25-30	4	25%
30-35	3	18.75%
35-40	3	18.75%
المجموع	16	100%



يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية المبحوثين من المواطنين هم من فئة الشباب الذين يتراوح سنهم من 25–30 سنة وهذا بنسبة تقدر بـ:37.5% بينما تأتي نسبة الأشخاص الذين تتراوح سنهم بين25–30 بـ: 25 % بينما تمثل الفئتين التي تتراوح أعمارها بين 35–30 و 40–35 بنسبة 18.75 % لكل منها .

وصف متغير الوظيفة بالنسبة للموظفين داخل البلدية

الرتبة	العدد	النسبة المؤوية
عون حفظ بيانات للإدارة الإقليمية	2	12.5
عون إدارة إقليمي	7	43.75
متصرف إدارة إقليمي	1	6.25
ملحق للإدارة الإقليمية	3	18.75
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	1	6.25
تقني سامي للإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	1	6.25
مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	1	6.25
المجموع	16	

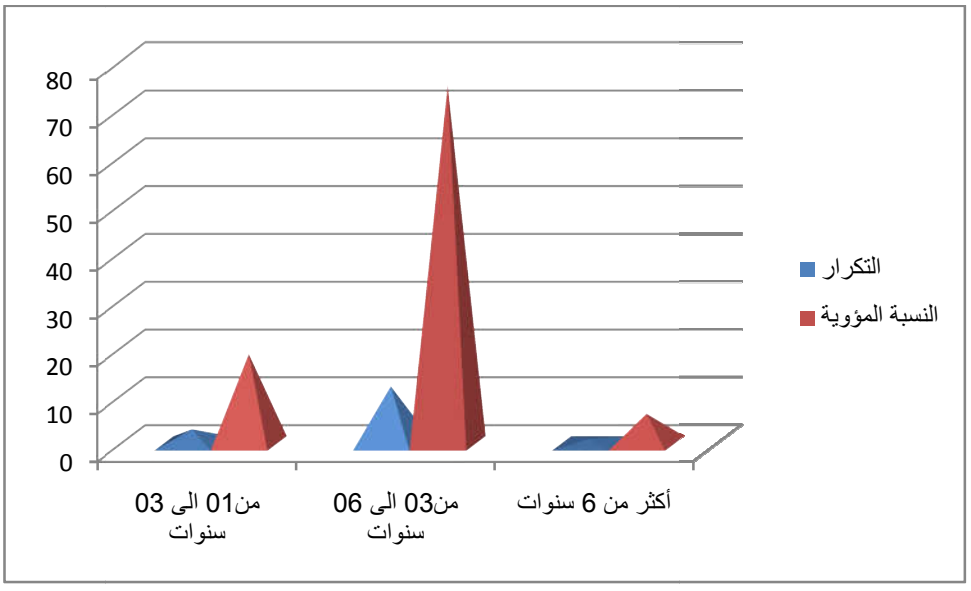


يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين هم من فئة أعوان الإدارة الإقليمية و هم الموظفين الذين يحملون مستوى الثانوي وهذا بنسبة تقدر بـ:43.75% ثم تأتي نسبة الأشخاص الذين يحملون مستوى جامعي في رتبة ملحق إدارة إقليمي بـ: 18.75 % بينما يمثل موظفي عون حفظ البيانات الإقليمية نسبة

12.5% بينما تمثل فئة الإطارات (متصرف إقليمي و مهندس دولة في الإعلام الآلي) نسبة 6.25% كبقية الرتب الأخرى مثل عون رئيسي للإدارة الإقليمية و تقني سامي في الإعلام الآلي(6.25%).

وصف متغير الخبرة لموظفي البلدية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المؤوية
من01 الى 03 سنوات	3	18.75
من03 الى 06 سنوات	12	75
أكثر من 6 سنوات	1	6.25
المجموع	16	100%

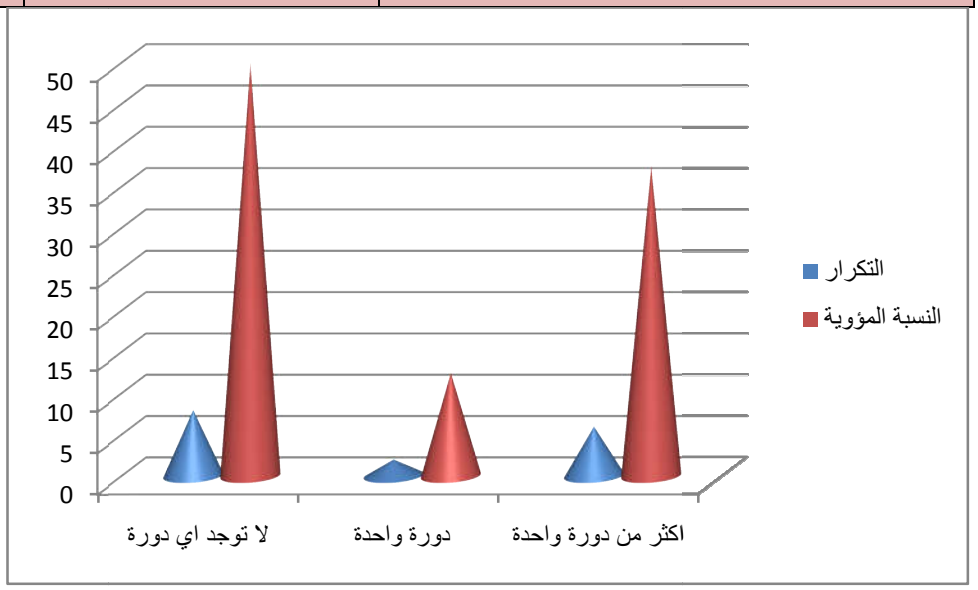


يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين كان التحاقهم بالوظيفة من قريب جدا و هو ما يبين حرص وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على ضرورة تطبيق الرقمنة وذلك من خلال توفير الإمكانيات البشرية من خلال عمليات التوظيف ,حيث مثلت نسبة الموظفين الذين تتراوح خبراتهم بين 3-6 سنوات بـ:75%

و الموظفين الذين تقل خبرتهم عن الثلاث سنوات فتشكل نسبة 18.75% أما الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن الستة(06)سنوات فتمثل نسبة 6.25% .

