الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي

في ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنـــــــوان:

جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية

دراسة حالة بلدية حاسي خليفة *الوادي*

اعداد الطلبة :
بادي سعد
عياط إبراهيم
مصباحي طارق

تحت اشراف:
د/ عابي خليدة
د/ سردوك فاتح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 22/06/2019

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ بن عمر محمد البشير	أستاذ محاضر .أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د/ عابي خليدة	أستاذ محاضر .أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د/ بو سواك أمال	أستاذ محاضر .أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية :2018/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي

في ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنـــــــوان:

جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية

دراسة حالة بلدية حاسي خليفة *الوادي*

اعداد الطلبة :
بادي سعد
عياط إبراهيم
مصباحي طارق

تحت اشراف:
د/ عابي خليدة
د/ سردوك فاتح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2019/06/22

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ بن عمر محمد البشير	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د/ عابي خليدة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د/ بو سواك أمال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية :2019/2018

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

رزقنا الله برهما

إلى زوجتي الطيبة و ابنتي حبيبتي *نهى*

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل أقاربي و أحبتي

إلى أصدقائي و زملائي

طارق

إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى قرة عيني الى من جعلت الجنة تحت قدميها ، الى التي وهبتني كل شيء الى اغلى انسان امي الغالية حفظها الله و رعاها

إلى الرجل العظيم ، صاحب الصبر الجميل ، إلى الذي أفنى حياته من اجلي تعليمي إلى اعز إنسان ، أبي العزيز حفظه الله .

إلى من تحلو حياتي بهم إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله وأطال في عمرهم .

إلى من هم دعمي وسندي في هذه الدنيا إلى من لولا وجدهم لاطعم للحياة أصدقائي وزملاء دراستي (طارق ، صالح ، عبد الوهاب ، لمين ، بغداد ، الهادي ، شوقي) إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي إلى كل عائلة بادي .إلى كل من تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي

سعد

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما

الى كل افراد عائلتي

الى كل اصدقائي كل واحد باسمه

الى زميلاتي و زملائي

الى دفعة الاقتصاد و تسيير مؤسسات 2019

ابراهيم

شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا
وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.
وصدق حبيب الله حين قال:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فان لم تستطيعوا فادعوا له"
نشكر اللهونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة.
يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل. عابي خليدة
على مجهوداتها
الكريمة التي بذلتها والتوجيهات القيمة والثقة التي وضعتها في شخصنا والتي كانت حافزا لإتمام
هذا العمل المتواضع.
ولا ننسى أن نتقدم بامتناننا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب
أو من بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل.
كما نشكر موظفي بلدية حاسي خليفة على المساعدة وتقديم المعلومات اللازمة
لإتمام مهام هذه المذكرة .

ملخص :

في الفترة التي يعرف فيها العالم قفزة ونقلة غير مسبوقة من عالم مادي قائم على المادة الى عالم رقمي قائم في بيئة افتراضية كان لازما على الحكومات مجارات هذه التغيرات و ابتكار مفاهيم جديدة تتلائم معها ،هو الامر الذي جسده ظهور مفهوم الحوكمة الالكترونية الى تحسين الادارة المحلية كما تعمل على تحسين علاقة البلدية مع المواطنين من خلال تسهيل الاتصال بهم وتقديم خدمات الكترونية اليهم .

من خلال هذه المذكرة هدفنا الى ابراز مدى جاهزية الادارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة الالكترونية ، الادارة المحلية ، البلدية ، الوثائق البيومترية .

Résumé

À une époque où le monde est connu pour un saut sans précédent d'un monde matériel à un monde numérique existant dans un environnement virtuel, les gouvernements ont dû adapter ces changements et inventer de nouveaux concepts qui leur conviennent. Il vise à améliorer les relations de la municipalité avec les citoyens en facilitant les contacts avec eux et en leur fournissant des services électroniques.

L'étude portait sur la volonté de l'administration locale d'adopter la gouvernance électronique, notamment sur les concepts de gouvernance électronique et les généralités sur les exigences de mise en œuvre de la gouvernance électronique, ainsi que sur certains concepts liés à l'administration locale. Hassi Khalifa à clarifier la volonté de l'administration locale d'adopter la gouvernance électronique.

Mots-clés: gouvernance électronique, administration locale, la commune, documentation biométrique.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات :

قائمة المحتويات	الصفحة
الإهداء	III
الشكر والعرفان	VI
الملخص	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الاشكال	XIII
قائمة الملاحق	XIV
مقدمة	أ
الفصل الأول : الإطار النظري للحوكمة الالكترونية والادراة المحلية	1
تمهيد	2
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية	3
المطلب الأول : تعريف الحوكمة الالكترونية وفوائها	3
المطلب الثاني :المزايا والاهداف الاستراتيجية ومؤشر قياس الحوكمة الالكترونية	5
المطلب الثالث : نماذج تطبيق الحوكمة الالكترونية	8
المطلب الرابع : اخلاقيات ومتطلبات الحوكمة الالكترونية	13
المطلب الخامس : متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية	15
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للادارة المحلية	18
المطلب الأول : ماهية الإدارة المحلية	18
المطلب الثاني : مقومات الإدارة المحلية ووظائفها	22
المطلب الثالث : نظام الإدارة المحلية ومستوياتها	25
المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمشابهة	30
المطلب الأول :الدراسات العربية	30
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	34

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	37
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لبلدية حاسي خليفة ولاية الوادي	41
تمهيد	42
المبحث الأول : التعريف ببلدية حاسي خليفة	43
المطلب الأول : تقديم عام لبلدية حاسي خليفة	43
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	44
المبحث الثاني : وصف وتحليل وتقييم نظام الحوكمة في بلدية حاسي خليفة	48
المطلب الأول : وسائل تحليل الدراسة	48
المطلب الثاني : الاسئلة المقترحة المتعلقة بموضوع الدراسة والاجابة عنها	49
المطلب الثالث : تحليل وتفسير معلومات الاستبيان	53
المطلب الرابع :الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية	62
خلاصة الفصل	64
الخاتمة العامة	65
قائمة المراجع	69
الملاحق	73

قائمة الجداول والأشكـــال والملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	احصاء السكان	44
2.2	المستوى التعليمي لموظفي مصلحة الوثائق البيومترية	54
3.2	الدورات التكوينية لموظفي مصلحة الوثائق البيومترية	55
4.2	العوائق التي تحول دون خدمة جيدة	56
5.2	الإضافات التي قدمتها الحوكمة الالكترونية مقارنة بالخدمة التقليدية	57
6.2	الخدمات التي قدمتها الحوكمة الالكترونية بالنسبة للموظفين	58
7.2	العلاقة بين امتلاك الموظفين فكرة عن الوثائق البيومترية ومتغير الدراسة	59
8.2	مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة	60
9.2	تقييم المبحوثين للحوكمة الالكترونية في الجزائر	61

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أبعاد الحوكمة الالكترونية	6
1.2	الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة	45
2.2	المستوى التعليمي للموظفين	54
3.2	الدورات التكوينية	55
4.2	العوائق التي تحول دون خدمة جيدة	56
5.2	الإضافات التي قدمتها الحوكمة الالكترونية مقارنة بالخدمة التقليدية	57
6.2	الخدمات التي قدمتها الحوكمة الالكترونية بالنسبة للموظفين	58
7.2	العلاقة بين امتلاك الموظفين فكرة عن الوثائق البيومترية ومتغير الدراسة	60
8.2	مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة	60
9.2	تقييم المبحوثين للحوكمة الالكترونية في الجزائر	61

قائمة الملاحق :

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	74

مقدمـــــــة عـــــــامة

مقدمـــــــة عـــــــامة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة لانفجار المعروف وثورة المعلومات والاتصالات. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة. مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف الآلات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية، والإدارات المحلية أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بمحاولة تحديثها كلها والانتقال لنظام الحوكمة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية ويستوجب تبني هذا النظام توفر بنية تحتية قوية لدى الادارات المحلية ، فان نجاحها مرتبط بما يمكن توفيره من موارد مالية و كفاءات بشرية و بنية تحتية تمكنها من تحقيق أهدافها .

الإشكالية:

ما مدى جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية ؟

وفي مضمون الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- هل تمتلك الادارة المحلية بنية تحتية كافية للقدرة على تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية ؟
- هل يعتبر تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية مكلف ماليا ؟
- ما مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة المحلية؟

فرضيات الدراسة :

- الحوكمة الالكترونية تساعد في القضاء على البيروقراطية
- هناك كفاءات بشرية قادرة على تطبيق الحوكمة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية
-تواكب المؤسسة محل الدراسة كل ماهو جديد عن الرقمنة.

اسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اهم الدوافع لاختيار الموضوع ما يلي :

اسباب ذاتية: الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع وكذا اعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الحوكمة الالكترونية في تحسين الإدارات المحلية من تسهيلات وانجاز في المعاملات للمواطنين

اسباب موضوعية :بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع

الحداثة: اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لانه يواكب التطورات الحديث

أهداف الدراسة :

يسعي موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- تسليط الضوء على دور الحوكمة الالكترونية في المؤسسة المدروسة بلدية حاسي خليفة وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية .
- إبراز أهمية الحوكمة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها
- التعرف على مختلف تكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من اجل الارتقاء بخدماتها
- إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الحوكمة الالكترونية وعلاقتها بالإدارات المحلية .

أهمية الدراسة :

إن موضوع دور الحوكمة الالكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية حاسي خليفة له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من معاملات ورقية إلى الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرنة الإدارة اللحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية .

حدود الدراسة :

حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في ولاية الوادي ببلدية حاسي خليفة .

حدود زمنية:حيث امتدت من شهر فيفري2019 إلى غاية شهر ماي 2019 زيارات ميدانية لإفراد عينة البحث

متغيرات الدراسة:

تعالج الدراسة الحالية المتغيرات التالية:

المتغيرات الرئيسية : المتغير المستقل(الحوكمة الالكترونية)، والمتغير التابع (الإدارات المحلية) .
المتغيرات الوسطية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

بحكم طبيعة الموضوع يمكننا الاعتماد على المنهج الاستكشافي في شقه النظري ،وأسلوب دارسة حالة في شقه التطبيقي .

منهج الدراسة :

كما أسلفنا الذكر إن بحثنا يعتبر من المواضيع الحديثة الذي سيساد في إنشاء رؤية جديدة في علم الإدارة ،ويدعم استخدام الحوكمة الالكترونية ،كأسلوب جديد في العمل وتقديم الأمثل للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية ، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الاستكشافي بهدف الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ، وذلك بإظهار مختلفة الجوانب النظرية للموضوع ، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

الأدوات المستخدمة أهمها:

الاستبيان : وذلك من اجل المعلومات و البيانات الميدانية وتحليلها بالإضافة إلى استخدام برنامج EXCELلرسم الأشكال والبيانات ،كما استخدمنا المقابلة: وهي الالتقاء بموظفي مصلحة الوثائق البيومترية ورئيس المجلس الشعبي البلدي .

مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري من دراستنا ركزنا على المذكرات والمقالات العلمية بدرجة أولى أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان والملاحظة والوثائق والمقابلة .

صعوبات البحث :

- قلة المراجع التي تصب حول هدا الموضوع
- صعوبة تجاوب العمال مع الاستبيان مما في ذلك صعوبة استرجاع البيانات

هيكلة الدراسة :

قسمنا دراستنا الى فصلين فصل نظري تكلم عن الإطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية والادارة المحلية و احتوى على ثلاث مباحث مبحث درس الإطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية و المبحث الثاني و ضح الإطار المفاهيمي للادارة المحلية اما عن المبحث الثالث فقد تم فيه التطرق اللى بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا و بيان الفرق بينهما .

اما بخصوص الفصل التطبيقي فقد قسم الى مبحثين حيث احتوى المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة وبيان هيكلها التنظيمي اما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى وصف وتحليل و تقييم نظام الحوكمة الالكترونية في هذه المؤسسة .

الفـــصـــل الأول

الإطار النظري للحوكمة الالكترونية والإدارة المحلية

تمهيد:

تعد الإدارة المحلية توزيعا للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية و بين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة و رقابتها، للإدارة المحلية دور مهم في تقدم الأمم و المجتمعات في مختلف أرجاء العالم ، فمع تطور حياة الإنسان زادت الحاجة إلى توفير مناخ منظم لتنظيم حياة الأشخاص، ليساعدهم على اقتناء حاجياتهم بشكل دقيق وسريع حيث يتطلب توفير هذا المناخ العديد من النظم و التي من أهمها الحوكمة الإلكترونية حيث تعبر الحوكمة الإلكترونية عن حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين، و للقطاع العام، وفيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك للموظفين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة.

كما أنها تؤثر في العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف الحوكمة الإلكترونية. وفي هذا الفصل سوف يأتي تفصيل لكل من المتغيرين في ثلاثة مباحث جاءت كالآتي :

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية ، أما المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية وفي المبحث الثالث هو عبارة عن الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية والإدارة المحلية

في سعي الحكومات إلى تشكيل حكومة خالية من الفساد الإداري و بناء حكومة متكاملة تحقق الرفاهية في كل الاتجاهات وتعمل على تجسيد مبدأ العدل وقمع الغش والبيروقراطية احتكمت لتبني بما يسمى بنظام الحوكمة الإلكترونية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية

شكلت التحديات البيروقراطية أكبر العوائق أمام التقدم والتطوير والارتقاء بالأداء في القطاع العام ، وفي ظل الشفافية ومحدودية المساءلة انتشر الفساد الإداري والمالي في الخدمات الحكومية الأمر الذي أدى إلى تبني الحوكمة الإلكترونية.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة الإلكترونية و فوائدها

يعد مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحا حديث النشأة باعتباره متعلق ومواكب لتطورات تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة الإلكترونية

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) الحوكمة على أنها:" ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون بلد معين، وتشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم القانونية". [1] ومن هنا، يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بأنها امتداد للحوكمة وهي أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ITC، من أجل إضفاء مزيد من الفعالية، والسرعة، والشفافية على أداء أنشطة الإدارة الحكومية، ونشر المعلومات للعموم وللمؤسسات الأخرى. ويجمع تعريف اليونسكو [2] ما بين استخدام الوسائل الإلكترونية في ممارسة السلطة لإدارة شؤون البلد، والتعبير عن مصالح المواطنين، مما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والكفاءة. أما الخبراء والفاعلون [3] في

---

[1] أونيس عبد المجيد ، **الحوكمة الإلكترونية – رؤية شاملة** – ، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الإلكترونية ، حالة البلدان العربية يومي 29- 30 أكتوبر، 2014 ، ص 4.

[2] الأمم المتحدة ، **الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي** ،الملحق رقم 24 ، 2006

[3] **مجلة الدراسات المالية والاقتصادية** ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي الجزائر ، العدد 10 ، الجزء 02 ، 2017 ، ص 12

هذا المجال، فمعظمهم يرون أنها تهدف إلى تمكين المواطن من المشاركة في عملية الحوكمة وصنع القرار. وبصرف النظر عن تعدد التعاريف، يجمع الخبراء على أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية أوسع من مفهوم الحكومة الإلكترونية، إذ أن الحوكمة الإلكترونية قادرة على إحداث تغيير في العلاقة بين المواطنين والحكومات وفيما بينهم. وقد ساهم مفهوم الحوكمة الإلكترونية في ظهور مفاهيم جديدة للمواطنة هدفها الأساسي إشراك المواطنين وتمكينهم، من خلال إبراز احتياجات المواطن ومسؤولياته في آن واحد في عملية إدارية وسياسية شاملة في بلده، مما يساهم في تعزيز الشرعية التي تقوم عليها حكوماتهم إلا أنه ونتيجة لذلك ، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لتمكين المواطنين من المشاركة فعليا.[1]

هذا الأمر يتطلب تغييرا جوهريا في الطريقة التي تعمل بها الحكومات داخليا لإدارة الشؤون العامة ، وفي تعاطيها وتفاعلها مع مواطنيها ، لاسيما في وظيفتها الأساسية ، وهي تعزيز الحكم الرشيد كشرط لتحقيق التنمية المستدامة.ولا يتحقق هذا التغيير إلا عبر التزام الحكومات بالعمل مع جميع الأطراف ، بما فيها مؤسسات المجتمع المدني بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر وحماية البيئة و وضع حد لعدم المساواة ، وتأمين الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمدنية والسياسية لجميع فئات المجتمع. [2] فمفهوم الحوكمة الإلكترونية يتجاوز نشر المعلومات من الحكومة إلى جميع المواطنين، ويتضمن إشراك هذه الفئات المجتمعية في عملية صنع القرار. وفي هذا السياق، لا يقتصر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تعزيز الحكم الرشيد، بل يشمل أيضا الاستفادة من التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما على شبكة الإنترنت وتوفير الفرص لتطوير العلاقة بين الحكومات والمواطنين وتحسينها.

فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في إشراك المواطنين في عملية الحكم، من خلال توفير منصة عملية للنقاش والمشاركة و التعبير عن الآراء، وذلك بطريقة سهلة وشفافة ومنه تكون الحوكمة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الإنتاجي للمؤسسة والارتقاء بوضعيتها المالية، والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء تلك المشاركة في خلق القيمة أو تلك المستفيدة منها.

