



جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني:

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: علوم التسيير

من إعداد الطالبين: - نهار جلال

- دقيش محمد

بعنوان:

آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر

الرقمنة

دراسة استقصائية لموظفي الإدارة ببلدية برج بوعرييرج

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر قسم أ

عيسات العربي

مشرفا

أستاذ محاضر قسم أ

لعمرائي نسيم

مناقشا

أستاذ محاضر قسم ب

الولهي ريمة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# الإهداء

إلى والدي العزيزين اللذين كانا في وائسًا مصدر إلهام وروح، إلى من فرس في حب العلم والتعلم، وإلى من لم يخلوا علمي بالنصح والبرساق، إلى من كانا في سندا في كل خطوة خطوتها في حياتي العلمية والعملية

إهداء إلى الأخوة والأصدقاء، إلى أعمالي الأجزاء اللذين كانوا في العائلة الثانية، إلى من كانوا في الرفاق في رحمة العلم والمعرفة، واللذين شاركوني كل لحظة من لحظات النجاح والسعي.

إلى أساتذتي الأفاضل اللذين لم يخلوا علمي بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، إلى من كانوا في قرة ومناة عمتي به في حب العلم والتعلم، إلى من فرسوا في حب البحث والاستكشاف. أهدي هذا البحث المتواضع الذي أتم جزء منه تعبيرا عن شكري وتقديري لجهودكم الكريمة، وأرجو أن يخلد اسمكم ومكانتكم في التاريخ العلمي والمعرفي.

وفيق محمد

# الاحقرء

إله والدرى العزىزى الذى كان فى وائنا مصدر إلهام ووجع، إله من غرس فى حب العلم  
والعلم، إله من لم يخلو اعلى بالنصم والبرشاى، إله من كان فى سندا فى كل خطوة خطوتها فى

حماى العلمىة والعلمىة

إله زوجى الهىة، شرىة حماىى ورفىة درى الذى كانت واحة وصابرة، إله من وفقت

بجانى فى كل لحظة، فى الاوقات الصعبة قبل الاوقات السعرة، شكرًا.

إلهاء إله اللمة والاصرفاء، إله اعمبانى الاعمراء الذى كان فى العائلة الثانية، إله من

كان فى الرفاق فى رحمة العلم والمعرفة، والذى شارك فى كل لحظة من لحظات النجم

والصمدى.

إله اسانزى اللافاضل الذى لم يخلو اعلى بعلمهم ونصائهم ونوهمياتهم، إله من كان فى

قدرة ومنا العندى به فى حب العلم والتعلم، إله من غرسوا فى حب البحث والاستكشاف.

اهدى هذا البحث المتواضع الذى أتم جزء منه نعبير أعم شكرى وتقديرى لجهودكم الكريمة،

وأرجو أن يخلد اسمكم ومكانتكم فى التاريخ العلمى والمعرفى.

نهار جلال

# شكر وعرفان 2025

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
نودّ في بداية كلمتنا أن نرفع أسمى كلمات الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاح  
وإتمام مذكرتنا، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.  
نبدأ بشكر الله عز وجل الذي منّ علينا بنعمة العلم والصحة، وسخر لنا من يعيننا على  
تجاوز الصعاب وتحقيق الأهداف.  
ونشكر بخاصة:

السيدة/الدكتورة لعمرائي نسيم، لما قدمته من دعم علمي ومتابعة حثيثة طوال فترة  
البحث، ولما أظهرته من صبرٍ وتوجيهٍ أسهم بشكل كبير في خروج هذه المذكرة إلى  
النور.

كما نشكر عمال بلدية برج بوعريش الأفاضل، الذين فتحوا لنا أبواب الميدان، وشاركوا  
في توفير المعلومات والبيانات التي كانت ضرورية لإثراء هذا العمل، وهم شركاء  
حقيقيون في هذا الإنجاز.

لا يخفى علنا أن ما قدمناه هو جزء من دعمنا للعلم وحبنا للمعرفة، وهذا الإنجاز لا  
يمكن أن يكتب لولا وجود الأيدي البيضاء التي كان لها الأثر البالغ في نجاحنا.  
جزاكم الله خير الجزاء، وجعل ما قدمتموه في مولزين حسناتكم، ووفقكم لما فيه الخير  
والفلاح في الدنيا والآخرة.



### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر الرقمنة على آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، وذلك من خلال دراسة استقصائية لعينة من موظفي الإدارة لبلدية برج بوعريرج.

بحيث استندت هذه الدراسة على جملة من الفرضيات، تبحث في مستوى العلاقة بين الرقمنة والإدارة العمومية من جهة، والعلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال آليات تنظيمه.

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة واقع رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 موظفًا ببلدية برج بوعريرج؛ لرصد آرائهم حول فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه هذا التحول. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والأدوات الإحصائية المناسبة، وقد أظهرت النتائج ع تسجيل عدد من الصعوبات مثل ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، وعدم كسب ثقة المواطنين.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مقاربة شمولية للإصلاح الرقمي، تراعي خصوصيات الجماعات المحلية، وتستثمر في العنصر البشري، وتعزز الإطار القانوني والتواصلي بين الإدارة والمواطن، بما يضمن انتقالاً فعلياً نحو حوكمة رقمية فعالة ومواطنة رقمية مسؤولة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، الإدارة العمومية، الخدمة العمومية، الإدارة المحلية، بلدية برج بوعريرج

### Abstract:

This study aims to examine the impact of digitization on the mechanisms regulating the relationship between public administration and citizens in Algeria, through a survey conducted with a sample of administrative employees from the Municipality of Bordj Bou Arreridj.

The research is grounded in a set of hypotheses that explore the relationship between digitization and public administration on the one hand, and the relationship between the administration and citizens through its regulatory mechanisms on the other.

A descriptive and analytical method was used to explore both the theoretical framework and the current situation of digitization in Algeria's public administration. A questionnaire served as the main tool for data collection, distributed to a sample of 50 employees at the Municipality of Bordj Bou Arreridj, aiming to assess their views on the effectiveness of digitization in improving public service quality and achieving administrative goals. The study also examined the impact of digital practices and identified challenges facing this transformation. Data were analyzed using SPSS software with suitable statistical techniques. Results showed a discrepancy between official digital policies and actual implementation, pointing out major obstacles such as inadequate infrastructure, lack of training, and insufficient citizen trust in digital services.

The study concludes by emphasizing the need for a comprehensive approach to digital reform one that takes into account the specific characteristics of local communities, invests in human capital, and strengthens the legal and communicative frameworks between the administration and citizens. Such an approach would ensure a genuine transition toward effective digital governance and responsible digital citizenship.

**Keywords:** Digitization, Public Administration, Public Service, Local Administration, Municipality of Bordj Bou Arreridj. Municipality.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإدارة العمومية في عصر الرقمنة.</b>	
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية والخدمة العمومية.
10	المطلب الأول: الإدارة العمومية وتمييزها عن الخدمة العمومية
13	المطلب الثاني: المبادئ العامة التي تحكم العلاقة بين الإدارة والمواطن
18	المبحث الثاني: الرقمنة في الإدارة العمومية.
18	المطلب الأول: ماهية الرقمنة وتمييزها عن المفاهيم المشابهة لها
20	المطلب الثاني: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الحوكمة الإلكترونية.
23	المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة في الإدارة العمومية.
27	المبحث الثالث: خصائص الرقمنة وأهمية تطبيقها في الإدارة العمومية
27	المطلب الأول- خصائص الرقمنة (الإدارة الإلكترونية).
30	المطلب الثاني: أهمية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية.
<b>الفصل الثاني: الإطار التنظيمي للعلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة</b>	
37	المبحث الأول: الإطار العام لتنظيم الإدارة العمومية.
37	المطلب الأول: ماهية التنظيم وأهميته في الإدارة العمومية.
39	المطلب الثاني: الآليات الأساسية للتنظيم في الإدارة العمومية.
44	المبحث الثاني: واقع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.
44	المطلب الأول: الآليات التشريعية والتنظيمية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.
50	المطلب الثاني: مشاريع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة.
54	المبحث الثالث: تطبيقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية ومعوقاتهما.
54	المطلب الأول: تطبيقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية.
56	المطلب الثاني: معوقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية.
<b>الفصل الثالث: الدراسة الاستقصائية</b>	
65	المبحث الأول: المبحث الإطار المنهجي للدراسة.

65	المطلب الأول: تقديم بلدية برج بوعريريج.
69	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة.
71	المطلب الثالث: خطوات إجراء الدراسة.
75	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الاستقصائية.
75	المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالبيانات العامة.
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.
86	المبحث الثالث: تحليل اختبار الفرضيات.
86	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.
91	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
91	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن
92	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة.
93	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية.
97	خاتمة.
104	قائمة المصادر والمراجع.
113	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معادلة Richard Geiger	70
2	قيمة كرو نباخ ألفا	72
3	درجات حسب مقياس ليكارت الخماسي	74
4	تحديد درجات الموافقة حسب قيم الوسط الحسابي	75
5	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغير العلمي	76
6	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	77
7	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل	78
8	توزيع عينة الدراسة وفقاً لتكوين المتخصص	79
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية بالنسبة لرقمنة في الإدارة العمومية	82
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية بالنسبة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.	86
11	اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV للتوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة	86
12	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) اختبار الفرضية الفرعية 1 (العمر)	87
13	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) اختبار الفرضية الفرعية 1 (المستوى التعليمي)	88
14	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية 2 (الخبرة المهنية)	89
15	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) اختبار الفرضية الفرعية (التكوين)	90
16	: تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفرضية الفرعية 1 (المتغيرات الشخصية)	91
17	الاختبار الباراميتري (T) للفرضية 2	92
18	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) اختبار الفرضية الثالثة	92
19	تحليل التباين اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية	94

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	103
02	قائمة الأساتذة المحكمين	107
03	اختبار كرونباخ ألفا لمحور الرقمنة	107
04	اختبار كرونباخ ألفا لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن	107
05	اختبار كرونباخ ألفا الكلي	107
06	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	107
07	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	107

108	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	08
108	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التكوين	09
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لرقمنة في الإدارة العمومية	10
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة العمومية	11
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي بالنسبة لمحوري الدراسة	12
109	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة	13
110	تحليل التباين (One Way Anova) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (العمر)	14
110	تحليل التباين (One Way Anova) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (المستوى التعليمي)	15
110	تحليل التباين (One Way Anova) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (الخبرة المهنية)	16
111	تحليل التباين (T Student) اختبار الفرضية الفرعية الثانية (التكوين)	17
112	: تحليل التباين (Anova One Way) اختبار الفرضية الفرعية الأولى (المتغيرات الشخصية والوظيفية)	18
112	الاختبار الباراميتري (T) للفرضية الثانية	19
112	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن	20
112	تحليل التباين (One Way Anova) اختبار الفرضية الثالثة	21
112	تحليل التباين اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية	22

مقدمة

يشهد العالم منذ أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين طفرة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أسفرت عن العديد من التطورات والتحوّلات الجذرية التي أثّرت بشكل مباشر على جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية والإدارية. فأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة والتطبيقات المرتبطة بها جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد والمؤسسات والحكومات، ما أدى إلى ظهور مسمّيات ومفاهيم جديدة بدءاً بالثورة التكنولوجية، الثورة المعلوماتية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، المجتمع الرقمي، الإدارة الرقمية، انتهاء بالرقمنة.

إنّ الانتشار الواسع لشبكة الانترنت أنتج بدوره واقعاً إدارياً جديداً حوّل العمل الإداري من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية إلى نمط رقمي إلكتروني أكثر مرونة وفعالية يوفّر الجهد والوقت والتكلفة ويدعم التواصل بين الإدارات فيما بينها، وبينها وبين المواطن من خلال تقديم خدمات إدارية عمومية إلكترونية تتميز بالسرعة والشفافية والفعالية الهدف من ورائها تحسين وتوطيد العلاقة بين الحكام والمحكومين، بين الإدارات والمرتفقين. إذ أصبح التكفل بالمواطنين وانشغالاتهم يشكل حجر الزاوية بالنسبة للدول في ظل تزايد دور الإدارة العمومية وتزايد اهتمامها بعلاقتها بمواطنيها.

في الجزائر ومنذ الاستقلال عرفت العلاقة بين الإدارة والمواطن اهتماماً متذبذباً من طرف السلطات العمومية ما جعلها تخفق في التكفل الحقيقي بمتطلباته ومشاكله اليومية في ظل انتشار البيروقراطية واحتكار السلطة ومعاناته من الإهمال وسوء المعاملة. لذلك أصبحت مسألة تحسين هذه العلاقة إحدى أهم محاور الإصلاحات التي اعتمدها السلطات العمومية تداركاً لنقائص وعيوب الإدارة في تعاملاتها، ورغبة منها في القضاء على الآثار السلبية التي تراكمت على مستواها في ظل ما عرف بسياسة تقريب الإدارة من المواطن من خلال إحداث هياكل إدارية وأدوات وآليات قانونية وبشرية وتقنية متنوعة لا سيما مع إصدار المرسوم رقم 88-131 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن والذي يعد أهم نص عرفه القانون الإداري الجزائري في إطار إعادة المصالحة بين الإدارة والمواطن.

وبعد الانفتاح التعددي الذي شهدته الجزائر، وجدت نفسها أمام تحديات تطوير مؤسساتها وتجديدها وإصلاح الإدارة العامة لمواكبة التطورات الرقمية الدولية ولاندماج في النظام الرقمي الدولي والتوجه نحو التقدم المعلوماتي، بهدف إرضاء المواطنين في مجال الخدمات العمومية المقدمة. لذلك سعت إلى تطبيق الرقمنة من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013، الذي يعتبر نقطة تحوّل في مجال تطوير وترقية الخدمات العمومية ونشر المعلومة والتحول نحو النموذج الإلكتروني، بالرغم من العراقيل التي واجهت تطبيقه بسبب عدم الجاهزية الإلكترونية بشكل عام، ومواصلة لهذا المسعى كانت السلطات تشير في كل مناسبة إلى ضرورة تمديده. وفي سنة 2022 وبعد خروج الجزائر من أزمة كورونا تمّ إعادة بعث هذا المشروع في إطار " الإستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي " والتي أعادت الروح للمشروع الرقمي في حلة جديدة من خلال تدارك الثغرات

المسجلة سابقاً والرغبة في المضي قدماً وبخطوات أكثر ثباتاً لأجل ذلك تبنت السلطات مجموعة من الإصلاحات على المستوى التشريعي، التنظيمي، التقني والمؤسساتي لضمان نجاحه.

### إشكالية الدراسة:

لقد أدت تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة إلى إحداث تغييرات هائلة في الحياة العمومية سواء على مستوى الأفراد ورغبتهم في الحصول على خدمات أكثر تقدماً أو على مستوى المؤسسات والهيئات القائمة على تقديم تلك الخدمات، وقد صار إدخال تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإدارية هدف العديد من الدول التي تسعى نحو التقدم والرقي، لذا ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات بالرقمنة التي سعت العديد من الإدارات العمومية إلى اعتمادها في شتى أعمالها. وعليه فإن الاهتمام بالرقمنة في العصر الحالي أصبح أحد أبرز أهداف الحكومات. والجزائر بدورها تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة بهدف عصنة خدماتها من خلال تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية من خلال تفعيل جميع الآليات والوسائل لتجسيد الإدارة الرقمية قصد التحسين في تقديم الخدمة العمومية وتنظيم العلاقة بينها وبين المواطن. ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر استخدام الرقمنة في آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج عند مستوى المعنوية 0.05؟

ومن خلال هذه الإشكالية العامة يمكننا أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في بلدية برج بوعريريج؟
- ما مستوى استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج عند مستوى معنوية 0.05؟
- ما مستوى تطبيق آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة على تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج عند مستوى المعنوية 0.05

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مقبول استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية الثالثة: هناك مستوى مقبول لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج عند مستوى المعنوية 0.05.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن رغبتنا في تناول هذا الموضوع دون غيره هو في الحقيقة مبني على مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، حيث يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

## المبررات الذاتية:

والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتنظيم وتطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن باعتبارها أساس استقرار الدول والحكومات وانطلاقاً من قناعتنا أن أي تقدّم داخل الدولة لا بد أن يكون منطلقاً وأساسه إصلاح وترشيد علاقة المواطن بمؤسساتها الإدارية، حيث تلعب الرقمنة دوراً أساسياً في إعادة النظر في طبيعة هذه العلاقة والآليات التي تنظمها. بالإضافة إلى ميلونا للمواضيع الحديثة والمتجددة فالرقمنة فضاء خصب، جديد ومتجدد للبحث.

## المبررات الموضوعية:

- القيمة العلمية لموضوع الرقمنة.
- ضرورة التوجه نحو الرقمنة في الإدارات العمومية بهدف تحسين العلاقة بينها وبين المواطن.
- توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى به وهو ما شجعنا على محاولة إثراءه في جوانبه النظرية والتطبيقية.
- الوقوف على النقائص الموجودة في آليات تنظيم وعصرنة العلاقة بين الإدارة والمواطن مما يساهم في اقتراح إستراتيجية متكاملة للنهوض بواقع الإدارة العمومية في العصر الرقمي.
- نجاح تطبيق رقمنة الإدارة العمومية في عدة بلدان، الأمر الذي يعزز إمكانية تطبيقه ونجاحه في الجزائر.

## صعوبات الدراسة:

- خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:
- تشابه وتطابق المادة العلمية في الكثير من المصادر والمراجع مما يجعل المحتوى يتكرر في العديد من المرات.
  - قلة المراجع التي تتكلم عن الرقمنة نظراً لجدّة ومرونة هذا الموضوع.
  - تشابه المصطلحات مثل: الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية، الرقمنة...إلخ.

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي والتحليلي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر ، والذي يقوم على تفسير الواقع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف

الانتهاء إلى وصف عملي متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي التحليلي أسلوب دراسة حالة حيث، يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

### الدراسات السابقة:

وجدنا أثناء بحثنا العديد من الدراسات التي تناولت موضوع عصرنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر عموماً، دون التطرق لهذه العلاقة في العصر الرقمي الإلكتروني، أما الدراسات التي تناولت العلاقة الرقمية فنعتقد أنها تبقى قليلة بالمقارنة بالأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع في حد ذاته، ومن بين هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال:

- دراسة آيت منصور فريدة، بعنوان العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر الرقمنة حيث تناولت أثر وفعالية الرقمنة على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن غير أنها لم تتناول بإسهاب وتعمق مختلف الآليات والوسائل خاصة منها التشريعية والمؤسسية التي كرستها الجزائر أثناء رقمنتها لإداراتها.
- دراسة بوسنينة عبد الحفيظ، ركابي عبد القادر وشوشان حسين بعنوان الوسائل الكفيلة بتفعيل علاقة المواطن بالإدارة في النظام السياسي الجزائري، حيث تناولت هذه الدراسة التطور التاريخي لعلاقة الإدارة بالمواطن عبر أهم المحطات التاريخية للجزائر بدءاً من العهد العثماني إلى غاية التعديل الدستوري لسنة 1996. وما يلاحظ في هذه الدراسة تطرق الباحثين للإدارة الإلكترونية في فرع وحيد ومن دون تعمق.
- أطروحة الدكتوراه للباحثة شهرزاد بولحية، والمعنونة بالإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية حيث تطرقت لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وكان هدف الدراسة الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية للإصلاح الإداري، تبعا لتطبيقات النموذج الكندي باعتباره نموذجاً ناجحاً ومتفوقاً في دولة متقدمة تكنولوجياً. وقد حاولت الباحثة التعرف على الوسائل القانونية اللازمة لتأطير الإدارات الإلكترونية الجزائرية وحماية ومستخدميها.

ومن خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن موضوع بحثنا قد تناوله بعض الباحثين ونحن بدورنا سنحاول إضافة دراستنا إلى تلك الدراسات من خلال التطرق لعديد الوسائل والآليات التي تنظم العلاقة الرقمية بين الإدارة والمواطن أيًا كانت تشريعية، تنظيمية، بشرية، ومؤسسية بشيء من التعمق والتفصيل، وهي النقطة التي ستميزها عن باقي الدراسات السابقة.

### حدود الدراسة:

**حدود موضوعية:** الرقمنة وأثرها على تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

**حدود مكانية:** بلدية برج بوعريرج

**حدود زمنية:** حيث امتدت من 15 فيفري 2025 إلى غاية 12 جوان 2025

## أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعريف بمفهوم الرقمنة ومتطلباتها في الإدارة الجزائرية .
- إبراز وضعية الإدارة الرقمية في الجزائر من خلال دراسة ميدانية.
- معرفة آثار تطبيق الرقمنة من خلال آلياتها التشريعية والمؤسسية والتقنية في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن ومدى الاستفادة منها في الوصول إلى الجودة أثناء المعاملات الإدارية العمومية.
- التعرف على آليات التنظيم في الإدارة العمومية.
- الوقوف على واقع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.
- الوقوف على أهم العراقيل التي تعيق تعميم الإدارة الرقمية في الجزائر .
- القيام بدراسة استقصائية لموظفي الإدارة في بلدية برج بوعرييج لتعرف على أثر استخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

## أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة "آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر الرقمنة" أهمية بالغة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم نتيجة للتقدم التكنولوجي المتسارع. فقد أصبحت الرقمنة عنصراً محورياً في إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية وتطوير آليات تقديم الخدمات العامة، مما يستدعي فهماً عميقاً لطبيعة العلاقة الجديدة بين الإدارة والمواطنين في البيئة الرقمية. تساعد هذه الدراسة على رصد التغيرات الإدارية والاجتماعية الناتجة عن دمج التكنولوجيا في العمليات الحكومية، كما تساهم في تحديد السبل الفعالة لتعزيز الشفافية، والمشاركة المجتمعية، وتوفير خدمات حكومية أكثر كفاءة وسهولة. بالإضافة إلى ذلك، تمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً لمتخذي القرار والقائمين على التطوير الإداري في تصميم استراتيجيات تضمن تحقيق العدالة الرقمية، وبناء دولة رقمية شاملة تخدم جميع فئات المجتمع.

## تقسيم البحث:

من أجل الإلمام بكل حيثيات الدراسة اعتمدنا على خطة ثلاثية تتكون من ثلاث فصول، يحتوي الفصل الأول على الإدارة العمومية في عصر الرقمنة ويشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناولنا فيه الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية في عصر الرقمنة. أما المبحث الثاني نتناول الرقمنة في الإدارة العمومية، أما المبحث الثالث نتناول خصائص الرقمنة وأهمية تطبيقها في الإدارة العمومية. وفي الفصل الثاني ركزنا دراستنا على الإطار التنظيمي للعلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة ، وقسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مخصص لدراسة الإطار العام لتنظيم الإدارة العمومية. أما المبحث الثاني فخصصناه لتناول واقع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة، والمبحث الثالث فتناول تطبيقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية ومعوقاتها.

أما الفصل الثالث فقمنا بدراسة استقصائية لموظفي الإدارة في بلديات برج بوعرييج وقسمناه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة، اما المبحث الثاني فخصصناه لعرض نتائج الدراسة الاستقصائية، اما المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل اختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإدارة العمومية في عصر الرقمنة

## تمهيد

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما انعكس على أسلوب الحكم عموما، وعلى الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة، وتخدم المواطنين خاصة، إذ تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، حيث أصبحت التحولات في أنماط الإدارة لمختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية، وحتمية حضارية مأمولة في المجتمعات الواعدة، وخاصة في الدول النامية. إن هذا التحول التنموي بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب عنصر السرعة والدقة والإلتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين علاقة الفرد بالدولة. وفي هذا الإطار يعتبر تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدماتها عاملا فعالا لتحقيق التنمية المستدامة، وجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات الشفافية والفعالية والنزاهة، والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية والخدمة العمومية.

يعد علم الإدارة العامة علما حديث النشأة إذ ترجع بداياته إلى نهاية القرن 18 وبداية القرن 19، وترجع جذور المعرفة العلمية لهذا الحقل العلمي إلى سنة 1887 إذ عادة ما يُؤرخ لهذا العلم بمقالة "وودرو ولسون" Wilson Woodrow الشهيرة المعنونة بـ "دراسة الإدارة العامة" والتي تعد حسب الباحثين أولى الكتابات النظرية حول علم الإدارة العامة<sup>1</sup>.

في هذه المقالة، دعا من خلالها "ولسون" إلى ضرورة دراسة الإدارة العامة دراسة علمية وتحليلية وموضوعية. ومنذ نشره لها توالى الدراسات والكتابات لتشكّل فيما بعد حقلا علميا ودراسيا متعدد الأبعاد، الأمر الذي جعل الكثيرين من المهتمين يعتبرون هذه المقالة بمثابة تبشير بهذا الحقل المعرفي الوليد في ذلك الوقت<sup>2</sup>.

لقد اتّسمت علاقة الإدارة بالمواطن في معظم دول العالم بوجود عقبات وعوائق إجرائية وموضوعية تحول دون انتفاع المواطن من الخدمات العمومية المختلفة بالشكل الذي يخلق له رضاء، فاتجهت هذه الدول إلى محاولة تنظيم هذه العلاقة من خلال التركيز على تحديث الوسائل واستخدام الأجهزة الحديثة، وتبسيط الإجراءات الإدارية

## المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية وتمييزها عن الخدمة العمومية

تعدّ الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عمومية عديدة، ومتنوعة للمواطنين، وبهذا فهي تعتبر همزة وصل بين الدولة والمواطنين.

## الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية.

على الرغم من الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة فإنّه لا يوجد اتفاق صريح بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد لمفهوم الإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة، ذلك أن نظرتهم تختلف باختلاف التصوّر الذي يحملونه في أذهانهم، الأمر الذي جعل من تعاريفها تتوالى وتختلف باختلاف أصحابها وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تقديمهم لتعاريف

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 03، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة سطيف 2، الجزائر، جويلية 2023، ص 2.

<sup>2</sup> عبد الحكيم مرابط، المرج السابق نفسه، ص 2.

هذا المصطلح، وبالتالي فإنّ التعاريف لم ولن تتوقف مادامت العملية الإدارية في تطور مستمر، وفي أوضاع ديناميكية متجددة<sup>1</sup>.

والإدارة بحسب تعريفها اللغوي مشتقة من كلمتين لاتينيتين هما: AD وتعني خدمة أو عمل، وMinistrare وتعني الآخرين، وتعني العبارة "خدمة الآخرين"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفها بكونها "علم اجتماعي أو إنساني يسعى لوصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياساتها العامة، بقصد اكتشاف القواعد المؤدية إلى أفضل تشغيل لهذا الجهاز"<sup>3</sup>.

في حين يعرف ماكنمارا (McNamara) الإدارة العامة بأنها "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف للإدارة العمومية يتبين لنا قصور بعضها عن الإحاطة بكل جوانبها نظرا للزاوية التي ينظر إليها كل تعريف، ولذا نرى أنه يمكن تعريفها بأنها جميع الوسائل المادية والبشرية، والتقنية والتنظيمية المرصودة من طرف الدولة، لتحقيق المنفعة العمومية، لفائدة المتعاملين مع المرفق الإداري العمومي.

### الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية.

يوحي مصطلح الخدمة العمومية الى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولقد اختلفت تعاريف الخدمة العمومية باختلاف آراء الكتاب والباحثين، ويمكن تحديدها في المفاهيم التالية: هي عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم، وهي أنشطة غير ملموسة، قد يرتبط استخدامها باستخدام سلع مادية ملموسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مرابط، المرجع سابق، ص 4.

<sup>2</sup> بكر القباني، الإدارة العامة، الطبعة 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 20.

<sup>3</sup> عبد الحكيم مرابط، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مرجع سابق، ص 4.

<sup>4</sup> طارق المحذوب، "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 119.

<sup>5</sup> عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة لمنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 269.

يمكننا ان نستخلص بعض النقاط التي تعبر عن مضمون الخدمة المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الخدمة غالبا تكون غير محسوسة وغير ملموسة.
- يمكن أن ترتبط بمنتج ملموس مادي وفي حالات أخرى تكون هي المنتج الفعلي (تدرك بالحواس) المنفعة التي تقدمها.
- تتألف من جوهر تدعمه خدمات تكميلية.
- تقدم الخدمة بالتفاعل بين العناصر الثلاثة المتمثلة في الزبون والدعائم المادية (الفيزيائية) وأخيرا الاتصال المباشر.

والخدمة العمومية لغة مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Servitium) حيث أخذ هذا المفهوم بعدا بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك<sup>2</sup>.

كما تُعرّف الخدمة العمومية بأنها مجموعة الحاجات الأساسية التي تضمن بقاء الإنسان وتحقيق رفاهيته، والتي يتوجب توفيرها لأغلبية أفراد المجتمع. ويُفترض أن يتم ذلك وفق منهج يضع المصلحة العامة في صميم السياسات الخاصة بالخدمات، بهدف تحسين مستوى معيشة المواطنين<sup>3</sup>.

الخدمة العمومية هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوى للحاكمين<sup>4</sup>.

لا توجد هناك تعاريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلب التعاريف تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بين هذه التعاريف الخدمة الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمودي احمد، (مطبوعة جامعية مدخل الخدمات، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر 2019، ص 18.

<sup>2</sup> ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 3.

<sup>3</sup> Daniel chavez ، Beyond the market، the futur of public service TNI Public service yearbook ، 2005. P 06.

<sup>4</sup> عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006\2007، ص 56.

<sup>5</sup> العربي بوعامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص 40.

ونعرف الخدمة العمومية إجرائيا على أنها هي العمل المقدم من طرف الإدارة العمومية لفائدة المتعاملين معها، لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف السياسة العامة للسلطات العمومية.

### المطلب الثاني: المبادئ العامة التي تحكم العلاقة بين الإدارة والمواطن

هنالك العديد من المبادئ العامة والقانونية التي تحكم علاقة الإدارة بالمواطن، منها على سبيل المثال لا الحصر، مبدأ الشفافية ومشاركة المواطن (أولا)، ومبدأ حياد الإدارة ومشروعية نشاطاتها (ثانيا)، هذان المبدآن منصوص عليهما في جميع الدساتير الجزائرية لما لهما من اتصال مباشر بحياة الأفراد والمواطنين، وتأثيرهما السلبي والايجابي على هذه العلاقة، فعدم حياد الإدارة وعدم شفافية ومشروعية نشاطات الإدارة يؤدي إلى تعميق الفجوة الموجودة بين الإدارة والمواطن، وإلى انعدام الثقة بين الطرفين.

### الفرع الأول : مبدأ الشفافية ومشاركة المواطن

يعتبر مبدأ شفافية الأعمال الإدارية عنصرا راسخا في المجتمعات الحديثة للدول المعاصرة، حيث لم يقتصر حق المواطن اتجاه حكاهم في الاختيار فقط وإنما ابعد من ذلك إلى التوجيه والرقابة، وهو ما يستدعي أن يكون النشاط الإداري مكشوفاً للجميع، فتكون معه سرية الأعمال الإدارية استثناء على الأصل العام المتمثل في العلانية.

### أولا :مبدأ الشفافية.

لقد أعطيت عدة مفاهيم لهذا المبدأ، يجعلها عبارة عن ظاهرة تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة والبعض الآخر أعطاهم تعريفا دقيقا وهي ضرورة التوفير السريع للمعلومات الدقيقة في أوانها وبصورة مفيدة، مع سهولة الوصول إليها، وتم تعريفها أيضا بأنها حرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها وتوفير المعلومات بطريقة منفتحة تسمح للمواطن بالحصول عليها بطريقة سهلة، وكذلك للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة، فالشفافية هي نقيض الغموض والسرية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها «الوضوح في القرارات والخطط والسياسات نتيجة النضوج فيها، فهي لا يمكن أن تصدر إلا وهي ناضجة من جميع الجوانب، ولا تحتل أكثر من تأويل، وبالتالي يسهل

<sup>1</sup> عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2012، ص 160.

تطبيقها». أو بمعنى آخر فهي تمثل الوضوح في التشريعات، وخلق بيئة تسمح بالتطوير وصدور القرارات الواضحة البعيدة عن الغموض في التفسير<sup>1</sup>.

ولقد جاء النص على مبدأ الشفافية في جميع الدساتير السابقة والدستور الحالي، غير أننا نجد أن الدستور الحالي قد أعطى أهمية كبرى لمبدأ الشفافية وبالأخص حينما يتعلق الأمر بتسيير الشؤون العامة، وهو ما ورد في الفقرة 05 من المادة 09 من دستور 2020<sup>2</sup> والتي تعتبر جديدة بالنسبة لتعديل 2016 حيث نصت على: " يختار الشعب لنفسه مؤسسات هدفها:

- المحافظة على السيادة والاستقلال الوطنيّين، ودعمهما.
- المحافظة على الهوية والوحدة الوطنيّتين، ودعمهما.
- حماية الحريات الأساسية للمواطن والازدهار الاجتماعي والثقافي للأمة.
- ترقية العدالة الاجتماعية.
- ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العمومية.
- القضاء على التفاوت الجهوي في مجال التنمية.
- تشجيع بناء اقتصاد متنوع يثمن كل قدرات البلد الطبيعية والبشرية والعلمية<sup>3</sup>.

#### ثانيا: مبدأ مشاركة المواطن

تعتبر مسألة إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم العمومية المحلية من بين أهم المؤشرات التي يقوم عليها الحكم الراشد الديمقراطي من إشراك المواطن في التسيير واتخاذ القرار. لذلك تقوم دائما بتكييف تشريعها وتنظيمها مع مقتضيات مشاركة المواطن.

وقد تعددت المعاني المتعلقة بالمشاركة، وذلك بالنظر لاختلاف الزاوية التي ينظر بها إلى هذا المصطلح، فبعض الباحثين استخدمها للدلالة على إسهام العمال في تسيير الإدارة، في حين اعتمد البعض الآخر على معنى أوسع للمفهوم ليشمل جميع صور إسهام المواطنين في تسيير الإدارة العمومية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني هلال، مهارات مقاومة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2007، ص 53.

<sup>2</sup> أنظر الفقرة 05 من المادة 09 من دستور. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 8، 2020، ص 8.

<sup>3</sup> الصادق هاني ومحمد الأخضر كرام، الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في أعمال الإدارة المحلية الجزائرية، الواقع والمتطلبات، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2022، ص 669.

<sup>4</sup> سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق - بن عكنون - ، جامعة الجزائر، 2009/2010، ص 123.

حيث عرّف الأستاذ عمار بوضياف مؤشر المشاركة بأنه "تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار إمّا بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المنتخبة"<sup>1</sup>.

ويجدر الذكر أن مبدأ مشاركة المواطن في تسيير الشأن العام محمي ومكفول دستورا وقانونا، والذي نعني الآليات التي تسمح بمساهمة المجتمع المدني بتعدد أطرافه في تسيير الشأن العام والارتقاء بجودة الخدمة العمومية وتطويرها وتعزيز الشفافية وممارسة الرقابة المطلوبة على أعمال الإدارة.

### الفرع الثاني: مبدأ حياد الإدارة ومشروعية نشاطاتها.

#### أولاً: مبدأ حياد الإدارة:

يعتبر مبدأ حياد الإدارة من المواضيع التي أثارت اهتمام المتخصصين والباحثين في مجال القانون الإداري، ذلك لأنه يشكل أحد المبادئ الأساسية التي تحكم الإدارة في علاقتها بالجمهور، بغرض إضفاء المشروعية على نشاطاتها، وما يترتب عن ذلك من آثار تعكس بإيجابية صورة الإدارة التي تمثل الواجهة الظاهرة للدولة.

**لغة:** الحياد كلمة مشتقة من كلمة حَائِدٌ محايدٌ، حَيَاداً، وتعني لغوياً جَانِبٌ، وهي ضد انحياز، فالاسم حَائِدٌ، أصله من الاسم اللاتيني (Neutre)، ويعني لا هذا ولا ذلك، إذن الحياد هو عدم التحيز. والمؤسس الدستوري استعمل عدم التحيز في النصين العربي والفرنسي، وعليه المعنى اللغوي واحد إلا أن اللفظ الأكثر استعمالاً هو الحياد<sup>2</sup>.

**أما اصطلاحاً:** الحياد مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية (Neutralisé) وهي فعل عدم الميل إلى أية جهة أو حزب، وتعني إرادة الامتناع وعدم التحيز الذي يطلق على الذي لا ينتمي إلى حزب دون الآخر فهو ليس منحازاً إلى حزب معين، أمّا إرادة الامتناع فتعني الموضوعية والتي تطلق على مجموعة من الأشخاص الذين يقدمون حججاً موضوعية لا تتغير تبعاً لأي ميول شخصي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قدور بوضياف، مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، المجلد 75، العدد 40، 2020، ص 212.

<sup>2</sup> تديم مرعشلي، أسامة مرعشي، الصحاح في اللغة والعلوم، تجديد صحاح العلامة الجوهري والمصطلحات العلمية والفنية للجامع والجماعات العربية، المجلد 02، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان، 1974، ص 124.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء فيرم، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص فرع الإدارة المالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2023، ص 04

وسنحاول تناول بعض التعريفات التي وضعها الباحثون لمبدأ حياد الإدارة:

والمشرع الجزائري لم يعط تعريفا قانونيا لمبدأ الحياد، ثم أن الدراسات لم تتطرق إليه كمبدأ من بين عدد المبادئ التي تحكم تنظيم وسير المرافق العمومية والسبب في ذلك والذي يذكره اغلب الباحثين انه يدرس كنتيجة لمبدأ المساواة أمام المرفق العمومي<sup>1</sup>.

عموما ورغم صعوبة وضع تعريف لهذا للمبدأ، يمكن القول أن الحياد يحمل معنيين متكاملين، معنى سلبي يتمثل في ضرورة اجتناب الموظف كل ما من شأنه أن يؤثر على النشاط الإداري، ويلزمه بعدم الانسياق لعواطفه أو ميوله، أما المعنى الايجابي يتضمن تمكين الموظف من المشاركة في الحياة السياسية مشاركة موضوعية بحيث لا ينحاز معه إلى اعتبارات شخصية، فالحياد يشمل الامتناع والموضوعية في ذات الوقت<sup>2</sup>.

ثانيا: مبدأ مشروعية نشاطات الإدارة.

وقبل الخوض في تعريف مبدأ مشروعية أعمال الإدارة العمومية وجب أن نفرق بين المصطلحين: المشروعية والشرعية، هذه الأخيرة تعني فكرة مثالية تحمل في طياتها معنى العدالة وما يجب أن يكون عليها القانون، وهو مفهوم واسع، ومن ثم يفضل استعمال اصطلاح "المشروعية" الذي يعني احترام قواعد القانون القائمة فعلا<sup>3</sup>.

لقد ذهب الدكتور عمار بوضياف إلى تعريف مبدأ المشروعية على أنه: «الخضوع التام للقانون سواء من جانب الأفراد أو من جانب الدولة، وهو ما يعبر عنه بخضوع الحاكمين للقانون وسيادة هذا الأخير وعلو أحكامه وقواعده فوق كل إدارة، سواء إدارة الحاكم أو المحكوم<sup>4</sup>».

الأستاذ محمد الصغير بعلي ميز بين مبدأ المشروعية بمعناه الواسع والمشروعية الإدارية فمبدأ المشروعية بمعناه الواسع قصد به: «سيادة القانون أي خضوع جميع الأشخاص بما فيهم السلطة العامة بكل هيئاتها وأجهزتها للقواعد القانونية السارية المفعول في الدولة<sup>5</sup>».

<sup>1</sup> ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري (التنظيم الإداري والنشاط الإداري)، مخبر الدراسات السلوكية والدراسات القانونية، الجزائر، 2006، ص198.

<sup>2</sup> ليبيد مريم، الضمانات القانونية لمبدأ حياد الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون جامعة الجزائر، 2013 - 2014، ص 01.

<sup>3</sup> أحمد مدحت علي، نظرية الظروف الاستثنائية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978، ص 1.

<sup>4</sup> عمار بوضياف، دعوى الإلغاء في الإجراءات المدنية والإدارية، دراسة تشريعية وقضائية وفقهية، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص7.

<sup>5</sup> محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص7.

## المبحث الثاني: الرقمنة في الإدارة العمومية

أدى التطور التكنولوجي الهائل والمتسارع، الذي شهدته الساحة الدولية، إلى الانتقال من الخدمات الكلاسيكية إلى الخدمات الرقمية الذكية، لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين وعصرنة الخدمات العمومية المقدمة، خصوصاً ما تتمتع به من سرعة في الأداء وريح الوقت والجهد.

## المطلب الأول: ماهية الرقمنة وتمييزها عن المفاهيم المشابهة لها

تعتبر الرقمنة من أهم متطلبات الحياة الإدارية في وقتنا الحالي، بل أصبحت من الضروريات الحتمية، نظراً لما يتميز به عصرنا الحالي من سرعة في الاتصالات وكثرة التعامل مع الأجهزة الإلكترونية من حواسيب محمولة ولوحية، وهواتف ذكية<sup>1</sup>.

وهذا ما أفرز العديد من المفاهيم والمصطلحات الرقمية والتي تداخلت فيما بينها وأصبح من الصعب التمييز بينها، وهذا ما سناحاول من خلال تمييز الرقمنة عن التحول الرقمي وتمييز الإدارة الإلكترونية عن الحوكمة الإلكترونية .

## الفرع الأول: تمييز الرقمنة عن التحول الرقمي

إن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الذكية، رافقه ظهور العديد من المفاهيم المتشابهة التي تهدف كلها إلى تطوير بيئة الأعمال الإلكترونية وتكاملها، والتي بدورها تشترك في اعتمادها على الذكاء التكنولوجي.

## 1. تعريف الرقمنة:

"الرقمنة" هي مصطلح حديث تباينت المفاهيم حوله، وأثير اختلاف حول تعريف المصطلحات الإنجليزية: "Digitalization, Digitization, Digital Transformation" ففي بعض المجالات، كان التمييز بينهم واضحاً، بينما ظهر التباس في مجالات أخرى ولعله من الممكن ترجمة Digitization إلى "رقمنة" بوزن "فعللة"، أما Digitalization فيمكن ترجمته إلى "ترقيمية" على وزن "تفعليلية". وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، لوحظ انخفاض متوسط في استعمال مصطلح "الترقيمية" بينما ازداد استعمال مصطلح "الرقمنة"، ثم تصاعد استعمال مصطلح "التحول الرقمي" في الأعوام الأخيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الصادق هاني، محمد الأخضر كرام، مرجع السابق، ص 659.

<sup>2</sup> رشيد سعد الله وخالد قاشي، دور الرقمنة في تحسين خدمة المرفق العام، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 العدد 06، نوفمبر 2020، ص

وتعرف أيضا: أنها عملية تحويل الأشياء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب، مثال مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة الورقة العادية، إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات، بواسطة أدوات تكنولوجية كالماصح الضوئي<sup>1</sup>.

أما اصطلاحًا فيرى سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numerization بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيًا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية"، وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب<sup>2</sup>.

ونعرف الرقمنة إجرائيا على بأنها الاعتماد على التكنولوجيا لتوظيف البيانات الرقمية في عالم الإدارة والاقتصاد والمجتمع والتي تقتضي مقومات مادية وبشرية وتقنية لنجاحها ذلك بتحويل الوثائق بمختلف أنواعها المادية إلى سلسلة رقمية يسهل التعامل مع محتواها وفهرستها وجدولتها والرجوع إليها في كل وقت.

### 1. تعريف التحوّل الرقمي:

في هذا الصدد سنشير إلى بعض التعريفات التي قيلت في التحوّل الرقمي، حيث تنوعت المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به وذلك وفقاً لطبيعة كل دراسة وأهدافها، وتخصصات الباحثين في هذا المجال. ومن بين التعاريف التي تناولت التحوّل الرقمي:

يعرف على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء استراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحوّل الرقمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ساردو زين العابدين وجزار مصطفى، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية البلدية نموذجاً، مجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 08 العدد 02، 2024، ص 4.

<sup>2</sup> علي صديقي، النص الأدبي الرقمي بحث في المفهوم والخصائص، مجلة الخليل في علوم اللسان، جامعة الوصل دبي، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص 153.

<sup>3</sup> خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحوّل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05 العدد 01، 2023، ص 19.

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup>.

ونعرف التحول الرقمي إجرائياً على أنه استخدام التقنيات التكنولوجية الرقمية المتاحة لمعالجة الخدمات الإدارية سابقاً في شكلها الكلاسيكي وتحويلها في شكل رقمي لتحسين الخدمة المقدمة وجعلها أكثر فعالية وكفاءة.

### المطلب الثاني: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الحوكمة الإلكترونية.

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الحكومات والمؤسسات العامة تسعى نحو التحول الرقمي لتحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية للمواطنين والمتعاملين معها. ومن هنا ظهر مفهوم أساسي في هذا المجال هما "الإدارة الإلكترونية" و"الحوكمة الإلكترونية".

رغم التشابه الظاهر بين المصطلحين، إلا أن لكل منهما طبيعة وأهدافاً مختلفة، حيث تركز الإدارة الإلكترونية على الجانب التنفيذي والتطبيقي للعمليات داخل المؤسسة باستخدام التكنولوجيا، بينما تمتد الحوكمة الإلكترونية إلى مستوى أعلى، فهي تتعلق بإنشاء الأطر والسياسات والإشراف على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بما يتماشى مع قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

نظراً للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد أن الإدارة الحديثة حالياً تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في إنجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي له عدة تعاريف منها:

<sup>1</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2012، ص 948.

ذكر الأستاذ أحمد محمد غنيم أن الإدارة الإلكترونية هي مصطلح من مقطعين أساسيين إحداهما ( الإدارة) وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة بينما يقصد بالمقطع الثاني (الإلكترونية) أنه يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة<sup>1</sup>.

الإدارة الإلكترونية حسب علاء السالمي (2004) "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، القضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"<sup>2</sup>.  
وبرأي أحمد محمد غيم (2004) الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"<sup>3</sup>.

الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والآنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً<sup>4</sup>.

ويعرفها يوسف كافي بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه "Paperless Management"<sup>5</sup>.

ومما سبق، نستخلص أن الإدارة الإلكترونية: هي استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) في كل الأعمال الإدارية، داخل المؤسسة من أجل تحسين الاداء، وتحقيق الكفاءة والفعالية، لبلوغ أهداف المؤسسة.

1 أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص 30.

2 علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، لأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 33.

3 موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطور العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 89.

4 علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 235.

5 مولاي خليلو عمار طهرات، الإدارة الإلكترونية - المفهوم والمتطلبات، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، يومي 06/04، 2024، ص 06.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة الإلكترونية:

قبل التطرق لتعريف الحوكمة الإلكترونية ارتأينا أن نتناول الحوكمة بمفهومها الواسع، فالحوكمة (Gouvernance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، ويعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب<sup>1</sup>.

الحوكمة الإلكترونية تعرف على أنها "حسن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة واقتصادية وشفافية لتقديم أفضل لكل الخدمات المقدمة إلكترونياً للمواطنين للقطاع الخاص (الشركات)، وفيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك للمواطنين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الإلكترونية للإدارة، اين تكون الشفافية والنجاعة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن<sup>3</sup>.

ونعرف الحوكمة الرقمية إجرائيا على انها الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتحقيق الكفاءة المطلوبة لتجسيد السياسة الحكومية في القطاع العام.

والاختلاف بين الحكومة و الحوكمة الإلكترونية، هو أنّ الحوكمة الإلكترونية استخدام القطاع العام لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات وتشجيع المواطنين المشاركة في عملية صنع القرار وجعل الحكومة أكثر خضوعا للمساءلة والشفافية والفعالية؛ أما هدف الحكومة الإلكترونية هو بناء مجتمع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في خدمة التنمية ومواجهة التحديات؛ فالحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه، في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات وتسعى للوصول إلى رضا الجهات المستفيدة، ويرى كثير من المفكرين إن الحكومة الإلكترونية تشكل مجموعة فرعية من الحوكمة الإلكترونية ووفقا لهؤلاء الكتاب إن الحوكمة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الحكومة والمجتمع المدني لتعزيز

1 محمد الغيلي، القانون واستخدام تكنولوجيا الاتصالات في أعمال الإدارة الحكومية والتعاملات الإلكترونية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للتشريعات الإلكترونية، الكويت، 2013/10/09، ص 2.

<sup>2</sup> تلي مريم، الحوكمة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة الحوكمة، الجزائر، المجلد 03 العدد 02، 2021، ص 58.

<sup>3</sup> Henri François Gauthier, gouverner ensemble, édition Pamphile-le May, Québec, 2012, P 123

مشاركة أكثر للمواطنين في إدارة المؤسسات السياسية كاستخدام الانترنت من قبل السياسيين والإقرار لاستخلاص آراء من الدوائر الانتخابية أو الترويج لوجهات نظر من قبل المجتمع المدني<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة في الإدارة الإلكترونية.

إن مشروع التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الرقمي يستلزم مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق هذا المشروع في الواقع وتطبيقه. ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:

#### الفرع الأول: المتطلبات السياسية والتشريعية

##### 1. المتطلبات السياسية

تتلخص المتطلبات السياسية في وجود إرادة سياسية تشجع وتدعم عمليات التحول الرقمي، وتساند لمشاريع الإدارة الرقمية، من خلال توفير العون المادي، والمعنوي المساعد على تذليل الصعوبات. هذه الإرادة السياسية من حيث مضمونها ومن حيث الكيفية التي تؤثر بها في العمل السياسي المشترك تتصف بصفتين رئيسيتين: الأولى، أنها إرادة مركبة من عدد من الالتزامات أو العناصر. والثانية أنها ذات طبيعة استمرارية، هاتان الصفتان هما الأساس أو الشرط الذي بدونه لا يمكن أن ينجح أي عمل سياسي أياً كانت صورته أو كان شكله ولا يمكن أن يستمر ويحقق الأهداف المرجوة منه. أياً كان الشكل الذي يتخذه تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه يتطلب لإنجازه تغييراً في الأوضاع القائمة في الدول من حيث هيكلها وعلاقاتها فيما بينها وعلاقاتها مع الخارج. ويختلف التغيير المطلوب حسب نوع وطبيعة التحول الإداري<sup>2</sup>.

##### 2. المتطلبات التشريعية

مما لا شك فيه أن السلطات التشريعية في معظم الدول التي تبنت الإدارة الرقمية والإلكترونية وجدت نفسها أمام تحديات جديدة إذ ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة في تطوير تشريعات تتماشى وخصائص هذا النهج الجديد من الإدارة ويجب عليها إصدار القوانين والإجراءات التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية من خلال إعطاء الصبغة القانونية لأعمال لمختلف معاملاتها.