وصف متغير الدورات التكوينية لموظفي البلدية في الرقمنة

عدد الدورات	جحاثالتكرار	النسبة المؤوية
لا توجد أي دورة	8	50
دورة واحدة	2	12.5
اكثر من دورة واحدة	6	37.5
المجموع	16	100



يبين الجدول السابق أن نصف موظفي المصلحة لم يقوموا بأي دورات تدريبية في مجال الرقمنة فيما أكد البعض بأنهم قاموا بأكثر من دورة واحدة وهذا بنسبة تقدر بـ:37.5% أما الذين قاموا بدورة واحدة فيمثلون نسبة 12.5% و هو ما يؤكد أن الدورات التكوينية شملت بعض الموظفين المعنيين بالتعامل مع المعلومات الرقمية فقط .

ثانيا / تفريغ معلومات المحور الثاني

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبيان بالإضافة إلى استخدام المقابلة لتوضيح بعض الإجابات على موظفي مصلحة التنظيم التي تشمل شباك الحالة المدنية و مكتب ترقيم السيارات و مكتب رخص السياقة و مكتب البيومتري فتحصلنا على النتائج التالية:

*** هل تجيد استعمال الكمبيوتر؟**

لاحظنا من خلال نتائج عملية الاستبيان أن جميع الموظفين يجيدون استعمال الكمبيوتر بنسبة تقدر 100% وهو عامل سهل على الموظفين التأقلم مع استعمال المعلومات الرقمية بكل بساطة وسهولة وكذا معرفة بعض الأخطاء الموجودة و تصحيحها .

*** هل تم اختياركم على أساس المؤهل العلمي؟**

كانت الإجابة على هذا السؤال أن البلدية لم تقم باختيار الموظفين على أساس المؤهل العلمي و ذلك بنسبة تقدر 62.5% و إنما تدخلت فيها عوامل أخرى مثل الأقدمية والخبرة بينما كانت إجابة بعض الموظفين هي أنه تم اختيارهم على أساس المؤهل العلمي بنسبة تقدر بـ:37.5 % و هو ما يفسر وجود مجموعة من الموظفين حاملي شهادات في الإعلام الآلي .

*** هل كان الانتقال إلى الرقمنة عملية سهلة؟**

بعد تفريغ استمارة الاستبيان وجدنا أن الموظفين أكدوا أن عملية الرقمنة كانت عملية سهلة ولم تكن هناك صعوبة في التعامل معها وذلك بنسبة تقدر بـ: 62.5% أما الموظفين الآخرون فوجدوا صعوبة في التعامل مع الرقمنة وهذا بنسبة تقدر بـ:37.5% و هو ما يبين وجود بعض التعقيد في الإجراءات فيما يتعلق بالرقمنة

خاصة في بطاقات ترقيم السيارات و التي كانت عملية الانتقال إليها بطيئة نوعا ما وذالك نتيجة إلى تخوف الموظفين من الأخطاء الغير مقصودة و التي تتطلب التنقل لتعديلها و كذلك الخوف من العقوبات القانونية .

***هل تلقيتم دورات تكوينية في مجال الرقمنة ؟**

يشير نصف50% موظفي المصلحة أنهم تلقوا دورات تكوينية في عملية الرقمنة غير أن هذه الدورات غير كافية بل يجب ان تكون هناك دورات أخرى وذلك لزيادة الكفاءة ورفع الأداء خاصة في مجال بطاقات ترقيم السيارات التي سيتم الشروع في إعداد بطاقات ترقيم سيارات رقمية نظرا لاهمية العامل التكنولوجي في وقتنا الحاضر وخاصة توجه العالم إلى مجتمع المعلومات، الذي يفرض على العامل أو الموظف تقنيات حديثة تتطور بإستمرار، وبالتالي يجب مواكبتها، ولا يكون ذلك إلا بواسطة التكوين المستمر .

*** هل عدد الموظفين كافي؟**

كانت الإجابة على هذا السؤال هي كفاية المورد البشري في المصلحة بنسبة تقدر بـ:62.5% بينما يرى بعض الموظفين أن هناك نقص في عدد الموظفين بنسبة تقدر بـ: 37.5% خاصة في حالة الغياب أو العطلة السنوية حيث يترك مكانه فارغا وإما أن يعوض موظف آخر يترك هو الآخر مكانه شاغرا.

*** هل تلتزمون حرفيا بتعليمات الإدارة العليا فيما يخص الرقمنة؟**

كانت الإجابة على هذا السؤال هي نعم بنسبة 100% وهذا ضروري لتسهيل وتمكين المواطن من استخراج كافة الوثائق في اقرب الآجال وتقريب المواطن من الإدارة وهي تعليمات صادرة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التي سهر كل من الوالي و رئيس الدائرة باعتباره الوصاية وكذا المكلف بتسيير شؤون البلدية بعد تجميد المجلس الشعبي البلدي على تنفيذها حرفيا كما سخروا لها كافة الإمكانيات و الوسائل الضرورية لتفعيلها.

هل يتم تسجيل عقود الحالة المدنية الكترونيا و بشكل دوري وفي مدة قصيرة؟

بعد تفريغ الاستمارة تبين ان تسجيل عقود الحالة المدنية يتم في صورة جيدة وفي مدة قصيرة وبشكل دوري وهذا بعد استخلاص نتائج الاستمارة التي وصلت الى 100% خاصة وأنه خصص لها يوم الثلاثاء كيوم يتم فيه إرسال كافة العقود لمعالجتها وإرسالها عبر الشبكة الوطنية عبر تطبيقة خاصة في السار فر بينما تسجيل العقود داخل البلدية فيتم بشكل آلي بعد تسجيله في السجل البلدي المؤشر عليه من طرف القاضي.