[1].[1]اونيس عبد المجيد ،**الحوكمة الإلكترونية** ، ص 4

[2]ايمان عبد المحسن، **مدخل إداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2009، ص18

الفرع الثاني: فوائد الحوكمة الإلكترونية

إن اعتماد الحوكمة الإلكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ، من أجل زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة من خلال خدمات إلكترونية متكاملة ومستمرة وتحقق الحوكمة الإلكترونية جملة من الفوائد سواء للمواطنين ورجال الأعمال على حد السواء . منها ما يلي :[1]

- التحول من حكومة أو مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة منفتحة ذات أداء عالي .
- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة .
- القدرة على توفير المعلومات بمصداقية أكثر .
- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر .
- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة .
- توفير الخدمات آليا كسبا للوقت والجهد وحسن سير العمل ونشرا للشفافية ومكافحة الفساد.
- اشتراك المواطن أو العميل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

[1] مجلة العلوم الإنسانية ، **دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة** ، جامعة خميس مليانة ، العدد 08 ، الجزء 02، ديسمبر 2017 ، ص 268

المطلب الثاني: المزايا و الأهداف الإستراتيجية ومؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية العديد من المزايا التي تساعد في التنظيم الإداري كما لها مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1 الفرع الأول: مزايا الحوكمة الإلكترونية

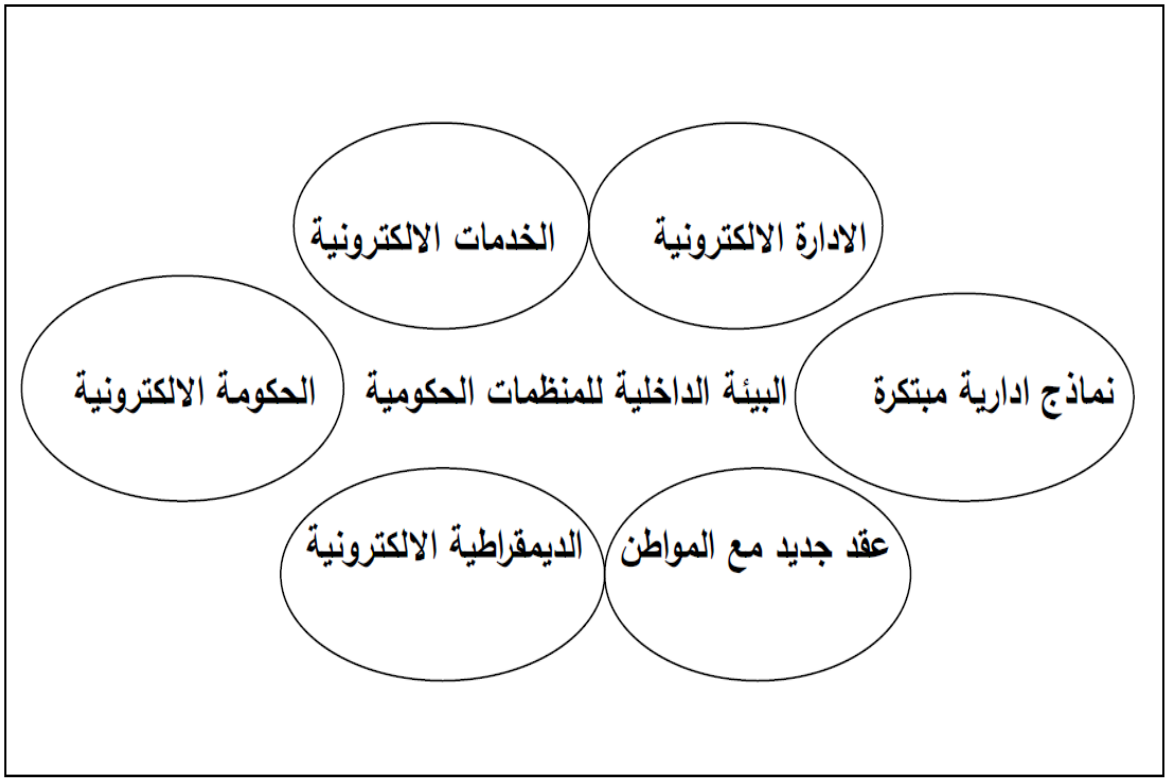
من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية:[1]

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني،كافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة .
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية ، تستند إلى مشاركة منظمات الأعمال.

ويوضح الشكل الأبعاد المختلفة التي تميز الحكومة الإلكترونية.

[1] اونيس عبد المجيد . مرجع سبق ذكره . ص7

الشكل(1.1): أبعاد الحوكمة الإلكترونية



المصدر : إيمان عبد المحسن،مرجع سابق،ص21.

الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية

من أهم أهداف الحوكمة الإلكترونية:[1]

- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة لتعزيز مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة، وتعزيز الاندماج الاجتماعي.
- رفع مستوى الكفاءة الإدارية.
- نشر ودعم خدمات الحوكمة الإلكترونية الجديدة داخل الهيئات الحكومية حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص.
- زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الحكم الرشيد.

[1]Heeks، R. B. 1998**. Information Systems and Public SectorAccountability** ،Institute for Development Policy and Management،University of Manchester،p05.

- المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو اقتصادي سليم.
- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية.

الفرع الثالث: مؤشر قياس الحوكمة الإلكترونية

لقياس مستوى الحوكمة الإلكترونية في المواقع الإلكترونية، هناك عدة أسس تستخدم في التقييم.[1] ومن خلال هذه الأسس تم إنشاء هذا المؤشر والمخصص لقياس ومقارنة مستوى المواقع الإلكترونية والذي قد تم تطبيقه على المواقع في دولة الكويت. مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نسبية النتيجة، فهي تقديرية وبذلت بها أقصى أنواع العناية المهنية لتكون دقيقة ومعبرة عن الوضع الحقيقي في لحظة القياس.

وقياس الحوكمة الإلكترونية ليس بالشيء الجديد فالأمم المتحدة وبالتعاون مع الجمعية الأمريكية للخدمات العامة يقومان بدعم فريق عمل دولي منذ عام 2003 يعمل على قياس مستوى الحوكمة الإلكترونية لدى المواقع الإلكترونية لبلديات أكثر من مائة مدينة استخداما للاتصالات .علما بأن أداة القياس الحالية لمستوى الحوكمة الإلكترونية موجهة فقط لقياس المواقع الإلكترونية على الانترنت، في حين أن هناك وسائل أخرى لا يتم قياسها وهي في ازدياد مضطرد، على سبيل المثال الخدمات المقدمة من خلال الهواتف الذكية، أكشاك الخدمة الإلكترونية، الكاميرات المرورية، البطاقة الذكية، الخدمات الهاتفية النمطية، التلفزيونات الذكية... الخ .

أما بالنسبة إلى الأسس التي تستخدم لقياس مستوى الحوكمة الإلكترونية فهناك خمس بنود رئيسية يتم من خلالها تقييم مستوى حوكمة الموقع الإلكتروني :

أ. **الخصوصية والأمان:** يفحص هذا البند مدى خصوصية وأمان الموقع من خلال أسئلة عن أهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.

ب. **قابلية الاستخدام:** يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام. يتطرق هذا البند أيضا لشكل الموقع من حيث التجانس والوضوح.

ج. **المحتوى:** يهتم هذا البند بمضمون الموقع من المعلومات ومدى انتسابها للمؤسسة، أيضا يهتم بطرق عرض المعلومات و كيفية الوصول إليها.

[1] فاتح أحمية ،**الحوكمة الإلكترونية _ إطارها ألمفاهيمي والتنظيمي**، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الإلكترونية ، حالة البلدان العربية، 2014، ص 9.

د. **الخدمات:** يدور هذا البند حول صنفين من الخدمات، خدمات للمواطنين وخدمات للموظفين وقطاع الشركات. ويركز البند على وجود خدمات ومستوى الخدمات مثل خدمات التسجيل والدفع الإلكتروني وغيرها.

هـ. **المشاركة الشعبية:** يقيس هذا البند مدى استطاعة الشعب (المواطن، العميل، أو المستفيد من الموقع)بالتفاعل معه من خلال التواصل مع المؤسسة وإبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالمؤسسة وأيضا يتحقق من إمكانية وجود استبيانات وأسئلة استطلاع مقدمة على الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع.

المطلب الثالث: نماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية

لقد تم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في عدة نماذج نذكر منها :

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية بوجه خاص أحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها تطوير إدارة الخدمات العامة في الدولة، مما سيساهم في إضافة قيم جديدة من شأنها دعم رفاهية المواطن واحترام وقته وجهده وتسيير شؤون المجتمع والاقتصاد، وبالتالي دعم التنمية الشاملة والمستدامة بكافة أشكالها.

فغالبية الدول العربية تبنت مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي تعرف على أنها النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية التقليدية مع فارق أن الأولى تتجسد في الشبكات والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيات المتطورة وتحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي ملموس في أجهزة الدولة.

وعرفت الإدارة الإلكترونية بأنه "انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات فتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتطبيقاتها سخرت لدعم الوظائف الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة ككل من الداخل، و تيسير علاقاتها الخارجية بالمؤسسات الأخرى والمستفيدين من خدماتها "[1].

[1]سومية تبة ،**الحوكمة الإلكترونية**، بين الواقع و المأول _ الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الإلكترونية ، حالة البلدان العربية ، 29-30أكتوبر، 2014، ص 7.

إن الإدارة الإلكترونية تستعمل المعلوماتية وأنظمتها المختلفة للتوثيق الآلي وجمع قاعدة البيانات المتعلقة بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة والعمل على تدفق المعلومات إلكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية للمؤسسة في حدود ما تقتضيه المنافسة، على هذا النحو كانت الصورة الجنينية لما يعرف بالإدارة الإلكترونية في قطاع الأعمال وهي غير مستقرة باعتبارها ترتبط بقطاع التكنولوجيا الذي يتميز بالتراكم المتواصل وعليه الإدارة الإلكترونية مستمرة التطور [1] .كما أنها لم تعد حكرا على مؤسسات الأعمال بل أضحت من أهم خيارات التسيير الإداري لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية في غالبية الدول المتقدمة التي كان لها السبق في إحداث وتبني ما هو متعارف عليه بالحكومة الإلكترونية الافتراضية، والتي فحواها استغلال التقدم التكنولوجي في البرمجيات والمعلوماتية والانترنت وملحقاتها في تحسين الأداء الحكومي للبلدان في إطار التوجه نحو جودة الأداء الحكومي من خلال الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين والفاعلين في القطاعات الحكومية. [2] ومن أسمى أهداف الحكومة الإلكترونية توظيفها للمساعدة على تنفيذ وتجسيد برامج السياسات الاقتصادية للحكومات وذلك بسرعة ودقة التنفيذ وتنظيم أعمال الهيئات الحكومية، والتنسيق فيما بينها على غرار الضرائب، البنوك، الجمارك،العدالة....إلخ، مما يسمح بتخفيض تكلفة تدفق المعلومات المطلوبة والإجراءات المعمول بها، مع تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الحكومية.

الفرع الثاني: الديمقراطية الإلكترونية

يرتبط مفهوم الحوكمة الإلكترونية بالتوسع في تفعيل الأسس الديمقراطية في العلاقات بين الحكومة والمواطنين، فهناك من يرون أن السعي للتوسع في دور الحوكمة الإلكترونية يجب أن يشمل التطور إلى تبني الديمقراطية الإلكترونية، و يمكن تقديم باقة من التعريفات للديمقراطية الإلكترونية، بمنأى عن الافتراض العام الذي تبناه ا لمجتمعون و هو أن الديمقراطية الإلكترونية متصلة باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات لتعزيز بنيتها و عملياتها.

[1] سوميةتبة ،**الحوكمة الإلكترونية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 7
[2] فهد بن ناصر العبودي ، الحوكمة الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ ، ط2 ، 2005، ص 22

توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية في توليد وجمع وتصنيف وتحليل وتداول كل المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بممارسة قيم الديمقراطية وآلياتها المختلفة، بغض النظر عن الديمقراطية وقالبها الفكري ومدى انتشارها وسلامة مقصدها وفاعليتها في تحقيق أهدافها[1].

الديمقراطية الإلكترونية هي وسيلة لنشر المزيد من المعلومات السياسية و تعزيز الاتصالات والمساهمة أملا في تحويل الحوار السياسي والثقافة السياسية على الأمد البعيد[2].

الديمقراطية الإلكترونية هي ببساطة استخدام آليات تقنية لتسهيل الأنشطة الديمقراطية؛ بمعنى أن مفهوم الديمقراطية الإلكترونية هو محاولة لممارسة الديمقراطية بتجاوز حدود المكان والزمان والظروف المادية الأخرى عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصال و المعلومات،[3] وتبقى الديمقراطية الرقمية محاولة لتغيير الطرق التقليدية في العمل السياسي حيث تسعي المؤسسات العامة أو السياسية لإيجاد طرق جديدة لإدارة الشؤون الحكومية والإدارة .كما يوجد إجماع عام على أن مشاركة كل من المواطنين والقطاع المدني تشكل حجر الأساس في الحكم الرشيد العام والحوكمة الإلكترونية. وخلافا للأنواع التقليدية من المشاركة، كالتواصل والتحاور، يرتكز إشراك المواطنين على عملية تفاعلية في اتجاهين، مما يشجع على إثراء الحوار والمشاركة وتبادل الأفكار.

وهذا الأمر يعكس رغبة الحكومة في التبادل، ومن الناحية المثالية تتطلب هذه العملية من الحكومات إشراك المعلومات مع المواطنين وجعلهم شركاء في صنع القرار ووضع جدول أعمالها واستراتيجياتها وضمان مراعاة مقترحاتهم في صنع القرار. ومن الأفضل إشراك المواطنين في جميع مراحل عملية وضع السياسات كونها عملية تكرارية أو تعقبية تضمن دمج أولويات المواطنين في السياسات العامة ضمن جميع مراحل دورة وضع هذه السياسات وتنفيذها. وعليه يمكن للمواطنين أن يمثلوا أنفسهم كأفراد، أو أن يمثلوا بعضهم بعضا من خلال مجموعات تعبر عن أفكارهم، خاصة عن طريق مؤسسات المجتمع المدني. ويسعى المواطنون من خلال مشاركاتهم النشطة إلى الانخراط في الحياة العامة بشكل حقيقي مما يحمل مزودي الخدمات الحكومية مسؤولية أكبر تدفعهم إلى تفعيل التشاور والحوار مع المعنيين لرصد ردود أفعالهم وتقييم أدائهم خارجيا وداخلياً.

[1] مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، **الديمقراطية التكنولوجيا وظاهرة رقمنة السياسية**، القاهرة ،2017، ص8.

[2] Arthur Edwards،" **ICT strategies of democraticintermediaries: A view on the political system in the digital age**"، Journal Information Polity. Issue Volume 11،Number 2/2006 ،Pages163-176

[3] https://ar.wikipedia.org/wiki/2019/05/25 الديمقراطية الإلكترونية بتاريخ

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف فهم احتياجات المستخدمين يشكل واحدا من أهم الأسباب وراء ارتفاع نسبة فشل مشاريع الحكومة الإلكترونية في معظم البلدان في إشراك المواطنين في الحوكمة الإلكترونية حيث يمكن اعتماد مجموعة متنوعة من الآليات لتعزيز إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية أهمها[1]:

– **تبادل المعلومات**: يمكن أن تتضمن هذه الآلية عرض وثيقة ميثاق تتضمن قائمة بالخدمات، وتحدد مستويات تنفيذها، والأدوار والمسؤوليات المترتبة على مزوديها من جهة وعلى المواطنين من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن عقد اجتماعات دورية وبناء مواقع وواجهات ومنصات خاصة على شبكة الانترنت من أجل تبادل المعلومات، وفي معظم البلدان بدأ عدد كبير من الإدارات العامة المعنية بتقديم الخدمات الحكومية باستخدام الهاتف النقال كقناة إضافية لتبادل المعلومات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

– **التشاور**: ينبغي عقد اجتماعات تشاورية مع أصحاب المصلحة خلال المراحل المختلفة من دورة المشروع، وضمن فترات زمنية منتظمة، وذلك لاستخلاص وجهات نظرهم وحثهم على تبني الخدمات المقترحة. ويمكن لمزودي خدمات الحكومة الإلكترونية التشاور أو التحاور عبر الإنترنت أو من خلال عقد اجتماعا وجهاً لوجه مع المعنيين.

– **التقييم التشاركي**: يهدف ذلك إلى تطوير الخدمات الإلكترونية، بالتعاون مع أصحاب المصلحة وخاصة طالبي هذه الخدمات، مما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين بالحكومة الإلكترونية وخدماتها ، مع إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية. تتميز مشاريع الحوكمة الإلكترونية بتعدد الجهات المعنية في تنفيذ الخدمات الحكومية والمواطنين وتنطوي على تحديد هذه الخدمات وتعريفها وتطويرها بشكل إلكتروني يتلاءم مع احتياجات المواطنين والمستخدمين. ومن أجل ضمان مشاركة المواطنين والمعنيين في هذه المشاريع، لا بد من إيجاد الآليات المناسبة التي تخول هذه الجهات المشاركة بفعالية والتعبير بشفافية عن آرائها وحاجاتها، إذ يجب تحديد آليات واضحة لإبلاغ المشاركين بأهم القرارات المتخذة، وذلك من أجل تلقي ردود الفعل ورفع مستوى الشفافية في التعاطي مع المواطنين. ومن هنا ضرورة تنظيم عملية إشراك المواطنين في مشاريع الحوكمة الإلكترونية ضمن إطار عام منسق.