1 مازن مهدي حبيب العقابي، الحوكمة والحكومة الإلكترونية، مارس 2015، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025/02/13، على الساعة 17:03 سا، في الموقع: <https://kitabab.com>

2 شهرزاد بولحية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص: قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2017-2018، ص 46.

ومن المتطلبات التشريعية نخص بالذكر ما يلي:

- سنّ تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.
- سنّ تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني<sup>1</sup>.
- العمل على توفير البيئة التشريعية والضمانات القانونية التي تكفل الاعتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية إذ أنه في العديد من الدول لا يعترف القانون بالمعاملة الإلكترونية أو ما يصطلح عليه بالعقد الإلكتروني<sup>2</sup>.
- ضرورة تعديل التشريعات القانونية الموجودة لمواكبة التطور التكنولوجي

الفرع الثاني: المتطلبات التقنية والبشرية.

### 1. المتطلبات التقنية:

تتمثل في البنية التحتية INFRASTRUCTURE أي تجهيز بالمتطلبات التقنية من العتاد المادي ومن جملتها: الأجهزة والمعدات التي تشمل أولاً عدد من أجهزة الحاسوب مجهزة بطابعات ليزيرية مربوطة بالشبكات، عدد من أجهزة الماسح الضوئي، توفير بوابات أمن لمنع سرقة الرصيد وبوابة أخرى للكشف عن أوعية المعلومات<sup>3</sup>.

وكما تتمثل في المكونات المادية التي من خلالها يتم تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي تتمثل في:<sup>4</sup>

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلا عن الأجهزة المساندة لها أو الملحقة بها ( مثل أجهزة الإدخال والإخراج)؛
- أنظمة برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة؛
- متطلبات البنية التحتية للحاسوب: مثل المواقع المكانية، التوصيلات... إلخ

<sup>1</sup>- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر "بن يوسف خدة"، الجزائر، 2007-2008، ص 21.

<sup>2</sup>- عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: التنظيمات السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 53.

<sup>3</sup> إيمان بغدادي وسمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، المجلد 02 العدد 01، جانفي - جوان 2022، ص 83.

<sup>4</sup> بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها، دراسة حالة: بريد الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص 36.

- شبكات الحاسوب وهي العمود المحوري للقيام بالأعمال الإلكترونية حيث أنها تتكفل بنقل المعلومات، وتبادلها وتتمثل عناصر البنية الشبكية في الإنترنت (internet) والشبكات المحلية (LAN) والأنترنات (INTRANET) والإكسترنات (extranet)

## 2. المتطلبات البشرية:

تعتبر المتطلبات البشرية من أهم المرتكزات في الإدارات العمومية و من دونها لن تتمكن من تحقيق أهدافها وإن استعملت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، مما يتطلب تأهيل العنصر البشري تأهيلاً جيداً على مستوى عالٍ من الكفاءة، مع ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في العمل على شبكات الإنترنت و مختلف أجهزة الاتصالات الإلكترونية بهدف تنفيذ مجموعة من البرامج لتحقيق الكفاءة عند التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المتطلبات المالية والإدارية

#### 1. المتطلبات المالية:

تحتاج المشاريع الضخمة إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع ورصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع.<sup>2</sup>

#### 2. المتطلبات الإدارية:

لقد ألزمت الإدارات على أن تتكيف مع المستجدات والمتطلبات الجديدة والمتسارعة حتى تتمكن من مواكبة كل التطورات الحاصلة في العالم الرقمي والتكنولوجي بهدف الخروج من التسيير التقليدي نحو تسيير إلكتروني رقمي متجاوزة بذلك كل التحديات والمعوقات المقاومة لهذا النمط الإداري الجديد لذلك نرى أنه يجب عليها القيام ببعض الإجراءات والحلول لتسريع تحولها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية و ذلك من خلال:

<sup>1</sup> بوبكر عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية الملكة المتحدة، بغانت لتنمية الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، 2018، ص 45.

- يجب أن يتم التغيير بصورة واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق<sup>1</sup>.
- تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات العامة بما يتماشى ومتطلبات الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- تطوير طرق تسيير الإجراءات الإدارية وتبسيطها<sup>3</sup>.
- إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري والذي يعكس تطبيق جملة من العمليات الجوهرية وتشمل هذه العمليات: التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، خبراء لتأمين المعلومات، حماية البرامج والتعاملات والوثائق، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد القيادة الواعية والمتحمسة التي تمتلك القدرة الإدارية وترشيدها، تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة<sup>4</sup>.

### المبحث الثالث: خصائص الرقمنة وأهمية تطبيقها في الإدارة العمومية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من أهمية وخصائص، فتميز الرقمنة بعدة خصائص جعلها أداة فعالة في تطوير الإدارة العمومية، كما أن تطبيقها في القطاع العام يعد أهمية بالغة لتعزيز الكفاءة الإدارية، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

#### المطلب الأول: خصائص الرقمنة :

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنة، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص 145.

<sup>2</sup> محمد نجيب بناني، متطلبات تمكين الإدارة الإلكترونية وإستراتيجيات تفعيلها، مجلة مدارات سياسية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 07 العدد 02، 2023، ص 215.

<sup>3</sup> محمد نجيب بناني، مرجع سابق، ص 216.

<sup>4</sup> عائشة بن احمد، إنجازات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية (الإدارة المحلية، العدل، التعليم العالي) في ظل واقع التحول الرقمي، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023، ص 06.

إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت على الدوام دافعا قويا لدى القائمين والمنادين بالتحول نحو الخدمة الإلكترونية في العديد من الدول إلى ابتكار استراتيجيات الكترونية متنوعة جعلت العامل يقتنع بضرورة التحول إلى تطبيقها. نذكر أبرز خصائص الإدارة الرقمية في النقاط التالية:

### الفرع الأول: سرعة وشفافية أداء الخدمات العمومية

يقصد بالسرعة في انجاز الخدمة العمومية هنا بأنها زوال عصر الأوراق التي تتطلب وقتا طويلا في انجازها وإرسالها وحفظها وحتى عودتها، في حين أن مبدأ الإدارة الرقمية يقضي على كل هذه النقائص بضمان سرعة انجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها، أما الشفافية فتعرف بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن تقديم الخدمة العامة من جهة أخرى وفق مبدأ مشاركة المجتمع برمته في الرؤية<sup>1</sup>.

ومن مظاهر السرعة والشفافية أيضا نجد سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع لكي يتمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بسهولة وإتمام الإجراءات ببساطة<sup>2</sup>

سهولة المحاسبة وشفافية الخدمة من خلال استعمال تكنولوجيات المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يمكن من المحاسبة في كل تفاصيل تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، فلا وجود لإخفاء المعاملات أو المحسوبية اتجاه أطراف معينة، بل تكون واضحة وشفافة فالمصلحة تصبح عامة ما دمت الخدمة عامة<sup>3</sup>.

وعليه فإن إسهام الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية وفعاليتها في النشر المسبق للمعلومة من قبل الحكومة يعد احد العوامل الأساسية في دعم الشفافية والخروج من الممارسات التقليدية المقيدة للوصول الجمهور اليها بمختلف فئاتهم، سواء باعتبارهم مواطنين عاديين او اكاديميين او اعلاميين او هيئات أخرى قد تستفيد منها لأغراض علمية و إحصائية مع ما يشكله ذلك من رقابة على أفعال الفساد و الممارسات غير المشروعة التي يمكن أن تصدر من المنتمين للقطاع العام بمناسبة أداء الخدمة الادارية.

<sup>1</sup> موفق نور الدين، مداخلة بعنوان، الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة المسيلة 2016، ص4-5-6.

<sup>2</sup> بوعامة مريم وبوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد، العدد02، 2020، ص110.

<sup>3</sup> زينيات أسماء و زيوش محمد، دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطن وتحسين جودة الخدمات العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص266.

## الفرع الثاني: عدم التقيد مكانيا وزمنيا في انجاز الأعمال

تحقق الإدارة الرقمية الخدمة العمومية للفرد أينما كان وفي أي وقت شاء لأنه بمجرد الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في الحصول على الخدمة، إلا وتختفي فكرة العطل وأوقات الراحة للعاملين والموظفين بحكم أن الإدارة الافتراضية تعمل على مدار السنة وبـ 24 ساعة على 24 ساعة الأمر الذي يقضي على الطوابير الطويلة لانتظار المواطنين، على هذا الأساس فإن خدمات الإدارة الرقمية توفر ميزة فريدة من نوعها تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط بشبكة الانترنت<sup>1</sup>.

كما أن لإدارة الإلكترونيات هي إدارة بلا أوراق ولا مكان ولا زمان إذ تعمل دون انقطاع وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة<sup>2</sup>.

## الفرع الثالث: إدارة المعلومات دون الاحتفاظ بها

تهتم الإدارة الرقمية بصفة أساسية بإدارة الملفات وتسييرها بطريقة تبعد عنها التكدس والحفظ لمدة طويلة قد تساهم في ضياعها وإتلافها كما تفعل الإدارة التقليدية، وهذا لا يعني بأن الإدارة الرقمية لا تهتم بحفظ المعلومات وتخزين البيانات، بل تقوم بذلك لكن بآلية تضمن لها حفظ الأمن وسهولة الاطلاع عليها عند الحاجة إليها<sup>3</sup>.

إطالة عمر البيانات عبر تحويلها إلى شكل رقمي يستمر بمرور الوقت دون التعرض لخطر التلف أو الفقدان.

إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان<sup>4</sup>.

## الفرع الرابع: تحقيق مرونة وبساطة الإجراءات على المواطنين:

<sup>1</sup> موفق نور الدين، مرجع سابق، ص 5-6.

<sup>2</sup> بوعمامة مريم وبوهدة شهرزاد، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> موفق نور الدين، مرجع سابق، ص 5-6.

<sup>4</sup> سامية بنت عيضة عبد الله السواط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة السعودية، 2015، ص 51

تعمل الإدارة الرقمية وبهدف العصرية وتحديث المعلومات والبيانات لديها على الاستخدام الأمثل للإمكانيات والقدرات المتوفرة عندها من خلال توفير سرعة التعامل والتجاوب مع الأحداث، ومن ثم التخلص النهائي من بيروقراطية الأداء، كل هذا كان المبتغى من ورائه تلبية حاجيات ومتطلبات المواطنين بشكل سهل ومبسط وسريع، لاسيما في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة الإدارات.

كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها كما تساعد المواطن على التواصل مع الإدارة مباشر وبدون عراقيل<sup>1</sup>. وللإدارة الإلكترونية دور في زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات، واستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية في تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في أغلب الأحيان للانتظار في صفوف طويلة<sup>2</sup>.

#### الفرع الخامس: الرقابة المباشرة والصادقة

إذا كانت الرقابة التقليدية تأتي بعد عملية التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الرقمية الحديثة تسمح بالتأكيد على المراقبة التي تكون في غالب الأحيان آنية وذاتية من خلال شبكتها الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الفجوة الزمنية القائمة بين وقت اكتشاف الخلل أو الانحراف وبين عملية معالجته وتصحيحه لذلك فإن هذه الرقابة تضمن المحاسبة الدورية والمستمرة على كل ما يقدم من خدمات وفي الوقت المناسب .

الرقابة الإلكترونية رقابة قادرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً في الوقت المناسب، فجميع معلومات المؤسسة تسجل بصفة فورية ووقتيّة، مما يساعد المؤسسة من معرفة التغيرات قبل أو بعد تنفيذ الرقابة والاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة والرقابة الإلكترونية تعمل كقناة آلية لنقل المعلومات بشكل فوري، يمكن من إتمام عملية الرقابة بيسر في المؤسسة، كما يساعد تشبيك برامج المعلومات على معالجة المشاكل في نفس الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوجلال محمد وأحمد يوسف سعدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023، ص 06.

<sup>2</sup> سامية بنت عيضة عبد الله السواط، مرجع سابق، ص 52

<sup>3</sup> ياسر مناع العدوان وأحمد امين السرحان، أثر الرقابة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في مؤسسات التمويل الحكومية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، مجلد 21، العدد 1، 2020، ص 323.

الفرع السادس: المحافظة على السرية والخصوصية في أداء الخدمة الإدارية

تتفوق الإدارة الرقمية على الإدارة التقليدية من زاوية أن لها قدرة فائقة على إخفاء معاملتها وسرية بياناتها بحيث لا يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف المعني بها دون غيره معتمدة في ذلك على كل ما لديها من أنظمة وقواعد خاصة بحماية هذه البيانات ومنع اختراقها مما يجعل مهمة الولوج إلى ملفاتها وأسرارها المحجوبة أمرا في غاية الصعوبة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية

للرقمنة أهمية كبيرة منحتها القبول في المجتمع وساهمت في الانتشار الواسع لها واستخدامها بكثرة من قبل الأفراد والمؤسسات، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لأهمية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية اقتصاديا وإداريا واجتماعيا.

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية

أصبحت الرقمنة أداة أساسية ومحورية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية والمالية في مختلف القطاعات. فهي لا تقتصر على تسهيل الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، بل تساهم أيضاً في تعزيز الشفافية وتحقيق التنمية المستدامة. تسعى الحكومات على مستوى العالم إلى تبني التكنولوجيا الرقمية كجزء من خططها للتحويل الرقمي، بهدف تحقيق إدارة ذكية وشاملة تواكب متطلبات العصر الحديث، خاصة في المجال الاقتصادي الذي يُعد شرياناً حيوياً لاستقرار الدول ونموها.

وللرقمنة أهمية كبيرة في الجانب الاقتصادي في عدة جوانب نذكر منها:

1. توفير المال والوقت والجهد لجميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف اثناء العمل بالإدارة التقليدية.
2. مساندة برامج التطوير الاقتصادية، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.
3. إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات .

<sup>1</sup> موقف نور الدين، مرجع سابق، ص 6.

4. توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة، بدل من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
5. فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات<sup>1</sup>.
6. زيادة الإيرادات الحكومية: من خلال تحسين نظم جمع الضرائب وتقليل التهرب الضريبي، حيث تساهم التقنيات الرقمية في تسهيل عملية جمع الإيرادات الضريبية والمساهمة في الحصول على المعلومات والبيانات بشأن الموارد الحكومية، مما يعزز من كفاءة جمع الإيرادات
7. ترشيد النفقات العامة: تساعد الرقمنة في تحسين إدارة النفقات العامة من خلال أتمتة العمليات المالية وتبسيطها، مما يقلل من الفساد ويزيد من الشفافية. أشارت دراسة إلى أن رقمنة النفقات العامة تساهم في زيادة كفاءة النظم الحكومية ومكافحة الفساد، وتحسين فاعلية نظم التحويلات الاجتماعية<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الأهمية الإدارية

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة عالية من خلال رقمنة كل القطاعات في كل الإدارات، وسنذكر في بعض النقاط أهمية الرقمنة من الجانب الإداري:

1. تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين خدمة الموظف.
2. القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الإدارة التقليدية.
3. الشفافية في التعامل والغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
4. اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الإدارة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
5. تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الإدارة التقليدية<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: الأهمية الاجتماعية

<sup>1</sup> مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة بغداد للعلوم السياسية، وزارة المالية، العراق، 2014، ص 446.

<sup>2</sup> خالد بعاشي، أهمية الرقمنة في ترشيد النفقات العامة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المركز الجامعي البزوي، الجزائر، المجلد 15، العدد 2025، ص 554.

<sup>3</sup> مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص 447.

بعد أن قمنا بمناقشة الأهمية الاقتصادية والإدارية للرقمنة وتأثيراتها على النمو الاقتصادي وتحسين إدارة المؤسسات، سننتقل إلى استعراض جوانب أخرى تتعلق بالرقمنة من منظور اجتماعي. في هذا السياق، سنتناول تأثير الرقمنة على تحسين جودة الحياة، وتيسير الوصول إلى الخدمات الاجتماعية، وتعزيز التواصل بين الأفراد، إضافة إلى دورها في الحد من الفجوات الاجتماعية والرقمية بين فئات المجتمع المختلفة:

1. تنمية مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
2. تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.
3. تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة<sup>1</sup>.
4. الرقمنة تتيح للأفراد تجاوز عائق المسافة المطلوبة لعملية الاتصال، أي أنها تتيح للفرد أن يدخل في علاقة مع أي شخص كان ومع أي إدارة وفي أي مكان، دون أي إحساس بصعوبة الاتصال المباشر.
5. فهي تؤثر كذلك في السلوكيات الاجتماعية للناس في إحداث تغييرات عليها مثل التغيير في التعليم والتدريب الإلكتروني وذلك عبر خدمة الزووم تقنية تكنولوجية رقمية سهلت عملية التعلم على الأساتذة وحتى المدربين في توفير الوقت والجهد وخاصة في ظل الظروف التي تعيشها البلاد (جائحة كورونا) التي مست مختلف المجالات وأرغمت كل العاملين على تطبيق مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة كل حسب مجاله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص 448.

<sup>2</sup> عويسي سكيبة والبشير غربي، التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في حياة الفرد، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، المجلد 51، العدد 51، 2022، ص 20

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن الرقمنة في الإدارة العمومية تمثل ركيزة استراتيجية محورية في تحديث الأجهزة الحكومية وتعزيز أدائها المؤسسي.

فالانتقال من النظم الورقية التقليدية إلى المنصات الرقمية الذكية يشكل مدخلاً أساسياً لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتسريع وتيرة إنجاز الخدمات العامة، عبر الاستفادة من مزايا السرعة، الشفافية، وإلغاء القيود الزمنية والمكانية، فضلاً عن تمكين إدارة المعلومات بفعالية عالية.

كما يتبين لنا ضرورة التفريق بين مفاهيم الرقمنة، التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، والحوكمة الإلكترونية، لما لكل منها من دلالات منهجية وتأثيرات تطبيقية تتطلب استراتيجيات متخصصة ومتكاملة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وكذا أهمية وجود بنية تحتية سياسية وتشريعية وتقنية وبشرية ومالية وإدارية متماسكة، كشرط ضروري لضمان استدامة مشاريع الرقمنة ونجاحها في مواجهة تعقيدات البيئة الرقمية المتجددة.

و بناءً عليه، فإن الرقمنة في الإدارة العمومية لا تقتصر على كونها أداة تقنية فحسب، بل هي مشروع تحولي شامل يتطلب إعادة هندسة الإجراءات والهيكل التنظيمي، بما يعزز الشفافية والفعالية والحوكمة الرشيدة، ويرتقي بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لذا فإن الاستثمار الممنهج في الرقمنة يشكل ضرورة ملحة لضمان تحديث القطاع العام، دعم التنمية المستدامة، وتعزيز قدرات الدولة في مجابهة تحديات العصر الرقمي المعاصر.

# الفصل الثاني

الإطار التنظيمي للعلاقة بين الإدارة والمواطن من منظور الرقمنة

**تمهيد:**

تُعد خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم الأساسية من الأولويات المركزية التي تركز عليها السلطات العمومية، إلا أن هذه الجهود تواجه في كثير من الأحيان ممارسات سلبية من بعض منتسبي الإدارات العامة، قد تُضعف ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية وتعرق حصولهم على الخدمات اللازمة بشكل عادل وكامل، أو حتى حرمانهم منها.

الأمر الذي استلزم إيجاد آليات قانونية ومؤسسية لتنظيم الإدارة العامة، بغرض تأطير هذه العلاقة واحتوائها بما يكفل حصول المواطن على حقوقه بشكل كامل غير منقوص.

ويهدف التنظيم في الإدارة العامة إلى ترتيب استخدام الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة، حيث تشمل هذه العملية في شقها التقني جميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة، وتوزيع المهام وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، أما في شقها القانوني فتستهدف تحديد الإطار التشريعي والتنظيمي للإدارة العمومية، وطبيعة القطاع ونوعية الخدمة المقدمة من طرفها، وبناء على ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث.

### المبحث الأول: الإطار العام لتنظيم الإدارة العمومية.

يمثل التنظيم الإداري حتمية وليس خيارا بالنسبة للإدارة العمومية، في ظل التزايد المضطرد في الاقبال عليها وتعقيدات الحياة المعاصرة ومتطلباتها مع تزايد حجم المجتمعات واحتياجاتها مقارنة ببساطة الحياة للمجتمعات السابقة، والذي أضحى يشكل جزءا من آليات الحوكمة الإدارية، الا أن هذا التنظيم يتباين من حيث فعاليته من دولة الى أخرى بحسب تطورهما وامكانياتها وتوفر الإرادة السياسية لتجسيد الغرض منه لتحقيق الخدمة المأمولة لمواطنيها.

#### المطلب الأول: ماهية التنظيم وأهميته في الإدارة العمومية.

لا يقل التنظيم في الإدارة أهمية عن التخطيط، ذلك أن عملية التخطيط تُقضي إلى اتخاذ القرار الأمثل، أو ما يُعرف بخطة المؤسسة، والتي تُجسّد في تقرير أو بيان يتضمن الوسائل والإجراءات التي يعتمدها المسؤولون من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

وبعد الانتهاء من وضع الخطة، تصبح المؤسسة مطالبة بتنفيذها على أرض الواقع، الأمر الذي يستدعي تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة، وهنا يأتي دور التنظيم لإيجاد الأدوات المثلى لتجسيد الأهداف المسطرة بواسطة التخطيط.

#### الفرع الأول: مفهوم التنظيم في الإدارة العمومية

يعرف التنظيم بأنه: "تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة على مدير محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: "الإطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف والواجبات المختلفة مما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل به الإدارة باعتباره وظيفة من وظائف المدير وترتبط بتحديد الأنشطة والوظائف وتحديد الأفراد الذين يتولون هذه الوظائف وتحديد العلاقات والاختصاص والواجبات وتفويض السلطة لممارسة الأداء"<sup>2</sup>.

ونعرف التنظيم إجرائيا على أنه عملية توزيع الأنشطة والمهام وفقاً للأهداف المرجوة، وتجميعها في مجموعات منظمة، وتعيين المديرين أو المسؤولين المناسبين لكل منها، وتحديد العلاقات الوظيفية (الأفقية والرأسية)، وتوزيع

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان لنشر والتوزيع، 2012، ص 82.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عمر، التنظيم الإداري، دار النهضة، 2010، ص 25.

السلطات والصلاحيات اللازمة لضمان التنفيذ الفعّال وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات والإدارات داخل المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية التنظيم في الإدارة العمومية.

للتنظيم أهمية بالغة في سير الهيئات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى تلافي التداخل والابتعاد عن النزاعات المتعلقة بالاختصاصات والصلاحيات، وكذا وضوح الأهداف وتحديدها، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية، والوصول إلى الأهداف المرسومة.

فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة<sup>1</sup>.

وقد وصف (Dale) التنظيم على أنه عملية متعددة الخطوات وله قدر عال من الأهمية لعمل المنظمة حيث أنه:

1. يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم إنجازه لتحقيق أهداف المنظمة: فالمستشفيات مثلا أنشئت للعناية بالمرضى، ومنشآت الأعمال خلقت لإنتاج السلع والخدمات ولعله من الواضح أن أيّاً من هذه الأغراض يمكن تحقيقه بطريقة مختلفة، ولكي يتم تحقيق أهداف المنظمة فإنه لا بد أولاً من تحديد المهام المطلوب إنجازها للوصول إلي هذه الأهداف.
2. تقسيم العمل الكلي للمنظمة : أي أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، والمنظمات تنشأ حقيقة لأن العمل المتوقع منها إنجاز لا يمكن أدائه بواسطة شخص واحد منفرد، لذا فإن عمل المنظمة يجب أن يتم تقسيمه بصورة ملائمة بين العاملين فيها<sup>2</sup>.
3. الربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة: وكلما توسعت المنظمة ووظفت المزيد من الأفراد لإنجاز الأنشطة المختلفة، فإنه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين ترتبط مهامهم ببعضها.
4. يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة : بحيث تصبح كياناً موحداً ومنسجماً وعندما يقوم الأفراد والإدارات بإنجاز أنشطتهم المتخصصة، فإن الأهداف الكلية للمنظمة قد يتم طمسها، أو ربما تبرز الصراعات بين الأفراد بالمنظمة.
5. يراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية: بما أن التنظيم يُعدّ عملية مستمرة، فإن إعادة تقييم الخطوات الأربع السابقة بشكل دوري تصبح ضرورة ملحة. وكلما نمت المنظمة

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 23

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، المرجع السابق، ص 84.

وتغيرت الظروف المحيطة بها، زادت الحاجة إلى مراجعة هيكلها التنظيمي، للتأكد من أنه ما زال ملائمًا لتحقيق التشغيل الفعال والكفاء، ولتلبية الاحتياجات الحالية للمنظمة بكفاءة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: الآليات الأساسية للتنظيم في الإدارة العمومية.**

تتنوع الآليات المنظمة للإدارة العمومية في جوانبها العضوية المرتكزة على الهياكل التنظيمية وأخرى تتعلق بالجانب القانوني والتنظيمي المؤطر لكل هيئة إدارية عمومية.