*** هل توافق البرنامج مع المهام والأعمال التي تقدمها برنامج مصلحة الحالة المدنية بالطرق التقليدية؟**

يظهر من خلال نتائج الاستبيان أن هناك فارقا ذا دلالة بالنسبة لتوافق البرنامج مع المهام والأنشطة التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية، حيث أفاد 81.25 %، من موظفي مصلحة الحالة المدنية أن النظام موافق بشكل كبير أعمال و مهام المصلحة ، في حين أن 18.75% ، ترى بأنه لا يتوافق مع مهام مصلحة الحالة المدنية، والسبب يعود حسب رأيها إلى عدم استشارة كل القائمين على شؤون المصلحة عند الشروع في عملية الرقمنة خاصة الذين لهم الخبرة الطويلة في مصلحة الحالة المدنية,ومن هنا يمكن القول، أن هذا البرنامج جاء لحل الكثير من المشاكل التقليدية التي تعرفها المصلحة، وخاصة المعالجة الفنية والتقنية للعقود التي تتطلب في الوقت الحاضر الدقة، والسرعة، في المعالجة من أجل تقديم خدمات ملائمة لاحتياجات المواطنين.

*** هل تحسنت الخدمات بعد تطبيق الرقمنة ؟**

تشير إجابة الموظفين على هذا السؤال بأن الرقمنة ساعدت على تحسين الخدمات داخ البلدية حيث اعتبرت نقلة نوعية في مجال الإدارة المحلية خاصة في مصلحة الحالة المدنية و التي كانت تعاني من اكتظاظ و طوابير كبيرة و هذا بنسبة قدرت بـ:75% بينما جاءت إجابة بعض الموظفين بـ: لا بنسبة 25% وذلك بسبب بعض العوائق التي صاحبت عملية الرقمنة من إجراءات إدارية و قانونية حيث شكلت الأخطاء في التسجيل و الأخطاء القديمة في السجلات و تعطل الشبكة الوطنية أو ثقلها في حالة الإكتضاض مثل ما جرى في حالة

استخراج جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية عند إطلاق إشاعة حول ارتفاع الضريبة التي كانت متوقعة في قانون المالية لسنة 2017 عوائق تعرقل المواطن من استكمال ملفاته .

هل عدد الأجهزة كافي لتحقيق رضا المواطنين؟

بعد تفريغ استمارة الاستبيان وجدنا أن الموظفين أكدوا أن عدد الأجهزة كافي لتسيير مصالح المواطنين وذلك بعد تأكيدهم على ذلك بنسبة قدرت بـ:75 % فيما فند ذلك بعض الموظفين بنسبة قدرت بـ: 25 % وذلك راجع إلى وجود الاكتظاظ في طوابير الانتظار في بعض الفترات.

هل هناك أخطاء في الرقمنة؟

أشارت النتائج المتحصل عليها أن هناك أخطاء في عمليات الرقمنة وهذا وهو ما تفسره نسبة 100% التي صرح بها موظفو المصلحة وذلك راجع إلى مجموعة من الأسباب فمثلا على مستوى الحالة المدنية فرقمنة سجلات الحالة المدنية كانت في فترة قصيرة وبوتيرة سريعة حرصا من وزارة الداخلية على التسريع في العملية و تقريب المواطن من الإدارة وهو ما أدى إلى وقوع بعض الأخطاء البسيطة التي يمكن تداركها من طرف الإدارة المعنية بمجرد تقدم المواطن إلى الإدارة وتقديم طلب التعديل و كذا الحال بالنسبة لمكتب بطاقات ترقيم السيارات و رخص السياقة فوجود أخطاء في الشبكة يعرقل عملية استخراج هذه الوثيقة الى حين تعديلها من طرف الإدارة المعنية .

هل هناك متابعة دورية من طرف المختصين(تفتيش – صيانة)؟

أشارت النتائج المتحصل عليها أن متابعة المختصين هي دورية وهو ما تأكده نسبة 87.5% و هذا من خلال مجالس التفتيش الإدارية و زيارة الوالي خصيصا إلى البلدية و التأكد من انطلاق جميع عمليات الرقمنة خاصة بعد نقلها من جهاز الوصاية إلى البلدية بينما يرى بعض الموظفين أن هذه المتابعة غير كافية ويجب ان

تتبعها دورات تفتيش لمراقبة سير العمليات والتخلص من العوائق التي يمكن ان تواجه عملية الرقمنة خاصة و أنها عملية جديدة وهو ما مثلته بنسبة 12.5% .

*** هل هناك تنسيق جيد بين الوحدات الإدارية؟**

أشارت النتائج المتحصل عليها أن التنسيق بين الوحدات الإدارية ضعيف وليس بالوتيرة التي كانت منتظرة و هو ما أكدته نسبة الاستبيان المتحصل عليها و التي قدرت بـ: 62.5% وذلك لضعف الاتصال الفعال و وجود حلول لبعض العوائق خاصة أن الرقم الخاص بالولاية والذي خصص للبلدية ليس في الخدمة وكذلك صعوبة الاتصال بالولاية بينما يبقى الاتصال مع الدائرة حسن نوعا ما خاصة أن بعض الأعمال في الدائرة كانت قائمة على أصحاب عقود ما قبل التشغيل الذين غادروا أماكن عملهم بعد توظيفهم في مناصب دائمة وإحالة آخرين على التقاعد في حين تحصلنا على نسبة 37.5 % من الذين أكدوا على أن هناك تنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية و هو ما يفسر تنقل الموظفين من البلدية للدائرة لحل بعض العوائق أو الاستفادة من التجارب السابقة وكذا ج-؟لب الوثائق الرسمية مثل رخص السياقة المؤقتة و الدائمة بالإضافة لبطاقات ترقيم السيارات بعد الإمضاء على وصل الاستلام .