[1] زينة عبد الخالق عبد الله، **الحوكمة الإلكترونية مفاهيم ومصطلحات**، بحث منشور على الموقع https://egovernancezina.wordpress.com/2015/05/01/الحوكمة-الإلكترونية-مصطلحات-ومفاهيم

الفرع الثالث: الخدمات الإلكترونية

تتمثل الخدمات الإلكترونية في تطوير الخدمات التقليدية فهي عبارة عن تجسيد إلكتروني للخدمات التقليدية.

أ. تعريف الخدمات الإلكترونية

يشير عادة مفهوم الخدمات الإلكترونية بصفة عامة إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم وتوفير الخدمات، ومن الصعب إيجاد تعريف دقيق نظراً إلى وجود عدة تعاريف مختلفة من قبل الباحثين لمفهوم الخدمات الإلكترونية،[1] ولكن على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنهم متفقون على دور التكنولجيا في التأثير وتسهيل الخدمات وتحويلها من خدمات تقليدية إلى خدمات إلكترونية عبر الإنترنت، وبالتالي فقد تتضمن الخدمة الإلكترونية أيضاً التجارة الإلكترونية على الرغم من أنها قد تتضمن أيضاً خدمات غير تجارية التي توفرها الحكومة عادة التي تقوم بتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين والشركات المقدمة للخدمة، بينما يعتبر المواطنون والشركات مستعلمين لهذه الخدمة، وطريقة توصيل هذه الخدمة هي العصر الثالث للخدمات الإلكترونية. وتعتبر الانترنت حالياً الوسيلة الرئيسية والأكثر أهمية في نقل الخدمات الإلكترونية[2].

ب. أشكال الخدمات العامة الإلكترونية :

تتجسد الخدمات العامة الإلكترونية في أشكال متعددة على حسب منظور :[3]

- **من منظور المواطن:**

فإن التفاعل على الإنترنت مع السلطات العامة عادة ما يأخذ شكلين هما :

- الحصول على معلومات من المواقع الإلكترونية للسلطات العامة .
- تنزيل الاستمارات الرسمية أو إرسال الاستمارات المعبأة .

- **من منظور الشركات والأعمال:**

[1] https://ar.wikipedia.org/wiki/الخدمة_الإلكترونية#note-1 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/05/04
[2] https://ar.wikipedia.org/wiki/الخدمة_الإلكترونية#note-1 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/05/04
[3] فطيمة الزهراء لواطي ، **معوقات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع** الإداري ،ماستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 2015 ،ص 43 ،44

تستخدم الخدمات العامة عبر الإنترنت للتفاعل مع السلطات العامة وعادة ما يأخذ ذلك أحد الأشكال التالية :

- الحصول على المعلومات .
- الحصول على الاستمارات .
- إرجاع الاستمارات المعبأة إلكترونياً بالكامل

إن نماذج تطبيق الحوكمة الإلكترونية أو كما يسميها البعض مكوناتها مجالات عريضة جدا وتحوي مفاهيم مركبة، ويجب أن تتضمن ترتيبا للأولويات بداخلها وفقا لعوامل وظروف كل مجتمع يجب أن يضعها في اعتباره لتأسيس نموذجه الخاص للحوكمة الإلكترونية، فبعض التجارب ركزت على تحقيق القيمة أو المنفعة العامة لأكبر قطاع من المواطنين وبعضها الآخر ركز على توظيف هذا التطوير التكنولوجي في عملية التنمية السياسية كما في التجربة الهندية.

المطلب الرابع: أخلاقيات و تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية دور هام في المؤسسات لهذا تتميز بتطبيقات عديدة في سيرها ومنها :

الفرع الأول: الجوانب الأخلاقية و دورها في تدعيم الحوكمة الإلكترونية

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير و اختلاس وتلاعب في الحسابات و القوائم المالية ،كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم و انهيار شركات كبرى و خروجها من السوق الاقتصادي .فإذا كانت الحوكمة الإلكترونية هي مجموعة النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الشبكات الإلكترونية المناسبة و الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة و هو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، و لا جدال من أن تحقيق سياسة و نظم الحوكمة الإلكترونية الجيدة في كافة ميادينها و عناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات و النظم و مستوى الأخلاق للقوى البشرية[1].

[1] قمان أنيسة ، **البعد السلوكي والأخلاقي للحوكمة الإلكترونية** ، الإطار النظري والفكري للحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية 2014،ص 8

ولقد اتضح أن أسباب شيوع ظاهرة الفساد مراده عدم الاهتمام بسلوكيات و أخلاقيات الأعمال و آداب المهنة إذا كانت الحوكمة الإلكترونية الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي و الإداري فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف كما أن الحوكمة الإلكترونية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة الإلكترونية و متطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.

الفرع الثاني : الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية و تحسن من نوعية و بساطة خدماتها

أولا : الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية

إن الحوكمة الإلكترونية تحسن بالفعل التنظيم الداخلي للخدمات تسمح بآلية الشغل البسيط و المكرر مما يسمح بتفريغ الوقت لأشغال أخرى أكثر أهمية للموظف و خلق القيمة المضافة، تسمح كذلك بتأمين متابعة أفضل و معرفة متزايدة و عمليات التسيير الداخلي، تقليص التكاليف ومدة تحويل المعلومة بين الخدمات و المنظمات، و بالتالي يمكن أن تجعل هناك علاقات كبيرة بين مختلف الإدارات في خدمة المستعمل وتجمع الكفاءات داخل الأقطاب التي أصبح تحديدها ملزما جغرافيا[1].

ثانيا : الحوكمة الإلكترونية تحسن نوعية و بساطة الخدمات الإدارية:

بروز الشركات الإعلامية و الثروة التكنولوجية زادت في قدرات المنظمات لمعالجة و تبادل المعلومات .فهم قدموا للإدارات الأدوات التقنية اللازمة لتشكيل منظمة قادرة لتقييم خدمات مرنة شخصية، ذات نوعية تعمل بالتشبيك مع الشركاء الداخليين و الخارجيين. هذا النوع من التقدم يشكل تغيير في النموذج في تسليم الخدمة العامة.

هذه الفرصة الجديدة تسمح بتحسين معنويات منظمات الخدمات العامة و الخدمات الراجعة للمستهلك. إن الحوكمة الإلكترونية تحاول أن تقدم للمستخدم سطح بيني وحيد وواضح للإدارة التي تعكس خدماتها. وتسمح

[1]E _ Gouvernance, les relation état – citoyens a l heure du numérique panorama ,Enjeux et perspectives en Afrique, publication PM, avril 2009,p13

كذلك بالذهاب إلى ما وراء البوابات لكي تصل إلى تصليح النظام بتشكيل تعاملية و بتعاون أكثر نجاعة بين مختلف الوكالات الإدارية ، و هذا كله من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطن[1].

الفرع الثالث: الحوكمة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الأهداف السياسية و الاقتصادية

الحوكمة الإلكترونية تستطيع أن تساعد الحكومات بتحقيق الاقتصاديات، بتخفيض بعض المناصب المكلفة كالاتصالات، المصروفات الإدارية، و الموظفين، و هي تساهم في نفس الاتجاه للحصول على إنتاجية أفضل وتحسين نوعية العمل. كذلك تساهم الحوكمة الإلكترونية في سياسة التركيز على القطاع الخاصفهي تخفف لبعض الشركات المهمات الإدارية كإعلان (TVA) و الضرائب التي تحرك في الماضي الموارد متسقة إلى حد ما للشركة في أغلب الأحيان ، مع خدمات (online)لانترنيت المقدمة للشركات، لهذا طاقم العمال يمكن أن يكون مؤهل لمهمات مفيدة أكثر للمؤسسة، و بالتالي المؤسسة تحقق في نفس الوقت اقتصاديات في المصاريف الثابتة[2].

المطلب الخامس : متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية العديد من الشروط من أهمها وجود الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النظام والغلاف المالي اللازم.

الفرع الأول: تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة

الهدف من هذا التفاعل هو إشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة ويتحقق هذا من خلال:

- الاعتماد على العلاقات العامة؛ فهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده. وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونيا بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلال واهتزاز في الثقة والمصداقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عامل الإدارة.
- توسيع المشاركة الإلكترونية من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع إشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة

[1]Moustapha Mbengue, **Enjeux et pratiques de la gouvernance électronique en Afrique de l'ouest** ,école de bibliothécaires,université cheikh anat. Diop de Dakar, pour le compet de l IFLA,decembre 2009,16.

[2]**La Gouvernance électronique** (*E -gouvernance*). Recommandation Rec . adoptée par le comité des ministères de conseil de L Europ.le15 december2004.etexpose des motifs . mai 2005/p6

إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين، والأهم التأكد من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية وتحقيق الاتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الإلكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين.

• تعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفر المعلومات الكافية عن أداء الإدارة العمومية ككل عبر الانترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة. ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الإلكتروني الهادفة إلى توسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات وتحقيق الرقابة التبعية على الممارسات التي تمس الصالح العام، إلى جانب نشر وتوثيق محاضر الجلسات عبر الانترنت. فموضوع الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية من المواضيع الشائعة لمعالجة قضايا الحوكمة الإلكترونية، فإن أي تطبيق خاطئ أو ناقص قد يعرض ثقة المواطنين إلى الخطر.

• فتح مكتب أو مركز للمكالمات: تسمح هذه المراكز بزيادة التقرب من المواطن بمعالجة طلب المواطن باستخدام البيانات المتوفرة، أو المساعدة للإجابة عن كل استفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها. وهي كذلك فرصة للمشاركة والمساءلة، مما يحسن من نوعية الخدمة وزيادة ثقة المواطن بالإدارة[1].

• الثقة الإلكترونية: حتى يتحقق النجاح لمشاريع الحوكمة الإلكترونية يجب أن تحظى بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطن. فعند القيام بالتخطيط للفكرة، الكثير من القائمين على المشروع يغفلون عن العديد من الحواجز والحدود والعقبات الإدارية التي يجب اجتيازها، ولذلك يجب بناء ثقة وإدراك في البداية. ولعل أكبر المخاوف التي تعتري غالبية الأطراف هي في أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا. وقضية الثقة الإلكترونية تشمل جانبين: الخصوصية أي حماية المعلومات الشخصية، والأمان أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام[2].

[1] حمداوي وسيلة ، **إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية** ،الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية ، 29 – 30اكتوبر 2001 ص24

[2] نفس المرجع ص25

الفرع الثاني: الاهتمام بالجانب البشري

يجب التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي جهاز. ويتم الاهتمام به من خلال:

- تطوير وتدريب هذا العنصر: ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر وفقا للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عصرنة الإدارة العمومية؛ والهدف هو زيادة تقبل العاملين للحوكمة الإلكترونية.

- تفعيل نظام الأجور: يساعد هذا في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع.

- مواجهة مقاومة التغيري: تستدعي فكرة تبني هذا المفهوم التغيير في عدة مستويات (التنظيم، السلوكات، الثقافة...الخ)، مما يولد مقاومة من العاملين خوفا من المجهول. فيجب التعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الايجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع.

- تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي، وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها. وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة [1]. إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه المقاييس في إطار قانوني؛ بحيث ينبغي أن تعلن القوانين واللوائح التنظيمية عن القيم الأساسية للمرفق العام والإدارة العمومية وأنها إطار يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات واتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات. وهدف هذه المقاييس هو الرفع من مستوى السلوك التي ترتكز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بهما.

- تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونيا؛ أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من إدراج التعليقات. وتتمثل وظائف العمل الجامعي الالكتروني في الاهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلة وحفظها وإعداد بيان الاستلام وضمان السرية). وكذلك تنظيم الاجتماعات عن بعد، تكون على شكل محاضرة عبر الانترنت من أجل إرسال الأفكار وتوزيع

[1] مفاهيم عن الحوكمة المفتوحة والبيانات العامة الموقع : www.opegov.tn ، تاريخ الاطلاع ، 2019/05/13

المعلومات الرسمية في لحظة معينة. ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جامعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة[1].

الفرع الثالث: تأهيل الإطار القانوني

سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الإلكترونية من أجل تحسني جودة الخدمة العمومية وتحديد قانون المعاملات الإلكترونية عن طريق تحديث القوانين ،بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية وإنشاء سياسات تدعم إنشاء الحوكمة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ[2].

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن المحلي، ولذلك فهي تباشر من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها ببلوغ أهمية كبيرة في تسهيل الخدمات للمواطن.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية حلقة من حلقات التنظيم الإداري، و ترقية العلاقات بين الدولة والجماعات المحلية من جهة، وبينها وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة المحلية

أ. تعريف الإدارة المحلية

- **لغة:** تعرف الإدارة المحلية لغة على أنها ترتيب وتنظيم الأشياء وتسييرها والرقابة عليها مع انفرادها بإدارة جميع شؤونها بحكم نفسها ولم تشرك في ذلك غيرها [3].
- **اصطلاحا:** تعتبر الإدارة المحلية اصطلاحا وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها، كما يمكن اعتبارها أي منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة

[1] **مفاهيم عن الحوكمة المفتوحة والبيانات العامة** الموقع : www.opegov.tn ، مرجع سبق ذكره
[2] إيمان عبد المحسن زكي ، **الحوكمة الإلكترونية ،مدخل إداري متكامل** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،2009 ، ص97
[3] شتيح إيمان العباسية ، **الإدارة المحلية بين الاستقلالية و الرقابة** ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، السنة2015/2014 ، ص8 .

حاكمة، بالإضافة إلى الشخصية القانونية المستقلة و سلطة تقدم خدمات عامة أو حكومية معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعلية لجني جزء على الأقل من إيراداتها.

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظر من خلالها للإدارة المحلية، لذلك سوف نتطرق إلى 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 الهيئات 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 وترتبط 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 مصلحية تباشر اختصاصات تحت إشراف الحكومة ورقابتها[3].
- كما قدم مجموعة من الفقهاء تعريف للإدارة المحلية على سبيل المثال نجد أن" الفقيه الفرنسي" أندريه دولوبادير" إصلاح الوحدة المحلية للإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها[4].
- وقد انتهت هيئة الأمم المتحدة إلى تعريف الإدارة المحلية بأنها مجموعة الأجهزة المحلية الفنية والتنفيذية 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[5].

---

[1]طارق هامل ، **رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر** ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية و العلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة 2017م/2018م ، ص57

[2]احمد بالجيلالي ، **إشكالية عجز ميزانية البلديات** ،مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، قسم تسيير المالية العامة ن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ،2010 ، ص 17

[3]حسين مصطفى حسين ، **الإدارة المحلية المقارنة** ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1982 ، ص 14

[4]طارق هامل ،**رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر** ، مرجع سابق ، ص58

[5]صبحي محرم،**نظام الحكم المحلي**،القاهرة،بحث منشور بسلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1961،ص5

وفي ضوء التعريفات يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

ب. نشأة الإدارة المحلية : لقد كان أداء الوظائف وتقديم الخدمات حكرا على السلطة الإدارية المركزية وحدها، غير أن التطورات الديمقراطية المتسارعة وتشعب الاختصاصات و توسع الخدمات وتزايد الأعباء الملقاة على كاهل السلطة المركزية فرض عليها واقعا جديدا تم بموجبه تنازل السلطة المركزية عن بعض اختصاصاتها، وألقت ببعض أعبائها على المجالس المحلية المنتخبة، على أساس إقليمي لتباشر ما يناط بها من اختصاصات تحت رقابة السلطة المركزية[1].

وقد تعاظم في الوقت الحاضر دور الإدارة المحلية في إدارة شؤون الوحدات الإدارية المحلية، فأصبح الأصل هو توزيع الوظيفة الإدارية وتقاسم أعبائها بين السلطة المركزية في العاصمة وبين الوحدات الإدارية المحلية في الإقليم، و إشراك الأخيرة في أداء بعض الخدمات التي كانت تقدمها السلطة المركزية للأقاليم المحلية.

وهكذا تم تقاسم الوظيفة العامة وتقديم الخدمات بين السلطة التنفيذية و هيئات عامة مستقلة وبهذا نهضت شخصيات اعتبارية إقليمية مستقلة إلى جانب السلطة المركزية لأداء بعض الوظائف و تقديم الخدمات التي كانت تقدمها السلطة المركزية على مستوى الإقليم المحلي، إلا أن ذلك لم يسلب السلطة المركزية سلطتها وحقها بل ظلت تمارس رقابتها على الهيئات المحلية في الإقليم.

ج. خصائص الإدارة المحلية

للإدارة المحلية العديد من الخصائص سنذكر أهمها على النحو التالي[2] :

- منطقة النشاط محددة جغرافيا.
- وجود الشخصية المعنوية لهذه المنطقة للمزاولة نشاطها المحلية.
- وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين.
- الرقابة والإشراف المركزي.

[1] د.حمودالقديمي ، **مفهوم الإدارة المحلية وعلاقته بالمفاهيم المشابهة** ، موقع الكتروني ،تاريخ الاطلاع23:14/2019/05/25 **http://dralqudaimi.blogspot.com/2012/04/blog-post.html**

[2] أحمد رشيد ،**نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة** ،ط5،الجزائر ، دار المعارف ،2006 ، ص44 .