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي كآلية لتنظيم الإدارة العمومية وأهميته.**

**أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي.**

يعبر الهيكل التنظيمي عن تحديد العلاقات والسلطات داخل المنظمة، ويمثل شكلاً للعلاقات العقلانية والرشيدة بين وظائف المنظمة، ويُنظم بشكل يسهل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

كما يعرف بأنه: "الإطار الذي يستخدم لتوزيع أدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون جزء من نشاطات العمل والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق النشاطات والسيطرة عليها، ويعرف أيضاً بأنه الوسيلة التي تحدد الأقسام والوظائف والأقسام الفرعية في المنظمة"<sup>2</sup>.

ونعرف الهيكل التنظيمي إجرائياً على أنه يعد بمثابة أداة ربط ما بين مختلف المهام المنجزة من قبل أقسام الهيئة الإدارية ووحداتها، بغرض تحقيق التنسيق والتفاعل الجيد لنشاطاتها ووظائفها وأداء مهامها بكفاءة، سواء داخلها أو مع هيئات أخرى ذات علاقة بها.

**ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي**

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي:

- توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد على ممارسة السلطة، واتخاذ القرارات.
- يضبط المستويات الإدارية وفروعها والعلاقات داخل المنظمة .
- يساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة .
- يساعد على التنسيق بين المستويات والوظائف في المنظمة
- يحدد أساليب الرقابة وأجهزتها في المنظمة .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، المرجع السابق نفسه، ص85.

<sup>2</sup> قلال عبد القادر. مقود وهبية، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02(2024)، ص 176.

- يحدد الفروقات بين المنظمات من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً.
  - يساعد في توضيح أدوار ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة، مما يسهل التعاون والتنسيق بينهم<sup>1</sup>.
  - ترتيب العلاقات داخل المؤسسة .
  - يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها .
  - توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة
  - توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى<sup>2</sup>.
- الفرع الثاني: النصوص القانونية والتنظيمية كآلية لتنظيم الإدارة العمومية:
- أولاً: تعريف النصوص التشريعية وأنواعها.

### 1. تعريف التشريع:

ينشأ القانون من المجلس الشعبي الوطني المعبر عن السلطة التشريعية التي تمثل سيادة الشعب وهو يعتبر أساس المجتمع الحديث ولا يقبل الطعن فيه إطلاقاً أمام الهيئات القضائية، غير أن هذا المبدأ لا يعني أن النص التشريعي غير قابل للرقابة، فهو يخضع لرقابة جهاز خاص لا يتمتع بصفة الهيئة القضائية وهو المجلس الدستوري<sup>3</sup>.

### 2. أنواع النصوص التشريعية:

#### أ- القانون:

هو النص الذي يقره المجلس الشعبي الوطني ويصدره رئيس الجمهورية، ويحدد القانون بصفة عامة القواعد والمبادئ الأساسية في المجالات المذكورة في الدستور، ويعتبر المصدر النصي الأكثر أهمية وتكون المبادرة في اتخاذ القانون سواء من طرف الحكومة أو من طرف النواب، وتجدر الإشارة إلى أن القانون لا يلغى ولا يعدل إلا بقانون آخر

<sup>1</sup> قلال عبد القادر. مقدود وهيبة، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> قلال عبد القادر. مقدود وهيبة، المرجع السابق نفسه، ص 177.

<sup>3</sup> حسين مبروك، تحرير النصوص القانونية، دار هومة، الجزائر، 2010، ص 11.

## ب- الأمر:

إجراء صادر عن السلطة التنفيذية يتخذ تطبيقها لترخيص مسبق من البرلمان يؤهلها للقيام لمدة محددة بإجراء تدخل عادة في مجال القانون وذلك لتنفيذ برنامجها<sup>1</sup>.

## ثانيا: تعريف النصوص التنظيمية وأنواعها

## 1. تعريف النصوص التنظيمية

بداية تعرف النصوص التنظيمية على أنها تلك النصوص الصادرة عن السلطة التنفيذية في الدولة متمثلة في رئيس الجمهورية والوزير الأول وكذلك السلطة الإدارية المختصة في الدولة وهذا يتم من أجل توضيح طرق وإجراءات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، والتي بدورها تكون صادرة في بلادنا (الجزائر) عن السلطة التشريعية، ويستمد النص التنظيمي أساسه من القانون، إذ لا يمكن مخالفة أحكامه، حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية، فالواقع يؤول إلى أن العمل التنظيمي يرجع إلى رئيس الجمهورية أساسا والوزير الأول وهذا ما تناولته المادة 125 من الدستور 1996، إلا أن إعداد مشروع يكون من طرف الوزراء كل مسؤول عن قطاعه ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته في شكل قرارات ومقررات ومناشير أو تعليمات<sup>2</sup>.

كما ينشأ النص التنظيمي بالمعنى العام أي القرار الإداري المعبر عن صوت السلطة التنفيذية، من قبل الإدارة العمومية (رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة والوزراء ورؤساء البلديات والولاة ومسؤولي بعض المؤسسات العمومية) وهو منفرد أي أن قيمته القانونية منفصلة على إرادة المواطن ورضاه، ويتمثل في أحكام تنشأ بواسطتها مجموعة قواعد قانونية مثله مثل القانون<sup>3</sup>.

## 2. أنواع النصوص التنظيمية:

أ- المرسوم: هو النص الذي يتخذه رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو رئيس الحكومة (مرسوم تنفيذي) في مسائل تنظيمية ليس لها مجال وطني يمكن اتخاذه من طرف مجلس الوزراء كما يمكن اتخاذه خارج مجلس الوزراء وتوجد مراسيم فردية خاصة بتعيين كبار الموظفين وإنهاء مهام، لا يلغى ولا يعدل المرسوم إلا بمرسوم مثله أو بنص أعلى منه درجة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مبارك، عبد الباسط شواو، مسألة الاطلاع على الأرشيف في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، أفريل (2012)، ص 163.

<sup>2</sup> بن جميل رميساء وآخرون، أثر النصوص التنظيمية على تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، جوان 2023، ص 36.

<sup>3</sup> حسين ميروك، مرجع سابق، ص 11.

<sup>4</sup> رشيد حباتي، دليل تقنيات التحرير والمراسلة، دار النجاح، 2013، ص 140.

ب- القرار: هو النص الذي يتخذه الوزير (الوالي أو المدير التنفيذي) فيما يخص تسيير وزارته أو مديريته ضمن دائرة النصوص السارية المفعول، ويعتمد القرار على مرسوم يحدد كفاءات تنفيذه.

أما بالنسبة للقرار الوزاري المشترك فهو القرار الذي يتخذه وزيران أو عدة وزراء، القرار لا يلغى ولا يعدل إلا بقرار أو نص أعلى منه درجه.

ت- المقرر: نص تنظيمي مثل القرار يتخذه الوزير أو من فوض له حق الامضاء في قضايا مختلفة مثل المنح أو العطل الاستثنائية.

ث- المنشور: وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين إليهم من طرف السلطة العليا لعرض موضوع أو تبليغ توجيهات أو تحديد كفاءات تطبيق نصوص تنظيمية.

ج- التعليم: تسمى هذه الوثيقة باسم محتواها وتوجه لعدة مرسلين إليهم كذلك وهي عبارة عن امتداد شرعي لمرسوم وتتميز عن المنشور كون صاحبها يعطي أوامر ينبغي مراعاتها وجوبا.

### الفرع الثالث: التكنولوجيا الحديثة كآلية لتنظيم الإدارة العمومية:

تعد التكنولوجيا عاملاً محورياً في دعم الوظائف الإدارية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تمكن من جمع المعلومات وتخزينها وتحويلها إلى بيانات رقمية إلكترونية، بالإضافة إلى تنظيمها وتحليلها وإعادة ترتيبها بطريقة تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما تتيح التكنولوجيا إمكانية نقل هذه البيانات وعرضها إلكترونياً وتبادلها بسهولة مع مختلف المتعاملين.

ومن اهم التكنولوجيات الحديثة المستعملة للتنظيم الاعمال في الإدارة العمومية نذكر ما يلي:

#### أولاً: شبكة الانترنت:

يُمثل الإنترنت أحد الأبعاد الأساسية لظاهرة أوسع تُعرف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي برزت خلال النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة لتطورات تقنية متسارعة، غالباً ما يُشار إليها بمفهوم "التكامل بين الوسائط السمعية البصرية، والتكنولوجيا الرقمية، وتقنيات الاتصال عن بعد.

تعد شبكة الإنترنت (Internet) منظومة عالمية تتكوّن من مئات الملايين من الحواسيب المتصلة ببعضها البعض عبر مختلف أنحاء العالم. وقد أتاح هذا الترابط إمكانية إرسال الرسائل الإلكترونية بسرعة فائقة، إلى جانب تبادل الملفات، والصور الثابتة والمتحركة، والمقاطع الصوتية. وقد تم تطوير واعتماد نظام موحد لتبادل هذا الكم المتنوع من المعلومات، أُطلق عليه اسم الشبكة العنكبوتية العالمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لدمية عابدي، دور الانترنت في تفعيل العلاقات العامة بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الثاني، مارس 2018

ثانياً: التطبيقات والبرامج الالكترونية:

التطبيقات الإلكترونية هي التكنولوجيا الداعمة للهواتف المحمولة والحواسيب كمعايير وأنظمة التشغيل ومنصات العمل وبرمجيات تهيئة الملفات المخصصة لعرضها اعتماداً على الهاتف المحمول<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من الخدمات مثل كاميرا التصوير ولاقط الصوت والتطبيقات مثل تطبيقات المونتاج والتركيب والتعديل والبث المباشر التي توفرها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الذكي منها تطبيقات الخدمات والتطبيقات التابعة للمؤسسات<sup>2</sup>.

ونذكر بعض أنواع التطبيقات<sup>3</sup>:

- برامج البريد الإلكتروني تستخدم في ارسال واستقبال الرسائل الالكترونية مثل gmail؛
- برامج الجداول والبيانات تستخدم في العمليات المكتبية والعمليات الحسابية وتنظيم الجداول مثل MS Excel؛
- برامج معالجة النصوص مثل برنامج MS Word؛
- برامج قواعد البيانات تستخدم لتخزين وحفظ البيانات والمعلومات والنصوص الرقمية كما تساعد على فرز المعلومات وتنظيمها مثل برنامج MS Access؛
- تطبيقات الخدمات: وهي نوع من انواع التطبيقات المنتشرة والتي لها اهمية كبيرة جداً حيث ان هذه التطبيقات تعمل على تقديم العديد من الخدمات الهامة مثل تطبيقات البنوك ومكاتب البريد و تطبيقات حجز القطارات والطائرات، وتطبيقات طلب المأكولات والمشروبات من المطاعم المختلفة ، وتطبيقات طلب سيارات الأجرة بين الأماكن.
- تطبيقات التواصل الاجتماعي: وهي التطبيقات المنتشرة حالياً بين الجميع شباب واطفال وكبار رجال ونساء والتي ساعدت على جعل العالم كأنه دولة صغيرة مثل الفيس بوك والواتس اب واليوتيوب والتليجرام والسكايب والإنستغرام وغيرها من التطبيقات الهامة المنتشرة، وهذه التطبيقات شكلت ثورة في وسائل الاتصال بين جميع أنحاء العالم، حيث يستخدمها الآن المليارات من البشر، وتعمل هذه التطبيقات على ربط الأشخاص ببعضهم وتبادل الثقافات المختلفة.

<sup>1</sup> مطلق طلق الخطيبي، استخدامات الشباب للهواتف الذكية دراسة اثوجرافية بمكة المكرمة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، العدد 1، السعودية، 2014 ص 10. بتصرف

<sup>2</sup> بوعون أحمد، بلوصيف الطيب، استخدام تطبيقات صحافة الموبايل Mojo وتأثيراتها على الأداء الإعلامي في الجزائر دراسة ميدانية في إذاعة سطيف الجهوية أ. ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2020 ، ص 5.

<sup>3</sup> النور اون لاين، أنواع التطبيقات، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025\04\15 على الساعة 10:00، متاح على الموقع

(<https://www.elnooronline.net>)

## المبحث الثاني: واقع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.

تعدّ الجزائر من بين الدول التي سعت إلى تنظيم وإصلاح علاقة إدارتها بالمواطن من أجل تحسين خدماتها وتسهيل معاملات المواطنين، ويتجلى ذلك بوضوح في الخطوات التي قامت بها من خلال اعتمادها على مسار التحول الرقمي. وسنخصص هذا المبحث لدراسة هذه التجربة، حيث نتناول مختلف الآليات التي اعتمدها الجزائر لضبط وتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر الرقمنة.

### المطلب الأول: الآليات القانونية والتشريعية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.

شكلت مسألة تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن إحدى أهم محاور الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر لإصلاح عيوب الإدارة العمومية، والقضاء على الآثار السلبية التي تفشت على مستواها، والاتحاق بالركب الحضاري للدول الالكترونية من خلال انتهاجها أسلوباً رقمياً بحثاً، وفي سبيل ذلك وضعت أرضية تتماشى ومتطلبات العصر الرقمي، من خلال اعتمادها على آليات قانونية وتنظيمية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### الفرع الأول: الآليات القانونية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر في ظل الرقمنة.

إنّ المتتبع للجهود التشريعية لإصلاح الإدارة وتحسين علاقتها بالمواطن في الجزائر يجد أنها انطلقت بداية الثمانينات، في ظل ما عرف آنذاك بسياسة تقريب الإدارة من المواطن، وذلك من خلال استحداث هيكل إدارية وأدوات قانونية متنوعة، كتأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداريين للعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين. هذا ويعتبر اصدار المشرع للمرسوم رقم 131/88<sup>1</sup>، المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن بمثابة أهم نص عرفه القانون الإداري الجزائري في إطار " تقنين حسن سير الإدارة " وكذا تعزيز الثقة و المصالحة بين الإدارة العمومية والمواطن.

لنتوالى بعدها مساعي الإصلاح من طرف المشرع الجزائري في محاولة منه لمواكبة تطورات ومقتضيات كل مرحلة مرت بها الإدارة العمومية إلى أن تمّ تبني ما يسمى بالإدارة الرقمية.

من بين النصوص القانونية التي تعد نواة يمكن اعتمادها لتنظيم العلاقة بين الإدارة الرقمية والمواطن نذكر

ما يلي:

<sup>1</sup> مرسوم رقم 88-131، مؤرخ في 04 يوليو سنة 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج.ر.ج. رقم 27، الصادرة بتاريخ 06 يوليو سنة 1988.

أولاً: القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 المتمم والمعدل للقانون المدني:

انتقل المشرع من خلال هذا القانون المعدل المتمم للأمر 75-58 المتضمن القانون المدني، من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني حيث أصبح للكتابة الإلكترونية مكان ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقاً لنص المادة 323 مكرر<sup>1</sup>.

حيث اعتمد المشرع التوقيع الإلكتروني في نص المادة 327 / 2 بالقانون 05-10 والتي تنص على أن " يعتمد التوقيع الإلكتروني<sup>2</sup> وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر وذلك من أجل إضفاء الحجية على المحررات الإلكترونية"<sup>3</sup>.

ثانياً: القانون 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

وبموجبه تم إنشاء قطب جزائي متخصص في المتابعة والتحقيق في الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال والجرائم المرتبطة بها، حيث جاء في نص المادة 13 منه<sup>4</sup>.

وتبعاً لذلك تم استحداث الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 172-19، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت سلطة وزارة الدفاع الوطني<sup>5</sup>.

وقد خول المشرع لهذه الهيئة اختصاصاً بمهمة المراقبة الوقائية للاتصالات في إطار الوقاية من الجرائم الموصوفة على أنها أعمال إرهابية واعتداء على أمن الدولة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> قانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426 الموافق 20 يونيو 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة بتاريخ 2005.

<sup>2</sup> عرفت المادة الثانية من قانون الاونسترال النموذجي بشأن التوقيعات الالكترونية رقم 80/56 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، التوقيع الالكتروني بأنه " بيانات في شكل الكتروني مدرجة في رسالة بيانات أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقياً، يجوز أن تستخدم لتعيين هوية الموقع بالنسبة إلى رسالة البيانات، وليبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة في رسالة البيانات ".

<sup>3</sup> يوسف زروق، حجية التوقيع الالكتروني في الإثبات، دراسة مقارنة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 3، جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2010، ص 241.

<sup>4</sup> أنظر المادة 13 من القانون رقم 09-04، مؤرخ في 05 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، جريدة رسمية رقم 47، الصادرة في 16 أوت 2009.

<sup>5</sup> أنظر المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 172-19 مؤرخ في 06 يونيو سنة 2019، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها وتنظيمها وكيفية سيرها، جريدة رسمية عدد 37 الصادر في 09 يونيو 2019.

<sup>6</sup> أنظر المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 172-19 مؤرخ في 06 يونيو سنة 2019.

وتتطلع هذه الهيئة بدورين أساسيين؛<sup>1</sup> يتمثل الدور الأول في الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال توعية مستعملي تكنولوجيات الإعلام والاتصال بخطورة الجرائم التي يمكن أن يكون ضحاياها متصفحون أو مستعملون لهذه التكنولوجيات، ومن أهم هذه الجرائم التجسس على الاتصالات والرسائل الإلكترونية، التلاعب بحسابات العملاء أو ببطاقات ائمتانهم، أو اختراق أجهزة الشركات والمؤسسات الرئيسية أو الجهات الحكومية.

أما الدور الثاني فيتجلى في مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

**ثالثا: القانون 15-04 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.**

التصديق الإلكتروني عبارة عن عملية تسمح بإثبات هوية من يتحاور معنا عبر الانترنت بفضل توقيعه الإلكتروني فهو بمثابة علاقة ثنائية بين طرفين، الموقع والمرسل إليه ولتعزيز الثقة بين الأطراف قام المشرع بإنشاء طرف ثالث يقوم بمنح ممثل في سلطة التصديق يقوم بإصدار شهادة مصادقة رقمية ويمكن تشبيهها ببطاقة التعريف.

وهي شهادة التصديق الإلكتروني، والتي عرفها المشرع بموجب المادة 2 الفقرة 7 من القانون 15-04 بأنها : "وثيقة في شكل الكتروني تثبت الصلة بين بيانات التحقق من التوقيع الإلكتروني والموقع".

لذلك تم إنشاء السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني بموجب القانون رقم 15-04 المؤرخ 11 ربيع الثاني 1436 الموافق 1 فبراير 2015، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. حيث وضع المشرع الاستراتيجية الوطنية للتصديق الإلكتروني وأسس هيكلها التنظيمي المكون من ثلاث (03) سلطات للتصديق الإلكتروني على النحو التالي:<sup>2</sup>

- السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني (ANCE) التي تم إنشاؤها لدى الوزير الأول.
- السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني (AGCE) التي تم إنشاؤها لدى الوزير المكلف بالبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- السلطة الاقتصادية للتصديق الإلكتروني (AECE) التي كلفت بها السلطة المكلفة بضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPCE).

<sup>1</sup> مريم أحمد مسعود، آليات مكافحة جرائم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ضوء القانون رقم 09-04، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، تخصص: حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية: 2012-2013، ص 45-46.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، حول السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ

2025/04/05، على الساعة 18:58 سا، متاح على الموقع: <https://agce.dz/ar/presentation-de-lagce>

وتكلف السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني بمتابعة ومراقبة نشاط التصديق الإلكتروني للأطراف الثلاثة الموثوقة، فضلاً عن تقديم خدمات التصديق الإلكترونية لصالح المتدخلين في الفرع الحكومي المحددين في المادة 2 من القانون 04-15، على النحو التالي: " المؤسسات والإدارات العمومية، والهيئات العمومية المحددة في التشريع المعمول به، والمؤسسات الوطنية المستقلة، وسلطات الضبط، المتدخلون في المبادلات بين البنوك، وكذا أي شخص أو كيان ينتمي إلى الفرع الحكومي " <sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نلاحظ الأهمية البالغة التي أولاها المشرع لموضوع التصديق والتوقيع الإلكترونيين من خلال تخصيص القانون 04-15 بأكمله لتنظيمهما، وعند إسناده حماية البيانات المتبادلة والتأكد منها لجهات تصديق محايدة كان هدفه خلق بيئة إلكترونية آمنة للتعامل عبر الإنترنت.

**رابعاً: القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.**

ما إن انتشرت الانترنت واتجه العالم بأسره إلى ما يسمى بالفضاء الرقمي حتى أصبحت البيانات والمعلومات الرقمية سهلة التبادل والتعامل بها ومعالجتها من أي مكان وفي سرعة كبيرة. الأمر الذي استدعى حاجة المواطنين والأفراد إلى الحماية والحفاظ على حياتهم الخاصة، وهذا الحق مكفول على المستوى الدولي والداخلي.

ففي الجزائر نصت المادة 47 من دستور 2020<sup>2</sup> على ضرورة حماية الحياة الخاصة للأفراد عموماً وفي فقرتها الرابعة خصصت بالحماية الأشخاص عند معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.

والمشرع نهج نفس النهج فيما يتعلق بالمعطيات الشخصية في العصر الرقمي فبادر بسنّ القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي<sup>3</sup>، و يكون بهذا القانون قد بدد من مخاوف المساس بالحياة الشخصية وساهم في تشجيع الأشخاص على التعاملات في إطار احترام الكرامة الإنسانية والحياة الخاصة.

لقد عرف المشرع الجزائري المعطيات ذات الطابع الشخصي من خلال المادة 3 من القانون 07 - 18 " كل معلومة بغض النظر عن دعائها متعلقة بشخص معرف أو قابل للتعرف عليه والمشار إليه أدناه" الشخص

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، حول السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> أنظر المادة 47 من الدستور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 8، 30 ديسمبر 2020، ص 13.

<sup>3</sup> قانون رقم 07-18 المؤرخ في 25 رمضان عام 1439 الموافق 10 يونيو سنة 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية رقم 34، الصادرة بتاريخ 10 يونيو 2018.

المعني " بصفة مباشرة أو غير مباشرة، لاسيما بالرجوع إلى رقم التعريف أو عنصر أو عدة عناصر خاصة بهويته البدنية أو الفيزيولوجية أو الجينية أو البيومترية أو النفسية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الاجتماعية<sup>1</sup> .

لذلك أنشأت السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي بتاريخ 11 أوت 2022، تتكون من 16 عضواً، من بينهم رئيسها، معيّون بالمرسوم الرئاسي رقم 187.22 المؤرخ في 18 ماي 2022<sup>2</sup>.  
وفقاً للمادة 28 من القانون 07-18، ينشأ سجل وطني لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، يمسك من طرف السلطة الوطنية، وتقيده فيه:<sup>3</sup>

- الملفات التي تكون السلطات العمومية مسؤولة عن معالجتها.
- الملفات التي يكون الخواص مسئولون عن معالجتها.
- مراجع القوانين أو النصوص التنظيمية المنشورة المتضمنة لإحداث ملفات عمومية.
- التصريحات المقدمة للسلطة الوطنية والتراخيص التي تسلمها.
- المعطيات المتعلقة بالملفات الضرورية للسماح للأشخاص المعنيين بممارسة حقوقهم المنصوص عليها في هذا القانون.

خامساً: القانون 04-18 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية.

يعتبر هذا القانون من بين أهم الآليات التي جاء بها المشرع الجزائري مواكبة للعصر الرقمي ومقتضياته وسدًا للثغرات القانونية التي كشف عنها القانون 03-2000.

وقد تم بموجب المادة 11 منه، إنشاء سلطة ضبط مستقلة للبريد والاتصالات الإلكترونية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتدعى في صلب النص "سلطة الضبط". يكون مقر سلطة الضبط بمدينة الجزائر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يحي تومي، الحماية القانونية للمعطيات ذات الطابع الشخصي على ضوء القانون رقم 04-18، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، السنة 2019، ص 1526.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي رقم 187-22 المؤرخ في 17 شوال عام 1443 الموافق 18 ماي سنة 2022، يتضمن تعيين رئيس وأعضاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية رقم 32، الصادرة بتاريخ 14 مايو 2022.

<sup>3</sup> السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/06، على الساعة 02:01:02، في الموقع:

<https://anpdp.dz>

<sup>4</sup> قانون رقم 04-18 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 01 مايو سنة 2018، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 18 مايو 2018.

وهي هيئة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تكلف-بضمان ضبط أسواق البريد والاتصالات الالكترونية لحساب الدولة. وفي هذا الإطار، تتولى المهام التالية:<sup>1</sup>

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الالكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.
- السهر على تجسيد تقاسم منشآت الاتصالات الالكترونية، في ظل احترام حق الملكية.
- تخصيص الذبذبات لمتعاملي شبكات الاتصالات الالكترونية المفتوحة للجمهور في الحزم التي تمنحها لها الوكالة الوطنية للذبذبات، ومراقبة استخدامها وفق مبدأ عدم التمييز.
- إعداد وتعيين وضعية الذبذبات التي تخصصها للمتعاملين وتبليغها بانتظام إلى الوكالة الوطنية للذبذبات.
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.
- المصادقة على العروض المرجعية للتوصيل البيئي والنفوذ إلى شبكات الاتصالات الالكترونية والفصل في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيئي والنفوذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني.
- منح التراخيص العامة لإنشاء و / أو استغلال شبكات الاتصالات الالكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الالكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الالكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تقديم خدمات وأداءات البريد.
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الالكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم.
- الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.
- السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الالكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الالكترونية والأمن السيبراني.
- السهر على حماية حقوق المشتركين في خدمات الاتصالات الالكترونية ومرتكبي البريد، وكذا تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشاركين<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: الآليات التنظيمية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة

عند تتبعنا للآليات التنظيمية التي رافقت الانتقال الرقمي في الجزائر نجد العديد من النصوص والتي شكلت نقلة نوعية في المجال القانوني ونذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> الموقع الخاص بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/09، على الساعة 13:20، متاح على الموقع:

<https://www.mpt.gov.dz>

<sup>2</sup> هاجر بوالقلمح و فوزية قريمس، سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية في ظل القانون 18 - 04، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص: قانون عام داخلي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص 81.