*** هل هناك موقع الكتروني للتواصل مع البلدية؟**

تشير النتائج المتحصل عليها أن البلدية تملك موقعا لها على الانترنيت وذلك بنسبة قدرت بـ:62.5% بينما يرى البعض الآخر أن البلدية لا تملك موقعا خاصا بها بنسبة قدرت بـ:37.5% و يرجع تفسيرهم لذلك أن البلدية تملك موقعا في الفايسبوك وهذا الموقع غير كافي بل غير معترف به وغير نشط لان الموقع يسمح للمواطنين بالبلدية بالتعرف على كل جديد بالبلدية و أخذ الاستعلامات و تمكين المواطن من استخراج بعض الوثائق و التسجيل للحصول على الوثائق التي يريدها من خلال الموقع.

*** هل ترى أن هناك انعكاسات سلبية يخلفها الانتقال من الشكل التقليدي الى الشكل الحديث أي الرقمنة؟**

يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن 87.5% ، من أفراد العينة يرون أن من بين إنعكاسات التحول من الشكل التقليدي للسجلات إلى الشكل الإلكتروني هو تحقيق السرعة في آداء مصلحة الحالة المدنية، وهذا بالطبع نتيجة منطقية، لأن استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد أساسا على الشكل الإلكتروني ، أين تكون العملية بشكل أسرع وأدق و ترد ذلك إلى الدقة في الخدمات المقدمة مقارنة بالشكل التقليدي، كما هو معلوم، فالإستعانة بالوسائل الحديثة في الأنشطة والمهام المختلفة في مصلحة الحالة المدنية، تساهم بشكل مباشر في رفع مردودية الخدمات وتنوعها، وبالتالي تقديمها للمواطن بدقة وبأقل جهد، في حين ترى نسبة% 12.5 بأنه سيؤدي إلى تقليص عدد العمال، وبالفعل عند تطبيق الشكل الإلكتروني، تدمج الكثير من المهام والوظائف، وبالتالي القضاء على الإزدواجية في العمل، ويتقلص عدد العمال إلى النصف، كما نلاحظ أن الشكل الإلكتروني سيؤدي إلى الإستغناء الكلي على إستعمال السجلات الأصلية في إستخراج عقود الحالة المدنية.

*** هل هناك أعطال متكررة في جهاز السار فر serveur؟**

أكدت نتائج الاستبيان التي صرح بها الموظفون بنسبة 62.5% أن هناك أعطال في جهاز السار فر "serveur " إلا أن هذه الأعطال بسيطة و مؤقتة لا يمكن أن تؤدي إلى تأخير مصالح الموطنين إلا في حالات نادرة جدا وهي حالات شاذة ولا يقاس عليها بينما يشير بعض الموظفين الذين يشكلون نسبة 37.5% انه لا توجد أعطال وإنما هي أخطاء في بعض المعدات التي يمكن أن تتعرض للمس أو التغيير و هو ما يؤدي الى عرقلة العملية لبضع ساعات فقط و هي ليست أعطال بالمعنى الصحيح.

*** هل يحتوي البرنامج على برامج حماية لحماية البيانات و المعلومات؟**

بعد تفريغ استمارة الاستبيان وجدنا أن الموظفين أكدوا على وجود برامج الحماية لحماية البيانات و المعلومات بنسبة 62.5% وذلك لحماية المعلومات من التلف أو الفيروسات إضافة أن ما يميز البرنامج المستخدم هو توفره على كلمات السر التي تسمح بحماية المعلومات ، ويعني ذلك سرية أو موثوقية المعلومات ، بحيث لا تكشف ولا يضطلع عليها من قبل أشخاص غير مخول لهم بذلك، كما ترى بأن

البرنامج يتوفر على وسائل الحماية ضد السرقة والقرصنة، بينما ترى نسبة 37.5% أن التقنية الرقمية الحديثة قد أثرت بشكل جدري على هوية وقيمة المعلومات،و أصبح من الممكن الممكن تكسير الحواجز الأمنية التي تحمي المعلومة خصوصا بشكلها الرقمي الجديد وبات من السهل إقتناء، وإختزال، بل وإختراق الأنساق المعلوماتية المختلفة، وأصبح من الممكن تكسير الحواجز الأمنية التي تحمي المعلومة خصوصا بشكلها الرقمي الجديد.

ثالثا / تفريغ معلومات المحور الثالث

و هو محور متعلق بمجموعة من الأسئلة التي تجيب عليها فئة المبحوثين من المواطنين حول الخدمات التي تقدمها مصلحة التنظيم للوصول إلى مجموعة من النتائج.

*** هل أنت راض عن خدمات الرقمية التي تقدمها البلدية؟**

بعد تفريغ استمارة الاستبيان الخاصة بالمواطنين و التي تكشف في جزء منها عن مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها البلدية خاصة في عملية الرقمنة كشفت النتائج بنسبة 68.75% عن رضا المواطنين عن تلك الخدمات و تغيرها جذريا و هو ما قضى على طوابير الانتظار و مدة الانتظار وفي نفس السياق نجد بعض المواطنين الذين يشكلون نسبة % 31.25 غير راضين عن تلك الخدمات التي تقدمها البلدية خاصة و أن جوازات السفر البيومترية و بطاقات التعريف الوطنية تستغرق مدة زمنية طويلة نوعا ما لاستخراجها و كذا بالنسبة لبطاقات ترقيم السيارات .

*** هل هناك بطئ في تسليم الوثائق (الحالة المدنية)؟**

أكدت نتائج الاستبيان انه لم يعد هناك تأخير في تسليم وثائق الحالة المدنية وذلك بنسبة% 100 خاصة بعد رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية (الميلاد – الزواج– الوفاة).

*** هل هناك أخطاء في الوثائق (الحالة المدنية)؟**

لاحظنا من خلال نتائج الاستبيان أنه لا توجد أخطاء في وثائق الحالة المدنية و ذلك بنسبة 87.5% بينما يؤكد بعض المواطنين بنسبة 12.5% انه توجد بعض الأخطاء في بعض وثائق الحالة المدنية سواء كانت في عمليات التسجيل عند انطلاق عملية الرقمنة أو الأخطاء علة مستوى سجلات الحالة المدنية و التي مازالت عالقة و لم يتم إتخاذ قرار بشأنها على الرغم من طلبات التصحيح التي قدمتها مصلحة التنظيم إلى القاضي المسؤول.