الفرع الثاني: مبررات ظهور الإدارة المحلية

هناك مجموعة من الدوافع و المبررات التي دفعت لتبني نظام الإدارة المحلية، والمتمثلة في [1]:

أ. الدوافع و المبررات السياسية

والتي نلخصها فيما يلي:

- إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم وهو أمر لا تتطلبه الإدارة الناجحة فحسب، بل تستدعيه المبادئ الديمقراطية لأنه سبيل الحيوية والمسؤولية و الاستمرار فضلا عن أنه نشر الوعي الديمقراطي و تدرب للمواطنين على شؤون الإدارة المحلية و تحمل المسؤولية.
- تقوية البناء الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي للدولة و ذلك بتوزيع القوى و القدرات بدل تركيزها في يد السلطات المركزية، مما يظهر أثرها في مواجهة الأزمات و المصاعب التي تتعرض لها الدولة من الداخل أو الخارج.
- إدارة الخدمات المحلية بمجلس منتخب من أهل الوحدة المحلية التي يمثلها هذا المجلس يعتبر تدريبا عمليا على أساليب الحكم النيابي وتأهيلا لحسن أداء الوظائف النيابية.

ب. الدوافع والمبررات الاجتماعية

وتتمثل فيما يلي[2]:

- رغبة الدولة في تفعيل التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية في أداء الخدمات التي يفتقر إليها الشعب عن طريق توزيع الدولة للخدمات العامة بين هيئات محلية لضمان عدالة توزيع هذه الخدمات مما يعمل على الاستقرار و التنافس .

- العمل على تكافؤ الأعباء المالية المفروضة على الأقاليم مع الخدمات التي تتلقاها و توفير العدالة لها حتى لا يكون للعواصم والمدن و بعض الأقاليم قدر كبير من الخدمات على حساب الأقاليم الأخرى من نفس الدولة.

[1] أ.يحياوي أحمد ،**حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلي الحوكمة المحلية** ، معارف(مجلة علمية دولية محكمة)،العدد22 ،جوان2017 جامعة آكلي منجد او لحاج ،البويرة ، الجزائر ، ص375

[2] أ.يحياوي أحمد ،**حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلي الحوكمة المحلية** ،مرجع سابق ،ص375

- نظام الإدارة المحلية يعد كوسيلة لكفاءة الأداء وتقديم الخدمات المحلية خاصة في الدول النامية، حيث تعتبر الوحدات المحلية الأكثر قدرة من الناحية الاقتصادية في تقديم الخدمات المحلية، مما يمكن من تحقيق عدالة في توزيع الموارد والأعباء المالية.

ج. الدوافع و المبررات الإدارية

من بينها ما يلي[1].

- أصبح تقسيم العمل ضرورة حتمية في مجال النشاط الحكومي بعد أن أصبح أداء الخدمات الحكومية في كل أقاليم الدولة على نحو سليم، مهمة تثقل كاهل الحكومة المركزية سواء من حيث التنظيم الإداري أو التنظيم المالي.

- تعاون الجهود الحكومية مع الجهود الشعبية شرط أساسي لازدهار ونجاح أي مرفق تتولاه سلطة حكومية ولذلك فان إشراك أهل الوحدة المحلية في إدارة مثل هذه المرافق والخدمات يحقق التعاون المشترك.

- إفساح المجال لتجربة النظم الإدارية على النطاق المحلي وإعطاء فرصة للإبداع الشعبي في هذا المجال ثم الانتفاع بما تثبت صلاحيته من أساليب الإدارة و العمل؛

- تقتضي الظروف المحلية تنوعا في أنماط انجازا الخدمات و المرافق المحليةعلى خلاف الخدمات العامة التي تقدمها الحكومة المركزية في أرجاء الدولة بشكل متشابه ومتماثل يسري على جميع بقاع الدولة على السواء دون تمييز، فالتقيد بأنماط متماثلة في الخدمات المحلية فيه إغفال للتفاوت الطبيعي بين الوحدات الإدارية المحلية المختلفة.

[1] نفس المرجع ، ص376.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية ووظائفها

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من المقومات و الأسس و الوظائف التي تم تفصيلها و التطرق لها من خلال هذه الفروع.

الفرع الأول : مقومات الإدارة المحلية

تتمتع الإدارة المحلية بعدة أركان هي :

أ. وحدات إدارية مستقلة تمثل مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية

يتركز نظام الإدارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نطاق جغرافي معين من أقاليم الدولة، وعليه يترك الإشراف عليها ومباشرتها من من يهمهم الأمر حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة كلها، وعليه فإن الهدف من إنشاء الوحدات المحلية هو إدارة ومباشرة المرافق والمصالح المحلية بأساليب تقوم على التنوع والتعدد بقدر تعدد الأقاليم و المرافق وتنوعها دون المرافق و المصالح القومية، ويترتب على اعتراف المشرع للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية الاستقلال المالي أي لها مواردها المالية ضمن موطن مستقل أي إطار جغرافي يحد الوحدة المحلية و تمارس ضمنه المجالس المحلية اختصاصاتها، كما أن لها الأهلية القانونية أي لها القدرة على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات بالإضافة إلى امتلاكها الحق في التقاضي وممارسة السلطة العامة و التمتع بامتيازاتها التي يقرها القانون الجهات الإدارية[1].

ب. وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية

جوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد أبناء الوحدة الإدارية بأن ينتجوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم، أي يتمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وإنشاء وإدارة المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها، ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم، أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة، لذلك يعتبر الانتخاب المحل الأمثل والطريقة التي من خلالها يتم تكوين مجالس معبرة عن إدارة الشخص المعنوي العام الإقليمي، لأن الأعضاء

[1] عبد الناصر صالحي ، **الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية و التبعية** ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص قانون ، جامعة الجزائر03 ، 2010 ، ص06

المعينين التابعين للسلطة المركزية لا يمكنهم المساهمة في ترسيخ الممارسة الديمقراطية في الوحدات المحلية، نظرا لعدم انتمائهم للوحدات المحلية[1].

ج. خضوع المجالس المحلية الرقابة الحكومة المركزية

لا يلغي نظام الإدارة المحلية وجود السلطات المركزية في الدولة، حيث أن الاستقلالية التي تتمتع بها الهيئات المحلية ليست مطلقة بل يبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف ضمانا لوحدة السياسة العامة للدولة ولتقديم الهيئات المحلية للخدمات بكفاءة و فعالية في إطار الوصاية الإدارية. [2]

الفرع الثاني : وظائف الإدارة المحلية

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

أ. تسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها

تعمل على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية. وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام و القضاء على كل العوامل التي تحدده أو تحييدها.

ب. تنظيم الحالة المدنية وتسييرها

من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زواجات وولادات 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. وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية، وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية وكل على مستواه.

[1] د.محمد الصغير بعيلي ، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية** ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004،ص15
[2] أ.يحياوي احمد ، **حتمية الانتقال من الادارة المحلية الى الحوكمة المحلية** ، مرجع سابق ،ص376
[3] لحسن سرياك ، المهام التقليدية للجماعات المحلية ،موفم للنشر، بدون سنة نشر ،الجزائر ص11

ج. تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية

فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية 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 التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا واقتصاديا وثقافيا وما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة باعتماد و بشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.

د. 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[1].

التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته، عموما هذه هي الوظائف المناطة بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها، تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى ولكن جوهر المهام محدد بدقة والأهداف مرسومة [2]، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات و سوء التنظيم و تفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.

[1] نفس المرجع ، ص41
[2] نفس المرجع ، ص94

المطلب الثالث : نظام الإدارة المحلية و مستوياتها

يبنى التنظيم الإداري في أي دولة مهما كان النظام السياسي والاقتصادي القائم بها على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لا مركزية، حتى يتسنى لها القيام بالمهم المنوطة بها.

الفرع الأول : نظام الإدارة المحلية

تعتمد الإدارة المحلية في إدارتها لشؤون البلاد والمواطنين على نظامين هما[1]:

أ. **المركزية La centralisation**

وبهذا تعني المركزية هيمنة القيادة العليا للجهاز الحكومي، أي المركز على تصرفات الوحدات والوظائف الأدنى، بحيث يستأثر المركز بسلطة صنع القرارات وتقتصر مهمة الوحدات والوظائف المرؤوسة على تنفيذ ما يتخذه المركز من قرارات وما يضعه من قواعد، فهي تعني تجريد الوحدات والوظائف من صلاحيات التصرف المستقل وصنع القرارات .

وللمركزية الإدارية ركنان أساسيان تقوم عليهما بحيث يتعين توافرهما على الأقل لكي يتحقق هذا الأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، وهما[2]:

- **التركيز الإداري La concentration** :حصر الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية وقد يكون هذا الحصر حصرا كاملا مطلقا وهو ما يطلق عليه بالتركيز الإداري أو المركزية المطلقة، كما قد يكون مركزية معتدلة أو كما يسمى عدم التركيز الإداري.

- **التدرج الإداري (عدم التركيز الإداري) La deconcentration** : وهو يعني أن كافة المصالح والإدارات العامة في السلطة الإدارية يجمعها بناء واحد أو جهاز واحد هو الجهاز الإداري، هذا الأخير يتم ترتيبه وتصنيفه في صورة سلم متدرج أو هرم على قمته رئيس السلطة الإدارية في الدولة تليه بعض الدرجات الإدارية العليا إلى أن نصل إلى أقل هذه الدرجات الإدارية وذلك في تتابع متدرج المستويات، يقيد الأعلى منها الأدنى ويعلوه مرتبة .

[1] أ. ناصف محمد و أ. قداوي عبد القادر ، **أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية** ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ،العدد01 ، مارس 2017 ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت ، الجزائر ، ص ص 91.92

[2] ناصف محمد و أ. قداوي عبد القادر ، مرجع سابق ص92

ب. اللامركزية La décentralisation

تعتبر اللامركزية من المقومات الأساسية والحيوية للحكم الراشد والإدارة الرشيدة في الدولة المعاصرة، واللامركزية على نوعين: اللامركزية الإدارية واللامركزية السياسية، وقد ذهب بعض الفقهاء إلى أن الفارق بينهما هو فارق في الدرجة والمدى، وليس فارقا في الطبيعة والجوهر . وأساس هذا الرأي هو كون المفهومين مظهران لفكرة واحدة وهي اللامركزية بما تعنيه من تعدد في مراكز السلطة وذلك بتوزيعها بين هيئات مستقلة، فإذا تناول التوزيع الوظيفة الإدارية كنا أمام لامركزية إدارية، وإذا امتد إلى سلطة الحكم، أي السلطة السياسية، كنا بصدد اللامركزية سياسية ولطالما ارتبط مفهوم اللامركزية الإدارية بالإدارة المحلية، والهيئات القائمة على هذا المفهوم وهي الجماعات المحلية، فاللامركزية الإدارية تعمل على جعل الإدارة المحلية أكثر فعالية في تسيير شؤون الجماعات المحلية .[1]

الفرع الثاني : مستويات الإدارة المحلية

تنقسم مستويات الإدارة المحلية في الجزائر إلى مستويين من الجماعات المحلية هما البلدية والولاية كلاهما يتمتع بالشخصية المعنوية في شكل علاقة هراركية بين البلدية والولاية تتوسطهما الدائرة وهي العلاقة التي يتجلى فيها نظام عدم التركيز الإداري الذي تجسده الدائرة التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية وتمثل مصالح الولاية على المستوى الإقليمي الذي تجتمع فيه مجموعة من البلديات مما يسهل عملية رقابة الولاية على البلديات التابعة لها إقليميا[2].

أ/ الولاية[3]

تقوم الولاية كمؤسسة وكتنظيم 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 كالتالي:

- **الوالي:** ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد.

[1] نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة
[2] رزيق جويدة ، **اتجاهات تطور الحكم المحلي في المنطقة العربية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص ادارة و حكامة محلية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ،سنة2013/2012 ، ص47
[3] أ.ناصف محمد و أ.قداوي عبد القادر ، **أهمية الانتقال من الادارة المحلية التقليدية الى الادارة المحلية الإلكترونية** ، مرجع سابق ، ص92

ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية وكذلك الهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة.

• **المجلس الشعبي الولائي:** يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أساسا الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين.

•**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 أفضله، في إطار السياسة الوطنية ككل و الأهداف التقليدية الخاصة بها.

ب/ البلدية [1]

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 وتطلعاته وأماله واحتياجاته.

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: تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا، وبأنها وحدة إدارية وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب.

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

- الحالة المدنية.
- تعميم القوانين و النظام.
- تنظيم الانتخابات.

[1] Lahsen SERIAK، **l'organisation et le fonctionnement de la commune**، ENAG/Editions، Algérie، 1998، p05.

– الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية .

– المصادقة على الوثائق.

– السهر على الأمن 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، وباعتبارها جماعة إقليمية أو مؤسسة إدارية محلية فإن عليها أن تسهر على ما يلي: [1]

– ضمان سيرورة الإدارة المحلية للمصالح و الخدمات المقدمة المواطنين ساكني البلدية. وما دام أن البلدية تملك الشخصية المعنوية والقانونية التي تخولها حق التصرف في تنظيمها الداخلي وفي علاقتها بالمؤسسات والتنظيمات الأخرى إلى حد ما، فإنها تعتبر تنظيما اجتماعيا مستقلا نسبيا، يقوم بتحقيق الوظائف والمهام التنظيمية التالية:

– الإدارة المالية لمصالح البلدية كتنظيم و لمصالح المواطنين.

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

– التعمير و التهيئة العمرانية للمحيط و كل العمليات الاقتصادية.

– النشاطات التربوية والتعليمية والاجتماعية والثقافية.

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

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين لكل التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا واقتصاديا وثقافيا ما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة باعتماد و بشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.

[1] référence déjà cité, po6

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

تنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع الحوكمة الإلكترونية في الخدمة العمومية والإدارة المحلية، إلا أننا اخترنا بعضا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر .

المطلب الأول : الدراسات العربية

الدراسة الأولى : بوغلاشي عماد 2011 بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية – دراسة حالة وزارة العدل "مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 03

أ. أهداف الدراسة

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها المفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

ب. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة

ج. أهم النتائج

– أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة ، سعيا منها لتحسين أدائها.

– في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام. وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع.

د. النتيجة العامة

وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما تفطنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

الدراسة الثانية : شلاليعبد القادر، قاشي علال، مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائرجامعة البليدة 02 كلية الحقوق والعلوم السياسية ، مداخلة يوم: 27 فيفري 2014 ،

تناولت هذه الدراسة مفهومالحكومة الإلكترونية وخصائصها وتقسيماتها وأهدافها لوضعها في إطارها الفكري الصحيح وتكوين صورةواضحة على هذا المفهوم الحديث نسبيا، ثم التطرقلأهم العناصر المكونة للحكومة الإلكترونية وكذامحتوى ونطاق الحكومة الإلكترونية والمحاور الرئيسية لها ومتطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية، ثم الحكومة الإلكترونية في الجزائر بالتركيز على نطاق تطبيق الحكومة الإلكترونية و مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، وصولا إلى النتائج والتوصيات.

- النتائج

– أن الحكومة الإلكترونية جاءت نتيجة التحولات متعددة كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحظالأوفر فيها وهي تؤدي نفس مهام الحكومة التقليدية لكن من خلال نمط الكتروني موحد.

– تعدد الأهدافمن خلال تطبيق هذا المسعى، حيث تتمحورحول التقليلمن التعقيدات الإداريةوتدعيم الشفافية والسرعة والسهولة في المعاملات.

كما أن تطبيق هذا المشروع يستلزم توفير البنية التحتية الأساسية لقيامه المتمثلة في جملة منالمتطلبات، كتوفير شبكة الاتصالات، الحاسب الآلي، انتشار الانترنت والتشريعات المتخصصة فيهذا المجال والعنصر البشري المؤهل وغيره.

– ومن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيقه بالإضافة إلى عدم توفير البنية الأساسية هناك محدوديةأعمال التوعية و التحسيس بأهمية هذا المشروع وتفعيل إدارة المعرفة وعدم تقديم الدعم اللازم المتعلقبأسعار العتاد الالكتروني وأجهزة الاتصالات وغيره.

– وبخصوصمشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر والذي تجاوز ثلاثة سنوات عن إطلاقه فأنه تعتبر فيه جملة من العقبات تحول دون تحقيقه أهمها، عدم استكمال البنية التحتية للاتصالات محدودية انتشار الانترنت والجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال .

الدراسة الثالثة :هذه الدراسة بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعالمة المقدسة "بنين" للطالب محمد بن سعيد محمد العريشي من جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، كلية التربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

حيث تناول الإشكالية التالية: –**ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ؟**

أما عن التساؤلات الفرعية:

– ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟

– ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من وجهةنظر منسوبي الإدارة ؟

– ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة ؟ أما عن أهداف البحث فقد سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

– التعرف أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

– التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

أما عن منهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي ،كما اعتمد على استمارة الاستبيان مقفلة كأداة للبحث تناولفيها المعلومات الشخصية وكذا ثلاث محاور.

المحور الأول : أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية،

والمحور الثاني: العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

والمحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما عن مجتمع البحث جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين.

أهم النتائج:

– وضوح درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

– هناك عوامل مساعدة على إمكانية التطبيق في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

– ووجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

حيث توصل هذا البحث إلى : وضوح درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وأن هناك عوامل مساعدة على إمكانية التطبيق ووجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

الدراسة الرابعة : محمد جمال "أكرم عمار 2009 بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيلاللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين" مذكرة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة

أ. أهداف الدراسة

– الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– تحديد مدى وعي العاملين بخصائص و مزايا الإدارة الإلكترونية.

– أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.

– المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة.

ب. نتائج الدراسة

– وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.

– توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

– وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وهيئة الموظفين نفسيا ومعنويالاستخدام الإدارة الإلكترونية.

– توفر القناعة بان استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة: ويست ، west2002بعنوان: الحكومة الإلكترونية المدنية – جامعة بروان بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت الدراسة إلى تقديم عرض لمستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع انترنت المؤسسة الحكومية في 80مدينة بأمريكا، والتعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى كافة سكان المدن، وأهم نتائج هذه الدراسة:

– أن المدن قد عملت الخطوات الرئيسة نحو وضع المعلومات والخدمات على الشبكة.

– أن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527 موقع حكوميعرض% 49 من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة، تماما عن نسبة25%في العام الماضي.

الدراسة الثانية: John bournبعنوان: تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الإلكترونية

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الإلكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية الكترونية يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها ، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية وأتمتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل.

نتائج الدراسة:

– أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية .

– أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومة الكترونيا لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر "لطالب عاشور عبد الكريم من جامعة منتوري قسنطينة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2010.

– حيث تناول فيها الإشكالية التالية وهي: **إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربةالجزائرية ؟**

وتفرعت عنها خمسة أسئلة فرعية:

1 ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

2 ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

3 كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟

4 ما هي توجيهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ و كيفساهم ذلك في ترشيد الخدمة العمومية ؟

5 ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر و هل وصلت حقيقة إلىمفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

أهداف الدراسة

-إزالة الغموض و التعرفعلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية

-الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الإلكترونيةباعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.

العينة : مجموعة القوانين والتشريعات والمواد القانونية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ،والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصلالآبي، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت والدقة في تحديد المهام.

حيث توصل الباحث إلى النتيجة العامة هي أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدماتالعامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة للمواطنين، ويرفع من مستوىوضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربةأو النموذج المطبق .

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ. الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسة الأولى : بوغلاشي عماد 2011

- من حيث هدف الدراسة: يعتبر الهدف من هذه الدراسة مختلف عن هدف دراستنا، حيث كان هدف هذه الدراسة يرمي بيان اثر الإدارة الإلكترونية على المؤسسات العمومية بشكل عام.

أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية .

- من حيث مجتمع الدراسة: فقد كان مجتمع الدراسة الخاص بها هو دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها المفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

أما دراستنا فقد اعتمدت البلدية كعينة دراسة لها حيث وقفت على مفهوم البلدية وبيان هيكلها التنظيمي و تحليل الإحصائيات التي تمكنها من الاستعداد لتبني نظام الحوكمة الإلكترونية.

- من حيث متغيرات الدراسة: تناولت هذه الدراسة متغيرين هما الإدارة الإلكترونية حيث جاء فيها تعريفها وبيان خصائصها أما المتغير الثاني فهو الإدارات العمومية المتمثلة في وزارة العدل.

أما عن متغيرات دراستنا فقد احتوت على متغيرين هي الأخر و المتمثلة في الحوكمة الإلكترونية حيث جاء فيها التعريف بها و متطلبات تطبيقها و فوائدها ، و الإدارة المحلية المتمثلة في البلدية جاء فيها تبيان مفهومها وكذا الوقوف على مقوماتها .

ب. الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسة الثانية :شلالي عبد القادر و قاشي علال

- من حيث هدف الدراسة هدفت إلى التركيز على نطاق تطبيق الحكومة الإلكترونية و مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية.

ج. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة الثالثة : محمد بن سعيد و محمد لعريشي

- من حيث هدف الدراسة هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم و اهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم و إبراز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم .
- أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية .
- من حيث الأدوات القياسية : اعتمد هذه الدراسة في تحليلها على استمارة الاستبيان .

أما دراستنا فقد اعتمدت على استمارة الاستبيان هي الأخر بالإضافة إلى برنامج المجدول excel وكذلك المقابلة .

د. الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسة الرابعة : محمد جمال أكرم عمار

- من حيث هدف الدراسة : هدفت هده الدراسة إلى معرفة الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحديد مدى وعي العاملين بخصائصها و مزاياها .

أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية .

- من حيث الحدود المكانية و الزمانية :كانت هذه الدراسة بوكالة غوث لتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي2009

أما دراستنا فقد كانت في الجزائر ولاية الوادي بلدية حاسي خليفة سنة 2019

هـ. الفرق بين دراستنا والدراسة الأجنبية الأولى دراسة ويست

- من حيث هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة الحكومة الإلكترونية لدى كافة سكان المدن حيث تطرقت إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية .

أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية.

- من حيث الحدود الزمانية والمكانية : كانت هذه الدراسة في جامعة براون بالولايات المتحدة الأمريكية 2002.

أما دراستنا فقد كانت في الجزائر ولاية الوادي بلدية حاسي خليفة سنة 2019.

و. الفرق بين دراستنا والدراسة الأجنبية الثانية لjohn bourn

- من حيث هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الإلكترونية.

إما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية.

ز. الفرق بين دراستنا والدراسة الأجنبية الثالثة لعاشور عبد الكريم

- من حيث هدف الدراسة : هدفت إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

أما دراستنا فقد هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الإدارة المحلية التي تمثلت في البلدية في تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية.

- الحدود الزمانية والمكانية : تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر 2010

أما دراستنا فقد كانت في الجزائر ولاية الوادي بلدية حاسي خليفة سنة 2019.

خلاصة الفصل :

الحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. والحوكمة الإلكترونية هي نظام اتصال في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي نظام متكامل يسعى أي تحقيق الرفاهية في كل الاتجاهات. ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها. لذا، ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدى فعالية إدارتها.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي دراسة حالة بلدية حاسي خليفة

تمهـــيد :

بعد التطرق إلى الجزء النظري من هذا البحث و المتمثل في الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية و الإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي ،يأتي الجزء التطبيقي له،والمتمثل في الدراسة الميدانية لبلدية حاسي خليفة ولاية الوادي، و الذي يخص بالبحث عن أهم العناصر المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية وأهمية مشاركة الموظفين في إنجاحها في سير العمل وجل ما يخص البلديخصوصا البحث عن أهم المعوقات التي تواجهها عند استخدامها لنظام الحوكمة الإلكترونية حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية.

المبحث الأول: التعريف ببلدية حاسي خليفة

احتويهذاالمبحثعلى مجموعة من المعلوماتالتي تخصمكانالتربصبمايحتويهمنتاريخالبلديةونشأتهاو هيكلهاوالذيجاء تفصيله كالآتي:

المطلب الأول: تقديم عام لبلدية حاسي خليفة

انبثقت بلدية حاسي خليفة عن التقسيم الإداري 1984 طبقا للقانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/04/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد للعلم أن بلدية حاسي خليفة كانت قد أنشئت سابقا في العهد الاستعماري للبلاد طبقا للقرار رقم : 6417 المؤرخ في 1958/11/20 وفي أوت 1963 كانت تابعة إلى أن أدمجت ضمن البلديات المشتركة ببلدية الدبيلة وفي سنة 1991 أصبحت دائرة .

تتربع بلدية حاسي خليفة على مساحة 1112 كم2، تقع في الجهة الشمالية لمقر الولاية وبالضبط جنوب خط العرض 32 درجة وهي امتداد للشمال الشرقي للعرق الشرقي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 30 كم و تمتد على طول يقارب 30 كم. يحدها من الشمال كل من بلدية الطالب العربي، وبلدية بني قشة ومن الجنوب بلدية الطريفاوي وبلدية الدبيلة أما من الشرق فتحدها بلدية الطالب العربي ومن الغرب بلدية المقرن، يبلغ عدد سكانها 41256نسمة منهم ذكور 20153 و 21203 إناث بمعدل نمو سنوي يصل إلى 2.4 % موزعين كالتالي : 1130 نسمة بالمناطق المبعثرة ، 8297 نسمة بالتجمعات الحضرية الثانوية و 27502 نسمة بالتجمعات الحضرية الرئيسية يقطنون ب907مسكن بالمناطق المبعثرة و 1087 مسكن بالمناطق الحضرية الثانوية و 3512 مسكن بالمناطق الحضرية الرئيسية[1].

حيث تعتبر منطقة من المناطق القديمة بوادي سوف وكانت عبارة عن تجمع للسكان الرحل الذين كانوا يزاولون تربية المواشي والإبل ويعتمدون بصفة أساسية عن الفلاحة المستغلة في مساحات شاسعة من تراب البلدية حيث نجد أشهر المحاصيل تتمثل في التمور و الفول السوداني و بدرجة كبيرة نجد زراعة الخضروات كالبطاطا التي تعتبر رائدة فيها على مستوى الولاية و كذا الزراعة المحمية (البيوت البلاستيكية)، يبلغ عدد احياءها17 حي موزع عبر مساحة البلدية أما الطبيعة الجغرافية المميزة للمنطقة فهي تعتبر منطقة رملية مثلها مثل باقي منطقة سوف

[1] دليل بلدية حاسي خليفة.

وتوجد بها شطوط صغيرة غير أنها تتميز بصلابة الأرضية تحت الرمال و تتوفر على مياه جوفية و تربة جبسية و حجارة البناء ،و هي عموما ذات طابع فلاحي.

أما المؤسسات التربوية فتجد بالبلدية 19 إبتدائية و 6 إكماليات و 3 ثانويات، كما تتوفر على 25 مسجد أكبرها المسجد الكبير بالغربية، أما من الناحية الصحية فيوجد المركز الصحي بواسطة المدينة، أما من الناحية الثقافية فهناك دار الثقافية بوسط المدينة والمركب الجواري بالشرقية.

و تتوفر البلدية على ملعب كبير لكرة القدم مع الإشارة إلى وجود مركز تكوين مهني بالإضافة إلى الفروع الموزعة عبر كل من صحن بري و أخر بالشوائحة أما المقر الإداري فيقع وسط المدينة يحدها من الشرق الطريق الوطني رقم 16 و من الغرب مباني اجتماعية ملك للخواص و من الشمال أمن الدائرة و من الجنوب مقبرة الشهداء.

الجدول رقم (2-1): إحصـاء السكـان

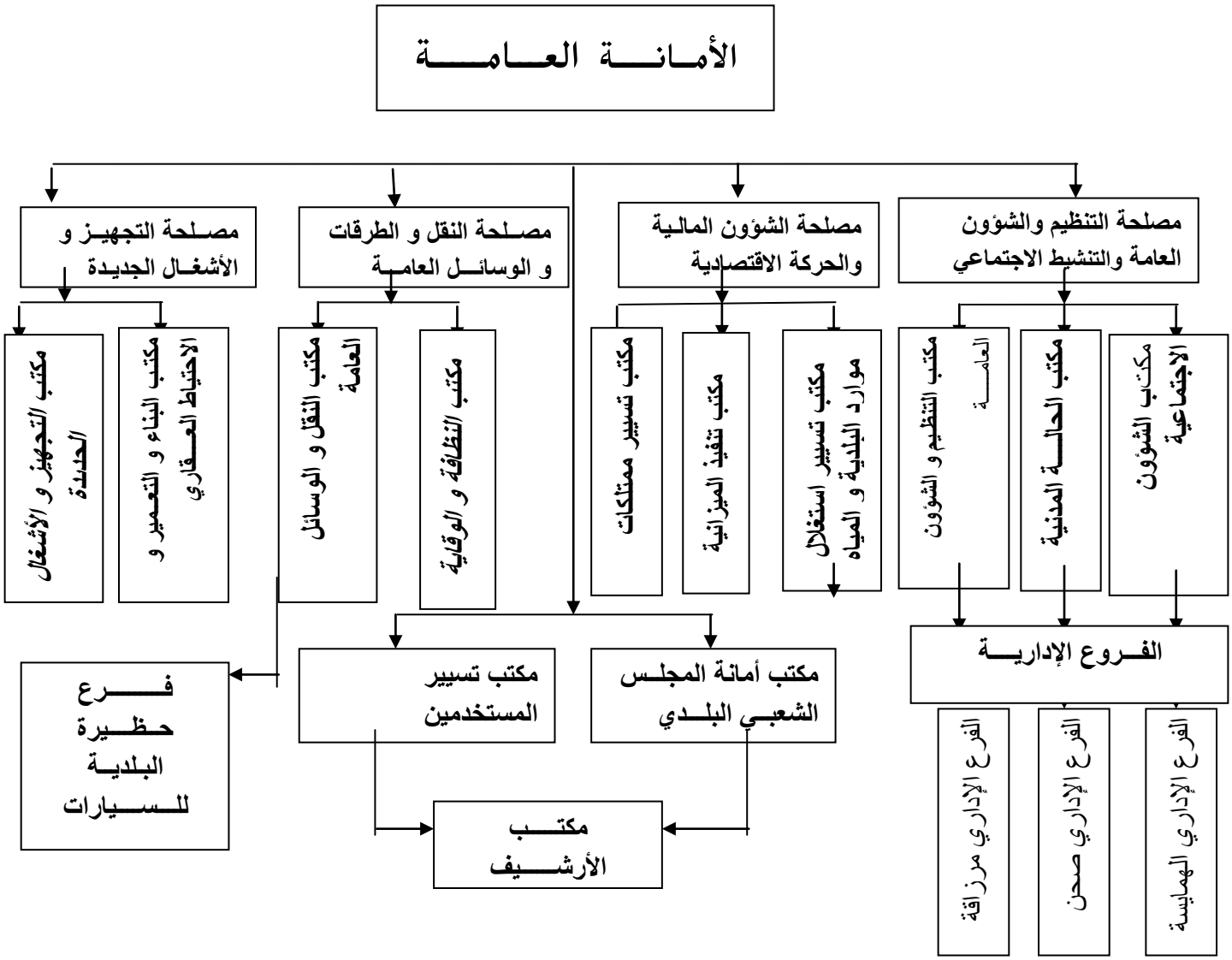
المراحـــل	عـــدد السكان
1987	**21944ن**
1998	**25016ن**
2008	**31875ن**
2018	**41256ن**

المصدر: دليل بلدية حاسي خليفة من إعداد : مباركي سميرة عون إداري ببلدية حاسي خليفة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن وسيلة أو تقنية تساعد في تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري من حيث تباين مصالح وأقسام الوحدة.

الشكل (2–1): الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي خليفة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات الإدارة

الأمانة العامة :

الفرع الأول :مصلحة التنظيم و الشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي و الثقافي

أولا: مكتب التنظيم و شؤون العامة

- ترتيب البطاقات الانتخابية و قوائم الانتخابات
- الخدمة و إحصاء السكان .
- مسك سجلات للحرفيين .
- الحج .
- الشؤون الفلاحية .
- استلام ملفات جميع شراء السيارات، و القيام بجميع العمليات المتعلقة بذلك .
- مسك سجل الأسلحة.
- المصادقة على الإمضاءات و النسخ المطابقة للأصل.

ثانيا :مكتب الحالة المدنية

- مسك سجلات الازدياد ، الزواج ، الوفاة .
- إحصاء الحالة المدنية ،تسليم وثائق الحالة المدنية و وثائق أخرى .
- ملف بطاقات التعريف الوطنية،ترتيب بطاقات المجاهدين ، و تسليم شهادات العضوية .

ثالثا: مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية

-الشغل و التشغيل.

-الشؤون الثقافية.

-الأماكن الأثرية و التاريخية.

-المعارض.

-الوقاية في وسط المدارس.

-الحماية المدنية.

-إحصاء و متابعة ملفات المعوقين و المسنين و العجزة.

-تقديم الإعانات للفقراء و المحتاجين.

-تسيير المكتبة.

رابعا: إعداد مخططات مواجهة للكوارث الطبيعية و تنظيم الإسعافات

-إصدار شهادة العمل.

-إعداد مخططات مواجهة للكوارث الطبيعية و تنظيم الإسعافات.

-إصدار شهادة العمل.

-إعداد و متابعة جدول الإجازات العادية.

-إعداد بطاقة للانجازات الاستثنائية.

-إعداد كشف الغيابات.

الفرع الثاني : مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية

أولا: مكتب الميزانية و المالية

-إعداد الميزانية الأولية، والإضافية.

-الحساب الإداري.

-أجور العمال و تحرير الفاتوراتوإصدار الصفقات والعقود والاتفاقيات.

-كل أعمال المحاسبة المتعلقة بالتسيير، مع ترتيب سجل الجرد.

-أشغال المصالح البلدية.

-أجور العمال، ورشات الاستغلال المباشر.

ثانيا: مكتب التحصيل و تسيير ممتلكات البلدية

-عقود الإيجار، السوق ،المذبحة ،المحاشر....الخ.

-تحصيل عدادات المياه الصالحة للشرب، رسوم الحفلات رسم الأشغال و الترميم.

-إيرادات أخرى.

-وكل النفقات و الإيرادات.

الفرع الثالث: مصلحة النقل و الطرقات والوسائل العامة و مكتب التجهيز و الأشغال الجديدة

أولا: تسيير المشروع البلدي

-التموين و التخزين.

-المصادقة التأشيرية على وضعية الأشغال مع متابعة وصيانة مختلف مشاريع البلدية.

-صيانة مختلف البناءات التابعة للبلدية و الورشات التابعة لها.

ثانيا: مكتب النقل و العتاد

-صيانة العتاد المتنقل و تسيير عملية النقل.

-تنظيم النقل اليومي المدرسي.

-تسيير ورشات الحدادة و التلحيم والميكانيك... الخ.