أولاً: المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998

يضبط شروط وكيفيات ممارسة خدمات الانترنت، وقد أنهى احتكار الدولة لقطاع الانترنت مما سمح بظهور مزودين جدد عموميين وخواص<sup>1</sup>.

ثانياً: المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أوت 2000

حدد شروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها، حقوق والتزامات مقدمي الخدمة الإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحها كما أشار إلى ضرورة تشكيل اللجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت<sup>2</sup>.

ثالثاً: المرسوم 07-162 : حدد ممارسة نشاط مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، هذا الترخيص يكون مرفق بدفتر الشروط الذي يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات والمستعمل لها، والأشخاص الذين يجوز لهم قانوناً ممارسة هذا النشاط يجب أن تتوفر فيهم نفسى شروط مقدمي خدمة الانترنت في الجزائر وبالتالي فإن نشاط مقدمي خدمات التصديق يعتبر نشاطاً اقتصادياً يخضع للقيد التجاري<sup>3</sup>.

المطلب الثاني: مشاريع تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة.

بالإضافة إلى الآليات القانونية والتنظيمية التي اعتمدها الجزائر بغية التحول نحو عصر رقمي بامتياز، نجد مشاريع تقنية وبشرية وأخرى مؤسسية لا تقل أهمية عن الآليات في تنظيم وترشيد العلاقة بين الإدارة والمواطن.

الفرع الأول: المشاريع التقنية والبشرية لتنظيم العلاقة الرقمية بين الإدارة والمواطن.

تتمثل المشاريع التقنية و البشرية لتنظيم العلاقة بين الإدارة و المواطن فيما يلي:

أولاً: مشروع الجزائر الإلكترونية E-Algérie 2008-2013.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 98 - 257 مؤرخ في 25 أوت 1998، الذي يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية رقم 63 الصادرة بتاريخ 26 أوت 1998، ص 5.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 2000 - 307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 العدد 60،

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 30 مايو 2007 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم-01 123 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 09 مايو 2001 و المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية و على مختلف خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 22، الصادرة بتاريخ 2007/06/07.

وهو المشروع الذي تم من خلاله إعداد مخطط متعدد القطاعات، عرف "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013"، حيث انطلق المشروع سنة 2008 على أن ينتهي في غضون الخمس سنوات المقبلة، وقد ارتكز هذا المخطط على ثلاثة عشر محورا رئيسيًا.

وقد جاء هذا البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، علما وأن برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية يتمثل في<sup>1</sup>:

- برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات.
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليًا لتصبح أكثر مرونة.
- برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
- برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.
- برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

ثانيا: تمديد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 إلى 2018.

حيث صرّح الأمين العام لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، محمد بعيط أن نسبة تقدم أشغال إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تجاوزت نسبة 55 بالمائة، مضيفاً أن حكومة بلاده قررت تمديد مشروع الجزائر الإلكترونية إلى نهاية 2018 أي المدة خمس سنوات إضافية، حيث لن يتم اختتام تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية خلال سنة 2013 وإنما سيتواصل تجسيد المشروع لسنوات أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية. الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، استراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي، ميلة، المجلد 2، العدد 1، 2016، ص 212.

وعليه فإنّ عدم قدرة الجزائر على تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية يحتم عليها إعادة النظر في مشروعها الإلكتروني، انطلاقاً من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع أصحاب النظرية والتطبيق التي تعني اختلاف سمات النموذج المقترح، مع الواقع الذي يعملون فيه، فهم يطرحون نموذجاً طموحاً، ويشرعون في تنفيذه إلا أنّ الواقع لا يستجيب لطموحاتهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المشاريع المؤسساتية لتنظيم العلاقة الرقمية بين الإدارة والمواطن.

تتمثل المشاريع المؤسساتية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في مجموع المؤسسات والهيكل المؤسساتية التي أنشأتها الجزائر في سبيل التحول الرقمي، ومن بين هذه الهياكل التي يمكن ذكرها ما يلي:

#### أولاً: المحافظة السامية للرقمنة:

المحافظة السامية للرقمنة هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص موضوعة تحت وصاية رئاسة الجمهورية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى متابعة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وتنفيذها. تم إنشائها بموجب المرسوم الرئاسي

23- 314 المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها.

الذي نصت المادة 4 منه على صلاحيتها في تصميم الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، بالتشاور مع القطاعات المعنية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني. وكذا بضمان متابعة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة وتنفيذها.

وبهذه الصفة، تتولى المهام الآتية:<sup>2</sup>

- السهر على توافق مخططات القطاعات المعنية في مجال الرقمنة مع الاستراتيجية الوطنية للرقمنة
- تقييم إنجازات كل قطاع واقتراح التصحيحات اللازمة وفق مؤشرات الأداء ذات الصلة بالرقمنة
- ضمان توافق الاستراتيجية الوطنية للرقمنة مع متطلبات أمن الأنظمة المعلوماتية، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تحديد المشاريع ذات الأولوية والاستثمارات الإستراتيجية وكيفية تعبئة المورد البشري وأدوات التمويل الخاصة.

<sup>1</sup> ريتشارد هيكس، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية إلى الإلكترونية-نشرة خلاصات كتب المدير والأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 259 القاهرة 2003، ص 7.

<sup>2</sup> مرسوم رئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 20 صفر عام 1445 الموافق 6 سبتمبر 2023، المتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 59، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 2023.

- اقتراح الأدوات القانونية والتنظيمية و / أو أيّ حلّ تقني لضمان الفعالية والتحسين المستمر لمحاور التحول.
- اقتراح كل تدبير من شأنه تعزيز السيادة الرقمية وتطوير المنتج الوطني.
- اقتراح أي عمل يرمي إلى تنمية المورد البشري والكفاءات الوطنية المطلوبة في مجال الرقمنة.

### ثانيا: المرصد الوطني للمرفق العام:

أنشأ المرصد الوطني للمرفق العمومي بموجب المرسوم الرئاسي 16-03 المؤرخ في 07 جانفي 2016، والذي عرّفه في مادته الثانية على أنه<sup>1</sup>:

هيئة استشارية موضوعة تحت رئاسة وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. ويتشكل أساساً من مجموعة من الأعضاء المقترحين من قبل وزير الداخلية وممثلي قطاعات وزارية ومؤسسات عمومية وطنية، يعمل المرصد بنظام الدورات، يقدم اقتراحات ودراسات وآراء وتدابير من شأنها ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها. تتمثل المهمة الأساسية لهذا المرصد في ترقية المرفق العام الجزائري، ولهذا فهو مكلف بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما.

ولهذا، فإنّه يقوم على وجه الخصوص، باقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكيفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام، واقتراح أعمال التنسيق والربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 03، الصادرة بتاريخ 12 يوليو 2016.

<sup>2</sup> زويبر حمادي، المرصد الوطني للمرفق العام في ضوء رقمنة الإدارة الجزائرية، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص 805.

### المبحث الثالث: تطبيقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية ومعوقاتهما.

أصبحت الإدارة الإلكترونية أسلوبًا جديدًا لتنظيم المصالح والمعاملات الإدارية، يتم من خلالها التحول من علاقة الشبابيك والإجراءات والطوابير الإدارية التقليدية والطويلة إلى علاقة شبكية، حيوية، حديثة، وأكثر فعالية، لذا وجب الانتقال من إدارة تقليدية نحو إدارة رقمية وعليه فإن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن والمرتفقين والمتعاملين معها يعتبر عنصراً أساسياً للإصلاح الإداري عصرنه الإدارة، فجل الدول التي انكبت على تحديث إدارتها مرت أساساً من تحسين علاقة المواطن بالإدارة.

#### المطلب الأول: تطبيقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية.

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 بمثابة خارطة الطريق أو المحور الذي تقوم عليه باقي المبادرات التي قامت بها الجزائر من أجل رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن، وفي هذا المطلب سنحاول رصد التطبيقات الرقمية التي تبنتها السلطات في الإدارة المحلية.

وقطاع الداخلية والجماعات المحلية من بين أهم القطاعات التي حظيت بكم كبير من التجارب والمشاريع الرقمية، نظراً لأن الجماعات المحلية كانت ولا تزال في مواجهة مباشرة مع المواطنين، ومن بين هذه المشاريع نجد ما يلي:

#### الفرع الأول: البوابة الحكومية للخدمات العمومية:

تم إطلاق هذه البوابة رسمياً في 7 ديسمبر 2022، وهي تجمع أكثر من 300 خدمة عمومية رقمية تابعة لـ 29 قطاعاً وزارياً. وتتيح البوابة للمواطنين والمؤسسات الوصول الفوري والسريع، وعلى مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، إلى جميع الخدمات الرقمية المقدمة من مختلف الإدارات الحكومية، كما تسهل الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية المختلفة دون الحاجة إلى التنقل أو عناء البحث.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين:

الهدف من هذا المشروع هو عصرنه وثائق الهوية والسفر، ويتيح للمواطن القيام بكافة الإجراءات اليومية بمرونة وسلاسة وسرعة من خلال رقم التعريف الوطني المدرج في الوثيقتين. و من أجل تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية القرار المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 07 أكتوبر سنة 2010 يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>إيمان مسعودين و آخرون، استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية مدخل تكنولوجي متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2020/06/09، ص 115.

<sup>2</sup> قرار مؤرخ في 7 شعبان عام 1431 الموافق 19 يوليو سنة 2010، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين وكيفية معالجته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 45، 2010.

الفرع الثالث: البطاقة الرمادية ورخصة السياقة الإلكترونيتين:

تم تحويل خدمة ترقيم المركبات من الدائرة إلى البلديات في سياق الإصلاحات الإدارية التي نفذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمكتب مختص بإصدار وثائق ترقيم المركبات، كان فيما مضى مكتبا من مكاتب مصلحة التنظيم العام بمديرية التنظيم والشؤون العامة بالولاية، تم نقله فيما بعد إلى الدائرة ولقد تم تحويل الخدمة لتختص بها الجماعات المحلية في نهاية شهر أكتوبر 2015، حيث أصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية تعليمة وزارية تقضي بتحويل إصدار بطاقة المركبات على مستوى البلديات ( تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1507 المؤرخة في 26 نوفمبر 2015، تتعلق بتحويل إصدار بطاقة المركبات على مستوى البلديات)<sup>1</sup>.

الفرع الرابع: إنشاء السجل الوطني للحالة المدنية:

تم إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية لدى وزارة الداخلية بموجب القانون 08-14 المتضمن تعديل قانون الحالة المدنية<sup>2</sup>، ويعتبر استحداث هذا السجل من أهم مظاهر العصرية من أجل تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يضم السجل الآلي للحالة المدنية عقود الحالة المدنية الرقمية للمواليد والوفيات والزواج لكل بلديات الوطن، وهي عقود ممسوحة ومحجوزة ابتداء من سجلات الحالة المدنية للبلديات وترسل إلى مصلحة السجل الآلي الوطني للحالة المدنية بوزارة الداخلية عبر الأنظمة المعلوماتية والشبكات التي وضعت لهذا الغرض. حيث أن هذا السجل يُمكن من<sup>3</sup>:

- استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.
- يُعدّ الحصول على بطاقة الترقيم الخاصة بالمركبة بشكل فوري، وبلا حاجة إلى التنقل إلى مقر ولاية التسجيل، خطوة ميسرة للمواطن. كما يساهم هذا الإجراء في تجنب اللجوء إلى مجموعة من الوثائق الأخرى المتنوعة، ويحول البطاقة الوطنية البيومترية الإلكترونية إلى وسيلة متعددة الاستخدامات. بالإضافة إلى ذلك، يحسن هذا النظام من عمليتي إعداد وتدقيق البيانات والإحصائيات، مما يجعلها أكثر دقة وموثوقية ويجنب الالتباسات الناجمة عن الأخطاء الكتابية.

<sup>1</sup> محمد حمودي، شهرزاد مناصر، الإصلاحات التنظيمية للبلدية لمواكبة الإدارة الإلكترونية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص 51.

<sup>2</sup> قرار مؤرخ في 24 شوال عام 1435 الموافق 20 غشت سنة 2014، المتضمن تعديل قانون الحالة المدنية، الجريدة الرسمية رقم 49، الصادرة بتاريخ 2014.

<sup>3</sup> موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تم الاطلاع بتاريخ 2025/04/29، على الساعة 16:32، في الموقع:

المطلب الثاني: معوقات رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية.

يُعد مشروع "الجزائر الإلكترونية" مشروعاً طموحاً يهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة الجزائرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد أظهرت الجزائر من خلاله عزمًا واضحاً على تحسين العلاقة مع مواطنيها. إلا أن هذا المشروع لم يُحقّق حتى الآن انعكاساً ملموساً على أرض الواقع، ويمكن إرجاع ذلك إلى مجموعة من العقبات والتحديات التي أعاقت تقدمه، وتتنوع هذه المعوقات بين سياسية وتشريعية، إدارية وتنظيمية، بالإضافة إلى معوقات بشرية وأمنية.

الفرع الأول: المعوقات السياسية والتشريعية.

من بين أكبر المعوقات التي وقفت ولا تزال تقف في طريق نجاح التحوّل الرقمي في الجزائر، نجد المعوقات السياسية والمعوقات التشريعية.

أولاً: المعوقات السياسية:

تُعتبر الإرادة السياسية أساس نجاح أيّ مشروع رقمي في أيّ بلد كان. حيث يشير غنيم إلى " أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

ومن أهم المعوقات السياسية فنذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل رقمية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

ثانياً: المعوقات التشريعية:

من بين المعوقات التشريعية نجد<sup>3</sup>:

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004. ص 342 .

<sup>2</sup> أمال مروش، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 03، العدد 11، 2015، ص 218.

<sup>3</sup> حمد قبيلان آل فطوح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية 43، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، ص 43.

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني ومصادقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت لصعوبات ترتبط بالأمان والخصوصية.
- غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت. باعتبار أن القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس وبناء مشروع الإدارة الإلكترونية وتوفير الحماية ومنع القرصنة الإلكترونية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: المعوقات الإدارية والتنظيمية.

توجد العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعرقل الإدارات العمومية أثناء تحولها من التسيير التقليدي إلى التسيير الرقمي.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي يُعدّ الإطار الذي يحدد المسؤوليات بأنواعها المختلفة، ويضبط طبيعة قنوات الاتصال الرأسية والأفقية داخل المؤسسة. والملاحظ أن هيكل البلدية التنظيمي ظل دون تغيير، ولم يشهد أي تطوير أو تعديل يواكب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

وفي سبيل الوصول إلى بلدية إلكترونية فعالة، يجب على القائمين إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي، والانتقال من النموذج التقليدي إلى هيكل تنظيمي شبكي.

ويأتي هذا التحول لما يوفره الشكل الشبكي من مرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة، والقدرة على تحقيق تواصل سريع وفعال بين الإدارات. ومن شأن ذلك تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرارات، مما يساهم في التعامل المرن والسريع مع المشكلات غير المتوقعة، وبالتالي رفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

<sup>1</sup> عمر بن سعيد بن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، إمارة منطقة عسير، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة الملك خالد، 2018، ص 09.

إن الاستمرار في الاعتماد على الهيكل التنظيمي التقليدي في البلدية قد أدى إلى حدوث خلل تنظيمي كبير، خاصة بعد استحداث بعض الوظائف التقنية النوعية التي لا يوجد لها مكان محدد في الهيكل التنظيمي الحالي، الأمر الذي نتج عنه تداخل في الاختصاصات والصلاحيات بين مختلف الإدارات والأقسام<sup>1</sup>.

### ثانيا: نوعية القيادة

تشكل نوعية القيادة المحدد الرئيسي لنجاح أي تغيير أو فشله، فالتخطيط الاستراتيجي في جميع مراحلها يقوم على مدى تقبل المسؤولين لهذا التغيير التنظيمي .

وبناء عليه فالبلديات في الجزائر مازالت تركز على القيادة القانونية التقليدية التي تعيق عملية التحول، فهي غير مقتنعة به لعدة أسباب<sup>2</sup>:

- الأمية التكنولوجية للقيادة الحالية .
- الخوف من ارتكاب أخطاء يعاقب عليها القانون .
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارات العليا .
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية قانونيا .
- التهرب من المسؤولية .

إن عدم قناعة القيادة بالإدارة الإلكترونية يؤثر سلبا على التوجه الإلكتروني للبلدية وخاصة وإن عرفنا أن سلوكيات رؤساء البلديات حاليا والتي تمكنهم من تسيير البلديات وفق أفكارهم وتوجهاتهم وليس توجه الحكومة، سيؤثر على توجهات الموظفين نحو مقاومة للتغيير مبنية على التخوف من فقدان مناصبهم، والالتزام بأوامر قياداتهم .

يفرض التحول نحو البلدية الإلكترونية تحولا نحو القيادة الإلكترونية التحويلية والتي تساهم في تسيير الرقمنة من جهة وتحويل توجهات الموظفين نحوها من جهة أخرى.

### ثالثا: عدم ثقة المواطن بالإدارة الإلكترونية :

يشكل تكرار الأخطاء الإدارية في قاعدة بيانات السجل الوطني الإلكتروني للبلدية من بين أهم أسباب عدم ثقة المواطن بالجانب الرقمي للعملية، وهو ما لاحظناه في العديد من الحالات، وهذا راجع لعدم كفاءة الموظف

<sup>1</sup> نصر الدين علي سعوديو ريشا بن مقله، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 1226.

<sup>2</sup> نصر الدين علي سعوديو ريشا بن مقله، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص 1226.

المكلف بصب المعلومات من السجل المكتوب الى السجل الالكتروني مما ادخل المواطن في دوامة التصحيحات والتي لم يكن طرفا فيها .

إن اهتزاز الثقة سيؤدي بالمواطن لعدم قبول التغيير الذي بدوره سيعيق عملية التحول<sup>1</sup> .

الفرع الثالث: المعوقات البشرية والأمنية.

أولاً: المعوقات البشرية:

### 1. هشاشة علاقة الأفراد بالإدارة الرقمية:

ويمكن إرجاع هشاشة هذه العلاقة إلى الأسباب التالية<sup>2</sup>:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المرفق العام.
- الأمية والأمية الرقمية المنتشرة بكثرة بين المواطنين بحيث توجد شريحة عريضة لا تفقه التعامل مع الحواسيب والأجهزة الالكترونية الحديثة.
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.
- الفجوة الرقمية بين المدن والقرى وبين مناطق الشمال والجنوب، مما يسبب اختلال التوازن في التغطية الإقليمية من حيث البنية التحتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 2. نقص التكوين والتدريب:

يرجع نقص التكوين والتدريب للعوامل التالية<sup>3</sup>:

- جهل الكثير من الموظفين والقائمين على الإدارات العامة بأبجديات الحاسب الآلي وأجهزة الاتصال الحديثة.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة.
- هجرة الأدمغة من متخصصين ومهندسين في الإعلام الآلي.

<sup>1</sup> نصر الدين علي سعوديو ريسا بن مقله، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، مرجع سابق، ص 1226.

<sup>2</sup> سامية صديقي، تفعيل أداء الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة المرافق العامة، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر القانون و الحوكمة الالكترونية، بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة برج بوعريش، جويلية 2020، ص 9.

<sup>3</sup> لامية علال و سعاد بوقديح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية- جيجل و الإقامات التابعة لها-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص88.

- ضعف الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.

#### ثانياً: المعوقات الأمنية:

أصبحت التهديدات الأمنية من أهم العقبات التي تقف في مواجهة الإدارات الرقمية، لذلك فهي تحتاج إلى مستوى عالٍ من التقنية لمواجهتها بهدف الحفاظ على أمنها وسيادتها الرقمية من مختلف الجرائم الإلكترونية، والملاحظ أن المواطن لا يثق في المعاملات الإلكترونية بسبب مخاوف الأمن الإلكتروني.

ومن بين المعوقات الأمنية نذكر على سبيل المثال<sup>1</sup>:

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
- الخوف من الخطأ الناتج عن قلة الخبرة الإلكترونية في تسرب معلومات هامة وحيوية.

#### الفرع الرابع: المعوقات المالية.

تعاني جل البلديات من شح المداخيل التي تعتبر المحرك الرئيسي لأي عملية تنموية محلية وعلى اعتبار أن البنية التحتية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية مرتفعة التكاليف فمعظم الإدارات المحلية عاجزة على توفيرها .

إن العجز المالي الذي تتخبط فيه البلديات والذي لا يسمح بتغطية مصاريف ربط كل فروع ومصالح البلدية ببعضها البعض يحدث خلافاً داخل المنظومة، وهو ما لاحظناه في جل الفروع التي لا يمكنها استخراج شهادة الميلاد خارج الولاية .

كما أن هذا العجز لا يسمح باقتناء تجهيزات تكنولوجية عالية النوعية، ولا القيام بعملية تكوين للموظفين الحاليين، ولا الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 196 .  
<sup>2</sup> نصر الدين علي سعودي ريشا بن مقل، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، مرجع سابق، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 1239.

يتضح من خلال هذا الفصل أنّ العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل الرقمنة تتنوع بين التنظيم الإداري الذي يشكّل ركيزة جوهرية لضمان فعالية الإدارة العمومية ونجاحاتها في الاستجابة لمتطلبات المواطنين المتزايدة والمعقدة. فهو في أبعاده المتعددة، سواء من حيث تحديد المهام والوظائف أو توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري، يُعدّ إطاراً حتمياً لا غنى عنه لتحقيق أهداف الخدمة العمومية في سياق يتسم بتنامي تطلعات المرتفقين وتعقيد بيئة العمل الإداري.

كما يُبرز تحليل الآليات التنظيمية المعتمدة -، وعلى رأسها الهياكل التنظيمية والنصوص القانونية والتنظيمية - مدى ومدى الترابط العضوي بين الجانب المؤسسي والبعد التشريعي في بناء منظومة إدارية متماسكة ومتوازنة، وكذا الدور الحيوي للتكنولوجيا الحديثة في دعم ديناميكية التنظيم الإداري، لاسيما في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه الإدارة العمومية، والذي يفرض تطوير نماذج تنظيمية مرنة تتلاءم مع متطلبات الحوكمة الرقمية وتُعزز من جودة الخدمات العمومية، مما يستدعي مراجعة دورية لهذا التنظيم لضمان استجابته لمتغيرات الواقع الإداري والاجتماعي والسياسي باستمرار.

ويتضح من خلال ما سبق عرضه أيضاً أنّ الجزائر قد قطعت أشواطاً معتبرة في سبيل تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل التحول الرقمي، عبر اعتمادها حزمة من الآليات القانونية، التنظيمية، التقنية، والبشرية والمؤسسية، بهدف تهيئة بيئة إدارية عصرية تستجيب لتطلعات المواطنين وتعزز من فعالية الأداء الإداري.

ويتضح من خلال ما سبق عرضه أيضاً أنّ الجزائر قد قطعت أشواطاً معتبرة في سبيل تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل التحول الرقمي، عبر اعتمادها حزمة من الآليات القانونية، التنظيمية، التقنية، والبشرية والمؤسسية، بهدف تهيئة بيئة إدارية عصرية تستجيب لتطلعات المواطنين وتعزز من فعالية الأداء الإداري.

وقد برزت جهود الدولة في هذا المجال من خلال استحداث ترسانة تشريعية حديثة تواكب متطلبات العصر الرقمي، مثل قوانين التوقيع والتصديق الإلكتروني، حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، والجرائم الإلكترونية، إلى جانب إصدار مراسيم تنظيمية تضبط مزاولة النشاطات ذات الصلة بالمجال الرقمي، وإنشاء مؤسسات وهيئات متخصصة لضمان الرقابة وتفعيل السياسات الرقمية، غير أن هذه الجهود، رغم أهميتها، لا تزال تواجه عدة تحديات، من بينها بطء وتيرة التنفيذ، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، مما يستدعي المزيد من الإصلاحات والتنسيق بين مختلف الفاعلين، لضمان تجسيد حقيقي وفعال للإدارة الإلكترونية، وتحقيق الهدف الأسمى المتمثل في خدمة المواطن بشكل شفاف وفعال في ظل الحوكمة الرقمية.

وعليه، فإن مواصلة السعي نحو تطوير هذا المسار يبقى رهينًا بإرادة سياسية قوية، ورؤية استراتيجية متكاملة، ومشاركة فعلية للمواطن في العملية الإصلاحية، بما يكفل بناء علاقة ثقة وتفاعل دائم بين الإدارة والمجتمع في بيئة رقمية آمنة ومؤطرة قانونيًا ومؤسسيًا.

كما يتضح من خلال هذا الفصل رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الإدارة المحلية بالجزائر تمثل خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه في سياق التحولات العميقة التي يشهدها العالم في ميدان التسيير العمومي. وقد أفرزت التجارب الرقمية المعتمدة على مستوى الجماعات المحلية كالخدمات البيومترية، البوابات الحكومية، والسجل الوطني للحالة المدنية—نتائج إيجابية أولية تعكس الإرادة المؤسسية لتحسين جودة الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن.

غير أن هذه الديناميكية الإصلاحية لا تزال تعاني من عوائق متعددة، تعرقل تحقيق الانتقال الكامل إلى نموذج الإدارة الرقمية الفعالة. وتتنوع هذه العوائق بين ما هو سياسي وتشريعي، وما هو تنظيمي وبشري وأمني، فضلاً عن الإكراهات المالية التي تثقل كاهل البلديات وتحدّ من قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكوين المتخصص.



## تمهيد:

أصبحت الإدارات العمومية تولي اهتمامًا متزايدًا باستغلال إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أمثل لرفع كفاءة أدائها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. فجودة الخدمات العمومية تُعدّ من المتطلبات الأساسية لتحقيق رسالة هذه الإدارات وتوفير سبل الراحة للمواطنين والمؤسسات على حدٍ سواء.

وإذا كان تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين يبقى الهدف الاستراتيجي الأساسي للإدارة العمومية، وإذا كانت احتياجات ومتطلبات هذه الفئة تتسم بالتنوع والتطور المستمر، فإن التكيف مع هذه التغيرات أصبح ضرورة ملحة. ومن هنا ظهر مفهوم الرقمنة كاستجابة فعالة للتحوّلات التكنولوجية الحديثة وللحاجات المتغيرة للبيئة الإدارية المعاصرة.

وتعد البلدية من بين أهم الإدارات العمومية الهامة بسبب العلاقة المباشرة بينها وبين المواطن ومن هذا المنطلق ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الحكومة بضرورة ومواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى تتمكن من التقدم والتطور وبتطبيق البلدية لنموذج الرقمنة تنتقل من المفهوم الكلاسيكي القديم إلى الإدارة الرقمية العصرية والمثالية وتعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنه الخدمات المقدمة من أجل رفاهية المواطن والمجتمع والتكيف مع البيئة الجديدة التي تزداد تطورًا يوميًا بعد يوم .

ويستعرض هذا الفصل مجموعة من النقاط المهمة، حيث يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة الاستقصائية. أما المبحث الثالث، عرض وتحليل واختبار بيانات البحث بشكل مفصل، وذلك في ضوء فرضيات الدراسة، مع محاولة تفسير النتائج واستخلاص الدلالات الكامنة وراءها. وينتهي الفصل بتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات التي تم التوصل إليها، يتلوهما الجزء الختامي من الفصل.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

من خلال هذا المبحث، نقدم تعريفاً عاماً ببلدية برج بوعريريج، التي تمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث. كما يهدف هذا الجزء إلى إبراز منهجية الدراسة الميدانية المعتمدة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته بدقة، وذلك في إطار ضمان شمولية النتائج وموثوقيتها.

## المطلب الأول: تقديم بلدية برج بوعريريج

يعود أصل تسمية برج بوعريريج إلى عهد الأتراك العثمانيين حيث أطلقوا لفظ (البرج على المناطق المرتفعة المخصصة للحراسة والمراقبة عبر إقليم الولاية مثل برج زمورة برج غدير برج مجانة... أما لفظ بوعريريج فقد وردت بشأنه عدة روايات أهمها أنه مشتق من بابا عروج القائد التركي الذي قدم إلى المنطقة عام 1415م ونظرا لثقل اللفظ فقد خفف ليصبح بوعريريج وهناك من قال أن اللفظ مشتق من الخوذة التي يضعها الحارس التركي على رأسه ولها ريشة على شكل عروج الديك ويبدو أن هذه التسمية هي الأقرب إلى الصواب والمنطق حسب بعض الدارسين لتاريخ المنطقة

## الفرع الأول: بطاقة فنية عن بلدية برج بوعريريج

بلدية برج بوعريريج هي إحدى بلديات ولاية برج بوعريريج، أسست سنة 1984 وتتميز بموقعها الجغرافي المركزي في الجهة الغربية من الهضاب العليا الشرقية، وعلى ارتفاع متوسط يقدر بـ 950 متراً عن سطح البحر. تحيط بالبلدية من الشمال بلدية مجانة، ومن الشرق بلدية سيدي مبارك، ومن الجنوب كل من بلدية الحمادية والعناصر، ومن الغرب بلدية البشير. تبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 206.30 كم<sup>2</sup>، وتضمّ تعداداً سكانياً قدره 168,346 نسمة وفق آخر إحصاء، مما يجعل الكثافة السكانية فيها تساوي 2075.78 نسمة/كم<sup>2</sup>. ويحمل المجلس الشعبي البلدي لهذه البلدية الرمز العام 34.

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية :

تعد البلدية الوحدة الأساسية للإدارة المحلية، وهي الوسيلة التنفيذية للدولة، وتلعب دوراً محورياً في تسيير الشؤون العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. وقد تم تنظيم الهيكل التنظيمي للبلدية بموجب التشريعات والقوانين السارية، خاصة القانون رقم 90-11 المؤرخ في 7 ربيع الأول 1411هـ الموافق 22 سبتمبر 1990، المتضمن النظام الأساسي للجماعات المحلية، يضم الهيكل التنظيمي عدة مصالح إدارية وتقنية تضمن تحقيق أهداف التنمية المحلية وتحسين جودة الحياة للمواطن.

### 1. مكتب الأمانة والعلاقات الخارجية

يلحق مباشرة برئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتكفل بمهام منتظمة ودورية مرتبطة أساساً برئيس المجلس الشعبي البلدي، يتكفل بالأمن الداخلي لمقر البلدية، ويتكفل أيضاً بتحضير التظاهرات والاستقبالات الرسمية ويسهر على ضمان الأمانة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي ويضم<sup>1</sup>:

- مصلحة أمانة المجلس والبريد .
  - مصلحة الأرشيف .
  - مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي .
  - مصلحة الصفقات .
- للمزيد من المعلومات انظر الملحق الأمانة العامة .

### 2. مديرية الإدارة والشؤون المالية :

#### 3. مصلحة تسيير الموارد البشرية ويضم

- مكتب موظفي الأسلاك الإدارية والتقنية .
- مكتب إعداد الأجور والمرتبات .
- مكتب العمال المتعاقدين والمؤقتين .
- مكتب التوظيف والتكوين والتنظيم والتعداد.

#### 4. مصلحة المالية والمحاسبة وتضم :

- مكتب الميزانية .
  - مكتب تنفيذ النفقات قسم التسيير
  - مكتب تنفيذ النفقات قسم التجهيز ...
  - مكتب تسديد الأجور والمرتبات
- للمزيد من المعلومات انظر لمحق مديرية الإدارة والشؤون المالية .

### 1. مديرية التنظيم والشؤون القانونية :

#### أ. مصلحة التنظيم والمنازعات وتضم

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية .

<sup>1</sup> امانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- مكتب التنظيم .
  - ب. مصلحة السكان وتضم :
  - مكتب الحالة المدنية .
  - مكتب الانتخابات .
  - مكتب الفروع الإدارية
- للمزيد من المعلومات انظر ملحق مديرية التنظيم والشؤون القانونية .

## 2. مديرية النشاط الاقتصادي :

- أ. مصلحة النشاط الاقتصادي وتضم :
  - مكتب تسيير ومتابعة المحلات التجارية .
  - مكتب النشاط الاقتصادي .
  - ب. مصلحة الشؤون العقارية وتضم
  - مكتب جرد الأملاك العقارية .
  - مكتب متابعة الاشهارية والحصائر
- للمزيد من المعلومات انظر ملحق م. النشاط الاقتصادي .

## 3. مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية

- أ. مصلحة الشؤون الاجتماعية وتضم :
- مكتب الشؤون الاجتماعية .
- مكتب التمهيين وتشغيل الشباب.
- مصلحة الوقاية والتفتيش والتنظيم الصحي
- مكتب الوقاية والتفتيش
- مكتب التنظيم الصحي .
- المكتب البلدي لحفظ الصحة .
- مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية والجماعيات
- مكتب الثقافة والرياضة .
- مكتب الحركة الجمعوية

## 4. مديرية التجهيز :

أ. مصلحة الوسائل العامة

- مكتب المخزن الرئيسي .

ب. مصلحة التخطيط العمراني

- مكتب العمران .
- مكتب التهيئة والتخطيط العمراني .
- مصلحة حظيرة الورشات
- مكتب الورشات وصيانة بيانات البلدية .
- مكتب تسيير حظيرة العتاد المتحرك .
- للمزيد انظر ملحق مديرية التجهيز .

5. المديرية التقنية :

أ. مصلحة الدراسة والمتابعة

- مكتب الري .
- مكتب أشغال الطرقات .
- مكتب التهيئة الحضرية .
- مكتب متابعة أشغال البناء والترميم .

ب. مصلحة البيئة والشبكات

- مكتب تسيير الشبكات وصيانة الطرقات .
- مكتب النظافة.
- مكتب النقل والمرور .
- مكتب المساحات الخضراء
- للمزيد انظر ملحق المديرية التقنية .

6. مديرية التهيئة والتعمير :

أ. مصلحة التعمير وتضم :

- مكتب البناء .
- مكتب التنظيم .

ب. مصلحة التخطيط العمراني

• مكتب العمران .

• مكتب التهيئة والتخطيط العمراني

**المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة**

يلعب المنهج العلمي دوراً أساسياً في البحث العلمي، إذ يُعد الدليل الذي يوجه الباحث ويحدد له الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها لضمان سير البحث بتنظيم وكفاءة. كما أن اختيار مجتمع البحث وعينته بدقة يُعتبر من العوامل الجوهرية التي تساهم في تحقيق مصداقية وثبات النتائج، وذلك تبعاً لطبيعة الدراسة وموضوعها.

**الفرع الأول: منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، يقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.**

للقيام بالدراسة، لا بد من الاعتماد على مجموعة محددة من الأفراد أو الحالات التي يهتم الباحث بدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج عامة يمكن تعميمها على المجتمع الأوسع. وفيما يلي سيتم عرض مجتمع الدراسة وعينتها بشكل دقيق، بالإضافة إلى منهجية جمع البيانات التي تم اعتمادها في البحث، وذلك في إطار ضمان ثبات النتائج وصدقها.

**أولاً: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومديري مصالح بلدية برج بوعرييج، وعددهم الإجمالي 58 فرداً، مع التركيز على بعض المصالح النوعية مثل مصلحة الحالة المدنية، البيومترية، مكتب ترقيم المركبات، جاء اختيار هذه المصالح نظراً لأن الدراسة تهدف إلى تحليل آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر الرقمنة،

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 41.

وتعد هذه المصالح الأكثر تفاعلاً مع المواطنين وإشراكا في العمليات الرقمية الحديثة، مما يجعلها قريبة من أسئلة البحث وهدفه العام.

ثانياً: عينة الدراسة.

بلغت عينة الدراسة خمسين (50) فرداً، وذلك بالاعتماد على معادلة **Richard Geiger**. بحيث:

الجدول رقم 1: معادلة **Richard Geiger**

$n = \frac{NZ^2pq}{(E^2(N - 1) + Z^2pq)}$	
مجتمع الدراسة؛	N
حجم العينة؛	n
قيمة Z عند مجال الثقة 95%؛	Z
احتمال القبول (0.5)؛	P
احتمال عدم القبول (0.5)؛	Q
مجال الخطأ (0.05)؛	E

المصدر من إعداد الطالبين

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يرتبط نجاح أي بحث علمي أو دراسة بمدى فعالية الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات والتي تعرف على أنها الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات اللازمة والمتعلقة بموضوع البحث<sup>1</sup>، وهو ما أدى إلى اختيار هذه الأداة والمتمثلة في "الاستبيان" التي تعرف على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث<sup>2</sup>، كما تعرف أيضاً أداة جمع بيانات رئيسية في البحوث العلمية، وتتكوّن من مجموعة أسئلة محددة ومُعدة مسبقاً من قبل الباحث، بحيث تدور جميعها حول إشكالية البحث. وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في عصر الرقمنة"، تم تصميم الاستمارة لتتناول هذا الموضوع تحديداً، حيث اشتملت على ثلاث محاور رئيسية تجيب عن تساؤلات الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 71  
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 26

**البيانات العامة:** يتضمن بيانات شخصية والوظيفية للمبحوثين بيانات حول، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وسؤال حول تلقي المبحوثين لتكوين في وظيفتهم لدعم مهاراتهم في الرقمنة.

### المحور الأول:

ولضمان تحقيق أهداف الدراسة وتحليل موضوع الرقمنة في الإدارة العمومية بدقة، تم تصميم أدوات جمع البيانات ضمن هذا المحور لتتضمن أسئلة مركزة تتناول تطبيقات الرقمنة في المؤسسات الإدارية، وبشكل خاص في بلدية برج بوعريريج.

وتتناول هذه الأسئلة جوانب متعددة، من أبرزها: مدى انتشار واستخدام الوسائل الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، ومدى مواكبة الإدارة للتطور التكنولوجي.

### المحور الثاني:

تتضمن الأسئلة آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في إطار عمل بلدية برج بوعريريج، حيث تهدف إلى فهم طبيعة التفاعل القائم بين الموظفين الإداريين والمواطنين، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية الوسائل المستخدمة في استقبال الطلبات وإنجاز المعاملات والتواصل حول القرارات والإرشادات الإدارية. كما تستعرض هذه الأسئلة دور الرقمنة في تحسين هذه العلاقة، من خلال تسليط الضوء على القنوات المتاحة للتواصل مثل المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، إضافةً إلى التواصل المباشر.

### المطلب الثالث: خطوات إجراء الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الخطوات التي تم اتباعها لإجراء الدراسة الاستقصائية، بدءاً من تحديد أهدافها وتصميم أدوات جمع البيانات، مروراً بتنفيذها على عينة الدراسة، وانتهاءً بتحليل النتائج.

### الفرع الأول: فقرات أداة الدراسة

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم الاعتماد على الإجراءات التالية :

**أولاً:** مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل محور من محاور الرقمنة في الإدارة العمومية، وكذلك مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

**ثالثاً:** تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي :

• استخدام مقياس ليكارت الخماسي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة للإجابة على فقرات ومحاور -الاستبيان .

• تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية حيث اشتملت هذه الأخيرة على محورين رئيسيين هما: الرقمنة في الإدارة العمومية بالإضافة إلى آليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن

### الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تم في هذه الخطوة اختبار صدق وثبات أداة الدراسة حيث :

#### أولاً: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في تخصص علوم التسيير في أساتذة جامعيين من جامعة برج بوعرييج، وذلك لإبداء رأيهم في دقة ووضوح الفقرات ومدى ملاءمة الفقرات للمحاور ولما وضعت لقياسه، حيث تم الأخذ بجدية كبيرة بملاحظات وانتقادات الأساتذة، حيث عملنا على تصحيح مجمل الملاحظات التي قدمت لنا من جميع المحكمين ذوي الاختصاص .

#### ثانياً: دقة القياس

تُعد دقة القياس واستقرار نتائجه من المؤشرات الأساسية في أية دراسة استقصائية، ويُقصد بالثبات قدرة الأداة (في هذه الحالة الاستمارة) على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة استخدامها في ظروف ثابتة وشروط مماثلة. وللتأكد من مدى ثبات استمارة البحث، تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لجميع العناصر البالغ عددها 46 عنصراً، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة على حدة. وتم عرض النتائج المستخلصة من هذه التحليلات في الجدول التالي:

#### جدول رقم 2: قيمة كرو نباخ ألفا

عدد العناصر	قيمة (Cronbach Alpha)	البيان
18	0,909	المحور الأول الرقمنة في الإدارة العمومية
28	0,945	المحور الثاني تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن
46	0,962	كل بنود الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل كرو نباخ ألفا أكبر من القيمة الدنيا 0.60، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، إذ بلغت لكل بنود الاستمارة 0.962، ما يدل على أن هناك ترابط واتساق داخلي عالي بين عبارات الاستمارة.

### الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات

أولاً: حساب المتوسط الحسابي Mean : تم استخدام هذه الأداة الإحصائية لمعرفة درجة تركيز الإجابات حول خيار معين سواء كان لكل عبارة على حدى أو للبعد ككل، و يعطى بالعلاقة التالية:

$$X = \sum x_i n_i / n$$

ثانياً: حساب الانحراف المعياري Deviation: والغرض من استخدامه معرفة درجة التشتت في إجابات المستجوبين لكل عبارة وللبند ككل، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\delta(x) = \frac{-b \pm \sqrt{ni(x_i - x)^2}}{n}$$

### ثالثاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان الأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0.60.

رابعاً: ONE WAY ANOVA: تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة المحاور الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

خامساً: T One simple test: لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن التأثير بين المتغيرات.

سادساً: اختبار الانحدار البسيط يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع مع افتراض أن العلاقة المناسبة بينهما في الصورة الخطية (Y=AX + B) حيث (A,B) ثابتان يجب تحديدها، وبالتالي يتحدد شكل العلاقة التقديرية في صورة تامة.

**سابعاً: المدى range:** ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة الخيارات مقياس الاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يلي:

**الجدول رقم 3: درجات حسب مقياس ليكارت الخماسي**

الدرجات	البيان
5	موافق تماما
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين

وتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكارت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة، وقيمة المدى (5-1=4) والتي يتم قسمتها عدد درجات المقياس (5/4 0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية:

**الجدول رقم 4: تحديد درجات الموافقة حسب قيم الوسط الحسابي**

درجة الموافقة	قيمة المتوسط الحسابي
مستوى منخفض جدا من الموافقة .	] 1,8 - 1[
مستوى منخفض من الموافقة أي عدم الموافقة.	] 2,6- 1,8[
مستوى محايد .	] 3,4-2,6 [
مستوى متوسط من الموافقة.	] 4,2-3,4[
مستوى مرتفع من الموافقة أي اتجاه إيجابي.	] 5-4,2[

المصدر: من إعداد الطالبين

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الاستقصائية

في هذا المبحث نعرض النتائج المتحصل عليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالبيانات العامة

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة، تم التعرف على خصائص أفراد العينة والتي نبينها فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص مفردات العينة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

تم تقسيم متغير المستوى العلمي إلى ثلاث أصناف: متوسط، ثانوي، جامعي، فكانت الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
12,0%	6	متوسط
52,0%	26	ثانوي
36,0%	18	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن المستوى الثانوي هو المستوى السائد بين أفراد العينة، حيث بلغت نسبته 52%، (أكثر من نصف أفراد العينة) ما يعادل 26 فرداً، أما المستوى الجامعي، فقد حل في المرتبة الثانية بنسبة 36% من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يعادل 18 فرداً يمتلكون مستوى جامعياً. في المقابل كان المستوى المتوسط الأقل نسبة بـ 12%، أي ما يعادل 6 أفراد فقط

ومما سبق نستنتج أن:

- غالبية أفراد العينة لديها مستوى ثانوي أو جامعي.
- تُظهر نتائج التحليل وجود تباين ملحوظ في مستوى الفئات التعليمية، حيث لا تتجاوز نسبة حملة الشهادة المتوسطة حدًا ضئيلاً ضمن إجمالي العينة المدروسة.

الفرع الثاني: خصائص مفردات العينة وفقاً للمتغير العمر

قسمنا الفئات العمرية لأفراد العينة إلى خمس فئات مختلفة منها الأقل من 25 سنة ومنها الأكبر من 25 سنة بين كل فئة وأخرى 10 سنوات، وهناك فئة الأكبر من 55 سنة، فكانت الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	0	0%
من 25 سنة إلى 35 سنة	6	12,0%
من 36 سنة إلى 45 سنة	21	42,0%
من 46 سنة إلى 55 سنة	21	42,0%
أكبر من 55 سنة	2	4,0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن الفئتان العمريتان (من 36 إلى 45 سنة) و (من 46 إلى 55 سنة) لهما نفس التكرار والنسب وكلتاها تمثل 42% من أفراد العينة وهذا ما يعادل 21 فردا لكل فئة. أي أن 84% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 و 55 سنة، ممثلة بـ 42 فردا، والفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) تمثلت بنسبة 12% (6 أشخاص) وأقل نسبة الفئة العمرية (أكبر من 55 سنة) بنسبة 4% ما يعادل فردين فقط، أما الفئة اقل من 25 سنة فنلاحظ انعدامها نهائيا. مما سبق نستنتج ما يلي:

- تُظهر نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 36 و 55 سنة، وهي فئة تتميز عادةً بامتلاكها خبرات عملية ووظيفية متراكمة، مما يعزز من مصداقية البيانات المستخلصة منهم حول موضوع الدراسة.
- هناك ضعف تمثيل فئتي الشباب (25-35 سنة) والمسنين (<55 سنة) في العينة).

#### الفرع الثالث: خصائص مفردات العينة وفقا لمتغير الخبرة العملية

اعتمدنا في متغير الخبرة العملية أربعة أصناف لأفراد العينة مدى كل صنف خمس سنوات، فكانت الإجابات كالاتي:

جدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

النسبة	التكرار	سنوات العمل
18,0%	9	أقل من 5 سنوات
30,0%	15	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
26,0%	13	من 11 سنوات إلى 15 سنوات
26,0%	13	أكثر من 15 سنوات
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أعلى نسبة خبرة كانت في الفئة "من 6 إلى 10 سنوات" بنسبة 30% من أفراد العينة، يليها بالتساوي الفئتان: من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة وكلاهما تمثل 26% من أفراد العينة، وأقل نسبة الفئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 18% فقط.

مما سبق نستنتج ما يلي:

- تُظهر البيانات أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية طويلة أو متوسطة في العمل، حيث بلغت نسبتهم 82%، وهم الذين تبدأ خبرتهم من 6 سنوات فأكثر. وهذا المؤشر يدل على أن العينة تتكوّن إلى حد كبير من موظفين يتمتعون بخبرة عملية كافية.
- هناك تناسب كبير بين الفئتين: من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة.
- إن نسبة الموظفين ذوي الخبرة القصيرة جداً، أي الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، لا تتجاوز 18% من إجمالي العينة، مما يدل على أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بخبرة عملية طويلة أو متوسطة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس إلى حد كبير آراء موظفين لديهم اطلاع واسع على واقع العمل الإداري في البلدية.

الفرع الرابع: خصائص مفردات العينة وفقا لمتغير التكوين المتخصص

غالبًا ما يتلقى الموظف تدريبًا أو تكوينًا إما قبل أو بعد تعيينه في منصبه الوظيفي. ولذلك، أردنا من خلال هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان أفراد العينة قد تلقوا تكوينًا متخصصًا أم لا، وكانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير التكوين المتخصص

النسبة	التكرار	التكوين المتخصص
26,0	13	تلقى تكوين متخصص
74,0	37	عدم تلقي تكوين متخصص
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 74% أي 37 فردا من أفراد العينة لم يتلقوا تكوينًا أو تدريبًا متخصصًا وهذا ما يعادل أكثر من ثلاثة أرباع العينة، أما المتلقون للتكوين المتخصص يمثلون 26% فقط (أي 13 شخصًا من أصل 50).

مما سبق نستنتج:

- هناك نقص واضح في التكوين المتخصص بين أفراد العينة.
- قد يكون هذا مؤشرًا على ضعف الاستثمار في التدريب والتطوير المهني لدى هذه الفئة.
- من الممكن أن يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي أو مستوى المهارات العملية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تخصيص المطلب الحالي لعرض نتائج محوري الدراسة الرئيسيين بشكل منهجي ودقيق، على أن يليه تحليل تفصيلي لهذه النتائج يهدف إلى كشف الأنماط والاتجاهات السائدة، وتفسير الدلالات المرتبطة بها في سياق موضوع البحث.

الفرع الأول: عرض نتائج محور الرقمنة في الإدارة العمومية

يتعلق هذا الجزء بعرض نتائج الإجابة عن مدى تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية.

جدول رقم 09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية بالنسبة للرقمنة في الإدارة العمومية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تتوفر إدارتكم على شبكات اتصال داخلية (أنترانت)؛	3,52	1,074	1	متوسط
2	تتوفر إدارتكم على انترنت ذات تدفق عال؛	2,70	1,147	8	محايد
3	تتوفر إدارتكم على أحدث أجهزة الكمبيوتر وملحقاته؛	2,72	1,310	7	محايد
4	تتوفر إدارتكم على قواعد البيانات؛	3,42	1,032	3	متوسط
5	تملك إدارتكم موظفين لديهم مهارات فنية عالية (مهندسين، تقنيين....)؛	3,46	1,182	2	متوسط
6	تعمل إدارتكم على برمجة دورات تكوينية خاصة بالتقنيات الحديثة؛	2,14	1,178	16	منخفض
7	تعمل إدارتكم على تدريب موظفيها على استخدام تقنيات الاعلام الآلي بصفة دورية؛	1,88	,940	17	منخفض
8	تمتلك المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات؛	2,90	1,313	5	محايد
9	تتوافر إدارتكم على البنية التحتية الرقمية (شبكات، أجهزة، أنظمة)؛	2,88	1,256	6	محايد

10	تتوفر بالإدارة لوائح تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية؛	2,24	1,117	14	منخفض
11	تواكب الإدارة بشكل مستمر كافة التطورات والتغيرات التكنولوجية؛	2,22	1,148	15	منخفض
12	عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة؛	2,66	1,206	10	محايد
13	تعمل إدارتكم على توفير متطلبات حماية المعلومات والأنظمة من الاختراق؛	2,88	1,256	6	محايد
14	تمتاز الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارتكم بكفاءة عالية في تخزين وتبويب واسترجاع البيانات؛	2,68	1,269	9	محايد
15	تتوفر إدارتكم على قاعدة بيانات شاملة متاحة لمختلف المصالح؛	2,48	1,249	12	منخفض
16	تعتمد إدارتكم على الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات؛	2,92	1,209	4	محايد
17	توفر إدارتكم منصات إلكترونية للتواصل مع المواطنين (موقع الكتروني، تطبيقات، بريد الكتروني)؛	2,64	1,208	11	محايد
18	تشارك إدارتكم المواطنين في تقييم الخدمات الرقمية المقدمة؛	2,28	1,107	13	منخفض
	<b>المحور ككل</b>	2,7011	0,74119		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية بدرجة متوسطة، بحيث جاءت هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

أقرت عينة الدراسة بأن الإدارة تتوفر على شبكات اتصال داخلية (أنترانات)، وتملك موظفين ذوي مهارات فنية عالية (مهندسين، تقنيين....)، وكذا على قواعد بيانات تساعد على استرجاعها كلما لزم الأمر، وذلك بدرجة موافقة متوسطة، بحيث قدر المتوسط الحسابي على التوالي (3.52، 3.46، 3.42) وبانحراف معياري قدر بـ (1.074، 1.182، 1.032).

كما تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن هناك محايدة من طرف مستخدمي الإدارة محل الدراسة على معظم العبارات الخاصة بمحور الرقمنة؛ إذ أن متوسطاتها الحسابية جاءت في حدود المجال [2.60-13.40] وبانحراف المعياري أكبر من الواحد قدر بـ (1،313، ..... 1،147) والذي يدل على وجود تشتت في إجابات المستجوبين على مختلف العبارات، والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة، بحيث جاءت هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

تشنت آراء المستجوبين حول واقع البنية التحتية الرقمية (حواسيب، شبكات، أنظمة، تطبيقات الامن والحماية) في إدارتهم، إضافة إلى امتلاك العاملين المهارات الكافية للتحكم في تكنولوجيا المعلومات من عدمه.

كما تشنت الآراء حول كفاءة الأنظمة الرقمية المستخدمة في تخزين البيانات وتبويبها واسترجاعها بدقة وفعالية، وعلى الاعتماد المتزايد على هذه الأنظمة في تقديم الخدمات للمواطنين.

كما تشير المعطيات في الجدول أعلاه أن العبارات ذات درجة موافقة منخفضة الموجودة في المجال [1.8 - 2.6] [تفسر لنا وجود نقص في بعض متطلبات رقمنة الإدارة العمومية، والنقص الواضح في الجانب التدريبي والتطويري مثل دورات التكوين لفائدة الموظفين، وعدم مواكبة الإدارة لتطور التكنولوجيا الحديثة وتحديث البنية التحتية الرقمية. كما انها لا تقوم بإشراك المواطنين في تقييم الخدمات الرقمية.

كما تشير المعطيات في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل = 2.70 الذي ينتمي للمجال [2.60-13.40]، مما يعني أن التقييم العام للمحور مائل إلى "المحايد" والذي يدل على وجود تشتت في إجابات المستجوبين على مختلف عبارات محور الرقمنة، والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة.

**الفرع الثاني: عرض نتائج محور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.**

يتعلق هذا الجزء بعرض نتائج الإجابة عن مستوى تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

**جدول رقم 10:** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية بالنسبة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تتوفر بالإدارة لوائح تضبط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمواطن؛	2,64	1,241	19	محايد
2	تسمح الإدارة بإشراك المواطنين في تقديم الاستشارات العامة في الاجتماعات العامة؛	2,20	1,143	23	منخفض
3	تعمل الإدارة على إشراك المواطنين في تقديم الاستشارات العامة من خلال المنصات الإلكترونية؛	2,12	1,043	25	منخفض
4	لإدارتكم القدرة على الرد السريع على طلبات المواطنين؛	3,02	1,186	11	محايد
5	لإدارتكم القدرة على الرد على شكاوى المواطنين؛	3,22	1,112	4	محايد
6	تملك إدارتكم مواقع إلكترونية لخدمات البلدية؛	2,60	1,325	20	محايد
7	تملك إدارتكم تطبيقات ذكية لخدمات البلدية؛	2,28	1,196	21	منخفض
8	المعلومات والقرارات المتعلقة بالبلدية متاحة بشكل علني للجميع؛	2,26	1,139	22	منخفض
9	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق شفافية المعلومات لكل المواطنين؛	2,86	1,229	15	محايد
10	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية؛	3,46	1,147	3	متوسط

متوسط	2	1,182	3,48	تطبيق الرقمنة ساهم بشكل واضح في تحسين الخدمة المقدمة؛	11
محايد	13	1,298	2,90	تستخدم إدارتكم تقنيات لمنع حصول مشاكل مع المواطن؛	12
محايد	4	1,301	3,32	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق مبدأ الحياد والمساواة بين المواطنين؛	13
محايد	10	1,309	3,04	تطبيق الرقمنة في إدارتكم عالج البيروقراطية؛	14
محايد	5	1,325	3,20	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق حماية كاملة للمعلومات الشخصية للمواطن؛	15
محايد	16	1,143	2,80	وضوح المراسيم المقدمة من طرف السلطات العليا في تحديد المواصفات التقنية؛	16
محايد	14	1,177	2,96	وضوح القرارات التي تحمل مختلف المواصفات التقنية لعمليات الرقمنة في الإدارة؛	17
محايد	8	1,243	3,08	تقدم إدارتكم خدمات متوافقة مع رغبات وتوقعات المواطن؛	18
محايد	5	1,143	3,20	يتم تقديم الخدمة في وقت أسرع للمواطن على مستوى إدارتكم؛	19
محايد	7	1,149	3,16	تحتوي إدارتكم على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة؛	20
محايد	17	1,093	2,78	تقوم إدارتكم بإبلاغ المواطن عن موعد تقديم الخدمة له؛	21

متوسط	1	1,216	3,54	يطبق الموظف القوانين واللوائح التنظيمية في إدارة العلاقة بين الإدارة والمواطن؛	22
محايد	9	1,202	3,06	توفر إدارتكم خدمات إلكترونية متكاملة (طلب رخصة، دفع رسوم، تقديم شكاوي)؛	23
محايد	18	1,154	2,66	هناك أنظمة متابعة آلية تمكن المواطن من معرفة حالة طلبه أو معاملته؛	24
محايد	10	1,237	2,98	توفر إدارتكم صندوق شكاوي ورقي وإلكتروني؛	25
منخفض	24	1,063	2,18	تقوم إدارتكم بنشر تقارير دورية عن عدد ونوع الشكاوي مع كيفية التعامل معها؛	26
منخفض	27	0,968	1,96	تقوم إدارتكم بتنظيم ملتقيات مواطنة كل فترة لمناقشة القضايا المحلية؛	27
منخفض	26	0,818	2,06	تقوم إدارتكم على عقد ورشات عمل تشاركية لتحديد أولويات المشاريع التنموية؛	28
محايد		0,74617	2,8221	<b>المحور ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، ان العلاقة بين الإدارة والمواطن بدرجة موافقة متوسطة ضمن المجال [4, 3-2, 4] [وبانحراف معياري قدر ب (1.216، 1.182، 1.147)، بحيث جاءت هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

يحرص الموظفون في الإدارة محل الدراسة على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل دقيق في إدارة العلاقة بين الإدارة والمواطن، وهذا جعل تطبيق الرقمنة يساهم في تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن هناك محايدة من طرف مستخدمي الإدارة محل الدراسة على معظم العبارات الخاصة بمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن؛ إذ أن متوسطاتها الحسابية جاءت في حدود المجال [2.60-13.40 وبانحراف المعياري أكبر من الواحد (1,325.....1,112) والذي يدل على وجود تشتت في إجابات المستجوبين على مختلف العبارات، والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة.

حيث جاءت العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

حيث كان هناك تشتت في إجابات المستجوبين حول قدرة الإدارة في الرد على شكاوى المواطنين وطلباتهم وكذلك حول مساهمة تطبيق الرقمنة في تحقيق مبدأ الحياد والمساواة وعلاج البيروقراطية وتحقيق الحماية الكاملة للبيانات الشخصية

كما أظهرت بعض الآراء تحفظا حول جوانب معينة مثل عدم وضوح بعض المراسيم الصادرة عن السلطات العليا فيما يتعلق بالمواصفات التقنية للرقمنة، ووجود اختلاف في فهم القرارات التنظيمية المتعلقة بها. كما اتسمت الآراء بالحياد حول توفر خدمات إلكترونية متكاملة تمكن المواطن من معرفة حالة طلبه المتعلقة بالخدمة العمومية.

كما تشير المعطيات في الجدول أعلاه أن العبارات ذات درجة موافقة منخفضة الموجودة في المجال [1.8 - 2.6] [وبانحراف معياري قدر ب (1,196، .....، 0,818)، بحيث جاءت هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

عدم امتلاك الإدارة تطبيقات ذكية كما أن الإدارة لا تقوم بإشراك المواطنين في تقديم الاستشارات العامة سواء حضوريا وعن بعد بواسطة المنصات الإلكترونية، وعدم تنظيم ملتقيات خاصة بمناقشة القضايا المحلية وتحديد أولويات المشاريع التنموية.

كما تشير المعطيات في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل = 2,82 الذي ينتمي للمجال [2.60-13.40، مما يعني أن التقييم العام للمحور مائل إلى "المحايد" والذي يدل على وجود تشتت في إجابات المستجوبين على معظم عبارات محور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة.

المبحث الثالث: تحليل اختبار الفرضيات

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الاستقصائية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس إجابات الموظفين حول عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة متمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها وهذا ما نتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

وهي بدورها تنقسم إلى فرضيات فرعية

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة.

تنص الفرضية على أنه هناك مستوى مقبول لاستخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريرج

التوزيع الطبيعي هو أحد الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي، ويُستخدم لتحديد ما إذا كانت بياناتك تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا.

$H_0 =$  البيانات لا توزع طبيعياً.

$H_1 =$  البيانات توزع طبيعياً.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

الجدول رقم 11: اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة

مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.200	الرقمنة

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 03)

من الجدول أعلاه: جاءت قيمة Sig تساوي 0.2 وهي قيمة أكبر من 0.05 فإن بيانات محور الرقمنة تتوزع طبيعياً.

بالنظر لنتائج هذا الاختبار يتم اختيار الاختبار المناسب، والذي يتناسب واختبار الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية 1:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي) لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

بما أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً فإنه يتم استخدام اختبار One Way Anova.

•  $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي) لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

•  $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي) لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة  $SIG < 0.05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

✓ متغير العمر:

•  $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير العمر لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

•  $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير العمر لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة Sig اصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 12: تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) اختبار الفرضية الفرعية الأولى لمتغير العمر.

المستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.09	محور الرقمنة

من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

النتيجة: بما أن  $SIG$  تساوي 0,09 وهي قيمة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير العمر لأفراد العينة في بلدية

برج بوعريريج.

✓ متغير المستوى التعليمي:

•  $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

•  $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة SIG اصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 13: تحليل التباين (One Way Anova) اختبار الفرضية الفرعية الثانية لمتغير (المستوى التعليمي)

مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.03	محور الرقمنة

من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

النتيجة: بما أن SIG تساوي 0.03 وهي قيمة أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

2. الفرضية الفرعية 2:

نصت هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى للمتغيرات الوظيفية (الخبرة المهنية، التكوين) لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

✓ متغير الخبرة المهنية:

•  $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

- $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة Sig أصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 14: تحليل التباين (One Way Anova) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لمتغير (الخبرة المهنية)

مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.262	محور الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

النتيجة: بما أن Sig تساوي 0.262، قيمة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

✓ متغير التكوين:

بما أن هناك عينتين مستقلتين لمتغير التكوين فإنه يتم استخدام اختبار (STUDENT) T عند مستوى 5%.

- $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير التكوين لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

- $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير التكوين لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة SIG أصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 15: تحليل التباين (Student) T اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لمتغير (التكوين)

مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.874	محور الرقمنة

من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

النتيجة: بما أن Sig يساوي 0,874 وهي قيمة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغير التكوين لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

خلاصة لنتائج محور الرقمنة:

الجدول رقم 16: تحليل التباين (One Way Anova) اختبار للفرضيات الفرعية

التكوين	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	العمر	المتغيرات الشخصية والوظيفية
0.874	0.262	0.03	0.09	القيمة الاحتمالية Sig

من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال تحليل البيانات المقدمة في الجدول أعلاه، يتضح وجود فروق جزئية في مستوى استخدام أدوات الرقمنة لدى أفراد العينة، وذلك من حيث المتغيرات الثلاثة: العمر، الخبرة المهنية، والتكوين.

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فقد ظهرت فروق واضحة وبشكل ملحوظ في درجة استخدام التقنيات الرقمية، ويمكن تفسير هذا الأمر بأن المستوى التعليمي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد على التعامل مع أدوات الرقمنة، وبالتالي فإن ارتفاع المستوى التعليمي غالبًا ما يترافق مع زيادة في القدرة على الاستخدام الفعّال لهذه الأدوات، وهو ما ينعكس بوضوح على أداء الرقمنة في بلدية برج بوعريريج.

وبالتالي تتحقق الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى

لمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه هناك مستوى مقبول في استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج.

بما أن البيانات لمحور الرقمية تتوزع توزيعاً طبيعياً، فسيتم استخدام الاختبار الباراميتري T للعينة الواحدة عند مستوى المعنوية 5%.

$H_0$ : هناك مستوى غير مقبول في استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج.

$H_1$ : هناك مستوى مقبول في استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة  $SIG < 0.05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 17: الاختبار T للعينة الواحدة للفرضية الثانية

مستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	تحديد الأداة الاحصائية	المتوسط الحسابي	/
0.05	0.006	0.10482	2.7	محور الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

من الجدول أعلاه، جاءت قيمة SIG تساوي 0,006 وهي قيمة أقل من 0,05 ، وبناءً على النتائج المتوصل إليها فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة:

هناك مستوى مقبول في استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج. وهذا ما يتوافق مع النتائج السابقة؛ ويؤكد صحة الفرضية المطروحة.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لاستخدام أدوات الرقمنة في بلدية برج بوعريريج، حيث أظهرت البيانات توفر مستوى مقبول من البنى التحتية الرقمية الأساسية مثل الشبكات الداخلية (الأنترانت)، وأجهزة الحواسيب الحديثة، وقواعد البيانات المنظمة، بالإضافة إلى وجود كوادر فنية مؤهلة قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية. كما بينت النتائج أن هناك اعتماداً جزئياً على القنوات الرقمية في التواصل مع المواطنين وإنجاز بعض الخدمات الإدارية، مما يدل على وجود توجه حقيقي نحو تحسين الأداء الإداري عبر الوسائل الرقمية، وإن كان لا يزال هناك مجال لتطوير هذه الجهود وتوسيعها لتغطي المزيد من العمليات والخدمات.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

$H_0$ : البيانات لا توزع توزيعا طبيعيا

$H_1$ : البيانات اتوزع توزيعا طبيعيا

قاعدة القرار: - إذا كانت قيمة SIG أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 18: اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن

المستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.200	الرقمنة

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss(أنظر الملحق رقم 03)

بما أن SIG تساوي 0,200 وهي قيمة أكبر من 0.05 فإن بيانات محور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج توزع توزيعا طبيعيا

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية على هناك مستوى تطبيق بدرجة عالية لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

بما أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا فإنه يتم استخدام اختبار One Way Anova عند مستوى 5%.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة SIG اصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

$H_0$ : هناك مستوى تطبيق بدرجة منخفضة لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

$H_1$ : هناك مستوى تطبيق بدرجة عالية لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

الجدول رقم 19: تحليل التباين (One Way Anova) اختبار الفرضية الثالثة

المستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	/
0.05	0.098	محور آليات التنظيم

من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03)

النتيجة: بما أن Sig تساوي 0,098 وهي قيمة أكبر من 0.05، بناء على النتائج المتوصل إليها فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

هناك مستوى تطبيق بدرجة منخفضة لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج. وهذا ما يبين عدم تحقق الفرضية المطروحة

حيث أظهرت النتائج أن مشاركة المواطنين في العملية الإدارية والتنمية ما تزال محدودة، حيث يتسم مستوى إشراكهم في تقديم الاستشارات العامة خلال الاجتماعات بالانخفاض الملحوظ. كما يُلاحظ غياب الاعتماد على المنصات الإلكترونية كوسيلة فعّالة للتواصل مع المواطنين وتحقيق مشاركة أوسع لهم في الشأن البلدي. إلى جانب ذلك، تتميز البلدية بانعدام كلي للمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي باتت ضرورية لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطنين. ولا تقتصر سبل التواصل غير الفعّالة على الجانب الرقمي فقط، بل تمتد إلى عدم توفر المعلومات والقرارات المتعلقة بشؤون البلدية بشكل علني ومنظم، مما يعني أن تطبيق الرقمنة لم يُسهم حتى الآن في تعزيز شفافية العمل الإداري.

ومن ناحية أخرى، لا تقوم الإدارة بنشر تقارير دورية حول عدد ونوع الشكاوى الواردة وسبل التعامل معها، وهو ما يعكس نقصاً في المساءلة والتقييم المستمر. كما لا تنظم البلدية ملتقيات مواطنية دورية لمناقشة القضايا المحلية أو تحديد الأولويات التنموية بالتعاون مع السكان، وهو ما يُعد مؤشراً على ضعف الآليات التشاركية في التخطيط والتنفيذ.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

ولاختبارها تم استخدام اختبار الانحدار البسيط عند مستوى 5%.

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

•  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

حيث أن قاعدة القرار: إذا كانت قيمة SIG أصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$

الجدول رقم 20: اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المستوى المعنوية	القيمة الاحتمالية Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية	/
0.05	0.00	0.726	0.852	0.505	الثابت
				0.858	محور الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم 03).

من الجدول أعلاه، نجد أن قيمة Sig تساوي 0,00 وهي قيمة أقل من 0.05، ومن النتائج المتوصل إليها نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

حيث نلمس أنه هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين الرقمنة وتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن: وتقدر

ب: 85.2% وقيمة معامل التحديد قدرت ب: 72.6%، وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الرقمنة تقود إلى ارتفاع في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن بنسبة 84.7%، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي والملموس للرقمنة على تحسين هذه العلاقة.

وبالتالي، يمكن القول بأن تطبيق الرقمنة يسهم بشكل فاعل وملموس في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعرييج. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية المطروحة

وذلك من خلال تقديم الخدمات، وتنفيذ الإجراءات الإدارية بأسلوب أكثر كفاءة وشفافية. فعلى المستوى التنظيمي، ساعدت الرقمنة في تبسيط الإجراءات المعقدة وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين وثقتهم في أداء الإدارات الحكومية. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية في

تسجيل البيانات ومعالجة الطلبات يعزز من مبدأ العدالة والحياد، من خلال تقليل التدخل البشري الذي قد يكون سبباً في وقوع الأخطاء أو التمييز. ومن الناحية الأخرى، لم تحسن الرقمنة من جودة الخدمة المقدمة فقط، بل تساهم أيضاً في تعزيز الشفافية والتقليل من البيروقراطية داخل الإدارات، ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق الرقمنة، مثل ضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية لجميع فئات المجتمع، وحماية بيانات المواطنين من الاختراقات الإلكترونية، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب الموظفين للتعامل بكفاءة مع التقنيات الحديثة. لذلك، يمكن اعتبار الرقمنة أداة فعالة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن، شريطة دعمها بالبنية التحتية المناسبة، والتوجيه الاستراتيجي السليم.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت في بلدية برج بوعريريج، بهدف استقصاء أثر استخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن داخل هذه المؤسسة. شملت الدراسة تحليل نتائج 50 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، تم جمعها وتبويبها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من قبيل الاستبانة، وذلك لاختبار فرضيات البحث. بعد ذلك، تم تعريغ البيانات واستخلاص النتائج بواسطة برنامج SPSS، بهدف تفسيرها ومناقشتها بشكل تحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

وجاءت النتائج كما يلي:

تشير الدراسة إلى أن بلدية برج بوعريريج قامت بتطبيق مشاريع أو خدمات رقمية ضمن حدود معينة، ووصلت إلى درجة من التطور التكنولوجي تُوصف بأنها "مقبولة"، أي أنها ليست متقدمة بشكل كبير، لكنها أيضًا ليست ضعيفة أو معدومة.

كما أشارت الدراسة إلى وجود اختلافات جزئية في مستوى استخدام أدوات الرقمنة لدى أفراد العينة، وذلك من حيث المتغيرات الثلاثة: العمر، الخبرة المهنية، ومستوى التكوين.

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فقد ظهرت فروق واضحة وبشكل ملحوظ في درجة استخدام التقنيات الرقمية، ويمكن تفسير هذا الأمر بأن المستوى التعليمي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد على التعامل مع أدوات الرقمنة.

كما أظهرت الدراسة أن مشاركة المواطنين في العملية الإدارية والتنمية ما تزال محدودة، حيث يتسم مستوى إشراكهم في تقديم الاستشارات العامة خلال الاجتماعات بالانخفاض الملحوظ. كما يُلاحظ غياب الاعتماد على المنصات الإلكترونية كوسيلة فعّالة للتواصل مع المواطنين وتحقيق مشاركة أوسع لهم في الشأن البلدي. إلى جانب ذلك، تتميز البلدية بانعدام كلي للمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي باتت ضرورية

لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطنين. ولا تقتصر سبل التواصل غير الفعّالة على الجانب الرقمي فقط، بل تمتد إلى عدم توفر المعلومات والقرارات المتعلقة بشؤون البلدية بشكل علني ومنظم، مما يعني أن تطبيق الرقمنة لم يُسهم حتى الآن في تعزيز شفافية العمل الإداري.

ومن ناحية أخرى، لا تقوم الإدارة بنشر تقارير دورية حول عدد ونوع الشكاوى الواردة وسبل التعامل معها، وهو ما يعكس نقصاً في المساءلة والتقييم المستمر. كما لا تنظم البلدية ملتقيات مواطنية دورية لمناقشة القضايا المحلية أو تحديد الأولويات التنموية بالتعاون مع السكان، وهو ما يُعد مؤشراً على ضعف الآليات التشاركية في التخطيط والتنفيذ.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية وطردية بين عملية الرقمنة وتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن. إذ ظهر بوضوح عدم اعتماد المؤسسات الإدارية على أدوات الرقمنة، مثل المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية وآليات التواصل الرقمي،. لذا فإن تطبيق الرقمنة لا يُعد مجرد أداة تقنية فحسب، بل هو محرك أساسي لتطوير الحوكمة المحلية وتعزيز مبادئ المشاركة والمساءلة بين الإدارة والمواطن.

خاتمة

في ظل التطور المتسارع الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسعى العديد من الحكومات إلى استغلال هذا التقدم التكنولوجي في تحديث وإصلاح إدارتها العامة. إذ بات التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لتحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ويرتكز هذا التحول على الانتقال من النمط الإداري التقليدي، الذي تميز بالبطء والتعقيد، إلى نموذج حديث يعتمد على الرقمية والبيانات المتكاملة، مما يساهم في تسهيل التعاملات بين المواطنين والدولة، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف. كما يهدف إلى تحسين صورة الخدمة العمومية التي كانت غالبًا مرتبطة بالبيروقراطية والتأخير ونقص الكفاءة.

وبالتالي، فإن توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لا يمثل فقط تحديثًا في الأدوات المستخدمة، بل هو إعادة هيكلة شاملة للعمل المؤسسي تهدف إلى تعزيز الشفافية، ورفع مستوى الأداء، وبناء علاقة أكثر فاعلية وثقة بين الإدارة والمواطن.

لذلك، حاولنا في هذه الدراسة الوقوف على مدى فعالية رقمنة الإدارة العمومية في تعزيز العلاقة بين المواطن ومؤسساته الإدارية في الجزائر، وكيف يمكن لهذا التحول الرقمي أن يساهم في ترسيخ قيم المساواة والعدالة والحياد الإداري والشفافية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن وتحقيق الرقمنة لكفاءة إدارية أعلى من خلال تقليص التكاليف وتسريع الإجراءات وتوفير الخدمات العامة بشكل أكثر قربًا من احتياجات المواطنين، وذلك عبر توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات العمومية.

وبناءً على الدراسة، فإن الرقمنة في الإدارة العمومية لا تقتصر على كونها أداة تقنية فحسب، بل هي مشروع تحولي شامل يتطلب إعادة هندسة الإجراءات والهيكل التنظيمي، بما يعزز الشفافية والفعالية والحوكمة الرشيدة، ويرتقي بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لذا فإن الاستثمار الممنهج في الرقمنة يشكل ضرورة ملحة لضمان تحديث القطاع العام، دعم التنمية المستدامة، وتعزيز قدرات الدولة في مواجهة تحديات العصر الرقمي المعاصر.

وقد تناولنا الدور المحوري الذي تكتسبه كل من الآليات البشرية، التقنية، التشريعية والمؤسسية التي تقتضيها رقمنة الإدارة، محاولين إحصاء أكبر قدر من النصوص التشريعية والتنظيمية، وأكبر قدر من المؤسسات التي رافقت هذه النصوص المنظمة والتي واكبت التحول الرقمي في الجزائر، وقد لاحظنا الجهود المبذولة من طرف السلطات العمومية في الجزائر في توفير بيئة تشريعية وبنية تحتية مؤسسية تضمن السير الحسن للخدمات الالكترونية.

وإجابة من على الإشكالية قمنا بدراسة استقصائية لموظفي الإدارة في بلدية برج بوعريريج كانت نتائجها

كالتالي:

- الغالبية العظمى من العينة لديها مؤهل ثانوي أو جامعي.
- أظهر نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 36 و55 سنة، وهي فئة تتميز عادةً بامتلاكها خبرات عملية ووظيفية متراكمة، مما يعزز من مصداقية البيانات المستخلصة منهم حول موضوع الدراسة.
- أظهرت البيانات أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية طويلة أو متوسطة في العمل، حيث بلغت نسبتهم 82%، وهم الذين تبدأ خبرتهم من 6 سنوات فأكثر. وهذا المؤشر يدل على أن العينة تتكوّن إلى حد كبير من موظفين يتمتعون بخبرة عملية كافية.
- هناك نقص واضح في التكوين المتخصص بين أفراد العينة.
- هناك ضعف في الاستثمار في التدريب والتطوير المهني لدى هذه الفئة.
- نقص في متطلبات رقمنة الإدارة العمومية والنقص الواضح في الجانب التدريبي والتطويري مثل دورات التكوين، والتدريب الدوري، وعدم تحديث التكنولوجيا وتحديث البنية التحتية. وكذلك نقص في إشراك المواطنين في تقييم الخدمات الرقمية المقدمة.
- وجود أساس رقمي جيد نسبياً.
- الرقمنة أظهرت تأثيراً إيجابياً في تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمة.
- التفاعل مع المواطنين ضعيف في الجوانب المتعلقة بالمشاركة والاستشارات.
- الشفافية والمعلومات العامة غير واضحة بما يكفي.
- الانحراف العالي في بعض العبارات يشير إلى وجود تشتت في تصورات الموظفين أو المواطنين.
- غياب الآليات التشاركية مثل الملتقيات وورش العمل يقلل من فرص تحسين العلاقة بين الإدارة والمجتمع
- من خلال تحليل البيانات المحصل عليها، يتضح وجود اختلافات جزئية في مستوى استخدام أدوات الرقمنة لدى أفراد العينة، وذلك من حيث المتغيرات الثلاثة: العمر، الخبرة المهنية، ومستوى التكوين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام الرقمنة تعزى لمتغيرات الشخصية لأفراد العينة في بلدية برج بوعريريج.
- هناك مستوى مقبول استخدام الرقمنة في بلدية برج بوعريريج.
- هناك مستوى تطبيق بدرجة منخفضة لآليات تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعريريج.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرقمنة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن في بلدية برج بوعرييج. حيث أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين الرقمنة وتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الرقمنة وإيصاله إلى المستوى الذي تتطلع إليه الجماعات المحلية في الجزائر بغية الإرساء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للصالح العام ومن أهم هذه التوصيات نذكر ما يلي :

- ✓ دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الرقمنة في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية؛
- ✓ تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الرقمية؛
- ✓ ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الرقمنة ودراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لها لأجل أغراضهم الشخصية؛
- ✓ إنشاء مواقع ونوافذ الكترونية لبلدية برج بوعرييج تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك؛
- ✓ تحيين وتجديد اللوائح الإدارية التي تضبط تطبيق الرقمنة؛
- ✓ ضرورة إشراك المواطنين في تقييم الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الإدارة؛
- ✓ إتاحة المعلومات والقرارات المتعلقة بالبلدية بشكل علني للجميع؛
- ✓ القيام بتنظيم ملتقيات مواطنية كل فترة لمناقشة القضايا المحلية؛

اقتراحات الدراسة:

✓ تحولات علاقة الإدارة بالمواطن في عصر الرقمنة: دراسة في إدارة الخدمات العامة في القطاع

العالم.

✓ الرقمنة كوسيلة لتعزيز مشاركة المواطن في صنع القرار الإداري: دراسة استقصائية بإدارة المحلية.

✓ التطبيقات والمنصات الرقمية في تنظيم الخدمة العمومية: دراسة تحليلية لدور التكنولوجيا في

تحسين تقديم الخدمات العامة"

قائمة المرادفات

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.
2. أحمد مدحت علي، نظرية الظروف الاستثنائية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978.
3. بكر القباني، الإدارة العامة، الطبعة 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
4. حسين مبروك، تحرير النصوص القانونية، دار هومة، الجزائر، 2010.
5. رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير والمراسلة، دار النجاح، 2013.
6. طارق المحذوب، " الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
7. عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة لمنشر والتوزيع، 2005.
8. عبد الغني هلال، مهارات مقاومة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2007.
9. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، لأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
10. عمار بوضياف، دعوى الإلغاء في الإجراءات المدنية والإدارية، دراسة تشريعية وقضائية وفقهية، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
11. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2012.
12. محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
13. محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان لنشر والتوزيع، 2012.
14. حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
15. ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري (التنظيم الإداري والنشاط الإداري)، مخبر الدراسات السلوكية والدراسات القانونية، الجزائر، 2006.
16. عبد الرحمن بن عمر، التنظيم الإداري، دار النهضة، 2010.

## 2) الرسائل الجامعية

1. سامية بنت عيضة عبد الله السواط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة السعودية، 2015.
2. ليبد مريم، الضمانات القانونية لمبدأ حياد الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق بن عكنون جامعة الجزائر، 2013 - 2014.
3. بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها، دراسة حالة: بريد الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.
4. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر "بن يوسف خدة"، الجزائر، 2007-2008.
5. ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2012/2013.
6. شهرزاد بولحية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص: قانون الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2017-2018.
7. فاطمة الزهراء فيرم، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص فرع الإدارة المالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2023.
8. لامية علال وسعاد بوقديح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- والإقامات التابعة لها-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
9. ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
10. هاجر بوالقلمح و فوزية قريمس، سلطة ضبط البريد و الاتصالات الإلكترونية في ظل القانون 04 - 18 ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص: قانون عام داخلي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.

11. حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية43، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008-2009.
12. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006\2007.
13. عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: التنظيمات السياسية والادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
14. مريم أحمد مسعود، آليات مكافحة جرائم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ضوء القانون رقم 09-04، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، تخصص: حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية: 2012-2013.
15. سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق - بن عكنون - ، جامعة الجزائر، 2009/2010.
- 16.

### (3)المجلات والملتقيات:

1. بوجلال محمد وأحمد يوسف سعیدی، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2023.
2. عائشة بن احمد، إنجازات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية (الإدارة المحلية، العدل، التعليم العالي) في ظل واقع التحول الرقمي، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2023.
3. آمال مروش، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 03، العدد11، 2015.
4. إيمان بغدادی وسمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد 02 العدد 01، جانفي - جوان، 2022.

5. إيمان مسعودين وآخرون، استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية مدخل تكنولوجي متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2020/06/09.
6. بن جميل رميساء، شابونية عمر، بن ضيف الله نعيمة، أثر النصوص التنظيمية على تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، جوان 2023.
7. بوعامة مريم وبوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد، العدد 02، 2020.
8. بوعون أحمد، بلوصيف الطيب، استخدام تطبيقات صحافة الموبايل Mojo وتأثيراتها على الأداء الإعلامي في الجزائر دراسة ميدانية في إذاعة سطيف الجهوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2020.
9. تديم مرعشلي، أسامة مرعشي، الصحاح في اللغة والعلوم، تجديد صحاح العلامة الجوهري والمصطلحات العلمية والفنية للجامع والجامعات العربية، المجلد 02، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان، 1974.
10. تلي مريم، الحوكمة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة الحوكمة، الجزائر، المجلد 03 العدد 02، 2021.
11. جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، 2012.
12. خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05 العدد 01، 2023.
13. رشيد سعد الله وخالد قاشي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 العدد 06، نوفمبر 2020.
14. ريتشارد هيكس، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية إلى الإلكترونية-نشرة خلاصات كتب المدير والأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 259 القاهرة 2003.
15. زوبير حمادي، المرصد الوطني للمرفق العام في ضوء رقمنة الإدارة الجزائرية، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، 2022.
16. زينات أسماء وزيبوش محمد، دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطن وتحسين جودة الخدمات العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
17. سارود زين العابدين وجزار مصطفى، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية البلدية نموذجاً، مجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08 العدد 02، 2024.

18. سامية صديقي، تفعيل أداء الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة المرافق العامة، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر القانون والحكمة الالكترونية، بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة برج بوعرييج، جويلية 2020.
19. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية الملكة المتحدة، يفانت لتنمية الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، 2018.
20. الصادق هاني ومحمد الأخضر كرام، الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في أعمال الإدارة المحلية الجزائرية، الواقع والمتطلبات، المجلد 12، العدد 3، 2022.
21. العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
22. علي صديقي، النص الادبي الرقمي بحث في المفهوم والخصائص، مجلة الخليل في علوم اللسان، المجلد 02، العدد 02، 2023.
23. قدور بوضياف، مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 75، العدد 40، 2020.
24. قلال عبد القادر. مقدود وهيبية، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02 (2024).
25. لدمية عابدي، دور الانترنت في تفعيل العلاقات العامة بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الثاني، مارس 2018.
26. محمد الغيلي، القانون واستخدام تكنولوجيا الاتصالات في أعمال الإدارة الحكومية والتعاملات الإلكترونية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للتشريعات الإلكترونية، الكويت، 09/10/2013.
27. محمد حمودي، شهرزاد مناصر، الإصلاحات التنظيمية البلدية لمواكبة الإدارة الالكترونية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
28. محمودي احمد، مطبوعة جامعية مدخل الخدمات، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر (2019).
29. موفق نور الدين، مداخلة بعنوان، الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة المسيلة 2016.
30. مولاي خليلو عمار طهات، الإدارة الإلكترونية - المفهوم والمتطلبات، ورقة بحثية مقدمة لملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات

- تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 04/06  
2024.
31. نسيمة لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، استراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية "المحاولة الجزائرية"،  
مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي، ميله، المجلد 2، العدد 1، 2016.
32. نصر الدين علي سعوديو ريسا بن مقله، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية،  
مجلة معارف، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2022.
33. وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية. الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات،  
جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
34. ياسر مناع العدوان واحمد امين السرحان، أثر الرقابة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في  
مؤسسات التمويل الحكومية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، مجلد 21، العدد 1، 2020.
35. يحي تومي، الحماية القانونية للمعطيات ذات الطابع الشخصي على ضوء القانون رقم 18-04،  
مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، السنة 2019.
36. يوسف زروق، حجية التوقيع الإلكتروني في الإثبات، دراسة مقارنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،  
المجلد 3، العدد 3، جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010.
37. عبد الحكيم مرابط، الإدارة العامة في الجزائر، التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن  
والتنمية العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 2، الجزائر، جويلية 2023.
38. عمر بن سعيد بن مشيط، التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية، إمارة منطقة  
عسير، كلية العلوم والحاسب الآلي، جامعة الملك خالد، 2018.
39. عويسي سكيبة والبشير غربي، التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في حياة الفرد، مجلة جيل الأبحاث القانونية  
المعمقة، المجلد 51، العدد 51، 2022.
40. مبارك، عبد الباسط شواو، مسألة الاطلاع على الأرشيف في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية  
والسياسية، المجلد 12، العدد 01، افريل (2012).
41. محمد نجيب بناني، متطلبات تمكين الإدارة الإلكترونية وإستراتيجيات تفعيلها، مجلة مدارات سياسية،  
المجلد 07 العدد 02، 2023.
42. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة بغداد للعلوم السياسية، وزارة المالية، العراق، 201،  
خالد بعاشي، أهمية الرقمنة في ترشيد النفقات العامة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد  
2025، 014

43. مطلق طلق الخطيبي، استخدامات الشباب للهواتف الذكية دراسة اثنوجرافية بمكة المكرمة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، العدد 1، السعودية، 2014 10. بتصرف
44. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
45. موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطور العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
- (4) التشريعات القانونية:**
1. المرسوم الرئاسي رقم 172-19 مؤرخ في 06 يونيو سنة 2019، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها وتنظيمها وكيفية سيرها، جريدة رسمية عدد 37 الصادر في 09 يونيو 2019.
2. المرسوم الرئاسي رقم 172-19 مؤرخ في 06 يونيو سنة 2019.
3. القانون رقم 09-04، مؤرخ في 05 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، جريدة رسمية رقم 47، الصادرة في 16 أوت 2009.
4. قانون رقم 05-10 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426 الموافق 20 يونيو 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة بتاريخ 2005.
5. قانون رقم 18-04 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 01 مايو سنة 2018، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 18 مايو 2018.
6. قانون رقم 18-07 المؤرخ في 25 رمضان عام 1439 الموافق 10 يونيو سنة 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية رقم 34، الصادرة بتاريخ 10 يونيو 2018.
7. قرار مؤرخ في 24 شوال عام 1435 الموافق 20 غشت سنة 2014، المتضمن تعديل قانون الحالة المدنية، الجريدة الرسمية رقم 49، الصادرة بتاريخ 2014.
8. قرار مؤرخ في 7 شعبان عام 1431 الموافق 19 يوليو سنة 2010، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين وكيفية معالجته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 45، 2010.

9. مرسوم تنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 30 مايو 2007 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 09 مايو 2001 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 22، الصادرة بتاريخ 2007/06/07.
10. مرسوم تنفيذي رقم 2000 - 307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 العدد 60،
11. مرسوم تنفيذي رقم 98 - 257 مؤرخ في 25 أوت 1998، الذي يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها، الجريدة الرسمية رقم 63 الصادرة بتاريخ 26 أوت 1998.
12. مرسوم رقم 88-131، مؤرخ في 04 يوليو سنة 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج.ر.ج. رقم 27، الصادرة بتاريخ 06 يوليو سنة 1988.
13. مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 03، الصادرة بتاريخ 12 يوليو 2016.
14. مرسوم رئاسي رقم 22-187 المؤرخ في 17 شوال عام 1443 الموافق 18 ماي سنة 2022، يتضمن تعيين رئيس وأعضاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية رقم 32، الصادرة بتاريخ 14 مايو 2022.
15. مرسوم رئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 20 صفر عام 1445 الموافق 6 سبتمبر 2023، المتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 59، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 2023.

## II. المصادر الأجنبية:

1. Daniel chavez ،Beyond the market ،the futur of public service TNI Public service yearbook 2005.
2. Henri François Gautrin, gouverner ensemble, édition Pamphile-le May, Québec, 2012.

## III. المواقع الإلكترونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، حول السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/05، على الساعة 18:58 سا، متاح على الموقع <https://agce.dz/ar/presentation-de-lagce>

2. السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/06، على الساعة 02:01سا، في الموقع : <https://anpdp.dz> .
3. مازن مهدي حبيب العقابي، الحوكمة والحكومة الالكترونية، مارس 2015، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025/02/13، على الساعة 17:03سا، في الموقع: <https://kitabab.com>.
4. الموقع الخاص بوزارة البريد والمواصلات السلكي واللاسلكية، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025/04/09، على الساعة 13:20، متاح على الموقع <https://www.mpt.gov.dz> :
5. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تمّ الاطلاع بتاريخ 2025/04/29، على الساعة 16:32سا، في الموقع: [www.interieur.dz](http://www.interieur.dz)
6. النور اون لاين، أنواع التطبيقات، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ 2025\04\15 على الساعة 10:00، متاح على الموقع (<https://www.elnooronline.net>)

# الملاحق

## قائمة الملاحق

## -الملحق رقم 1: الاستبيان

## البيانات العامة :

يرجى الإجابة عن الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X ):

## 1- العمر :

- من 19 إلى 25 سنة،
- من 26 إلى 35 سنة  ، من 36 إلى 45 سنة ،  من 46 إلى 55،  أكثر من 55 سنة.

## 2- المستوى التعليمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

## 3- الخبرة العملية:

- أقل من 5 سنوات؛
- من 5 إلى 10 سنوات؛
- من 11 إلى 15 سنة؛
- من 16 إلى 20 سنة؛
- أكثر من 20 سنة.

4- هل تلقيت تكويناً في وظيفتك:  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع التكوين الذي تلقيته لدعم مهاراتك في الرقمنة ؟

الرقمنة في الإدارة العمومية

الرقم	/	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تتوفر إدارتكم على شبكات اتصال داخلية (أنترانات)؛					
2	تتوفر المؤسسة على انترنت ذات تدفق عال؛					
3	تتوفر إدارتكم على أحدث أجهزة الكمبيوتر وملحقاته؛					
4	تتوفر إدارتكم على قواعد البيانات؛					
5	تملك إدارتكم موظفين لديهم مهارات فنية عالية (مهندسين، تقنيين....)؛					
6	تعمل إدارتكم على برمجة دورات تكوينية خاصة بالتقنيات الحديثة؛					
7	تعمل إدارتكم على تدريب موظفيها على استخدام تقنيات الاعلام الآلي بصفة دورية؛					
8	تمتلك المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات؛					
9	تتوافر إدارتكم على البنية التحتية الرقمية (شبكات، أجهزة، أنظمة)؛					
10	تتوفر بالإدارة لوائح تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية؛					
11	تواكب الإدارة بشكل مستمر كافة التطورات والتغيرات التكنولوجية؛					

					عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة؛	12
					تعمل إدارتكم على توفير متطلبات حماية المعلومات والأنظمة من الاختراق؛	13
					تمتاز الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارتكم بكفاءة عالية في تخزين وتبويب واسترجاع البيانات؛	14
					تتوفر إدارتكم على قاعدة بيانات شاملة متاحة لمختلف المصالح؛	15
					تعتمد إدارتكم على الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات؛	16
					توفر إدارتكم منصات إلكترونية للتواصل مع المواطنين (موقع الكتروني، تطبيقات، بريد الكتروني)؛	17
					تشارك إدارتكم المواطنين في تقييم الخدمات الرقمية المقدمة؛	18

تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن

الرقم	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1					تتوفر بالإدارة لوائح تضبط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمواطن؛
2					تسمح الإدارة بإشراك المواطنين في تقديم الاستشارات العامة في الاجتماعات العامة؛
3					تعمل الإدارة على إشراك المواطنين في تقديم الاستشارات العامة من خلال المنصات الإلكترونية؛
4					لإدارتكم القدرة على الرد السريع على طلبات المواطنين؛

					5	لإدارتكم القدرة على الرد على شكاوي المواطنين؛
					6	تملك إدارتكم مواقع إلكترونية لخدمات البلدية؛
					7	تملك إدارتكم تطبيقات ذكية لخدمات البلدية؛
					8	المعلومات والقرارات المتعلقة بالبلدية متاحة بشكل علني للجميع؛
					9	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق شفافية المعلومات لكل المواطنين؛
					10	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية؛
					11	تطبيق الرقمنة ساهم بشكل واضح في تحسين الخدمة المقدمة؛
					12	تستخدم إدارتكم تقنيات لمنع حصول مشاكل مع المواطن؛
					13	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق مبدأ الحياد والمساواة بين المواطنين؛
					14	تطبيق الرقمنة في إدارتكم عالج البيروقراطية؛
					15	تطبيق الرقمنة في إدارتكم ساهم في تحقيق حماية كاملة للمعلومات الشخصية للمواطن؛
					16	وضوح المراسيم المقدمة من طرف السلطات العليا في تحديد المواصفات التقنية؛
					17	وضوح القرارات التي تحمل مختلف المواصفات التقنية لعمليات الرقمنة في الإدارة؛
					18	تقدم إدارتكم خدمات متوافقة مع رغبات وتوقعات المواطن؛
					19	يتم تقديم الخدمة في وقت أسرع للمواطن على مستوى إدارتكم؛

## الملاحق

					تحتوي إدارتكم على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة؛	20
					تقوم إدارتكم بإبلاغ المواطن عن موعد تقديم الخدمة له؛	21
					يطبق الموظف القوانين واللوائح التنظيمية في إدارة العلاقة بين الإدارة والمواطن؛	22
					توفر إدارتكم خدمات إلكترونية متكاملة (طلب رخصة، دفع رسوم، تقديم شكاوي)؛	23
					هناك أنظمة متابعة آلية تمكن المواطن من معرفة حالة طلبه أو معاملته؛	24
					توفر إدارتكم صندوق شكاوي ورقي وإلكتروني؛	25
					تقوم إدارتكم بنشر تقارير دورية عن عدد ونوع الشكاوي مع كيفية التعامل معها؛	26
					تقوم إدارتكم بتنظيم ملتقيات مواطنة كل فترة لمناقشة القضايا المحلية؛	27
					تقوم إدارتكم على عقد ورشات عمل تشاركية لتحديد أولويات المشاريع التنموية؛	28

## الملحق رقم 2: قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة برج بوعريريج	زعيتير فاتح	01
جامعة برج بوعريريج	مقلاتي عاشور	02
جامعة برج بوعريريج	بحري بسمة	03

## الملحق رقم 03: يتضمن مخرجات برنامج spss

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	18

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	28

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	46

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 26 الى 35	6	12,0	12,0	12,0
من 36 الى 45	21	42,0	42,0	54,0
Valid من 46 الى 55	21	42,0	42,0	96,0
أكثر من 55	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	6	12,0	12,0	12,0
Valid ثانوي	26	52,0	52,0	64,0
جامعي	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبر المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 5 إلى 10 سنوات	9	18,0	18,0	18,0
من 11 إلى 15 سنة	15	30,0	30,0	48,0
Valid من 16 إلى 20 سنة	13	26,0	26,0	74,0
أكثر من 20	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

التكوين في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	26,0	26,0	26,0
لا	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	50	3,52	1,074
العبارة 2	50	2,70	1,147
العبارة 3	50	2,72	1,310
العبارة 4	50	3,42	1,032
العبارة 5	50	3,46	1,182
العبارة 6	50	2,14	1,178
العبارة 7	50	1,88	,940
العبارة 8	50	2,90	1,313
العبارة 9	50	2,88	1,256
العبارة 10	50	2,24	1,117
العبارة 11	50	2,22	1,148
العبارة 12	50	2,66	1,206
العبارة 13	50	2,88	1,256
العبارة 14	50	2,68	1,269
العبارة 15	50	2,48	1,249
العبارة 16	50	2,92	1,209
العبارة 17	50	2,64	1,208
العبارة 18	50	2,28	1,107
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
السؤال 1	50	2,64	1,241
السؤال 2	50	2,20	1,143
السؤال 3	50	2,12	1,043
السؤال 4	50	3,02	1,186
السؤال 5	50	3,22	1,112
السؤال 6	50	2,60	1,325
السؤال 7	50	2,28	1,196
السؤال 8	50	2,26	1,139
السؤال 9	50	2,86	1,229
السؤال 10	50	3,46	1,147
السؤال 11	50	3,48	1,182
السؤال 12	50	2,90	1,298
السؤال 13	50	3,32	1,301
السؤال 14	50	3,04	1,309
السؤال 15	50	3,20	1,325
السؤال 16	50	2,80	1,143
السؤال 17	50	2,96	1,177
السؤال 18	50	3,08	1,243
السؤال 19	50	3,20	1,143
السؤال 20	50	3,16	1,149
السؤال 21	50	2,78	1,093
السؤال 22	50	3,54	1,216
السؤال 23	50	3,06	1,202
السؤال 24	50	2,66	1,154
السؤال 25	50	2,98	1,237
السؤال 26	50	2,18	1,063
السؤال 27	50	1,96	,968
السؤال 28	50	2,06	,818
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الرقمنة	50	2,7011	,74119
تنظيم العلاقة	50	2,8221	,74617
Valid N (listwise)	50		

اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرقمنة	,076	50	,200*	,969	50	,207

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار الفرضية الفرعية 1

العمر

ANOVA

الرقمنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,487	3	1,162	2,282	,092
Within Groups	23,432	46	,509		
Total	26,919	49			

المستوى التعليمي

ANOVA

الرقمنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,676	2	1,838	3,716	,032
Within Groups	23,243	47	,495		
Total	26,919	49			

اختبار الفرضية الفرعية 2

الخبرة

ANOVA

الرقمنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,218	3	,739	1,377	,262
Within Groups	24,702	46	,537		
Total	26,919	49			

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرقمنة	-2,851	49	,006	-,29889	-,5095	-,0882

التكوين

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الرقمنة									
Equal variances assumed	,025	,874	,793	48	,432	,19023	,23988	-,29208	,67254
Equal variances not assumed			,786	20,704	,441	,19023	,24211	-,31370	,69416

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرقمنة	-2,851	49	,006	-,29889	-,5095	-,0882

اختبار الفرضية الثانية

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقمنة	50	2,7011	,74119	,10482

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرقمنة	-2,851	49	,006	-,29889	-,5095	-,0882

اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تنظيم العلاقة	,089	50	,200*	,950	50	,034

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار الفرضية الثالثة

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنظيم العلاقة	50	2,8221	,74617	,10552

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنظيم العلاقة	-1,685	49	,098	-,17786	-,3899	,0342

الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تنظيم العلاقة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 <sup>a</sup>	,726	,721	,39439

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,816	1	19,816	127,399	,000 <sup>b</sup>
Residual	7,466	48	,156		
Total	27,282	49			

a. Dependent Variable: تنظيم العلاقة

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,505	,213		2,372	,022
الرقمنة	,858	,076	,852	11,287	,000

a. Dependent Variable: تنظيم العلاقة