*** هل مازالت هناك مشاكل في التنقل من أجل جلب الوثائق(شهادات الحالة المدنية)؟**

أكدت نتائج الاستبيان بنسبة 62.5% انه مازالت هناك مشاكل في عملية الرقمنة خاصة أن الأشخاص الذين لديهم أحكام شهادات الميلاد (المنسيين) وشهادات ميلاد السجل الأصلي يتنقلون إلى بلدياتهم الأصلية لإستخراج شهادات ميلادهم الأصلية و ذلك بسبب عدم تطابق شكل شهادة الميلاد المعتمدة في عملية الرقمنة مع بقية أشكال شهادات الميلاد الأخرى بينما يشير بعض المواطنين بنسبة 37.5% إلى عدم وجود مشاكل في رقمنة سجلات الحالة المدنية .

*** هل تصحيح الأخطاء يتطلب وقتا كبيرا لاستخراجها من الشبكة الوطنية؟**

أكدت نتائج الاستبيان أن تصحيح الأخطاء لم يعد يتطلب وقتا كبيرا مع استحداث الرقمنة في البلدية وهو ما أكدته نسبة 81.25% و ذلك راجع للتسهيلات التي وضعتها وزارة العدل من خلال المحاكم و بالإضافة أيضا إلى تحديد يوم الثلاثاء كيوم ترسل فيه جميع البلديات التسجيلات في جميع أنواع العقود و كذلك جميع التصحيحات ليتم إرسالها للولاية ثم تقوم هاته الأخيرة بإرسالها إلى جميع بلديات 48 ولاية وهي مدة زمنية لا تتجاوز الأسبوع,بينما يرى البعض بنسبة 18.75% أن تصحيح الأخطاء يتطلب كثيرا من الوقت بسبب

الإجراءات الإدارية بين المحكمة و البلدية و إمكانية تسجيل تصحيح العقود في السجلات و التماطل في تسجيلها عبر الشبكة الوطنية .

*** هل هناك بطئ كبير في استخراج الوثائق البيومترية؟**

أكدت نسبة 62.5% أن وثائق البيومتري تتطلب وقتا كبيرا في استخراجها و ذالك راجع إلى بعد مركز (الأغواط) استخراج الوثاق البيومترية و إلى عدم فهم المواطن لعملية التسجيل عبر الإنترنيت والأخطاء التي يرتكبها في عملية التسجيل و إلى عامل الإكتضاض و ثقل الشبكة و ضعف الانترنيت أو إنقطاعها في العديد من الأحيان بينما تشير نسبة 37.5% إلى عدم وجود بطئ في استلام وثائق البيومتري حيث أن مدة الاستلام لا تتجاوز 15 يوما وهي مدة معقولة بالنسبة للإجراءات التقليدية التي يمكن أن تتجاوز في ذلك الوقت مدة الشهرين للاستلام.

*** هل هناك تعقيد في الإجراءات البيومترية؟**

تشير نسبة 68.75% إلى عدم وجو تعقيد في إجراءات البيومترية خاصة و أن جميع الوثائق يمكن استخراجها من البلدية إضافة إلى دور الوسيط الإداري الذي يوجه المواطن في حالة و جود أي صعوبات على المواطن حيث إن عملية التسجيل لا تتطلب من المواطن سوى بضع دقائق فقط ليتم تسجيله و ينتظر رسالة SMSفي الهاتف النقال فور استلام البلدية لوثيقة (جواز سفر – أو بطاقة التعريف البيومترية) المعني ,في حين تشير نسبة 31.25% الى وجود بعض المواطنين الذين يشتكون من وجود تعقيد في الإجراءات البيومترية .

*** هل هناك تقصير من الموظفين؟**

تشير نتائج الاستبيان و التي تقدر بـ: 100% أن موظفي مكتب البيومتري يقومون بمهامهم على أكمل وجه و أنه لا يوجد تقصير من طرفهم وذلك لسهولة الإجراءات التي يقومون بها و التي بسطتها عملية الرقمنة .

*** هل هناك بطئ في استخراج بطاقة ترقيم السيارات؟**

تشير نتائج الاستبيان و التي تقدر بـ:56.25% إلى عدم وجود تأخير في استخراج بطاقة ترقيم السيارات بينما ترى نسبة 43.75% أن هناك تأخر في تسليم بطاقات ترقيم السيارات, خاصة و أن الوالي طالب بتسليم بطاقة ترقيم السيارات في نفس اليوم التي تسجل فيه و عدم تأخير المواطن.

*** هل هناك أخطاء في بطاقات الترقيم؟**

تشير نتائج الاستبيان و التي تقدر بـ:68.75% بوجود أخطاء في بطاقات ترقيم السيارات و لكنها أخطاء بسيطة تتم معالجها على صعيد البلدية فقط أو عن طريق الإتصال بالبلدية محل الخطأ لتصحيحه عبر الشبكة أو بتقرب المواطن الى البلدية التي سلمت له هاته البطاقة ليتم تصحيحها إداريا ووضع ختم التصحيح و تصحيح الخطأ الوارد في الشبكة , بينما تشير نسبة 31.25% إلى عدم وجود أخطاء في بطاقات ترقيم السيارات

*** هل ترى أن هناك نقص في عدد الموظفين؟**

بعد تفريغ نتائج الاستبيان توصلنا إلى أن عدد الموظفين في مكتب ترقيم السيارات كافي لتسيير المكتب وذلك بنسبة 81.25% في حين ترى نسبة 18.75% أن عدد الموظفين غير كافي خاصة في الحالات المرضية و العطل السنوية إذ لا يوجد هناك شخص معين ينوب الموظف الذي يستلم ملفات المواطنين وهو ما يؤدي إلى انزعاج الكثير من المواطنين في بعض الأحيان بسبب تعطل مصالحهم.