-توزيع عمال الحظيرة و متابعتهم.

المبحث الثاني: وصف و تحليل و تفسير وتقييم نظام الحوكمة الإلكترونية في بلدية حاسي خليفة

بعد توزيع الاستبيان و تفريغه تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الجداول مع تفسيرها وفق محاور الدراسة ، وكذلك قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين و تم الإجابة عليها ، و في الأخير قمنا باقتراح حلول لتفادي المعيقات التي يواجهها نظام الحوكمة الإلكترونية .

المطلب الأول : وسائل تحليل الدراسة

منأجلمعرفةمدى جاهزية تطبيقنظام الحوكمةالإلكترونية في بلدية حاسي خليفة قمنا :

بإجراء مقابلةخاصة معأعضاء مصلحة الوثائق البيومترية،والمتمثلينفيرئيسا لمصلحةوأعضاءا لمصلحةالمسيرةلطلباتالمواطنوعدد هم 6بالإضافةإلىبقيالموظفينالعامليننبسلكالمجلسالشعبيالبلدي . وكذا رئيس المجلس الشعبي البلدي وقداعتمدناعلىالمقابلةلجمعالبياناتلأنها المتوافقةإلىحدبعيدمعالمنهجالاستكشافيضمنالبحوثالكيفية . فالمقابلةتعدأحدأدواتالبحثالعلميالتيتماستخدامهافيعمليةجمعالبياناتوالمعلوماتفيهذه الدراسة ،فهيعبارةعنلقاءمباشريجريبينالباحثوالمبحوثالواحدأوأكثرمنذلك،فيشكلمناقشةحولموضوعمعين،قصدالحصولعلىحقائقمعي

نةمنذلك،أوآراءومواقفمحددةوقدكانتهذهالمقابلةشخصيةعلىشكلحوارمعرئيسمصلحة الوثائق البيومترية وبقي أعضاء المصلحة وكذا موظفي البلديةو رئيسها

حيثتحريرالمقابلةعلىشكلطرحأسئلةمنطرفالباحثةوتقديمالأجوبةمنطرفالمبحوثينحولالموضوعالمدروسبغرضاكتشافمغزىالموض وعواكتشافنوعمنالغموضفيأسئلةأخرى.

-كما اعتمدنا أيضا في دراستنا على المجدول (excel) من اجل تحليل الاستبيان .

المطلب الثاني : الأسئلة المقترحة المتعلقة بموضوع الدراسة و الإجابة عنها

و هومطلب متعلق بمجموعة من الأسئلة التي تجيب عليها فئة المبحوثين من الموظفين حول الخدمات التي تقدمها مصلحتهم .

- **هل تعرف ماهي الحوكمة الإلكترونية ؟**

وجدنا أن أربعة من الموظفين من أصل ستة لا يدرك مفهوم الحوكمة الإلكترونية و ذلك راجع إلى أن مصطلح الحوكمة الإلكترونية حديث النشأة ، و كذا المستوى التعليمي حيث أغلبية الموظفين ذوي مستوى تعليمي ضعيف أما الموظفين المتحصلين على شهادات جامعية فقد تم استجوابهم و كانت الإجابات أنهم يدركون معنى الحوكمة الإلكترونية .

- **هل أنت متمكن من الحاسوب ؟**

لوحظ من خلال المقابلة أن الأغلبية الساحقة من الموظفين غير متمكنين من استعمال الحاسوب و هذا نتاجا لتوظيف أشخاص في غير تخصصهم ، و كذلك عدم القيام بدورات تكوينية في مجال استعمال الحاسوب .

- **ماهي الإضافة التي قدمتها الحوكمة الإلكترونية للموظفين باعتبارك موظف؟**

قدمت الحوكمة الإلكترونية إضافات عديدة لتسهيل عمل الموظفين نذكر منها :

- ربح الوقت : وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية ، و التخفيف من الطوابير و القيام بأعمال أكثر .
- تخفيف اعباء العمل : الحوكمة الإلكترونية تقوم بأغلبية الأعمال التي يقوم بها الموظفين، وذلك يساعد على تقيم مردودية أكثر .

– تنظيم العمل : تساعد الحوكمة الإلكترونية على القيام بالأعمال بسلاسة وبدون أخطاء وبدقة متقنة

- **هل تمتلك فكرة عن البيومترية ؟**

من خلال المقابلة تبين ان كل الموظفين يعرفون الوثيقة البيومترية وكان جوابهم كتالي : هي وثيقة مأمنة تماما وذات شكل مرن طبقا لآخر الفتوحات التكنولوجية في العالم حيث تحتوي بالأخص على شريحة الكترونية وصورة رقمية

- **حسب رأيك مامدى رضا المواطن عن الخدمة المقدمة في المصلحة ؟**

يرى الموظفين ان نصف المواطنيين راضين على الخدمات المقدمة من طرف المصلحة و هذا بسبب نقص طوابير الانتظار ومدة الانتظار ، إما النصف الأخر من المواطنين غير راضين عن هذه الخدمة وذلك لان الوثائق التي تستخرج من هذه المصلحة تستغرق وقت طويل الأجل .

- **هل لديك فكرة عن الوثائق الإلكترونية التي سوف تستخرج مستقبلا ؟**

بعد لقائنا مع موظفين المصلحة البيومترية تبين لنا أن هناك وثائق أخرى يعملون على تحويلها الى مصلحتهم وهي رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية.

- **ماهو تقييمك لخدمة الحوكمة الإلكترونية ؟**

يرى كل الموظفين إن خدمة الحوكمة الإلكترونية تقدم خدمات جيدة ذلك لسهولة التعامل بها و سرعة أدائها و استحسانها من طرف المواطنين .

- **هل يمكن القول أنكم تطبقون و لو جزءا من الحوكمة الإلكترونية ؟ إذا كانت الإجابة ب نعم، فما هيالجوانب التي تطبق فيها؟**

نعم ، نحن نطبق هته الأخيرة (الحوكمة الإلكترونية) . و نطبقها من خلال تسهيل المعاملات الإدارية التي يحتاجها المواطن.

يمكن القول أن البلدية تطبق الحوكمة الإلكترونية بنسبة قليلة من خلال تسهيل المعاملات الإدارية و استخراج الوثائق الخاصة بالحالات المدنية و استعمال الأجهزة الإلكترونية في سير عملها.

- **ماهي المعوقات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في البلدية؟.**

من بين المعوقات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في البلدية ما يلي :

- نقص الكفاءات و الخبرات .
- نقص و تلف العتاد الالكتروني الذي لا يدوم لمدة طويلة.
- عدم توفر نظام اتصالى ذات طبيعة تكنولوجية داخل مصالح البلدية.
- انعدام الدورات التكوينية الخاصة بتقنيات الحوكمة الإلكترونية.
- غموض الوسائل التي يرتكز عليها نظام الاتصال داخل البلدية.
- تقصير سياسة الإدارة العليا نحو تحديث العمل بالحوكمة الإلكترونية.
- بطئ تطبيق مراحل الحوكمة الإلكترونية في مهام المؤسسة.
- عدم تزويد العاملين للمستخدمين بتقنيات أن البلدية تستخدم نظام الكتروني.
- نقص التواصل بين أفراد المؤسسة و المصالح و رؤساء المصالح.

ضعف شبكة الانترنيت مما يؤدي الى صعوبة في إيصال المعلومات بسرع ة . أو من خلال معرفة المعوقات التي تواجه بلدية حاسي خليفة ولاية الوادي عند تطبيقها للحوكمة الإلكترونية يمكن القول أن البلدية فعلا تعاني من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث أنها تواجه صعوبات في تحسين النظام الداخلي للخدمات و تأدية المهام بشكل آلي ، مع ضعف الثقة بين المواطن و أعضاء

المجلس البلدي، أيلا يوجد تجاوب مع الحكومة والمواطن كما أن البلدية ليست جدية في تبني نشر الخدمات الإلكترونية .

- **هل تسعى البلدية باستخدام الحوكمة الإلكترونية في إشراك المواطنين في زيادة الشفافية والمساءلة في البلدية؟**

تسعى البلدية باستخدام الحوكمة الإلكترونية في إشراك المواطنين في زيادة الشفافية والمساءلة بنسبة

ضئيلة.

انا البلدية لا تسعى إلى كسب ثقة المواطن عن طريق اشراكه في زيادة الشفافية والمساءلة، اذ أنها لا

تأمل للحصول على تعليقات المواطنين حول القرارات أو المشاريع أو محاولة فهم قضاياهم وأخذها بعين

الاعتبار.

- **هل هناك ثقة بين المواطنين وأعضاء مجلس الإدارة بالبلدية؟**

نعم، يوجد ثقة بين المواطنين وأعضاء مجلس الإدارة بالبلدية.

علىحسبأقوالالأعضاءالمجلسالبلديأنهيوجدثقةبينهموبينالمواطنين،لكنماهوواضحوحسبالواقعالمعاش،فلايوجدثقةبينهموذلك منخلالعدمتزويدالمواطنبالمعلوماتالمتوازنةوالموضوعيةلمساعدتهمفيفهمالمشاكلوتحديدالحلوللها.

- **هلتعتقدونأنالحوكمةالإلكترونية تساعدعلىالتقليلمنحدةالفساد الإداري؟**

نعم،نعتقدأنالحوكمةالإلكترونية

تساعدبنسبةمعينةعلىالتقليلمنحدةالفسادالإداري،وذلكمنخلالإنشاءهالبعضالخطوطالموصلةمباشرةمعو وزارةالداخلية.

تساعدالحوكمةالإلكترونية

علىالتقليلمنحدةالفسادالإداريبذلكمنخلالمعالجةالعديدمنالمشاكلالتيتعانيمنهاالمؤسساتالحكومية كالبيروقراطيةوالتيأصبح تمحلوقوعالفسادالإداريبأيضاالمالي.

- **هلتوفرالبلديةالمعلوماتفيالوقتالمناسبللمواطنين؟**

نعم،توفرالبلديةالمعلوماتفيالوقتالمناسبمنخلالشبكةالإعلامالآليوالشبكةالوطنية.

بماأنتكنولوجياالمعلوماتوالاتصالبطبعهاتعملعلىتسهيلإيصالالمعلوماتواختصارالوقت،فيمكنللبلديةولأيمؤسسةتستخدمالأ جهزةالإلكترونية ةتطبقالحوكمةالإلكترونية

أنتوفركاملالمعلوماتوالخدماتفيالوقتالمناسبمنخلالشبكةالإعلامالآليوهذاطبعايكونفينطاقالجديةفيالعمل.

- **هلتستخدمالبلديةالبريدالالكترونيلإيجادقنواتاتصالبينالحكومةوالمجتمعالمدني؟**

للبلديةبريدالكترونيلكنهالاتستخدمهللتواصلمعالمجتمعالمدني،بينماتستخدمهللأعمالالداخليةفقط.

إنالحوكمةالإلكترونية

جاءتلتسهيلعمليةالتواصلبينالمجتمعالمدنيوالحكومة،فوجودشبكةالانترنتوهواقعالكترونيةرسميةنظاممحكميعملعلىتسهيلحصو لالمجتمععلىاحتياجاتهموخدماتهمالكتروني ة

فاستعمالبريدالكترونيخاصللاستعمالالداخليفقطللبلديةأمريفتقرإلىكسبالمواطن،لكناستخدامبريدالكترونيللتواصلمعالمحي طفهويزيدمنالوعيوقابليةالتواصل.

- **هلتستخدمالبلديةالديموقراطيةالإلكترونية فيتفعيلالعلاقةبينالحكومةوالمواطن؟**

لاتستخدمالبلديةالديموقراطيةالإلكترونية فيتفعيلالعلاقةبينالحكومةوالمواطنظرالأنهالاتتعامل

بالبريد الالكتروني خارج البلدية.

انعدموجود بريد الكتروني للتعامل مع المجتمع المدني لا يوفر ديموقراطية الكترونية ومنه لا يوجد للتفاعل الالكتروني وجيو الخدمات يوتحسين العلاقة بين الحكومة والمواطن .

- **ماهي الأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية ؟**

تتمثل الأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية في : رؤساء المصالح، وأعضاء المجلس الشعبي البلدي، والأمين العام للبلدية.

بالنسبة للأطراف الفاعلة عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية

فكل الوظائف والخدمات لها مسيرين، وجميع الأعضاء والأطراف داخل المؤسسات فهي مسؤولة على العمل لتطبيق الحوكمة الإلكترونية لأنها كل المؤسسات الإدارية تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحاول تكييف إجراءاتها لتعمل وهيا كل الأجهزة الحكومة .

- **هل المجتمع يتقبل فكرة التعامل للاستقبال الخدمات الكترونيا؟**

نعم، المجتمع يتقبل فكرة التعامل للاستقبال الخدمات الكترونيا.

مع التطور التكنولوجي وانتشار شبكات الانترنيت وقاندماج المجتمع المدني معها التكنولوجيا فلا يوجد منلا يتقبل فكرة التعامل عبر الانترنيت والمواقع الإلكترونية والشبكات المتطورة واستقبال الخدمات الكترونيا.

- **بعد تحديد أهم المعوقات التي تواجها البلدية عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية ،ماذا تقترحون كحلول للتقليل من حدة اتها المعوقات؟.**

منبين الحلول المقترحة للتقليل من معوقات الحوكمة الإلكترونية

هي، الحرص على التقليل من الأخطاء الموجودة في السجلات والتسهيل في تصحيحها من خلال المحكمة.

إن البلدية أو أي مؤسسة أخر بعند وقوعها في صعوبات تطبيقها للحوكمة الإلكترونية

فيجب عليها أخذ الحيطة والحذر وتوفير آليات وحلول محكمة للحد من المشاكل التي تقع فيها أي يجب توفير شروط فاعلة لنجاح الحوكمة الإلكترونية ،ومن بين نهاد عما القيادة السياسية للدولة، من خلال انفتاح القطاع الحكومي على تحديث آلية استخدام الحوكمة الإلكترونية ،معتحديد الأهداف الأولويات وزيادة اشراك المواطنين في صياغة السياسات وصنع القرار بهدف الوصول إلى الحكم الراشد .

المطلب الثالث :تحليل وتفسير معلومات الاستبيان

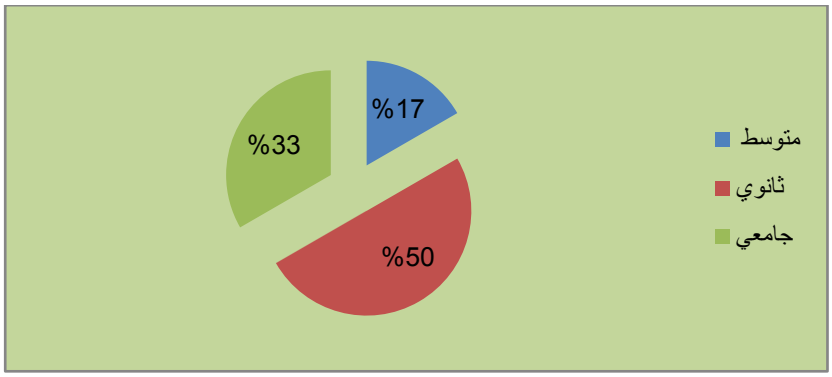
بعد جمع البيانات من المبحوثين و إدراجها في جداول و ترجمتها إلى دوائر نسبية قمنا بتحليلها بشكل مفصل حتى يتسنى لنا فهمها ومن ثم قمنا بشرحها .

الجدول رقم (2-2): المستوى العلمي للموظفي مصلحة الوثائق البيومترية

المستوى التعليمي		
	التكرار	النسبة المؤوية
متوسط	1	16.7
ثانوي	3	50
جامعي	2	33.3
المجموع	6	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل رقم (2-2): دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي لدى موظفي مصلحة الوثاق البيومترية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

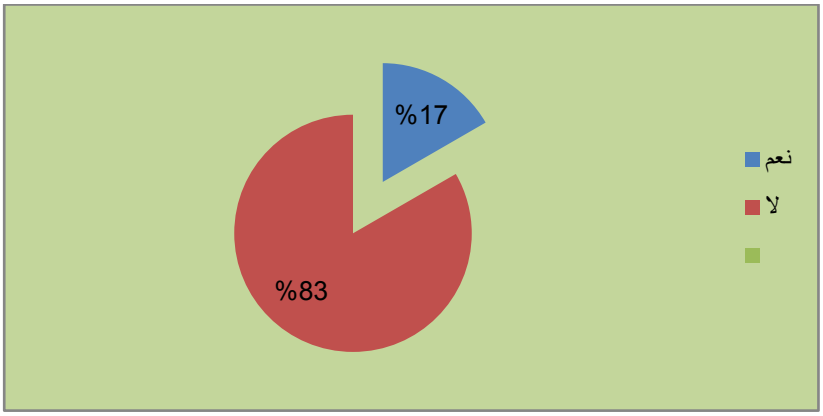
يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لهم مستوى ثانوي حيث بلغت نسبتهم 50% في حين بلغت نسبة المستوى الجامعي 33.3% أما بالنسبة للمستوى المتوسطي فقد بلغت 16.7% ، وبطبيعة الحال فان الاختلاف والتنوع في الدرجات العلمية يترتب عليه تعدد و تنوع في الوظائف والأنشطة حيث تمثل فئة المستوى الثانوي موظفي بلدية حاسي خليفة النسبة الأعلى لهذه العينة و اقل درجة علمية هي شهادة المتوسط ، أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة جيدة تعمل على تطوير نظام الحوكمة في بلدية حاسي خليفة ، وهذا في واقع الحال يمثل بداية مشجعة لتحسين وتطوير نظام الحوكمة وتحقيق مردوديات ايجابية هامة للتعامل مع الوثائق واستخدامها بصورة فعالة .

الجدول رقم (2–3) :الدورات التكوينية الخاص بموظفي مصلحة الوثائق البيومترية

هل قمت بدورات تدريبية في استخدام الحاسوب		
	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	1	16,7
لا	5	83,3
المجموع	6	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2–3):دائرة نسبية توضح الدورات التكوينية التي قام بها موظفو مصلحة الوثائق البيومترية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

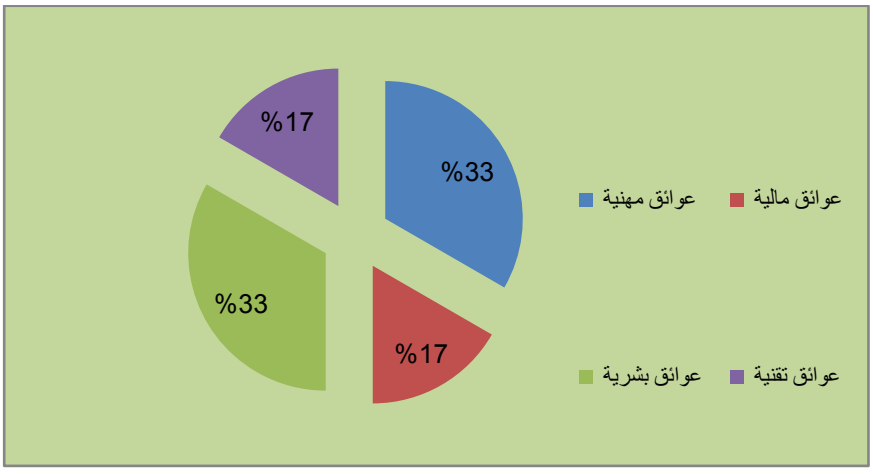
يبين الجدول السابق إن أغلبية موظفي المصلحة لم يقوموا بأي دورات تكوينية في مجال استعمال الحاسوب حيث نسبتهم 83.3 % فيما أكد البعض أنهم قاموا بدورات تكوينية بنسبة تقدر ب 16.7 % وهذا العامل يؤثر سلبا على تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية في البلدية .

الجدول رقم (2–4):العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة من طرف موظفو مصلحة الوثائق البيومترية

	التكرار	النسبة المؤوية
عوائق مهنية	2	33,3
عوائق مالية	1	16,7
عوائق بشرية	2	33,3
عوائق تقنية	1	16,7
المجموع	6	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2–4):دائرة نسبية تمثل العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة من طرف موظفو مصلحة الوثائق البيومترية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

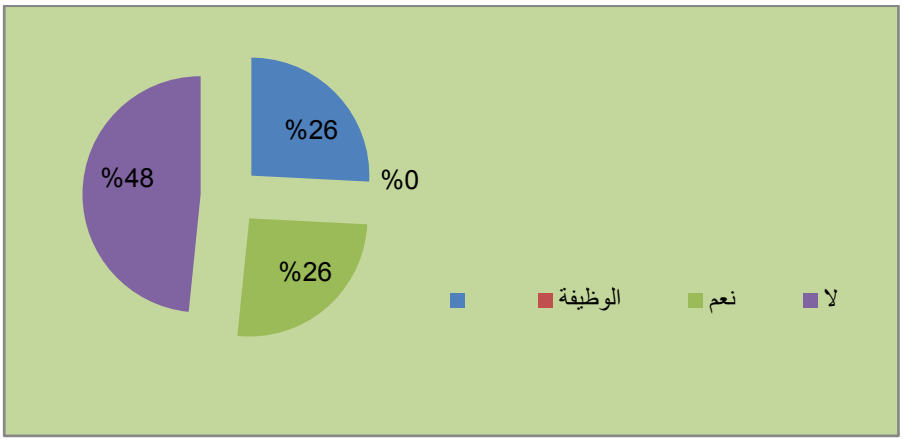
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الحوكمة الإلكترونية تواجه العديد من المعيقات ، حيث تواجه وبدرجة أولى معيقات مهنية وبشرية و تمثل نسبة كل واحد منهما 33% وهذا راجع لإهمال الدورات التكوينية و قلة اهتمام المسؤولين بتطبيق نظام الحوكمة هذا بالنسبة للجانب المهني ، أما عن الجانب البشري هو عدم تقبل بعض الموظفين لنظام الحوكمة الإلكترونية ذلك راجع لنقص الوعي و التوعية ،اما عن العوائق التقنية فتمثل نسبة ضئيلة 17% و هذه النسبة لا نرى أنها تؤثر بشكل كبير على إنجاح هذا النظام ، و بخصوص العوائق المالية المتمثلة في عدم تخصيص علاف مالي وتوفير المتطلبات اللازمة لهذا النظام فهي تعتبر عائق و لكن ليس بدرجة كبيرة حيث تمثل نسبتها هي الأخرى 17%.

الجدول رقم (2-5): الاضافات التي قدمتها الحوكمة الإلكترونية مقارنة بالخدمة التقليدية

	التكرار			النسبة %		
	نعم	لا	المجموع	نعم	لا	المجموع
السرعة في اداء العمل	14	01	15	93.3	6.7	100
القضاء على الطابور	03	12		20	80	
تقليص البيروقراطية	03	12		20	80	
زيادة فعالية الخدمة	11	04		73.3	26.7	
تحقيق رضا المواطن	06	14		40	60	
اخرى	01	14		6.7	93.9	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2-5): دائرة نسبية تبين الإضافات التي قدمتها الحوكمة الإلكترونية مقارنة بالخدمة التقليدية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

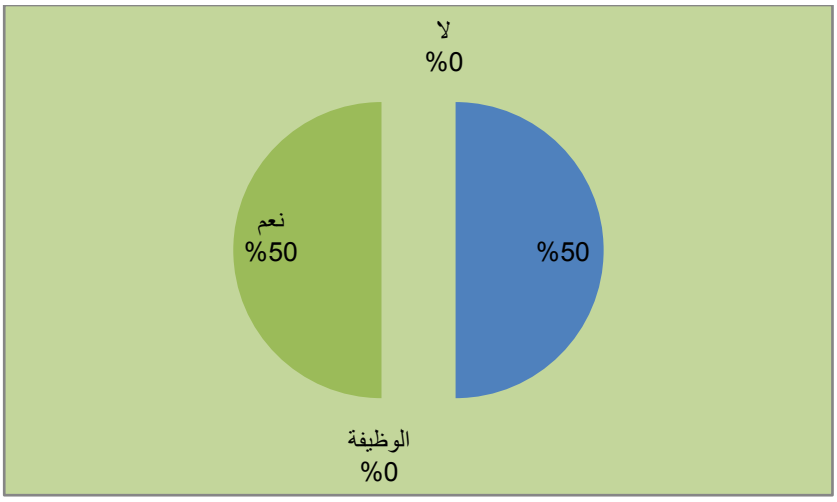
حسبالجدولأعلاهوالرسمالبيانينلاحظأنهناكتقاربفيإجاباتالمبحوثينحولالإضافاتالتيقدمتهاالحوكمةالالكترونيةمقارنةب الإدارة التقليديةحيثأنالإجابةالأولىاجمعاغلبالمبحوثينبنعمحولالسرعةفيأداءالعملوعددهم 14 فردابمعدل % 93.3 فيحينأنفرداواحدا (01) أجابببلابنسبة% 6.7 ،بينماالإجابتينالثانيةوالثالثةالقضاءعلىالطابوروتقليص البيروقراطيةاتفقاغلبالمبحوثينحولالإجابةبلاوعددهم 12 فردابنسبةتقدرب % 80 فيحينأجاب 03 موظفينبنعمبنسبة% 20 ،أمازيادةفاعليةالخدمةفجاءتالإجابةبنعمبنسبة % 73.3 وعددهم 11 فردابينماالإجابةبلابنسبة % 26.7 وعددهم 04 أفراد وجاءتالإجابةتحقيقرضاالمواطنبنسبمختلفةبينالمبحوثينحيثقدرتنسبة % 40 للإجابةبنعموعددهم 06 أفرادأماالإجابةبلافقدرتبنسبة60 أماالإجاباتالأخرىأجابمبحوثواحد 01 بنسبة % 6.7 وكانتالإجابةالتقليلمنالأخطاءبينماالميجب 14 موظفاعنالإجابةبنسبة% 93.3 ،ومنهنستنتجأن الحوكمة الالكترونيةقدمتإضافاتمتميزةللموظفينفيالمصلحةالإداريةللوثائقالبيومترية ببلدية حاسي خليفةتتمثلفيالسرعةفيأداءالعملوزيادةفاعليةالخدمةوهذادليلعلىأنالانتقاللللحوكمة الالكترونية يساهمبشكلكبيرفيتحسينالأد اء

الجدول رقم (2–6):الخدمات التي قدمتها الحوكمة الإلكترونية للموظفين

	التكرار			النسبة %		
	نعم	لا	المجموع	نعم	لا	المجموع
ربح الوقت	9	5	15	60	40	100
تخفيف أعباء العمل	4	11		26.7	73.3	
التقليل من الأخطاءالإدارية	8	7		53.3	46.7	
تنظيم العمل	10	5		66.7	33.3	
أخرى	1	14		6.7	93.3	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2-6):الخدمات التي قدمتها الحوكمة الإلكترونية للموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

نلاحظ أنه هناك تباين في إجابات المبحوثين حيث أن الإجابة الأولى بحالة وقت أجاب 09 أفراد بنعم بنسبة 60 % بينما أجاب 06 أفراد بلا بنسبة 40 % فيحين أن الإجابة الثانية خفف تأعباء العمل أجاب 04 موظفين بالإجابة نعم بنسبة 26.7 % وأجاب 11 فرد بالإجابة لا بنسبة 73.3% ، أما الإجابة التقليل من الأخطاء الإدارية أجاب 08 أفراد بالإجابة نعم بنسبة 53.3% وأجاب 07 أفراد بالإجابة لا بنسبة 46.7%، بينما الإجابة تنظيم العمل أجاب 10 موظفين بالإجابة نعم بنسبة 66.7% و أجاب 5 موظفين بنسبة 33.3% ، أما الإجابة الأخرى أجاب موظف واحد بنسبة 6.7% و كانت الإجابة توفير مناصب شغل مؤقتة للعقود أما 14 موظفا أجابوا ب لا بنسبة 93.3% ، ومنه نستنتج أن الحوكمة الإلكترونية قدمت العديد من الإضافات للموظفين تتمثل في الأساس في ربح الوقت و التقليل من الأخطاء الإدارية و كذا تنظيم العمل لهذا فطبيعة الخدمات المقدمة من طرف المصلحة متمثلة في الأساس حول الوثائق البيومترية و كذا الوثائق المتعلقة بالخدمة الإلكترونية تفرض توفير المعدات التكنولوجية والتقنية للموظفين لتقديم الإضافة و إضفاء طابع السرعة و الجودة على الخدمة المقدمة للمواطن .

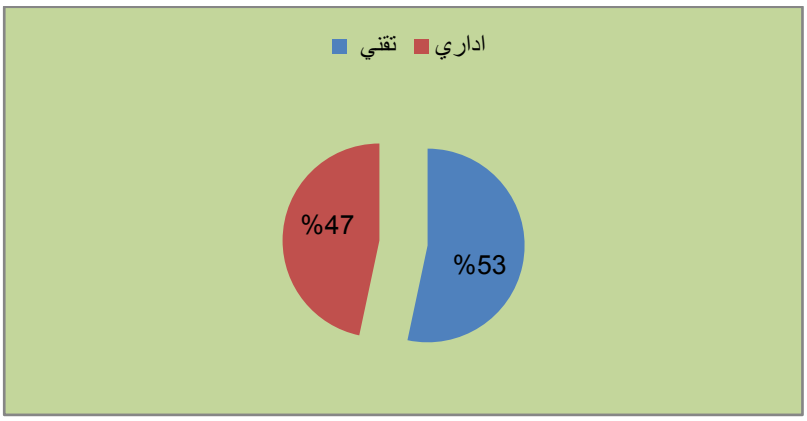
الجدول رقم (2-7):العلاقة بين امتلاك الموظفين فكرة عن الوثائق البيومترية و متغير الوظيفة.

	التكرار		النسبة %	
الوظيفة	تقني	اداري	تقني	اداري

نعم	8	7	53.33	46.66
لا	0	0	0	0
المجموع	8	7	/	/
المجموع الكلي	15		100	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2–7): دائرة نسبية تبين العلاقة بين امتلاك الموظفين فكرة عن الوثائق البيومترية و متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

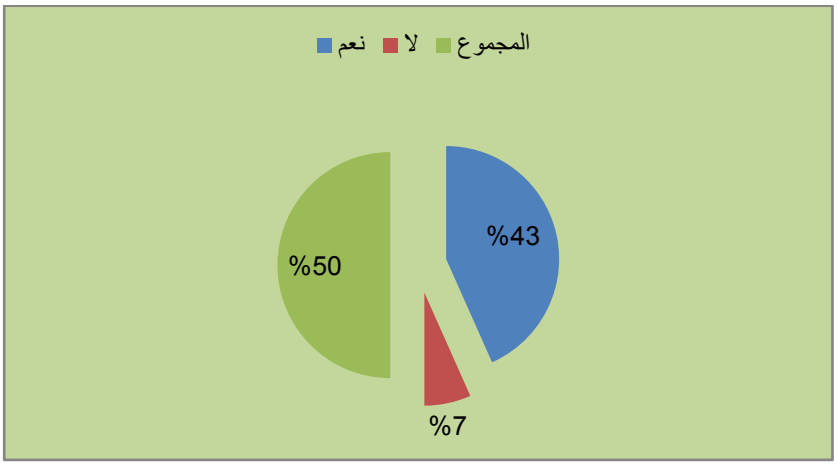
الجدول رقم (2–8) : مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة .

	التكرار	النسبة
نعم	13	86.7

لا	2	13.3
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2-8): دائرة نسبية توضح مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة .



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

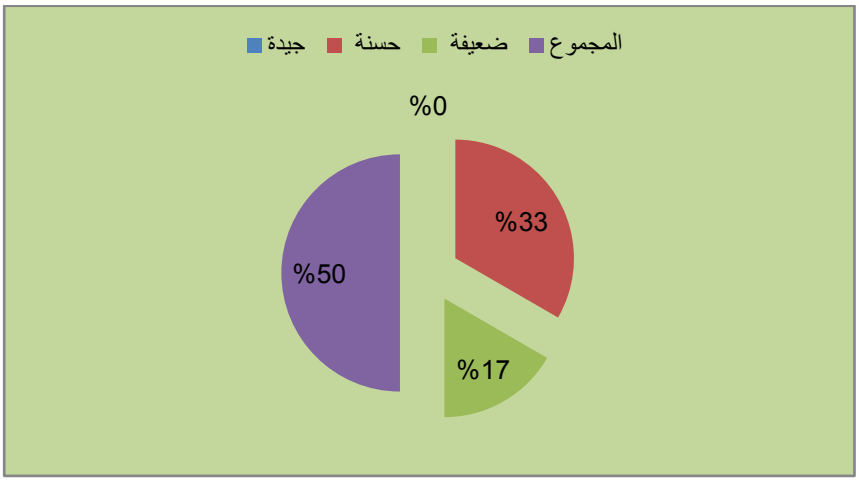
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يجمعون على أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة الإدارية بإجابتهم ب نعم وعددهم 13 فردا بنسبة 86.7 % بينما أجاب موظفين 02 ب لا بنسبة 13.3 %، ومنه نستنتج أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات داخل المصلحة الإدارية خاصة مع الأهداف التي تسعى لها الإدارة من خلال عصرنة الخدمات من مختلف الجوانب سواءالإدارية والتقنية وكذا البشرية .

الجدول رقم (2-9): تقييم المبحوثين للحوكمة الإلكترونية في الجزائر

	التكرار	النسبة
جيدة	0	0
حسنة	10	66.7
ضعيفة	5	33.3
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة

الشكل (2-9): دائرة نسبية توضح تقييم المبحوثين للحوكمة الإلكترونية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الإدارة وبرنامج excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك من الموظفين من يرون بتحسن الخدمة الإلكترونية في الجزائر بنسبة تعادل 66.7 % وعددهم ويرى 10 أفراد، ومن يرون بضعف الخدمة بنسبة 33% وعددهم 05 أفراد بينما لا توجد إجابات حول الإجابة جيدة، ومن خلال النسب السابقة نستنتج أن الخدمة الإلكترونية في تحسن تدريجي خاصة في البلديات وتطبيق خدمات الوثائق البيومترية ودخولها حيز التجسيد ، و كذلك محاولة التقليل من العراقيل الموجودة في هذه المصلحة للوصول لخدمات أكثر جودة وتطورا لتحقيق رضا المواطن الجزائري .

المطلبالرابع : الحلولالمقترحةللحدمنالمعوقاتالتيتواجهالحوكمةالإلكترونية عندتطبيقها

منخلالالمقابلةالتيأجريتفيبلديةحاسي خليفة ولاية

الواديلمستخلصناأنهذهالأخيرةيتخللطريقهاالتطبيقالحوكمةالإلكترونية

عقباتجمة،ولهذاوجبعلىالمسؤولينفيهاالسعيبشتىالسبللتخلصمنهاأوتقليلها.

فنجدأنتطبيقالحوكمةالإلكترونية

لايكونفقطبتسهيلالمعاملاتالإداريةالتييحتاجهاالمواطنوإنماهيمرتبطةأيضابالسرعةفيعمليةالتسهيلإضافةإلىممارسة الديموقراطية منأجلكسبثقة كبيرةمنطرفالجمهورلهذهالمصالح.

ولعلأهمحلوجبعلىالمسؤولينتطبيقههوالاهتمام بالبنىالتحتية كخطوةأولىللقضاءعلىهذهالعقباتالتيتواجهتطبيقالحوكمة الإلكترونية سواءعلىمستوىالجزائرعمومأوعلىمستوىبلدية حاسي خليفة ولايةالوادي سوفكعينةمحلدراسة .

أنالتغييراتالتيجاءبهاالانترنيتمفيدةويجبمراعاتهاإلىنوعماولكنقواعدوأسسعملالأنترنيتيمكنأنتكونعاملقوةللإدارةعندا لاستجابةالفعالةلهاويمكنأنتكونتحدياخطيراأمامالإدارة التقليديةإذالمتتميزبفعالية .

حيثأنالإدارة التقليدية تعتمد على إدارة الآخرين فيحين أن الحكومة الإلكترونية تتطلبإدارة الذاتحيثأنإمكانية انجاز المنظمة لأهدافها بطريقة مباشرة منفعلا لعاملينالذينيعملونعلىالشبكة بالعلاقة مع الأطراف الأخربالمتعاملة معالمنظمة، وهذا يعنيأنكلفرد منالعاملينهوالمديروالقائدفيالوقتنفسه، وبالتاليتمكينالعاملينمنالقيامبأعمالهماعت ماداعلىإدارتهم الذاتية وستكونللديموقراطية الوظيفية مطلباأساسيامنالضروريإشاعته فيالمناخالتنظيميللمنظماتويتطلبذلكتمكينالإداريينوتو سيعالصلاحياتوتشكيلالفرقالمدارةذاتياوزيادة قدرة العاملينمعالتنظيمالذاتي، ويرىأنالأنترنيتوغيرهمنالعواملالتقنية لاتؤثرعلىالإد ارة حيثأنهاالأخيرة لاتدير التكنولوجيا بلتقودالأفراد لأنالمديرقديتقنالعملياتالحسابية والإحصائية ولكنيجبأنيتقنبدرجة أولىوالا هتمامبالتعاونوالإنصافوالضحكومساعدة الآخرين .

بليؤكدأكثربالقولأنالانترنيتيؤثرفيالاقتصادوالصناعة والتجارة ويمكنأنيؤثرعلىالإدارة للحاجة وعلىالإدارة المختلفة والثقافة التنظيم ية. وفيالأخيرنستخلصهذهالحلولعلىشكلرؤوسأقلام:

- فرضالتشريعاتالمناسبة لتطبيقالحوكمة الإللكترونية، وذلكبتحديدالقوانينوالتشريعات لإضافة الشرعية والقبوللللوثائقوالمعاملاتالإلكترونية .

-

إعلامالجمهوربالمميزاتالمرجوة منها، وذلكبمحاولة تبنيإعطاء المسؤولية تطويرالمنظماتالحكومية إلىالمواطنباعتبارهمشاركافيتقديما لأداءالحكوميللخدماتوكافة الاطرافللمشاركةفيصنعالقراروخاصة السياسي.

-

تطبيقالشفافية والتخليعنمبدأالمصالحالخاصة، وذلكبإتاحة المعلوماتالتفصيلية ومنثمتحجيمالفساد الإداريإعطاء المواطنالحقف يمساءلة الحكومة والعملعلىتحقيقالمصالحالعامة التيترجعبالإيجابعلىمقدمالخدماتومتلقيها.

- توفيروسائلالاتصالاتالمناسبة، وهذامنخلالتهيئة البنية الأساسية لنجاحمشروعالحوكمة الإلكترونية وذلكبتوفيرنظممعلوماتواتصالاتفعالة لنقلالبياناتوالمعلوماتوتدفقهامنوالىالمؤسسات، الحكومة، المواطن، مؤسساتالأعمال، من ظماتالمجتمعالمدنيوغيرها.

-

ضرورةالاستثمارالفعالفيتكنولوجيا المعلوماتوالاتصالاتوتوفيربنية تحتية اللازمة لبناءحكومة الكترونية قوية الأركانوالذييتطلبانتشا رالانترنتتسهيلالاتصالبالمواطنينوتلبية احتياجاتهموإعلامهم بالمستجدات.

-

ضرورة العمل على تحسيس و توعية المواطنين بفوائد و مزايا هذه التقنيات و تقديم التسهيلات الضرورية لهم، من خلال استخدام البريد الالكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة و منظمات المجتمع المدني و كافة الأطراف للمشاركة في صنع القرار .

.

خلاصة الفصل :

خلالالدراسةالميدانيةالتيأجريتفيالمرفقالعاموالمتمثلفيبدية حاسي خليفة،نستنتجأن للحوكمةالإلكترونية دورا هامافي تجسيد مبدأ الشفافية والقضاء على الظواهر السلبية كالبيروقراطية و التسهيل من أعمال الموظفين وسرعة الوصول إلى المعلومات من طرف الموظفين والمواطنين ،استوجب على البلدية تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية بما فيها من ايجابيات، خصوصامعالتقدم التكنولوجيوالعصرنةالمتماشيمعها،حيثأنهتنجحالحوكمةالإلكترونية منخلالتوفيرنظممعلوماتواتصالاتفعالةلنقلالبياناتوالمعلوماتوتدفقهافيالمؤسساتالعامة،وتخصفيهذاالبلديةوكذلكالمواطنين،و كلالمحيطالذيتتعاملمعه،سواءداخلياأمخارجيا،منمنظماتالمجتمعالمدني .

الخـــاتمـة

الخاتمة العامة

تعتبر الحوكمة الالكترونية ركيزة أساسية في التعاملات الإدارية و ذلك من خلال مساهمتها في التقليل من الفساد الإداري و تسهيل المعاملات بين الإدارة والمواطن و كذا تخفيض الضغط على الموظف و جعل الإدارة محل ثقة بالنسبة لمتعامليها ، وعلى ضوء هذا استوجب على الإدارات المحلية تطبيق هذا النظام .

من خلال تناولنا لموضوع مدى جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد نظام الحوكمة الالكترونية حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطينا نظرة واضحة عن جاهزية الإدارة المحلية لتطبيق هذا النظام ،وهذا عبر دراسة الجوانب النظرية وإسقاطها على ما هو واقع في المؤسسة محل الدراسة .

نتائج اختبار الفرضيات :

سنقوم بالإجابة على فرضيات الدراسة بناءا على النتائج المستخلصة وعليه :

الفرضية الأولى : أثبتنا صحت الفرضية إن الحوكمة الالكترونية تساعد في التقليل من البيروقراطية و ذلك من خلال شفافية التعامل بين الموظفين و المواطنين وكذلك سرعة اقتناء خدماتهم ،كما جاء في الفصل الأول و الثاني

الفرضية الثانية :أثبتنا صحت الفرضية أن هناك كفاءات بشرية قادرة على تطبيق الحوكمة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية و ذلك من خلال طرح الاسئلة على الموظفين العاملين بمصلحة الوثائق البيومترية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية كما جاء في الفصل التطبيقي

الفرضية الثالثة :ننفي صح الفرضية التي تقول أن المؤسسة محل الدراسة مواكبة لكل ما هو جديد على الرقمنة و ذلك من خلال افتقادها لبعض الوثائق البيومترية مثل البطاقة الرمادية للمركبات

النتائج :

- عدم وضوح مفهوم الحوكمة الالكترونية لدى بعض الموظفين بمفهومها الواسع لإشراك المواطنين لرسم السياسات و الخطط و البرامج في الإدارة المحلية
- يجب ترسيخ مفهوم الحوكمة الالكترونية لدى الموظفين وه ذا الأمر غير مجسد جزئيا ومن ثم انتقال التعامل الالكتروني مع الموظفين .
- التسريع في عملية تسليم الوثائق البيومترية كجواز السفر وبطاقة التعريف

التوصيات والاقتراحات :

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها أن تستطيع الإدارة المحلية تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية في ما يلي :

- يجب أن تمتلك البلدية بنية تحتية قوية أي توفير كل الأجهزة التكنولوجيا المعاصرة وتخصيص جميع الوسائل الضرورية التي تساعدها على تقديم أحسن الخدمات للمواطن .
- العمل على تبني الروح الأخلاقية في العمل والقيام بتوزيع الحقوق و المسؤوليات في اتخاذ قرارات عادلة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة.
- بما أن الحوكمة الالكترونية تعمل على توفير المعلومات بسرعة ونشرها الكترونيا فيجب عليها أن تزيد من كفاءة الخدمات الإدارية في جميع الجوانب .
- تحسين الصورة للمواطنين خاصة المتعلقة باستخراج الوثائق من البلدية ،والتي تمثل العنصر الأهم لدى المواطنين .
- الاعتماد على الشبكات للتواصل بين المواطن والحكومة وذلك بإنشاء مواقع الكترونية يستطيع المواطن الاستفادة منها بدون لجوء المواطن إلى البلدية .

آفاق الدراسة:

بعد الإحاطة بمجموع المفاهيم النظرية والعلمية لمدى جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية ،وبعد التوصل إلى النتائج سالفة الذكر يمكن اقتراح الأفاق التالية :

- مساهمة الحوكمة الالكترونية في تفعيل العنصر البشري .
- تأثر الحوكمة الالكترونية ايجابيا في الإدارة المحلية .

قائمة المراجـع

قــائمة الــمراجع

1/ الكتب :

- أحمد رشيد ،**نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة** ،ط5،الجزائر ، دار المعارف ،2006
- ايمان عبد المحسن زكي ، الحوكمة الالكترونية ،مدخل اداري متكامل ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة،2009
- حسين مصطفى حسين ، **الإدارة المحلية المقارنة** ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1982
- فهد بن ناصر العبودي ، الحوكمة الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيد ، ط2 ، 2005
- لحسن سرياك ، المهام التقليدية للجماعات المحلية ،موفم للنشر، بدون سنة نشر ،الجزائر .
- محمد الصغير بعيلي ، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية** ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004 .
- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الديمقراطية التكنولوجيا وظاهرة رقمنة السياسية، القاهرة ،2017

2/ الرسائل :

- احمد بالجيلالي ، **إشكالية عجز ميزانية البلديات** ،مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير ، قسم تسيير المالية العامة ن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ،2010
- رزيق جويدة ، **اتجاهات تطور الحكم المحلي في المنطقة العربية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص ادارة و حكامة محلية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ،سنة2013/2012 .

- شتيح إيمان العباسية ، **الإدارة المحلية بين الاستقلالية و الرقابة** ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، السنة2015/2014 .
- صبحي محرم،**نظام الحكم المحلي**،القاهرة،بحث منشور بسلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1961
- طارق هامل ، **رقمنةالإدارة المحلية في الجزائر** ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية و العلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة 2017م/2018م .

- عبد الناصر صالحي ، **الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية و التبعية** ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص قانون ، جامعة الجزائر03 ، 2010 .
- فطيمة الزهراء لواطي ، معوقات الحوكمة الالكترونية في المؤسساتالعموميةدات الطابع الاداري ،ماستر ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2014/ 2015 .

3/ مقالات و المداخلات العلمية :

- الامم المتحدة ، الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي ،الملحق رقم 24 ، 2006 .
- اونيس عبد المجيد ، الحوكمة الالكترونية – رؤية شاملة – الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية يومي 29- 30 أكتوبر 2014 .
- ايمان عبد المحسن، **مدخل اداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2009 .
- حمداوي وسيلة ، استراتيجية التاهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي حول تاهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية 2012 .
- سوميةتبة ،**الحوكمة الالكترونية**، بين الواقع و المأمول _ الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية ، 29-30أكتوبر، 2014 .
- فاتح أحمية ، الحوكمة الالكترونية _ إطارها ألمفاهيمي والتنظيمي ، ملتقى جودة الخدمة العمومية في ضل الحوكمة الالكترونية ، حالة البلدان العربية 2014 .
- قمان أنيسة ، البعد السلوكي والأخلاقي للحوكمة الالكترونية ، الإطار النظري والفكري للحوكمة الالكترونية حالة البلدان العربية 2014 .

- مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي الجزائر ، العدد 10 ، الجزء 02 ، 20017 .
- مجلة العلوم الانسانية ، دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة ، جامعة خميس مليانة ، العدد 08 ، الجزء 02، ديسمبر 2017 .

- ناصف محمد و أ. قداوي عبد القادر ، **أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الالكترونية** ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ،العدد01 ، مارس 2017 ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت ، الجزائر .
- يحياوي أحمد ،**حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلي الحوكمة المحلية** ، معارف(مجلة علمية دولية محكمة)،العدد22 ،جوان2017 جامعة آكلي منجد او لحاج ،البويرة ، الجزائر .

4/ قائمة المراجع بالغة الاجنبية

a.livres:

- Lahsen SERIAK، **l'organisation et le fonctionnement de la commune**،ENAG/Editions،Algérie، 1998

B.articles et seminaires:

- Arthur Edwards،" ICT strategies of democraticintermediaries: A view on the political system in the digital age"، Journal Information Polity. Issue Volume 11،Number 2/2006 .
- E_Gouvernance, les relation état – citoyens a l heure du numérique panorama ,Enjeux et perspectives en Afrique, publication PM, avril 2009
- Heeks، R. B. 1998. Information Systems and Public SectorAccountability، Institute for Development Policy and Management،University of Manchester .
- La Gouvernance électronique (*E -gouvernance*). Recommandation Rec . adoptée par le comité des ministères de conseil de L Europ.le15 december2004.etexpose des motifs . mai 2005 .
- Moustapha Mbengue, Enjeux et pratiques de la gouvernance électronique en Afrique de l'ouest ,école de

bibliothécaires,universitécheikh anat. Diop de Dakar, pour le compet de l IFLA,decembre 2009 .

قائمة المواقع الالكترونية :

- 2019/05/ 25https://ar.wikipedia.org/wiki .
- 2019/05/ 28https://egovernancezina.wordpress.com .
- 2019/05/ 20https://ar.wikipedia.org/wiki/ .
- 2019/05/25http://dralqudaimi.blogspot.com/2012/04/blog-post.html .
- 2019/05/13www.opegov.tn.

https://ar.wikipedia.org/wiki

الملاحق

الاستبيان

المحور الأول : اسئلة المقابلة

- هل تعرف ماهي الحوكمة الالكترونية ؟

.....

- هل انت متمكن من الحاسوب ؟

.....

- هل انت متمكن من الحاسوب ؟

.....

- ماهي الاضافة التي قدمتها الحوكمة الالكترونية للموظفين باعتبارك موظف ؟

.....

- هل تمتلك فكرة عن البيومترية ؟

.....

- حسب رأيك مامدى رضا المواطن عن الخدمة المقدمة في المصلحة ؟

.....

- هل لديك فكرة عن الوثائق الالكترونية التي سوف تستخرج مستقبلا ؟

.....

- ماهو تقييمك لخدمة الحوكمة الالكترونية ؟

.....

- هل يمكن القول انكم تطبقون و لو جزءا من الحوكمة الالكترونية ؟ اذا كانت الإجابة ب نعم، فما هيالجوانب التي تطبق فيها؟

.....

- ماهي المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية في البلدية؟

.....

- هلتسعىالبلديةباستخداماالحوكمةالالكترونيةفياشراكالمواطنينفيزيادةالشفافيةوالمساءلةفي البلدية؟.

.....

- هلهناكثقةبينالمواطنينوأعضاءمجلسالادارةبالبلدية؟

.....

- هلتعتقدونأنالحوكمةالالكترونيةتساعدعلىالتقليلمنحدةالفسادالاداري؟

.....

- هلتوفرالبلديةالمعلوماتفيالوقتالمناسبللمواطنين؟

.....

- هلتستخدمالبلديةالبريدالالكترونيلايجادقنواتاتصالبينالحكومةوالمجتمعالمدني؟

.....

- هلتستخدمالبلديةالديموقراطيةالالكترونيةفيتفعيلالعلاقةبينالحكومةوالمواطن؟

.....

- ماهيالاطرافالفاعلةعندتطبيقالحوكمةالالكترونية؟

.....

- هلالمجتمعيتقبلفكرةالتعاملللاستقبالالخدماتالكترونيا؟

.....

- بعدتحديدأهمالمعوقاتالتيتواجهالبلديةعندتطبيقالحوكمةالالكترونية،ماذاتقترحونكحلول للتقليلمنحدةهتهالمعوقات؟.

.....

المحور الثاني : الخدمة الإلكترونية على مستوى الدوائر الإدارية

- **المستوى التعليمي:**

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

أخرى .....

- **هل قمت بدوارتتدريبية في استخدام الحاسوب من قبل سواءاشخصيا أو على عاتق الإدارة ؟.نعم لا**

في حالة الإجابة بنعم هل للدو ارت التدريبية دور في التقليل من الأخطاء والعوائق الإدارية من ناحية :

الأخطاء البشريةوالتنظيمية الأخطاء التقنيةوالآلية

أخرى اذكر .....

المحور الثالث: تحديات الخدمة الإلكترونية في الدوائر الإدارية

- **ما هي العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة ؟**

عوائق مهنية ☐ عوائق مالية ☐

عوائق بشرية ☐ عوائق تقنية ☐

أخرى.....

شكرا جزيلا على تعاونكم معنا