رابعا / تفريغ معلومات المحور الرابع

*** ماهي أهم الفروقات المسجلة عند تطبيق الرقمنة و ذالك بالمقارنة بالإدارة التقليدية في بلدية برج بن عزوز؟**

بعد تفريغ استمارة الاستبيان وتحليلها خلصنا إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت عملية الرقمنة في الوصول إليها وهي نتائج طالما سعت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية إلى تحسينها و العمل على رفع كفاءتها نزولا عند تلبية طلبات المواطن و تقريب الإدارة منه و تمثلت في النتائج التالية:

- ❖ زيادة انجاز الأعمال في وقت اقل .
- ❖ إلغاء حاجز الزمان و المكان و لو نسبيا .
- ❖ التخلص من الأعمال البيروقراطية الروتينية.
- ❖ الاستغلال الأمثل و التخلص من كثرة استعمال الأوراق.
- ❖ نقص احتجاجات المواطنين على بطئ العمليات الإدارية.
- ❖ تكريس الشفافية في المعاملات الإدارية.

المقترحات و التوصيات:

على الرغم من النتائج المتوصل إليها مازالت عملية الرقمنة لم تعمم على كامل وثائق الحالة المدنية على مستوى الشباك الوحيد لأن الرقمنة شملت فقط عقود الميلاد و الوفاة و الزواج وشهادة عدم الزواج أو عدم تكرار الزواج في انتظار تعميم عملية الرقمنة على باقي وثائق الحالة المدنية الأخرى بالإضافة إلى بعض التعديلات و نخص بالذكر شهادة ميلاد(16) الدفتر الأصلي(**matrice**) وذلك من خلال إدخال الشكل الأصلي لها واستخدامه وطنيا وكذا الحال بالنسبة لشهادة ميلاد المنسيين الذين لديهم أحكام قضائية أي الذين تم تسجيلهم عبر حكم قضائي هم أيضا لهم شهادة ميلاد بشكل خاص.

– ضرورة إدخال شهادات ميلاد المواطنين الجزائريين المولودين بالخارج ليتم استغلالها عبر مختلف بلديات الوطن بالتنسيق مع قنصلياتهم بالخارج.

– ضرورة إدخال جميع وثائق الحالة المدنية بالغتين الفرنسية و الانجليزية في الشبكة الوطنية ليتم استخدامها من طرف الجالية الجزائرية .

– بالإضافة إلى ضرورة القيام بالدورات التكوينية التي تلعب دورا كبيرا التمكين ورفع مستوى الأداء لدى الموظف بالبلدية فيما يخص بالرقمنة.

– ضرورة وجود تنسيق بين البلدية ومركز تشكيل البطاقات وجوازات السفر البيومترية الموجود بالأغواط.

– ضرورة تفعيل التنسيق ما بين البلدية و الولاية و باقي البلديات فيما يخص بطاقات ترقيم السيارات و منح موظفي المكتب الحماية القانونية الكافية .

– إنشاء نافذة رقمية لبلدية برج بن عزوز تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى البلدية .

– تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الرقمي(الالكتروني) و طرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان انتقائها و مناقشتها بسلبياتها و ايجابياتها بغرض الوصول إلى حلول تساعد في نجاح عملية الرقمنة في الإدارة المحلية.

خاتمة:

وفي ختام دراستنا نخلص إلى أن التطورات التي أفرزتها التكنولوجية و ثورة المعلومات خاصة في مجال الرقمنة ،هي مشاريع سعت العديد من الدول إلى توفيرها من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التحول و التغير وذلك بالعمل على تسريع هذه التكنولوجيا عبر توفير بنى تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات .

وقد شاهدنا أن العديد من دول العالم و نخص الغربية منها التي كانت سباقة إلى تأسيس المشاريع الرقمية و ذلك إدراكا منها لأهميتها على جميع المستويات وحرصا منها على تسهيل توفير الخدمات و المعلومات للأفراد, من هنا عمدت العديد من الدول العربية إلى تطبيق مشاريع الرقمنة في العديد من المجالات و كانت الجزائر من بين هاته الدول التي وفرت الإمكانيات المادية و البشرية و سنت التشريعات لتطبيق الرقمنة و حمايتها من جميع الأخطار .

ومن الملاحظ أنه بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الرقمنة فهي قد اجتازت خطوات كبيرة للحاق بركب الدول المتطورة ، وهذا عن طريق تطبيق الرقمنة على ارض الواقع ، من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع لرقمنة إدارة الإدارة المحلية و التي تجسدت فيما يلي:الحالة المدنية و بطاقة ترقيم السيارات و رخص السياقة و جوازات السفر و بطاقات التعريف البيومترية ومؤخرا قامت برقمنة مكتب الانتخابات إلا أن العملية مازالت لم تستوفي جميع جوانبها بعد .

وعموما نرى أن مشروع الرقمنة قد نجح إلى حد ما نظرا إلى طبيعة الخدمات المقدمة في جميع مكاتب مصلحة التنظيم و من خلال مجموعة الوثائق المقدمة , سواء في الحالة المدنية أو رخص السياقة أو بطاقات ترقيم السيارات و حتى جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية , وهو الأمر الذي يؤكد أن هذا المشروع يمكن بأن يعود بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن , على حد سواء من خلال عصرنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات و تقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح إرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية, لكن إنجاز هذا

لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يستلزم المنظومة الإدارية تجاوزها خصوصا في الشق البشري و التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق عملية الرقمنة بالصورة المرسومة لها ..

قائمة المراجع :

قائمة الكتب :

- الجرف طعيمة, **مبادئ في نظام الإدارة المحلية**, مصر ,القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة , 1962.
- الجندي مصطفى, **الإدارة المحلية واستراتيجياتها**, مصر ,الإسكندرية: منشأة المعارف , 1987 .
- الخلايلية محمد حسن,**الإدارة المحلية و تطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر "دراسة تحليلية مقارنة** ,عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع ,2009 .
- السالمي علاء عبد الرزاق,عبد الرزاق السليطي,**الإدارة الالكترونية**, ط1,عمان: دار وائل للنشر, 2008.
- الشيخلي عبد القادر,**الإدارة المحلية"دراسة مقارنة"**, عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة,2001.
- الصيرفي محمد, **الإدارة الالكترونية** , ط 1 , مصر, الإسكندرية : دار الفكر الجامعي , 2006 .
- القدوة محمود,**الحكومة الالكترونية و الإدارة المعاصرة**, ط1,عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع, 2010.
- انس قاسم جعفر, **أسس التنظيم الإداري للإدارة المحلية في الجزائر**, ط2, الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية, 1998 .
- بدران عباس , **الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق** ,بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر,2004 .
- بوضياف عمار,**التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق**, ط1, الجزائر: جسور النشر و التوزيع, 1995.
- توفيق عبد الرحمان,**الإدارة الالكترونية**, مصر , القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة, 2003 .
- ثابت عبد الرحمان إدريس,**نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**, مصر, الإسكندرية : الدار الجامعية ,2005.
- حسن مصطفى حسن, **الإدارة المحلية المقارنة**,ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر,1982.

- حسين محمد لحسن,**الإدارة الالكترونية" المفاهيم الخصائص المتطلبات**", عمان, ط1: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, 2011 .
- رشيد احمد, **مقدمة في الإدارة المحلية** , مصر , القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب, 1975 .
- رشيد احمد, **نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة**, ط5, الجزائر :دار المعارف, 2006.
- زغدود علي,**الإدارة المحلية في الجمهورية الجزائرية**, ط2 ,الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب, 1984 .
- سعد غالب ياسين,**الإدارة الالكترونية** , ط1,عمان: دار البداية ناشرون و موزعون, 2012.
- سمار الزغبي خالد, تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها "دراسة مقارنة,منشأ, الإسكندرية,المعارف, 1984.
- سمير احمد, **الإدارة الالكترونية**, عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, 2009.
- شنطاوي علي خطار,**الإدارة المحلية**, عمان: دار وائل للنشر , 2002.
- عبد الرحمان المعثم نبيل,**المكتبة الرقمية في المملكة العربية السعودية "مكتبة الملك فهد الوطنية أنموذجا**", السلسلة الأولى , السعودية, الرياض , 2010.
- عبود نجم الدين,**الإدارة الالكترونية الإستراتيجية** , الوظائف والمشكلات , المملكة العربية السعودية , الرياض : دار المريخ للنشر , 2004 .
- عبود نجم الدين,**الإدارة والمعرفة الالكترونية**, عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2009.
- غنيم احمد محمد,**الإدارة الالكترونية"أفاق الحاضر و المستقبل**",المكتبة العصرية,2004.
- فتح الله الخطيب محمد, صبحي محرم,**الاتجاه المعاصر في نظام الحكم المحلي**, مصر, القاهرة : دار النهضة العربية, 1966.
- قصير مزياني فريدة , **مبادئ القانون الإداري الجزائري**, باتنة: مطبعة عمار قرفي, 2001.
- محرم صبحي, **نظام الحكم المحلي**, بحث منشور بواسطة سلسلة المنظمة العربية للعلوم الادارية.

– ممدوح خالد,**البلديات و المحليات في ظل تبادل الأدوار الجديدة للحكومة**, مصر, القاهرة : المنظمة العربية للتنمية , 2009.

– يكن زهدي , **القانون الإداري** , لبنان , صيدا بيروت, المكتبة العصرية , 1995 .

–عثمان خليل عثمان, **التنظيم الإداري في الدول العربية**, مصر, القاهرة : جامعة الدول العربية 1956

قائمة المذكرات والأطروحات :

– العزام, احمد حسن محمد , **الحكومة الالكترونية في الأردن إشكالية التطبيق** , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة اليرموك ,عمان ,2001 .

– الوافي رابح , **محاولة إرساء الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية** ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة أوكلي محند اولحاج ,البويرة ,2014–2015 .

– باري عبد اللطيف, **دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية**, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص تنظيمات سياسية, جامعة بسكرة, 2013– 2014.

– بالجيلالي احمد,**إشكالية عجز ميزانية البلديات,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير,كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير**, قسم تسيير المالية العامة , جامعة تلمسان,2010.

– حماد مختار , **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية**, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية, تخصص التنظيم السياسي و الإداري, قسم العلوم السياسية, كلية العلوم السياسية و الإعلام, الجزائر,جامعة يوسف بن خدة,2007.

– خافضي زهير,**الأنظمة الآلية و دورها في خدمة الأنظمة الأرشيفية**,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات, قسم علم المكتبات,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة ,2008 .

– رمضان محمد إبراهيم, **الوصاية على الهيئات المحلية**, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق, جامعة عين شمس, القاهرة, مصر , 1976.

– عاشور عبد الكريم,**دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر**,أطروحة مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص:الديموقراطية و الرشادة ,كلية الحقوق و العلوم السياسية ,جامعة منتوري,قسنطينة,2009-2010.

– عبان عبد القادر,**تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر**"دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة", أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ال م د في علم الاجتماع ,تخصص إدارة و عمل, قسم علم الاجتماع,كلية العلوم الإدارية و علم الاجتماع, بسكرة,2016 .

– عكنوش نبيل المالك,**المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية**,تصميمها إنشاؤها ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات , قسم علم المكتبات, كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية, 2010.

– عكوشي عبد القادر , **التنظيم في المؤسسات الإدارة المحلية** "دراسة ميدانية ببلدية العفر ون ",مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التنظيم و العمل , قسم علم الاجتماع ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة الجزائر , 2004 /2005.

– غمري عبير,**إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر**, مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص قانون إداري, قسم الحقوق, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة بسكرة ,1998 /1999.

– محمد بالعربي عبد الكريم, **العلاقات بين محددات الهيكل التنظيمي و إدارة الإدارة المحلية**, مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة شهادة الماجستير في الإدارة العامة, قسم الإدارة العامة,كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية, 2002.

قائمة المجلات:

- الزغبي خالد,**الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية**, مجلة الحاسوب,العدد46,2000.

- الشيخلي عبد الرزاق, **اتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية** "**دراسة تحليلية**"**,مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية** , جامعة بغداد ,العراق,العدد52, 2008.

- بوعمامة العربي, رقاد حليمة,**الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية**, جامعة الوادي, مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية, العدد09 /2014/12.

- سعد القرني عبد الرحمان,**تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية**"**دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض**", مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية,قسم العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض,2007

- عبد الله العربي محمد, **دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمعات اقتصاديا و اجتماعيا**,مجلة العلوم الإدارية, العدد 1.

- عبد الناصر موسي,**مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**,مجلة الباحث,العدد09,2011 .

- عشي علاء الدين, **النظام القانوني للمركزية في الجزائر**,مجلة الفقه و القانون,جامعة تبسة,العدد90.

- يتوجي سامية,اطر رقمنه الإدارة العمومية"مشروع الجزائر2013",كلية الحقوق و العلوم السياسية,جامعة مند أوعلي,البويرة,العدد2015.06.18 .

المواقع الالكترونية:

- "الرقمنة" إستراتيجية رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات و مؤسسات المعلومات

من الموقع: **file///c :documents** تاريخ الاطلاع:2017.01.15

- بن السبتي عبد المالك,ابتسام سعيدي,معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية,المكتبة

من الموقع: **http : //www.iefpedia** تاريخ الإطلاع: 2017.01.27

الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا,"دورية محكمة تعنى بمجال المكتبات و المعلومات,العدد,43 سبتمبر 2016 من

الموقع: **http: // www.journal.cybrations.org** تاريخ الإطلاع: 2017.01.18.

- بنت دخيل الله الخثعمي مسفر,مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات"دراسة

الاستراتيجيات المتبعة من الموقع: http : //www.werbereview.dz بتاريخ 2017.01.12.

- رضوان رأفت , الإدارة الالكترونية

من موقع : file:///C:/Documents. تاريخ الاطلاع : 15/01/2017

القوانين:

- المادة 01 من قانون 10/11 المؤرخ في 03-07-2001 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية رقم 37.

الفهرس

المقدمة..... 02
IV- الفصل الأول:..... 10
مقدمة الفصل الأول..... 11
المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية..... 12
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية..... 12
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 14
المطلب الثالث:المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الالكترونية..... 23
المطلب الرابع طبيعة الإدارة الإلكترونية..... 26
المبحث الثاني: ماهية الرقمنة (Digitization)..... 41
المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن الرقمنة..... 41
المطلب الثاني:أهمية الرقمنة..... 43
المطلب الثالث:أشكال الرقمنة..... 46
المطلب الرابع:أسباب لجوء مؤسسات المعلومات إلى التحويل الرقمي..... 47
المطلب الخامس:العوامل التي ساعدت على نشوء مشاريع التحويل الرقمي..... 48
المطلب السادس:ايجابيات عملية الرقمنة في مؤسسات المعلومات..... 49
المطلب السابع:المعدات و الأجهزة المستخدمة في عملية الرقمنة.....50
المطلب الثامن:البرمجيات المستخدمة للرقمنة..... 51
المطلب التاسع:استراتيجيات الرقمنة.....53
المبحث الثالث:ماهية الادارة المحلية.....57
المطلب الأول:مفهوم الإدارة المحلية.....58
المطلب الثاني:مستويات الإدارة المحلية..... 70
المطلب الثالث:أسس نظام الإدارة المحلية.....77
المطلب الرابع:مفهوم التنمية المحلية.....83
V- الفصل الثاني:أهم التجارب العالمية في مجال الرقمنة.....89
المبحث الأول :التجارب الدولية الغربية و العربية في مجال الرقمنة.....91
المطلب الأول: تجارب الدول الغربية في مجال الرقمنة.....91
المطلب الثاني :التجربة الكندية 95
المطلب الثالث:التجربة البريطانية 97
المطلب الثاني: تجارب الدول العربية في مجال الرقمنة.....100

المبحث الثاني : تجربة الرقمنة وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر.....105

المطلب الأول : إرهاصات التحول إلى الرقمنة في الجزائر.....105

المطلب الثاني:البنية التحتية الالكترونية في الجزائر.....106

المطلب الثالث:مشروع الجزائر الإلكترونية2008 - 2013.....108

المبحث الثالث: دوافع ومراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية 111

المطلب الأول: دوافع التحول إلى الرقمنة في الجماعات المحلية.....111

المطلب الثاني:مراحل تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية.....120

المطلب الثالث: آثار تطبيق الرقمنة 123

VI- الفصل الثالث:واقع الرقمنة في بلدية برج بن عزوز..... 126

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية برج بن عزوز.....128

المطلب الأول:التعريف بالبلدية.....128

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....131

المبحث الثاني : البنية التحتية للرقمنة في بلدية برج بن عزوز.....132

المطلب الأول:مكتب الحالة المدنية 132

المطلب الثاني:مكتب إصدار بطاقات ترقيم السيارات 133

المطلب الثالث: مكتب استخراج رخص السياقة.....138

المطلب الرابع : مكتب استخراج و وثائق بطاقة التعريف و جواز السفر البيومتري 140

المبحث الثالث: أداة الدراسة تفسيرها و تحليلها.....143

المطلب الأول: منهج الدراسة و متغيراتها.....143

المطلب الثاني: وصف و تحليل وتفسير و تقييم نظام الرقمنة في بلدية برج بن عزوز.....144

المطلب الثالث:مقترحات و توصيات.....165

خاتمة: