

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
معهد الحقوق

الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم : الحقوق

الشعبة: قانون عام

التخصص: قانون اداري

الإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية على  
الإدارة المحلية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق

تخصص قانون اداري

إشراف الأستاذ:

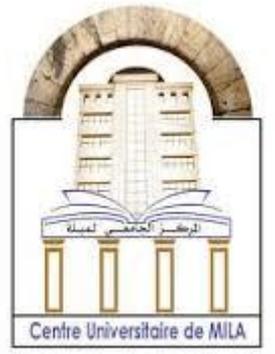
د/ دعاس أحمد

إعداد الطالبتين:

- بوههم سارة
- بلمرابط دليلة

السنة الجامعية : 2025/2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
معهد الحقوق

الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم : الحقوق  
الشعبة: قانون عام  
التخصص: قانون اداري

الإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية على  
الإدارة المحلية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق  
تخصص قانون اداري

إشراف الأستاذ:  
د/ دعاس أحمد

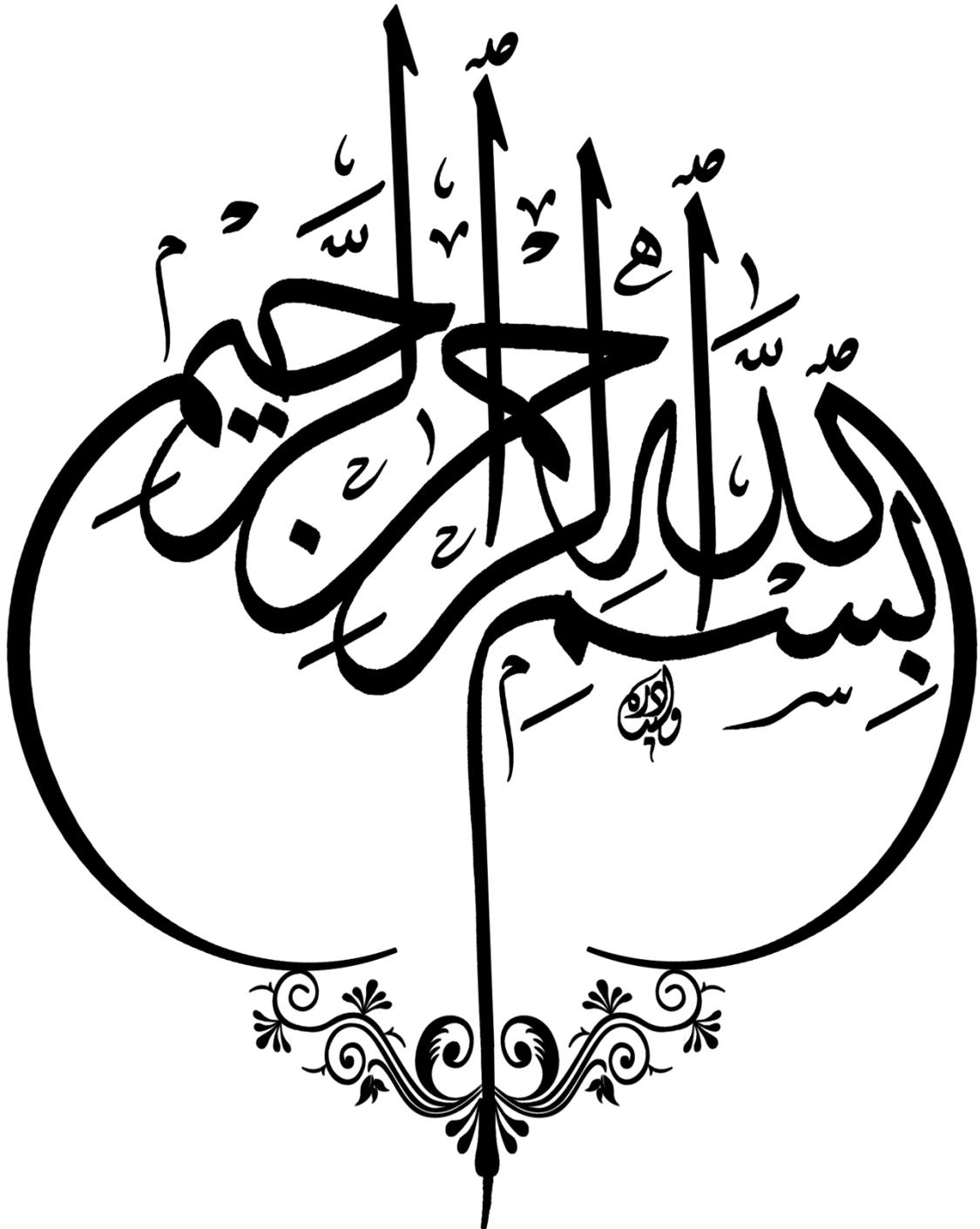
إعداد الطالبتين:

- بوههم سارة
- بلمرابط دنيلة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي ميلة	د/ نوال مغزيلي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي ميلة	د/ أحمد دعاس
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي ميلة	د/ شوقي حفياني

السنة الجامعية : 2025/2024





## إهداء

إلى من علم الإنسان البيان، إلى من بث في قلبي نور العلم والإيمان..

إلى من بيده التوفيق والتيسير سبحانه وتعالى، أهدي هذا الجهد المتواضع حمداً وشكراً على نعم لا تعد ولا تحصى.

إلى والدي الكريمين، منبع الحب والدعم، سندي في الحياة... إلى من ربيا، وعلمنا وصبراً وسهراً فكاننا بعد الله سبباً فيما أنا عليه أهدي ثمرة هذا العمل عرفانا وامتنان

شكراً لإخوتي الأعزاء على دعمهم ومساندتهم الدائمة، لما قدموه لي من دعم معنوي وتشجيع مستمر طيلة فترة أعداد المذكرة وخاصة أختي حبيبي وتوأم روعي "نسرين" وأخي خالد وزوجته أسأل الله أن يرزقكما من حيث لا تحسبان، وأن يديم عليكما نعمة السكينة والسعادة. إلى الكناكيت وحبائب الخالتو "سند" و"لوي" وجودكم أضفى على حياتي بهجة لا تُوصف، فلكم مني كل الحب والدعاء أن يحفظكم الله ويسعدكم.

إلى أساتذتي الاجلاء شموع العلم والمعرفة الذين ما بخلوا يوماً بعلمهم وتوجيهاتهم فكانوا خير قدوة وأهل فضل أهدي هذا الإنجاز تقديراً و عرفانا. إلى الجنود الخفية.

الذين كانوا سنداً من خلف الستار، والنبض الدافئ في لحظات التعب واليأس... شكراً لكم بحجم الامتنان، وبقدر ما في القلوب من دعاء. لولا دعمكم الصادق ومواقفكم النبيلة، لما اكتمل هذا العمل، فأنتم الأبطال الحقيقيون في هذه الرحلة. إلى كل من دعمني بكلمة أو دعا لي بصدق أو ألهمني في لحظة تعب أبعث امتناني مهدي مع هذا العمل.

## سارة



## إهداء

الى الوالدين الكريمين الي اساتذة قسم الحقوق بالمركز الجامعي  
عبدالحفيف بوالصوف ميلة.

الي والديا صلاح الدين وسميح نور عيوني  
الي اختي ايمان رحمها الله وجعل متواها الجنة

الي الصديقتين نصيحة وسعيدة  
الي الساهرين على امن وسلامة الوطن الحبيب حفظه الله.

## دليلة

## شكر وتقدير

الحمد لله أولا واخرا. ظاهرا وباطنا. خالق العلم ومعلم الإنسان ما لم يعلم، له الفضل والمنة في التسيير والتوفيق وبدونها ما كان لهذا العمل أن يرى النور.

اتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع اساتذتي الاجلاء الذين كان لهم الأثر البالغ في تكويني العلمي والفكري والذي لم يبخلوا علينا يوما بعلمهم، بل أغدقوا علينا من معارفهم، وكانوا مثالا للجدية والالتزام الأكاديمي وأسجل بكل تقدير اعزاز شكري الخاص للأستاذ المشرف "دعاس أحمد"

على ما بذله من جهد في توجيهي ومرافقتي طوال مراحل هذا العمل فله مني كل التقدير والعرفان كما لا يفوتني أن أثنى عاليا جهود كافة أساتذة معهد الحقوق الذين أسهموا في بناء قاعدة علمية صلبة مكنتني من خوض غمار هذا البحث بثقة ومسؤولية

إهداء

شكر وتقدير

قائمة المحتويات

11	قائمة الجداول:
12	قائمة الأشكال:
13	قائمة المصادر والمراجع:
17	قائمة الملاحق:
أ	مقدمة:

### الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الإدارة المحلية

9	تمهيد:
10	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.
10	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.
10	الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية وخصائصها.
17	الفرع الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.
18	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
18	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.
21	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
23	المطلب الثالث: الغاية من تبني نظام الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية.
27	المبحث الثاني ماهية الشفافية الادارية بالإدارة المحلية.
27	المطلب الأول. مفهوم الشفافية الإدارية وأنواعها.
27	الفرع الأول. تعريف الشفافية الإدارية.
29	الفرع الثاني: أنواع الشفافية الإدارية.
33	المطلب الثاني: أهمية الشفافية الإدارية في الإدارة المحلية.
35	المطلب الثالث: الشفافية كآلية للحكم الرشيد ومحاربة الفساد.

## قائمة المحتويات.

35.....	الفرع الأول: الشفافية كمتغير للحكم الراشد.
38.....	الفرع الثاني: دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري.
39 .....	المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية كآلية لتكريس مبدأ الشفافية في الإدارة المحلية.
39.....	المطلب الأول: تجسيد الشفافية الإدارية في ظل تبني الإدارة الالكترونية.
39.....	الفرع الأول: القانونية والإفصاح.
41.....	الفرع الثاني: المساءلة ومشاركة المواطنين.
43.....	المطلب الثاني: التقليل من البيروقراطية والحد من الفساد.
44.....	الفرع الأول: في مجال تسيير الصفقات العمومية.
45.....	الفرع الثاني: في مجال الشفافية في الولوج إلى مصالح العمومية.
46.....	الفرع الثالث: في مجال خدمة الشبابيك الإلكترونية لطلب الوثائق الإدارية.
48.....	المطلب الثالث: أفاق تطوير الإدارة الالكترونية لتحقيق مبدأ الشفافية.
48.....	الفرع الأول: اقتراحات لتعزيز البنية التحتية الرقمية.
49.....	الفرع الثاني: تعزيز الكفاءة البشرية والكوادر التقنية.
49.....	الفرع الثالث: تحسين الإطار القانوني والمؤسسي.
51 .....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية ببلدية وادي النجاء ولاية ميلة
53 .....	تمهيد:
54 .....	المبحث الأول: التعريف بعينة الدراسة بلدية وادي النجاء.
54.....	المطلب الأول: التعريف ببلدية وادي النجاء.
54.....	الفرع الأول: تعريف بلدية وادي النجاء وتاريخ نشأتها.
54.....	الفرع الثاني: الواقع الجغرافي للبلدية.
55.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية:

## قائمة المحتويات.

---

57.....	المطلب الثالث: مصالح البلدية ومهامها.
60 .....	المبحث الثاني: دراسة حالة لبلدية واد النجاء لولاية ميله.
60.....	المطلب الأول: تفرغ بيانات الدراسة ببلدية واد لنجاء ولاية ميله.
66.....	المطلب الثاني: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لبلدية وادي النجاء.
66.....	الفرع الأول: أدوات الدراسة المستعملة.
67.....	الفرع الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للإدارة الإلكترونية.
72.....	المطلب الثالث: واقع تأثير الرقمنة المطبقة في تحقيق الشفافية ببلدية وادي النجاء.
78 .....	الخاتمة
81 .....	ملاحق
87 .....	ملخص:

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية. .... 60
- الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن. .... 61
- الجدول رقم 3 : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس. .... 62
- الجدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي. .... 63
- الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة. .... 65
- الجدول رقم 6: جدول استبيان حول الإدارة الالكترونية لبلدية وادي النجاء. .... 67
- الجدول رقم 7: توزيع النسب الاجمالية لتحقيق الشفافية. .... 72

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية. 16 .....
- الشكل رقم 2: جوهر الشفافية. 35 .....
- الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء. 56 .....
- الشكل رقم 4: أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. 61 .....
- الشكل رقم 5: أفراد العينة حسب السن. 62 .....
- الشكل رقم 6: أفراد العينة حسب الجنس. 63 .....
- الشكل رقم 7: أفراد العينة حسب المستوى العلمي. 64 .....
- الشكل رقم 8: أفراد العينة حسب مستوى الخبرة. 65 .....
- الشكل رقم 9: توزيع النسب الإجمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 72 .....
- الشكل رقم 10: توزيع النسب الإجمالية لتحقيق الشفافية. 77 .....

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

أ. النصوص التشريعية

الدستور

-المادة 51 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل بالقانون رقم 01-06 المؤرخ في 6 مارس 2016 (الجريدة الرسمية عدد14 ، 07مارس2016 )

الأوامر والقوانين

-القانون 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية عدد37 ، 03 جويلية 2011).  
-القانون 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية (الجريدة الرسمية عدد12 ، 29 جويلية 2012).  
-القانون 03-14 مؤرخ في 24 فيفري 2014 يتعلق بوثائق السفر (الجريدة الرسمية عدد16 ، 23مارس2014).

ب. النصوص التنظيمية

المراسيم

-المرسوم التنفيذي 217-13 المؤرخ في 18 جوان 2013 (النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي)  
-المرسوم التنفيذي 75-14 المؤرخ في 17 فيفري 2014 (وثائق الحالة المدنية)  
-المرسوم التنفيذي 363-14 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 (إلغاء أحكام التصديق على نسخ الوثائق)  
القرارات الوزارية / الإدارية

-التعليمية الوزارية رقم 1453 المؤرخة في 13 فيفري 2014 (السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية)  
-التعليمية رقم 978 المؤرخة في 19 أبريل 2015  
-التعليمية رقم 2769 المؤرخة في 10 نوفمبر 2015

ثانياً: المعاجم والقواميس

-نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم المتغيرات، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000 .

ثالثاً: المراجع

أ. الكتب

-أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015 .

## قائمة المراجع.

- أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكر الجامعي، ط1، 2017 .
- داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008 .
- جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 1988 .
- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010 .
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009 .
- رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2012 .
- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007 .
- عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001 .
- حمزة ضاحي حماد، الحكومة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016 .

### رابعاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

#### 1. أطروحات دكتوراه

- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه علوم التسيير، 2017/2018 .
- فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات (الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل)، دكتوراه علوم التسيير، 2016/2017 .
- مروش آمال، الإدارة الإلكترونية وفاعلية التسيير بالمؤسسة الجزائرية (CNAS)، دكتوراه علم الاجتماع، 2015/2016 .

#### 2. رسائل ماجستير ومذكرات الماستر

- بن لكحل فهيمة وآية عمراوي كهينة، الشفافية الإدارية، ماجستير قانون العام (الجماعات المحلية)، جامعة عبد الرحمان ميرة-بجاية، 2015/2016 .
- فداء أحمد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، ماستر، دار مكتبة الكندي للنشر، عمان، 2014 .
- لروي أسماء وعزيزي كريمة، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية (بلدية أدرار)، ماستر قانون الأعمال، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2021 .

## قائمة المراجع.

-نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011 .

### خامسا: المقالات

-عبد الجليل هداجي وعبد الكريم المؤمن، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار، مجلد 05 (عدد 02)، 2021/11/06.

-فارس بن علوش بادي السبيعي، "دور الشفافية والمساءلة في الحدّ من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية-الرياض، 2010 .

-فهد الرحمان ورمزي مسقري، "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة"، ماجستير، جامعة أم القرى-مكة، رجب 5/1434 مايو 2013.

-فرح نصيرة، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية-خنشلة، العدد 08 ج2، 2017 .

-كبيش عبد الله وعبد الحق القينعي، "الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية اتخاذ القرار"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية-الجلفة، مجلد 02 (عدد 07)، 2021/12/31.

-ميلودي محمد، "استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)"، مجلة البحوث السياسية والإدارية-الأغواط، العدد 10.

-سعاد صلاح، "الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات وأثره في تحقيق جودة المعلومات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2013 .

-شهرزاد مناصر وعبد العالي حاحة، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 (العدد 01)، أبريل 2019.

-صرياك مسعودة، "دور مبدأ الشفافية الوقائي لمكافحة الفساد في الجزائر بحسب القانون 01/06"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية-سي الحواس بريقة، العدد 02، 2018 .

-رياض جدّار، "نحو تفعيل دور البلديات لتحقيق التنمية المحلية في ظل تراجع الجباية البترولية"، مجلة صوت القانون، العدد 07 ج01، 2017 .

-سرمد رياض عبد الهادي وسلمى طلال عبد الحميد، "الحكومة الإلكترونية في مواجهة الفساد الإداري"، مجلة كلية المأمون، العدد 23.

### سادسا: المداخلات العلمية

-بومدين طاشمة، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة تواصل-عنابة، العدد 26، 2010 .

-دريال عبد الحكيم، "الإدارة الإلكترونية في القانون الجزائري"، ملتقى وطني حول الرقمنة والإدارة، جامعة بسكرة، 2021.

-عبد الحكيم بن أحمد الفارسي، "تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة"، مؤتمر "دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة"، مسقط 2010.

-عبد العلامي حاحة، "الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر"، دكتوراه قانون، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013 .

-عبد الله الوجداني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مؤتمر التنمية الإدارية، الرياض، 2009 .

-مولاي خليل-عمار طهرات، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم ومتطلبات التطبيق"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات الرقمية.

### سابعا: المواقع الإلكترونية

#### عربية

-بلدية بسكرة: <http://www.apcbiskra.dz>

-الجريدة الرسمية الجزائرية: <http://www.joradp.dz>

#### حكومية

-وزارة الرقمنة والإحصائيات الجزائرية: <https://www.mdpi.gov.dz>

-المديرية العامة للتوظيف العمومية

## قائمة الملاحق.

---

قائمة الملاحق:

وثيقة الاستبيان	ملحق رقم 1
-----------------	------------

# مقدمة

### مقدمة:

بات من الضروري على الدول في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم بفعل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، لاسيما النامية منها. وإعادة النظر في أنماط إدارتها التقليدية التي لم تعد قادرة على الاستجابة بفعالية لمتطلبات التنمية الحديثة. وفي هذا السياق لا بد من استحداث وسيلة حديثة تسعى إلى احداث نقلة نوعية في أساليب تسيير المرافق العمومية وتحقيق مبادئ الحوكمة الجيدة والشفافية والكفاءة.

وقد أدركت الجزائر شأنها في ذلك شأن العديد من الدول، أن السير في هذا الاتجاه لم يعد خيارا بل ضرورة استراتيجية تفرضها التحديات المتزايدة سواء على مستوى تقديم الخدمات للمواطنين أو على مستوى فعالية الأداء المؤسسي، فالإدارة الالكترونية، بما توفره من أدوات رقمية وتقنيات متطورة، تمكن من تجاوز العديد من العقبات البيروقراطية، وتقلص الفجوة بين المواطن والإدارة، وضمان سرعة المعالجة ودقة المعلومات ورغم الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة من خلال إدخال عدة إصلاحات قانونية وتنظيمية ومبادرات رقمية، إلا أن التطبيق العلمي لهذه الإدارة ما يزال يواجه عراقيل متعددة، منها ما هو تقني ومنها ما يرتبط بالعامل البشري والبنية التحتية الرقمية ناهيك عن غياب التكامل المؤسسي في بعض القطاعات.

إن الانتقال إلى إدارة الكترونية فعالة يستوجب توافر ارادة سياسية قوية وتنسيقا محكما بين مختلف الفاعلين، وبيئة قانونية وتنظيمية مرنة تواكب متطلبات العصر الرقمي، إلى جانب تكوين الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتماشى مع التقنيات الحديثة، فبناء إدارة عصرية وفعالة في الجزائر، لا يتطلب فقط تحديث الرسائل، بل كذلك إعادة تصور العلاقة بين الإدارة والمواطن. على أساس الشفافية، الفعالية، والمساءلة.

ومن أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الالكترونية على المستوى المحلي هو تعزيز مبدأ الشفافية في تسيير الشأن العام، فالإدارة المحلية باعتبارها الأقرب إلى المواطن، تعد واجهة الدولة الأولى، وتشكل نقطة تماس مباشر مع احتياجات السكان وتطلعاتهم، ولذلك فإن رقمنة خدماتها وإتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات، والمشاريع والصفقات العمومية وآليات الإنفاق المحلي من شأنه أن يسهم في الحد من مظاهر الفساد والمحسوبية ويُرسخ ثقافة الرقابة الشعبية والمساءلة.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الجماعات المحلية يتيح آليات فعالة للتواصل مع المواطنين وتلقي انشغالاتهم واقتراحاتهم ما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والمجتمع، ويجعل من المواطن شريكا فاعلا في عملية التنمية المحلية، ومن ثم فإن تحقيق الشفافية في هذا المستوى يتطلب



توجيه الجهود نحو تأهيل الموارد البشرية المحلية، وضمان استمرارية الأنظمة الرقمية وتهيئه بيئة قانونية ضامنة للحق في الوصول إلى المعلومة.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الموضوع من حيث تسليط الضوء على الدولة الجزائرية التي تسعى إلى تحديث منظومتها الإدارية والارتقاء بجودة خدماتها العمومية، برزت الإدارة الالكترونية كأداة حديثة لتحقيق الفعالية والشفافية، لاسيما على مستوى الإدارة المحلية التي تمثل نقطه التقاء مباشرة بين المواطن والدولة. غير أن تطبيق هذه الادارة الرقمية ما زال يواجه تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية، والتكوين والممارسات التقليدية المتجذرة.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

### الإشكالية الرئيسية:

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في الإدارة المحلية؟  
من خلال الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي المتطلبات الاساسية لتفعيل الادارة الالكترونية في الادارة المحلية بما يضمن تحقيق الشفافية؟
- 2- كيف تساهم الادارة الالكترونية كألية حديثة في ترسيخ مبادئ الشفافية والحكم الراشد ومحاربة الفساد؟
- 3- هل تتوفر استراتيجيات رقمية واضحة كفيلة بتعزيز الشفافية ببلدية واد النجاء؟

### تندرج تحت التساؤلات الفرعية الفرضية الرئيسية التالية:

- كلما كانت هنالك إدارة إلكترونية حقيقة كلما أدى ذلك لتعزيز الشفافية بالإدارة المحلية  
الفرضيات الفرعية:

- 1\_ كلما توفرت المتطلبات التقنية والبشرية والتنظيمية اللازمة، زادت فعالية الادارة الالكترونية في تحقيق الشفافية داخل الادارة المحلية.
- 2\_ اعتماد الادارة الالكترونية يسهم بشكل مباشر في ترسيخ مبادئ الشفافية والحكم الراشد من خلال تمكين المواطنين من مراقبة الادارة المحلية والحد من الفساد.
- 3\_ قد لا تتوفر استراتيجيات رقمية واضحة ومفعلة ببلدية واد النجاء تكون كفيلة بتعزيز مباد الشفافية في تسيير شؤونها الادارية

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي نتناوله والمتمثل في الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي لرفع فعالية الأداء الإداري، وتحقيق الشفافية خاصة على مستوى الإدارة المحلية التي تمثل الحلقة

الأقرب إلى المواطن كما تكتسي الدراسة أهمية عملية من خلال سعيها إلى إبراز مدى تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية، ومدى مساهمتها في الحد من الممارسات البيروقراطية والفساد الإداري فضلا عن الكشف عن أهم العراقيل التي تعيق تجسيد هذا التحول بالإضافة إلى:

- 1- تحسين كفاءة الأداء.
- 2- تسريع تقديم الخدمات وتقليل الإجراءات البيروقراطية.
- 3- تعزيز الشفافية من خلال توثيق المعاملات إلكترونيا.
- 4- مكافحة الفساد وتقليل فرص التلاعب والمحسوبية.
- 5- تمكين المواطنين من متابعة معاملاتهم بسهولة ووضوح.
- 6- إتاحة المعلومات للجميع بشكل مفتوح وشفاف.
- 7- تعزيز المساءلة والرقابة على أداء الموظفين المحليين.
- 8- تشجيع المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار وتطوير الخدمات.
- 9- رفع كفاءة الإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### أهداف الدراسة:

- 1- الإدارة الالكترونية تقلل من التعامل المباشر بين المواطن والموظف مما يحد فرص الفساد والمحسوبية.
- 2- توفير المعلومات والبيانات للمواطنين بشكل مفتوح يعزز من مبدأ الحق في الوصول إلى المعلومات وبالتالي يمكنهم متابعة كيفية اتخاذ القرارات المحلية وتوزيع الموارد.
- 3- رقمنة الخدمات تجعل الإجراءات أكثر وضوحا مما يقلل من الغموض أو استغلال النفوذ.
- 4- تسهيل حصول المواطنين على الخدمات من خلال منصات الكترونية دون الحاجة إلى وسطاء.
- 5- الرقابة الفورية على العمليات وكشف أي تلاعب أو تجاوزات بشكل سريع وموثق.
- 6- يُمكن المواطنين المشاركة في اتخاذ قرارات محلية وإبداء آراءهم واقتراحاتهم مما يرسخ مفهوم الحكم الرشيد.
- 7- مكافحة الفساد وتحقيق العدالة وذلك من خلال تقليل الإجراءات الورقية التقليدية يقلل فرص التلاعب. المعاملات الالكترونية تترك أثرا رقميا يمكن تتبعه ومراجعته.

## أسباب اختيار الموضوع:

### 1- أسباب ذاتية:

1- الاهتمام الشخصي: مجال التحول الرقمي والتكنولوجي الحديث لما لها من تأثير مباشر على تحسين أداء المؤسسات.

2- الرغبة الأكاديمية: في تعميق المعرفة بمفاهيم الإدارة الالكترونية وارتباطها بمبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية.

3- القناعة الشخصية: بأهمية تبني الإدارة المحلية للأدوات الرقمية لتحقيق العدالة الإدارية ومحاربة الفساد والبيروقراطية.

4- الطموح المهني: للمساهمة مستقبلا في تطوير نظم الإدارة الرقمية على المستوى المحلي والوطني.

### 2- الأسباب الموضوعية:

1- التحول الرقمي أصبح ضرورة وليس خيارا في ظل التطورات التكنولوجية العالمية ومتطلبات الحكامة الجيدة.

2- ضعف الشفافية والمساءلة داخل الإدارات المحلية التقليدية بما يستدعي حولا رقمية لتعزيز النزاهة.

3- الإدارة الالكترونية تسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليص الوقت والجهد مما يعزز الثقة بين المواطن والمؤسسة.

4- الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة التي تفرض تحديث آليات العمل الإداري واعتماد مبادئ الشفافية والانفتاح.

5- دعم السياسات الحكومية إلزامية إلى رقمنة المرافق العمومية وتحقيق إدارة محلية فعالة وشفافة.

### صعوبات البحث:

واجهت هذه الدراسة عدد من الصعوبات التي أثرت بدرجات متفاوتة على سير عملية البحث من

أبرزها:

1- صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة حول مدى تطبيق الإدارة الالكترونية فعليا على مستوى الإدارة المحلية، ذلك بسبب غياب الشفافية المؤسسية في بعض الجهات أو تحفظ بعض الموظفين على تقديم معلومات تفصيلية.

## مقدمة.

2- ضعف تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبيان: سواء بسبب عدم اهتمامهم بالموضوع أو لعدم فهمهم الكامل لمصطلحات الإدارة الالكترونية، مما تطلب جهدا إضافيا في شرح مضمون الأسئلة وضمنان مصداقية الإجابات.

3- نقص الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الالكترونية والشفافية في السياق الجزائري المحلي، مما شكل تحديا في تدعيم الإطار النظري بنتائج مقارنة أو تجارب مماثلة.

4- عوائق زمنية ولوجيستية: تمثلت في التنقل إلى الإدارات المحلية (البلدية) المعنية وتنسيق المواعيد مع الموظفين خاصة في ظل ضغط العمل الذي تعرفه بعض المصالح الإدارية.

ورغم هذه التحديات تم بذل جهد كبير لتجاوزها وضمنان تحقيق الأهداف العلمية للدراسة في حدود

الإمكانات المتاحة.

**حدود الدراسة:**

**1- الحدود المكانية:**

اقتصرت الدراسة على الإدارة المحلية في بلدية وادي النجاء بولاية ميلة، باعتبارها تمثل وحدة إدارية محلية تشهد تفاعلا مباشرا مع المواطنين مما يتيح رصد تطبيق الإدارة الالكترونية وقياس مستوى الشفافية المتحقق على ارض الواقع.

**2- الحدود الزمنية:**

تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة الممتدة من مارس في 2025 إلى ماي 2025 وهي فترة تم فيها توزيع الاستبيانات وجمع تحليلها ميدانيا.

**أدوات الدراسة:**

تم الاعتماد على هذه الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية نظرا لما توفره من إمكانية الحصول على آراء ومواقف مجموعة من الأفراد حول موضوع البحث بطريقة مباشرة ومنظمة وقد وجه الاستبيان إلى عينة من موظفي الإدارة المحلية ومواطنين لهم علاقة مباشرة بالخدمات الإدارية، وذلك بغرض استقصاء آرائهم حول مدى توظيف الإدارة الالكترونية وانعكاسها على مستوى الشفافية في العمل الإداري والمحلي.

وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية حيث احتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة موزعة على محاور أساسية تغطي الجوانب المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية، وشفافية الإدارة وتفاعل المواطن مع الخدمات الرقمية بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها الفاعلون المحليون في هذا السياق.



### المنهج المتبع:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول وذلك من اجل عرض وتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية الشفافية والإدارة المحلية وكذا التجربة الجزائرية في هذا المجال. أما في الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال أداة الاستبيان، من اجل جمع البيانات الميدانية المتعلقة بمستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية، ومدى تأثيرها على تعزيز الشفافية من وجهة نظر المستجوبين، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية.

### الدراسات السابقة:

شهد موضوع الإدارة الالكترونية وارتباطه بالشفافية الإدارية اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، سواء على الصعيد الأكاديمي أو المؤسساتي لِمَا له من أهمية في إصلاح الإدارة وتحقيق الحوكمة الرشيدة. وقد تناولت هذه دراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، نذكر من بينها:

### -الدراسة الأولى:

تمثلت في مقال علمي منشور في مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال بعنوان: " مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الموارد البشرية للباحثين: هداجي عبد الجليل والمؤمن عبد الكريم سنة 2021 كان موضوعها يدور حول مدى تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، حيث ربطت الدراسة بين متغيرين أساسيين: الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الموظفين، وتسهيل إجراءات التيسير، وتحقيق قدر أكبر من الانضباط والرقابة الذاتية داخل بيئة العمل. كما بينت أن الإدارة الالكترونية تقلص من الوقت والجهد، وتحسين التواصل الداخلي في المؤسسة. -غير أن الدراسة أهملت جانب الشفافية الإدارية خصوصاً على مستوى الإدارة المحلية، ولم تتطرق إلى مدى تأثير هذا التحول الرقمي على علاقة الإدارة بالمواطن إلى مسألة الشفافية والمساءلة كأحد الأهداف الأساسية للإدارة الالكترونية.

-ولذلك ركزت دراستنا على هذا الجانب المهم من خلال بحث أثر الإدارة الالكترونية على إضفاء الشفافية داخل الإدارة المحلية الجزائرية ما يشكل إضافة جديدة ومكاملة لما تناولته الدراسة السابقة.

### الدراسة الثانية:

تمثلت هذه الدراسة في كتاب للباحث رحي مصطفى عليان بعنوان "البيئة الالكترونية" والصادرة سنة 2012 في الأردن حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل مفهوم البيئة الالكترونية وتأثيرها على مختلف

## مقدمة.

القطاعات لاسيما في مجال الإدارة والمعلومات، وقد تناول الباحث البيئة الرقمية كمنظومة متكاملة تشمل البيئة التحتية التكنولوجية، النظم الإدارية والموارد البشرية، مع التركيز على دورها في تسهيل المعاملات الإدارية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

- ربط الباحث بين متغير البيئة الالكترونية ومتغير التحول الإداري الحديث مؤكداً أن المؤسسات التي تنجح في تكيف بيئتها الداخلية مع المعطيات الالكترونية تتمكن من تحسين أدائها العام، وضمان استمراريتها في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.

- غير أن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين البيئة الالكترونية ومبدأ الشفافية الإدارية، كما لم تتطرق إلى الإدارة المحلية كإطار ميداني لتطبيق مفاهيم التحول الرقمي، بل ركزت على الإطار العام للمؤسسات ومن هنا جاءت دراستنا لتكمل هذا النقص، من خلال تسليط الضوء على البعد التفاعلي بين الإدارة الالكترونية والشفافية، وضمن نطاق محدد وهو الإدارة المحلية الجزائرية، مع التركيز على الأثر العلمي لهذا التحول الرقمي على العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### خطة الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين بهدف الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية على الإدارة المحلية وذلك وفق الهيكلية التالية:

### الفصل الأول النظري:

تناول الإطار المفاهيمي لكل من الشفافية والإدارة الالكترونية، حيث عالج في المبحث الأول مفهوم الإدارة الالكترونية وعناصره وخصائصه، وفي المبحث الثاني دور الشفافية كآلية للحكم الراشد ومكافحة الفساد أما المبحث الثالث فتطرق إلى تقليص البيروقراطية وأفاق تطوير الإدارة الالكترونية.

### الفصل الثاني (تطبيقي):

خُصص للدراسة الميدانية، من خلال استبيان يهدف إلى تقييم مدى تجسيد الشفافية في الإدارة المحلية عبر توظيف الإدارة الالكترونية مع تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.

# الفصل الاول:

## الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الإدارة المحلية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني ماهية الشفافية الادارية بالإدارة المحلية.

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية كآلية لتكريس مبدأ الشفافية في الإدارة المحلية.

### تمهيد:

أصبحت الإدارة الحديثة تواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، مما فرض على الأنظمة الإدارية ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي. وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز فعالية الأداء الإداري. كما أن تبني آليات رقمية حديثة يفتح المجال أمام تحقيق مستويات أعلى من الشفافية، من خلال تسهيل تدفق المعلومات وتكريس مبدأ العلنية في العمل الإداري، الأمر الذي يجعل منها وسيلة فعالة للوقاية من الفساد ومكافحته.

ومن هذا المنطلق، يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية أهمية متزايدة بالنظر إلى دورها في إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمواطن على أسس جديدة، قوامها الثقة، والمساءلة، وسهولة الوصول إلى الخدمة العمومية. غير أن تحقيق هذه الأهداف يظل مرهوناً بمدى توفر الإرادة السياسية، والبنية التشريعية، والإمكانات التقنية والبشرية الكفيلة بتطوير هذا النمط من الإدارة وتفعيله بفعالية ونجاعة. وانطلاقاً من هذه المعطيات، يُخصص هذا الفصل للوقوف على المفاهيم الأساسية ذات الصلة، من خلال تناول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وبيان علاقتها بالشفافية، ودورها في محاربة الفساد، مع استشراف أبرز الآفاق الممكنة لتطوير الإدارة الإلكترونية في السياق الوطني.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

أصبحت التكنولوجيا الحديثة أداة أساسية في تطوير أداة الإدارة العامة حيث ساهمت في ظهور ما يعرف بالإدارة الالكترونية، التي تعتمد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة والأنظمة المعلوماتية في تسيير الشؤون الإدارية وتهدف هذه الإدارة إلى تسهيل الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا نوعيا في أساليب التسيير الإداري، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحديث الخدمات العمومية. ويعد الوقوف على مفهومها مدخلا لفهم ابعاد هذا التحول وآثاره على فعاليات الإدارة وجودة الخدمة.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية وخصائصها.

إن من أهم نتائج العولمة والتطور التكنولوجي الحاصل في العالم وظهور مصطلحات مستحدثة في مجال التنظيمات الإدارية وهذا تماشيا مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن بين هذه المصطلحات الإدارة الالكترونية، حيث فرض هذا المصطلح نفسه على الصعيد الإداري وأجبر جميع المؤسسات الإدارية على ضرورة التغيير والخروج من وضعها القديم وهذا من اجل مواكبة متطلبات العصر الحديث والارتقاء بمستوى الأداء والابتعاد عن منطقة التخلف مع تقليص الفجوة الرقمية بين الدول ونظرا لحدثة هذا المصطلح وأهميته البالغة على جميع الأصعدة فقد أصبح محط اهتمام جل المنظرين في مجال الإدارة وهذا لمحاولة إعطاء مفهوم لهذا المصطلح كل من وجهة نظره واتجاهه الفكري وعليه تعددت تعريف الإدارة الالكترونية واختلفت من باحث لآخر وسنذكر منها ما يلي:

- الإدارة الالكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار الوقت والجهد.<sup>(1)</sup>

ويعرفهم نجم عبود بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -هداجي عبد الجليل-المؤمن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، "مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال"، جامعة أدرار الجزائر، مجلد 05، عدد 02، تاريخ النشر 2021/11/06، ص 169.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 169.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

كما تعرف على أنها القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الكترونيا عبر الانترنت وشبكة الحواسيب الآلية، تقديم الخدمات الآلية في كل مكان وزمان مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض الكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية. (1)

في حين عرفها باكير بأنها انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكات الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. (2)

كذلك عرفها البعض الإدارة الالكترونية بأنها استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية للخدمات العامة الكترونيا ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة. (3)

وهناك من يعتبر الإدارة الالكترونية مدخل إداري حديث يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية.

وانجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت (الشبكة العالمية) والانترنت (الشبكة الداخلية للمنظمة) والاكستر نيت ( الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء ) في تقديم الخدمات في شكل الكتروني بالإضافة إلى تبادل المعلومات في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الإنتاج وفعاليتها داخل المنظمة. (4)

وقد عرفت الإدارة الالكترونية وبمفهومها العام بأنها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية، وبعبارة أخرى هي استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته

<sup>1</sup> - هداجي عبد الجليل، المرجع السابق، ص 04.

<sup>2</sup> - فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة، الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، حيجل، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص، تسيير الموارد البشرية، سنة 2016/2017، ص 21.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 21.

<sup>4</sup> - كيبش عبد الله، القينعي عبد الحق، الإدارة الإلكترونية دورها في عملية اتخاذ القرار دراسة تحليلية لأراء الموظفين بمؤسسات التأمين بالجلفة، "مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية"، جامعة الجلفة، مجلد (02) العدد (7) تاريخ النشر 2021/12/31، ص 04.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف،<sup>(1)</sup> وهناك من يعرفها على أساس الوسائل المستخدمة في إجراء المعاملات الإدارية ويقصد بها المعاملات التي تتم بين الاطراف المختلفة من خلال استخدام الوسائل المادية كوسائل اتصال مباشر كما تعرف أيضا بأنها عملية استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء من خلال آليات متقدمة لتبادل الداخلي للمعلومات والتبادل الخارجي مع المنظمات الأخرى والعملاء.

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في كون الإدارة الالكترونية تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القيام بمهامها إلا أن هذا التعريف ركز على انعكاس الإدارة الالكترونية على علاقة المؤسسة الداخلية والخارجية في حين التعريف الأول اكنفى بالوسائل المستخدمة دون ابراز مميزاتها وأهميتها التي تعود على الجانب العقلاني للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup> تتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- ان الإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية تشمل الوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إن البعد الالكتروني في مصطلح الإدارة الالكترونية في الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الانترنت وشبكات الأعمال الأخرى.
- إن وظائف الإدارة الالكترونية لا يقتصر تطبيقها على القيام بالأعمال الداخلية للمنظمة وإنما يمتد كذلك لإنجاز أعمالها الخارجية.

بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد عرفت الإدارة الالكترونية "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولاسيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل"<sup>(4)</sup> حسب

<sup>1</sup> - ميلودي محمد، إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد العاشر، ص 51.

<sup>2</sup> - طالة لامية، الادارة الالكترونية- ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الجزائر 03، المجلد 09، العدد 02، تاريخ النشر، 2021/12/01، ص 191.

<sup>3</sup> - مروش أمال، الإدارة الإلكترونية وفاعلية التسيير بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، cnas، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، العلاقات العامة والاتصال، جامعة البليدة 02، السنة الجامعية 2016/2015، ص 42.

<sup>4</sup> - سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، السنة الجامعية، 2018/2017، ص 04.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

هذا التعريف فإن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت.

وعموما فان الإدارة الالكترونية هي مصطلح إداري مستحدث يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف البرامج والنظم الالكترونية المتطورة وهذا للقيام بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنفيذ ورقابة وكذلك اتخاذ القرار وكل هذا بالاعتماد على شبكات الانترنت (الشبكة العالمية) والانترنت (الشبكة الداخلية للمنظمة) والاكسترنات (الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء) بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب حيث تكون الخدمات المقدمة في صورة الكترونية عن بعد وبدون حضور الأطراف المتعاملة وبدون استعمال الأوراق عكس الإدارة التقليدية التي تتم بحضور كل الأطراف وباستعمال المستندات الورقية وعليه فإن كل هذه الإجراءات المستحدثة تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمة مع ضمان مواكبة ومسايرة التطور، بالإضافة إلى التقليل من حجم الفجوة الرقمية مع الدول المتقدمة.

**خصائص الإدارة الالكترونية.**

تعد الإدارة الالكترونية توجهها حديثا اعتمده الدول لتطوير أداء الإدارات العامة من خلال إدماج تقنيات الاتصال والمعلومات في مختلف الوظائف الإدارية. وقد تطرقت الأدبيات الإدارية إلى مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النمط الجديد من التسيير والتي تعكس مدى تطوره وتماشيه مع متطلبات العصر الرقمي، والتي تتمثل فيما يلي:

### 1- تحقيق الشفافية والوضوح الإداري:

تعمل الإدارة الالكترونية على تحقيق نوع من الديمقراطية والشفافية الكاملة في تقديم المعلومات والبيانات، كما تمكننا من التخلص من الروتين والبيروقراطية التي تعاني منه معظم الإدارات العمومية فتقنية المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفير المعلومات بسرعة فائقة وبسهولة في انجاز المعاملات الإدارية في أقصر وقت، وهو ما يدفع المواطن لأن يكون على دراية كاملة، بموقع خدمته حيث يقوم بإنجاز معاملته من منزله بكل سهولة دون تنقل إلى المكاتب الإدارية، وهنا تتحقق فعالية الشفافية والوضوح الإداري.

كما يحقق الوضوح الإداري والشفافية إمكانية الاتصال والتنسيق والتنظيم بين الوحدات الإدارية من أجل حسن التخطيط وسرعة اتخاذ القرارات دون تضارب مما يجنبنا العديد من المشاكل التي ترسخت في الإدارة العمومية والتغلب عليها مع إحساس المواطن بالأمان وازدياد ثقته في الإدارة لإعمالها على تحقيق مبدأ المساواة أمام الإدارة لإنجاز أي إجراءات إدارية مع إضفاء نوعا من الشفافية والنزاهة فيها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 18.

### 2- السرية والخصوص:

توفر الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه هذه الأخيرة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها ومنع الاختراق للحصول على البيانات المطلوبة إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ تلك المعلومات. فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذان تتمتع بهما الإدارة الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات. (1) فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى اسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.

### 3- رفع مستوى أداء الخدمة مع المرونة:

سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمواطنين والمرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها، كل هذا بفعل إمكاناتها التقنية والاستجابة السريعة متجاوزة كل الحدود الزمنية والمكانية وصعوبة الاتصال لتقديم الخدمات بأفضل الطرق، وتمكن المواطن سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه فاستخدامات وتطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود. (2)

### 4- إدارة المعلومات للاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية، (3) كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على الرفوف الأرشيف للإدارة، ولا تعني هذا أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها طرق وسبل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الالكترونية على شبكتها الالكترونية حيث يتم استرجاعها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة

1 - طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع السابق، ص 18.

2 - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 53.

3 - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز، في القطاع

الحكومة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2004، ص 20.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

أو رفضها وكل هذه الممارسات، ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الالكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

### 5- تبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت:

في ظل الإدارة الالكترونية يمكن التخلص من البيروقراطية والروتين الذي تعرفه الإدارة التقليدية ومن ثم فإن تقنية المعلومات قادرة على توفير المعلومات بسرعة فائقة وبسهولة واختصار في انجاز المعاملات في ظرف الزمني قصير.

### 6- تخفيض التكاليف:

لإنشاء مشروع إدارة الكترونية يتطلب الأمر مبالغ كبيرة تتفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج الخاصة وتوفير وتأهيل العاملين لتقديم الخدمات عن طريق الالكتروني، وبعد ذلك تقل تكلفته كثيرا عن أدائها بالطريقة التقليدية، إذ يؤدي إلى تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة واختصار إجراءات ومراحل العمل.<sup>(1)</sup>

### 7- سهولة الرقابة الآنية وزيادة الإتقان:

من خصائص الإدارة الالكترونية أيضا انه بإمكانها متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي يتعامل معها المواطن من خلال الوسائط الالكترونية المختلفة ما يمكنها من التقييم الحقيقي لأنشطتها وتحديد المسؤوليات بدقة بعيدا عن أسلوب المتابعة بالذكريات والتقارير التي يرفعها الافراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في الكثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب وغياب المصداقية.<sup>(2)</sup>

### 8- القضاء على الفساد الإداري:<sup>(3)</sup>

في ظل الإدارة الالكترونية يتم انجاز المعاملات بطريقة الكترونية حيث يمكن لطالب الخدمة استخدام المواقع الالكترونية الخاصة بجهة الإدارة وتحديد الخدمة المطلوبة وإتمام مراحلها وإجراءاتها والتكلفة المقررة للحصول عليها.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكر الجامعي، ط 1، سنة 2017، ص 20.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط الأولى، 2009، ص 57.

<sup>3</sup> - يقصد بالفساد الإداري، إساءة استعمال السلعة لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو جماعة ما وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو المعايير الأخلاقية السامية، نجم عبود نجم أخلاقيات الإدارة في عالم المتغيرات المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 233.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

وهو ما تقوم به الإدارة غالبا بوضع بيان تفصيلي على مواقعها الالكترونية حيث تتيح للجميع التعامل معها بفرص متساوية، دون التعامل مع الموظف المختص والذي قد يتعسف أو يتراخى أو يتكاسل عن أداء واجباته الوظيفية الموكلة له، وإنما يكون الاتصال أو التخاطب الالكتروني عبر أجهزة الحاسب الآلي المنزلية أو المقاهي الانترنت، وعبر مراكز خدمة المجتمع المتاحة وتقع على عاتق الإدارة الالكترونية لتحقيق هذا الهدف توفير الحماية القانونية اللازمة لجميع المواطنين وإدارتها مما يضمن القيام بأدائها على أكمل وجه وأقصى سرعة والجودة والإتقان مما يحقق الوضوح الإداري والشفافية. (1)

### 9- الشبوع والانتشار:

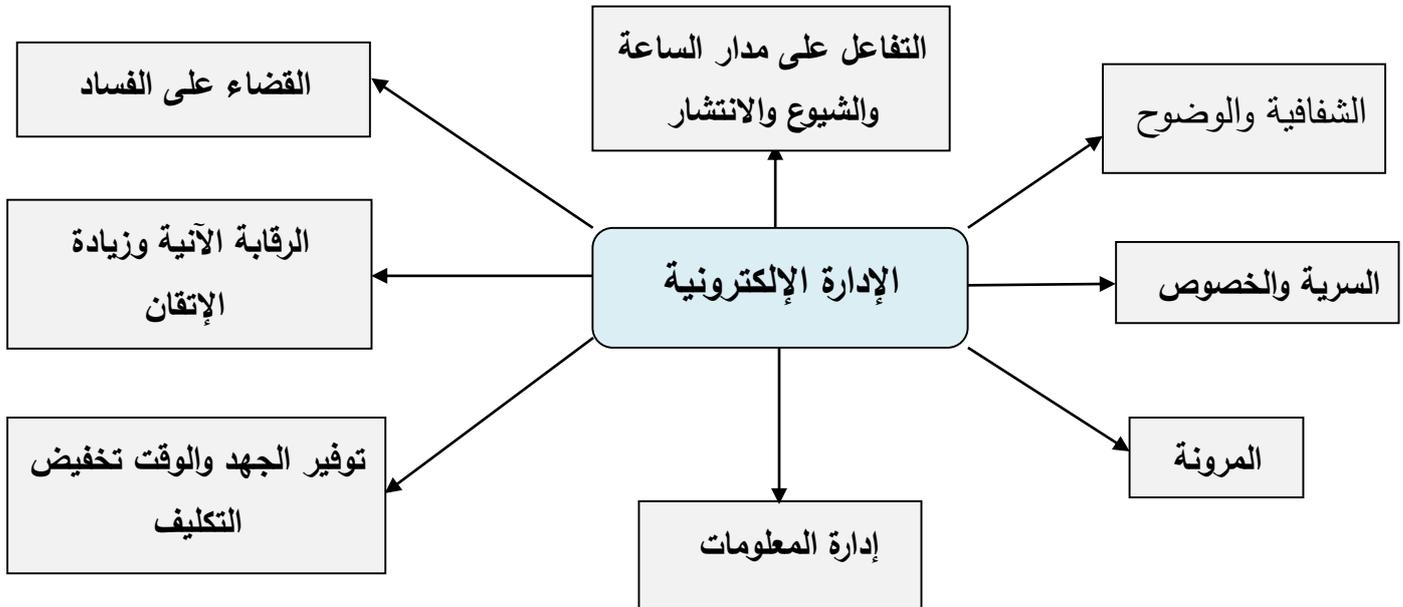
وهو قابلية الإدارة الالكترونية للتوسع لتشمل أكثر فأكثر سواء من حيث التغطية الجغرافية أو من حيث عدد الأنشطة والخدمات المقدمة.

### 10- التفاعلية:

تتيح الإدارة الالكترونية إمكانية تبادل الأدوار بين أطراف المشاركة أي أن المستخدم يمكن أن يكون طالبا أو مقدما للخدمة وهو ما يسمح بزيادة نوع من التفاعل بين الأنشطة والمستخدمين.

ويمكن توضيح خصائص الإدارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعطيات السابقة.

<sup>1</sup> - عبد العالي حاحة، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 2013.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

### الفرع الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

كما أن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو سبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

وبذلك نستطيع أن نقول أن البدايات الأولى للإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح " معالج الكلمات" فعالية طابعتها الإلكترونية . وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب. واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم st/mt اي Magentic tap/ Seletric Typutait ويعني الشريط الممغنط أو جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة تتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومن ثم الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام

<sup>1</sup> -فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، (دراسة حالة) الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، سنة 2016/2017، ص 20.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

المناطة بها. وتنفيذها على الوجه الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا. خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

### المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفر العديد من العناصر من أجل تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة المشروع وباعتبار الإدارة جزء من البيئة المجتمعية ينبغي مراعاة جملة من المتطلبات:

#### الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

بما أن الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعه أجزاء او عناصر تحدد فيما يلي:

#### 1- الحواسيب وملحقاتها Hardware:

ينبغي من الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع او المواقع الإدارية التابعة لها مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلاً على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الإلكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.<sup>(1)</sup>

#### 2- البرامج Software :

وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب برامج إدارة النظام برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب وقواعد البيانات أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية حزم برامج المالية برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المعلومات وغيرها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والخصائص المتطلبات، الأردن مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، د، س، ص 70،69.

<sup>2</sup> -سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية السعودية، معهد الإدارة العامة 2005، ص 22.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج من هذه البرامج: نظم التشغيل نظم إدارة الشبكة مترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

### 3- الشبكة الإلكترونية:

هي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكستر نات وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من المعلومات والبيانات التي يتعامل معها موظفوا الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور خاصة به حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الالكتروني وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الالكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر العمليات والبيانات التي ترد إليها جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية.

### 4- القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول منظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية. (1)

والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أما إدارات بيروقراطية تدير دقة العمل بعقلانية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية. (2)

1 - حسين محمد، الحسن، المرجع سابق، ص 73-74.

2 - المرجع نفسه، ص 71\_74.

## 5-المجتمع:

هناك ما يجب أن تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات. ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع أي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة تلك الإدارة فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها. ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها أبن تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليد، كما أن على الإدارة ان تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات والقدرات الإدارية اللازمة.

## 6-التشريعات والأنظمة:

وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، وعملها يتوقف أيضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحترار من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

## 7-الأنظمة الداعمة:

يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح، أو تراهن عليه قبل أن تستقر على تلك الأنظمة وتختار أو تستحدث ما يلائمها.

ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> -حسين محمد الحسن، المرجع سابق، ص 71-74.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والشفافية في الإدارة المحلية.

### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من المتطلبات الجوهرية بغية إخراج الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي.

#### 1- المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن تلخيص أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (1)

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

#### 2- المتطلبات السياسية والإدارية:

##### أ- توفر الإرادة السياسية:

بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ. (2)

##### ب- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:

ويتطلب ذلك تشكيل وحدة إدارية لها وظائف التخطيط، المتابعة والتنفيذ لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع تخصيص مبالغ مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

##### ج- القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهو المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو

<sup>1</sup> -مولاي خليل-عمار طهرات، الإدارة الإلكترونية، المفهوم ومتطلبات التطبيق، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وضمانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

<sup>2</sup> -رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2012، ص 34.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتردة يضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية. (1)

### د- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فقد أسست لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة. (2)

### هـ- التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الالكترونية ومتطلباتها:

نظرا لأن التحول نحو الإدارة الالكترونية فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل والنظم المتكاملة فإن ترجمتها إلى الواقع العملي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها بما يضمن وعي الموظفين لطبيعة هذا التحول والاستعداد سواء كان نفسي، سلوكي، تقني أو مالي وغير ذلك من متطلبات الإدارة الالكترونية.

### 3- المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها: (3)

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات. بما فيها خدمة الانترنت.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

-وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تتحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المؤسسة.

-يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.

1 -مولاي خليل -عمار طهرات- المرجع السابق، ص 16.

2 - المرجع نفسه، ص16.

3 - المرجع نفسه، ص16.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

### 4- المتطلبات المالية:

- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم. (1)

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية التي سنتطرق لها في العنصر الموالي.

### 5- المتطلبات التقنية:

تتمثل بمجموعة المكونات الأساسية الاستراتيجية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية والتي تشمل على عتاد الحاسوب وبرمجياته، شبكات الاتصال، ونظم المعلومات. إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية إلى الجانب الملموس من تأمين من أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، والبدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا بدءا بالمعاملات الورقية أكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل هدر استخدام الورق. (2)

## المطلب الثالث: الغاية من تبني نظام الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية.

يهدف تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية إلى تحقيق جملة من الامتيازات أهمها: خفض التكاليف، القضاء على البيروقراطية ومحاربة الفساد والوساطة والمحسوبية، تميز الخدمات بالسرعة الانجاز والإتقان والكفاءة وجودة الخدمة وتفعيل الرقابة.

### 1- خفض التكاليف:

تتحمل الإدارة المحلية أعباء مالية كبيرة حيث تتكلف الخزينة العمومية للبلدان والولايات بتزويد مختلف المصالح داخلها بالأوراق والأدوات المكتبية حيث تكشف الإحصائيات بأنها تصرفه بلدية من بلديات الوطن على لوازم مكتبية من أقلام وأوراق وغيرها بقدر حوالي 300 مليون سنتيم في الوقت الذي لا تقدم

<sup>1</sup> -فداء أحمد الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 226.

<sup>2</sup> -رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2012، ص 32.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

فيه هذه النفقات الإضافية شيئا للاقتصاد الوطني هذا أنها تقدم خدمة للمواطن لذا فإن الإدارة المحلية تسعى إلى خفض التكاليف وترقية المال العام ومعالجة منافذ الفساد<sup>(1)</sup> وذلك من خلال إيجاد بدائل واستعمالات جديدة فاعتماد البيئة الالكترونية يسهم في تركيز الاتفاق المحلي

إن تبني الإدارة الالكترونية لا يعمل فقط على خفض التكاليف التي تتكبدها البلديات والولايات وإنما تعمل أيضا على خفض التكاليف التي يتحملها المواطن من خلال التطبيقات التي زودت بها مصلحة الحالة المدنية بات من الممكن للمواطنين استخراج شهادة الميلاد الخاصة 12 من أي بلدية في القطر الوطني<sup>(2)</sup> بعد أن كان المواطنون يضطرون للتنقل إلى بلدية ميلادهم الأصلية لاستخراج شهادة الميلاد الخاصة بهم متحملين بذلك تكاليف للسفر ومشقه التنقل إلى مسافات كبيرة.

كم استفادت مصلحة ترقيم السيارات من خدمات السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات إذ أن عملية رقمته بطاقات ترقيم المركبات عن طريق سجل وطني على مستوى هذه المصلحة يتم شطب البطاقة الرمادية التي بحوزها بائع المركبة وإصدار أخرى باسم المشتري بغض النظر عن ولاية تسجيل هذه المركبة ودون الحاجة للتنقل لولاية التسجيل للقيام بعملية الشطب.

### 2- القضاء على البيروقراطية ومحاربة الفساد والوساطة والمحسوبية

إن محاربة الفساد أضحت حتمية كون هذه الممارسات تشكل السبب الرئيسي لتباطؤ الإدارة المحلية وتعطل العمل التنموي فيها وتزعزع ثقة المواطن فيها<sup>(3)</sup> فالموظف البيروقراطي يمكنه أن يرفض طلب شخص للحصول على خدمة ما إلا بسبب أن صاحب الطلب لم يرق له<sup>(4)</sup> غير أن أعمال الإدارة الالكترونية الغى الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة وأحل محلها الخدمات الالكترونية التي تؤدي عن بعد.

1 - ترتب الجزائر ضمن الدول الأكثر فسادا، ومقاربات محاربة الفساد تركز على تجويد أخلاقيات المهنة أو الوظيفة العمومية والانصياع للقيم والأخلاق المجتمعية تكون أساس لاخلقة الخدمة العمومية وأساسها خدمات المرفق المحلي في ترشيد الإمكانات ومحاربة أشكال الفساد بشكل تشاركي ومجتمع، العياشي عجلان، آليات ترشيد الأداء التمويلي لصندوق، التضامن والضمان للجماعات المحلية لتعزيز التمويل المستدام للتنمية التشاركية المحلية، أعمال الملتقى الوطني الأول حول التسيير المحلي .

2 - التعليم الوزارية رقم 1453 المؤرخة في 13 فيفري 2014 المتعلقة بالشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية الصادرة عن وزير الداخلية.

3 - بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة تواصل عدد 26، جامعة عنابة، 2010، ص08.

4 - عبد الله الوجداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر، 2009، ص4.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

مما قضى على عوامل التأثير الشخصي على الموظف أثناء تأديته عمله وتجنب الوساطة والمحسوبية مما يسهم في تحقيق الشفافية في العمل.<sup>(1)</sup>

### 3- تميز الخدمات بسرعة الانجاز

إن إخلال الخدمة الالكترونية مكان الخدمة التقليدية ساهم في تطوير الخدمة للحضور حيث أصبح تقديم الخدمات في أقل وقت ممكن حيث لن يضطر المواطن إلى الوقوف في الطوابير مدة طويلة إذ يكفيه فتح جهاز الحاسوب الآلي وهو جالس في منزله أو مكتبه لطلب وثيقة التي يحتاجها<sup>(2)</sup> فبعد أن كان يقضي ساعات طويلة أمام مقر البلديات من أجل الحصول على وثيقة معينة والاستعلام على خدمة معينة.

كما يمكن أي مواطن راغب في التسجيل في الحج يملئ طلب التسجيل الإلكتروني عبر موقع الوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على مدار 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع لتسهيل على المواطنين على عكس التسجيل المباشر في بلدية الإقامة حيث يتم خلال أيام وساعات العمل الأسبوعية

### 4- الإتقان والكفاءة وجودة الخدمة

تستمد الإدارة شهرتها من مستوى جودة خدماتها ومحاولة تقديمها لخدمات بشكل يلبي حاجات ورغبات مستعمليها، إن الاعتماد على البيئة الالكترونية يوفر الكثير من الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل الإدارة<sup>(3)</sup> وذلك من خلال الحد من الاجتهادات الشخصية والأخطاء المتكررة لكون تنفيذ الإجراءات يتم الكترونياً<sup>(4)</sup> مما سبب تفادي الكثير من الأخطاء وتقليل حدوثها في الإدارة التقليدية كثيراً ما يجد المواطنين انفسهم ضحايا لأخطاء كتابيه وهفوات حمدية ولا تقييم إداري "الهمزة، الواو، والمد....." وغيرها من الأحرف التي يغفل عنها موظف البلديات خلال تحريرهم شهادات الميلاد الخاصة بالمعني أو والده.

<sup>1</sup> - حمزة ضاحي حماد، الحكومة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص73.

<sup>2</sup> - داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الالكترونية، منشأة المعارف الإسكندرية، 2008، ص34.

<sup>3</sup> - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2015، ص 35 .

<sup>4</sup> - عبد الحكيم بن أحمد الفارسي، تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر دور

الحكومة الالكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة، مسقط 12-14 ديسمبر 2010، مجله الإداري، سلطنة عمان، العدد 127، معهد الإدارة

العام، 2011، ص155.

## 5- تفعيل الرقابة

يخضع موظف الإدارة المحلية في ظل النظام للإدارة الالكترونية لنظام رقابي أسهل وأدق لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسات. مما يساعد على اتخاذ القرار إضافة إلى تغير نوع الرقابة في المجال المعلوماتي، فالبرنامج الذي أعدته مصالح وزارة الداخلية يمكنه كشف كل الشهادات الخاصة التي سبق أن استخرجت من أي بلدية في الجزائر.

حيث أنه في حال حاول موظف في مصلحة الحالة المدنية استخراج شهادة الميلاد "12" يظهر له على شاشة الكمبيوتر ملاحظة "سبق أن طبعت هذه الشهادة" مع تحديد البلدية مصدر لتسلمها. كما هدفت وزارة الداخلية من خلال التطبيقية الجديدة التي وزعت على البلديات في إطار إنشاء سجل وطني انتخابي الكتروني والتي تهدف إلى رصد ومراقبه تكرار التسجيلات في القوائم الانتخابية وكذا جرد جميع المتوفين وإسقاطهم من القوائم.

تبدي الإدارة الالكترونية فعالية في الرقابة على المواطنين أيضا إذا أن الهدف من إصدار رخصة السياقة الجديدة والتي تحتوي على نظام معلوماتي جد متطور لسير المخالفات المرورية. تسمح بالتحقق من هوية صاحبها ومتابعة دقيقة لوضعيته القانونية وتدرج أيضا في إطار مقارنة جديدة للوقاية من الحوادث المرور ومكافحتها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحكيم بن أحمد الفارسي، المرجع السابق، ص 155.

### المبحث الثاني ماهية الشفافية الادارية بالإدارة المحلية.

الشفافية الإدارية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ويظهر من خلال المشكلات التي تعاني منها الإدارات في الدول النامية. العلاقة الوثيقة بين هذه طبيعة المشكلات والشفافية **المطلب الأول. مفهوم الشفافية الإدارية وأنواعها.**

تعد الشفافية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنظمة القانونية والإدارية الحديثة نظرا لدورها المحوري في تعزيز الثقة بين الأفراد والمؤسسات وترسيخ قيم النزاهة والمساءلة.

#### الفرع الأول. تعريف الشفافية الإدارية

##### 1- التعريف الضيق للشفافية

من بين الجهات التي حاولت وضع تعريف الشفافية نجد البنك الدولي، حيث يعرفها في إدارة الأموال العامة بأنها "الانتشار الدائم والحقيقي المتواصل للمعلومات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وقت ظهورها حول المستثمرين بالقطاع الخاص والذين يستخدمون القروض وأموال الائتمان العامة وكذلك المعلومات حول تمويل الخدمات الدولة وإدارة السياسة المالية والنقدية وأيضا أنشطة المؤسسات المالية"<sup>(1)</sup> حيث أعطى الدكتور سامي الطوخي المعنى الضيق للشفافية بأنها: "أن تعمل الإدارة العامة فيبرز من نجاح كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تضمن العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على استخبارها ومحاسبتها."<sup>(2)</sup>

ومنه نستخلص أن الشفافية الإدارية الشيء الشفاف أي ما لا يمنع الرؤيا أو ما لا يحجب، أو ما يمكن الرؤيا من وراءه وتعني الوضوح.

##### 2- التعريف الواسع للشفافية

تناول الباحثون تعريف الشفافية الإدارية حيث تسعى للوصول إلى معنى واضح لها اعتمادا على تعريف برنامج إدارة الحكم في الدول العربية pogar: "فإن الشفافية الإدارية تعني إعلان وتقاسم المعلومات

<sup>1</sup> - ربيع نصيرة، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مقال منشور في مجله الحقوق والعلوم السياسية، جامعه عباس لغرور خنشلة، العدد 08، ج2، الجزائر، 2017، ص 966-965

<sup>2</sup> - لروي أسماء وعزيزي كريمة- مساهمة الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية- (دراسة حالة) بلدية أدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر، قانون الأعمال، جامعة أحمد دراية ولاية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021، ص 11.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

والتصرف بطريقه مكشوفة فهي تسمح لمن لهم مصلحة في هذا الشأن، والتي قد تلعب دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح وكما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول المواطنين<sup>(1)</sup>

كما عرفتها الباحثة يمنى أحمد عتوم الشفافية: "بأنها منهج عمل يقوم على الوضوح والعقلانية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والخضوع الإداري للمساءلة والمراقبة المستمرة من خلال وفرة المعلومات وانفتاح قنوات الاتصال ومعرفة آليات اتخاذ القرار وإتباع تعليمات وإجراءات إدارية واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخارجها.<sup>(2)</sup>

- فالتعريف الواسع لمصطلح الشفافية يعني التزام إدارة باشتراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها لصالح الجمهور مع الالتزام باتخاذ جميع الإجراءات والتدابير التي تتضمن تزويد المواطنين بالمعلومات الصادقة عن جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتقوم بإيضاح طرق وإجراءات مسائلة الإدارة عن جوانب القصور أو المخالفة وإقرار حق عام باطلاع والوصول غير المكلف والسهل للمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام.<sup>(3)</sup>

### 3- التعريف الفقهي للشفافية

كما يجدر بنا الإشارة إلى عدم وجود تعريفات قانونية بالشفافية أدى إلى ظهور تعريفات فقهية حيث عرفها البرقاوي: " الشفافية تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو للعمل وسهولة الإجراءات والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وفهمها فضلا عن بساطة وسهولة الإجراءات التنفيذية والنزاهة في تنفيذها"

ثم عرفها بلوتاس أنهى أنها "مصطلح يعني الوضوح والصدق والعناية في اتخاذ القرارات الإدارية أو المداولات العامة بحيث يعرف المجتمع ما جرى وما يجري ومما سيجري" ثم أشار إليها ميكلوري إلى أنها " تعني أولا وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها من خلال مختلف وسائل الإعلام المرئية

<sup>1</sup> - نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، فلسطين 2011، ص 10.

<sup>2</sup> - ربيع نصيرة، المرجع السابق، ص 966-967.

<sup>3</sup> - بن لكحل فهيمة وآية عمرابي كهيبة، الشفافية الإدارية، مذكره لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم قانون العام تخصص الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية 2015. / 2016.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

والمسموعة والمقروءة لكي تسهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطوير ومحاصرة الفساد واجتثاث جذوره فالشفافية هي وسيلة لتساعد في عملية المسائلة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفعالة دون ممارسة الشفافية. من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الشفافية الإدارية ترتبط بجوهر واحد يتلخص في أربعة كلمات وهي المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

### الفرع الثاني: أنواع الشفافية الإدارية.

#### 1- الشفافية الخارجية<sup>1</sup>:

ترتبط الشفافية الخارجية بالوسط الخارجي للجماعات المحلية لتشمل أفراد المجتمع المدني ومؤسساته حيث ينبغي تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن العمليات التي تقوم بها البلديات والولايات.

تعزيز دور الجماعات المحلية في التشريع الجزائري بصلاحيات كثيرة وتمس كل الجوانب المتعلقة بالإقليم المحلي. على اعتبار أنها مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة، ولا شك أن توفير المعلومات عن المعاملات والمهام والأدوار المسندة للإدارة المحلية بشقيها الخدماتي والإنمائي وإتاحتها للجمهور من شأنه ان يعزز دور هذه الجماعة المحلية ويساهم في تعاضم شأنها كخلية من خلايا التنظيم الإداري في الجزائر.

في الجانب الخدماتي: إذا بات يستطيع الشخص معرفه متطلبات كل ملف إداري من خلال تصفح موقع الداخلية والجماعات المحلية أو من خلال تصفح الموقع الالكتروني للبلدية كما بات بمقدورها متابعة مراحل معالجه ملفاته عن بعد. مثال ذلك معرفة الشخص ما يتعلق بملف جواز السفر وتجديده دون التنقل إلى البلدية من أجل ذلك بل يمكنه متابعة مراحل معالجة طلبه لجواز السفر فقط بالدخول إلى الانترنت بل أنه يمكن للمواطن طلب بطاقة التعريف الوطنية عبر الموقع الالكتروني للوزارة يكفي أن يكون له جواز سفر بيومتري حتى يتمكن من القيام بالعملية، ليتلقى بعد النظر في طلبه رسالة نصية على هاتفه تحدد له مكان وتاريخ الاستلام

<sup>1</sup> - رياض جدار، نحو تفعيل دور البلديات لتحقيق التنمية المحلية في ظل تراجع الجباية البترولية، مجله صوت القانون، العدد 07،

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

وفي الجانب الإنمائي: إن النشر والإعلان الالكتروني لأعمال المجالس المنتخبة يوفر أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع المحلي. حيث أن شعور المجتمع المحلي بأنه شريك العمل يدفعه لدعم مساندة الإدارة المحلية في تأدية مهامها.

زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية يساعد في نقل المجتمع المحلي في حالة لامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة فمن القواعد الأساسية لتنمية المحلية ضرورة المشاركة الشعبية أي مشاركة أكبر عدد من سكان الهيئة المحلية تفكيراً وعملاً في وضع وتنفيذ المشاريع الرامية إلى النهوض بهم وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل من المعيشة<sup>(1)</sup>

### 2- الشفافية الداخلية:

وهي تتعلق بين المواطنين والإدارات المحلية. ويبدأ تحقيق الشفافية الداخلية بالشفافية في الالتحاق بمناصب عمل في الإدارة المحلية. ذلك أن اختيار الموظفين لتحمل المسؤولية يعتبر من أهم العمليات الإدارية وأصعبها. فالانتقاء الجيد لهؤلاء ينعكس دون شك بالإيجاب على مردودية الإدارة المحلية.

لذا يعد عن قبيل الشفافية الإدارية الشفافية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالإدارة المحلية من خلال نشر إعلان التوظيف عبر موقعها الالكتروني أو موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية<sup>(2)</sup> وكذا الشفافية في مرحلة إجراء الاختبارات وإعلان النتائج.

إن أعمال الشفافية داخل الإدارات المحلية يؤدي إلى توسيع المشاركة وبالتالي إثراء القرارات الإدارية وترشيدها لأنها تصح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة. كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف، خصوصاً في الوظائف التي يكلف فيها الموظفون بإدارة كل التدابير الإلزامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم لا سيما في مجالات التسيير الإداري والقانوني والمالي. ويمارسون نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف. أو يشاركون في إعداد السياسات العمومية المحلية ويقومون بتقسيم مدى لتنفيذها على مستوى النتائج والآثار. كما يقومون بكل الدراسات والتحليل التي تستوجب مهارات متعددة في مجال السير<sup>(3)</sup>

1 - رياض جدار، المرجع السابق، ص97.

2 - الموقع الالكتروني للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

3 - مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد53، مؤرخة في 28 سبتمبر 2011.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

وكذا بدرجة الثقة والمشاركة في صناعة القرار ومدى توفر المعلومات الضرورية لتمكين العاملين في الإدارة المحلية من أداء مهامهم حسب مستوى متطلبات العمل. تعتمد الشفافية الداخلية على تقنية الإدارة الالكترونية التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن تدفق للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسؤولياتهم والذي بدوره يعكس مجال الثقة.

### -تعريف الإدارة المحلية:

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية إلى جانب الإدارة المركزية وذلك من خلال تمثيلها في الأقاليم المحلية وإدارة الشؤون الإدارية المحلية، ووفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر هناك العديد من التعاريف الفقهية التي قدمت لتعريف نظام الإدارة المحلية إلا أنها جاءت متعددة ومتباينة حسب رأي كل مفكر مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الباحث ولكن في الأخير نجد هؤلاء المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية. (1)

ومن هذا المنطلق نسلط الضوء على تعريف الإدارة المحلية

تعددت التعريفات حول الإدارة المحلية نوردنا فيما يلي:

عرفت الإدارة المحلية بأنها: " توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف الحكومة المركزية. (2)

كما عرفت بأنها: " أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشر من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية". (3)

كما انطلق بعض الباحثين الفرنسيين في تعريفهم للإدارة المحلية من تعريف اللامركزية الإدارية الإقليمية أو ما يعرف بالجماعات المحلية إذ يقصد بها بوجه عام أي بصورتها المرفقية والمصلحية: " أن

<sup>1</sup> - مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1986، ص04.

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري- دراسة مقارنة - مطبعة جامعة عين شمس، 1986، ص65

- طارق المجذوب، الإدارة العامة والعملية الإدارية، بيروت، لبنان، منشورات الحلبي، 2003، ص121.

<sup>3</sup> - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، سنة 2009، ص270

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

تمنح الدولة بعض الاختصاصات إلى الوحدات المحلية يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب في تسيير كل أو جزء من الشؤون المحلية.(1)

ويذهب جانب آخر من الفقه على أنها: "عبارة عن وسيلة فعالة لاشتراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم فكلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة، كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية.(2)

وقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن 19 مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية والتي أدركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لتلبية وإشباع احتياجاتها وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها.(3)

ويضيف عبد الرزاق الشخلي في تعريفه للإدارة المحلية بأنها: "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية.(4) وعرفها الفقيه ريفيرو بأنها: " أن الإدارة المحلية بهذه الصورة أن يمنح القانون لهيئة منتخبات ذات شخصية اعتبارية سلطة التقرير في كل جزء من الشؤون المحلية.(5)

يرى الفقيه جورفيدال بأنها: " إعطاء سلطة البث النهائي لهيئات أخرى غير السلطة المركزية، الذين لا يخضعون لرقابتها الرئاسية، والمنتخبون من قبل المواطنين.(6)

كما يعرفها الفقيه الفرنسي اندريه دولوبا دير (Delaubadrée): " أنها اصطلاح اللامركزية يثير فكرة مضمونها أن تضطلع وحدة محلية وتكون هذه الوحدة داخل وحدة أكبر بإدارة نفسها وأن تتصرف بنفسها في الشؤون الخاصة بها. (7)

كما عرفها الدكتور طعيمة الجرف على أنها: " توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة المركزية من ناحية، وهيئات إدارات أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي أو محلي وتباشر هذه

1- Georges Dupuis, Marie-José guédon, patrice chrétien, droit administratif, 6é éd, Armand colin 1999,p202

2- جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 1988، ص03.

3 - Raon Rmall,young kenn, local gouvernement since 1945, Black-well publishers UK1988, p20.

4 - عبد الرزاق الشخلي، الادارة المحلية، دراسة مقارنة\_دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 عمان 2001 ص17.

5 - Jean Rivero, droit administrative, 8è ed, Dolloz, 1977, p308

6 - Vedel g, Droit administratif, P.U.F Paris , 1978, p639.

7- مزياني فريدة، المجالس المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، رسالة دكتوراه في القانون، كلية جامعة الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص08.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

الهيئات سلطتها في النطاق المرسوم لها في القانون، وتحت رقابة الدولة من غير أن تكون خاضعة لها خضوعاً رئاسياً<sup>(1)</sup>.

ويعرفها الأستاذ (Debbash): بأنها عبارة عن اعتراف الدولة للأشخاص الإقليمية بسلطة الإصدار القرارات الإدارية في بعض المجالات. <sup>(2)</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مصلحة على المستوى المحلي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للوصاية من السلطة المركزية.

### المطلب الثاني: أهمية الشفافية الإدارية في الإدارة المحلية.

أصبحت الشفافية اليوم من المفاهيم الحديثة ومطلبا ضروريا في المؤسسات كونها عنصر أساسي لبناء الثقة في مختلف المعاملات، وأدت لمنع انتشار الفساد الإداري من خلال فرض الرقابة على الأعمال الإدارية وبهذا اكتسبت أهمية كبيرة تتجلى في:

- تعمل على إزالة الغموض في أعمال الإدارة ومعرفة العاملين بها للأهداف التي تسعى لتحقيقها لان العمل المظلم يضعف روح الانتماء لدى العاملين إذ أن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء من الإدارة كونه على معرفة بما يجري ويحصل فيها.

تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي، فإمكانية الوصول للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح تهدف الشفافية على دعم المشروعية وتفعيله والمحافظة عليه من التجاوزات إذ أن توفر المعلومات لدى الموظفين عن كيفية التي تصدر بها القرارات، ويقلص من الفرص التي قد تنتهزها الحكومة لإصدار قوانين وقرارات تمس بهم.

تمثل الشفافية وسيلة لفرض الرقابة الذاتية إذ أن الهيئات الإدارية التي تطبق الشفافية يتمتع موظفها بحرية أكثر أثناء أدائهم لمهامهم كونهم يكونون أعلم بنطاق صلاحياتهم ومهامهم مما يوفر

<sup>1</sup> - طعيمة الجرف، القانون الإداري- دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1963، ص 104.

<sup>2</sup> - علي خطار شطناوي، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2007، الأردن عمان، ص 97.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

للحكومة الوقت والجهد والمال.(1)

- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظه على الاستثمارات الوطنية من خلال وجود التشريعات الواضحة أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول، الأمر الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين مما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في إنجاز المعاملات.

- تنمية الخصخصة وذلك أنها تطلب أعمالاً كثيرة وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات، وكل ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لا بد من توافر الشفافية فيها وفي كل خطوة بخطواتها. (2)

- إن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة وبساط الهيكل العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة والمصادقية بين الفئات كافة.(3)

- تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية، وفعالية الأداء.

- تعد الشفافية بحياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطر وتشجيع على استغلال أفضل لأصول المنظمة.

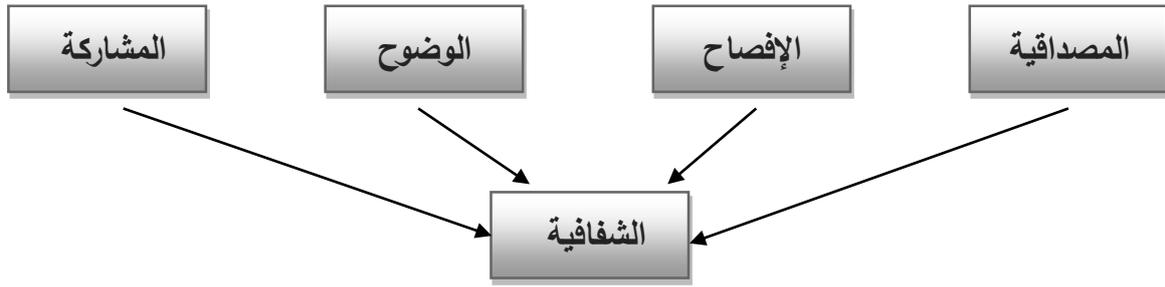
<sup>1</sup> - لروي أسماء وعزيزي كريمة، مساهمة الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية الادارية،(دراسة حالة)،مذكرة شهادة الماستر، تخصص

ادارة اعمال، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درارية، ولاية اندار، سنة2020\_2021ص11-12 .

<sup>2</sup> - فهد الرحمان ومسقري رمزي، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، متطلب تكلمي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم العذارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، رجب 1434/ 5 مايو 2013، ص 29-30

<sup>3</sup> - صريك مسعودة، دور مبدأ الشفافية وقائي لمكافحة الفساد في الجزائر بحسب القانون 01/06، مقال منشور في مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي، سي الحواس بركة، العدد 02، الجزائر، 2018، ص156.

الشكل رقم 2: جوهر الشفافية.



المصدر: الشفافية والقيادة في الإدارة الحديثة.

### المطلب الثالث: الشفافية كآلية للحكم الرشيد ومحاربة الفساد.

تُعد الشفافية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقة السليمة بين الإدارة والمواطن، فهي تعكس مدى انفتاح الإدارة على محيطها من خلال إتاحة المعلومات وتمكين الأفراد من الاطلاع على كيفية اتخاذ القرارات وتسيير الموارد. وتمثل الشفافية وسيلة فعّالة للحد من الغموض وتعزيز الثقة في العمل الإداري، كما تُسهم في ترسيخ ثقافة المساءلة والرقابة.

#### الفرع الأول: الشفافية كمتغير للحكم الرشيد.

برز مفهوم الحكم الرشيد ضمن سياق تغير دور الدولة أو الحكومة إزاء تسيير الشؤون العامة وفي جو مشحون من الإخفاقات في اعتماد سياسات مجدية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، عززته التطورات الحاصلة على المستوى الدولي في مجال إرساء حقوق الإنسان والمواطن، وبعيدا عن الأسباب التي تقف وراء فرض القوى العظمى المفهوم على الدول النامية والمبتغى من وراء ذلك، فإن هذه الأخيرة ترى في الحكم الرشيد بما يحمله من مضمون خيارا لا مفر منه. وبالنظر إلى أبعاد المفهوم من ناحية واختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، فقد كان من الطبيعي أن يجد العديد من التعاريف سواء من قبل الفقه أو من قبل المؤسسات الدولية.

في هذا السياق وبمناسبة المؤتمر العالمي حول الحكم الرشيد والتنمية المستدامة لسنة 1997، اقترح برنامج الأمم المتحدة تعريف للحكم الرشيد ووصفه بأنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية بغرض تسيير شؤون الدولة على كافة المستويات، يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون ومختلف التجمعات عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والقيام بالتزامهم."<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - مهداوي عبد القادر بن سي حمو محمد مهدي، مبدأ الشفافية في التشريع بالجزائر، دفتر السياسة والقانون، جوان 2019، ص372.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

من جهته وصف البنك الدولي الحكم الراشد بأنه: "أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية".

كما ذهب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أنه "يشمل مجموع العلاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كأفراد أو كجزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية".<sup>(1)</sup>

أما على المستوى الفقهي، فقد ظهرت العديد من التعريفات للحكم الراشد تتفق في مضمونها وتختلف في مفرداتها، تركز حول كونه: "منهجاً وأسلوباً للحكم يرتكز على آليات ومبادئ الاختيار الديمقراطي السليم لمناصب المسؤولية في إدارة الدولة والمجتمع وعلى الالتزام بمعايير محددة في القيادة المؤسسية واتخاذ القرارات على المستويين المحلي والوطني عبر تفعيل منظومة محكمة من القواعد والقيم مثل الشفافية والمراقبة المتبادلة وسيادة القانون والمشاركة الموسعة والمنظمة والفعالة للقطاع الخاص..... لتفادي الاستبداد والتفرد بالحكم، وبالتالي تطوير ظروف الحياة في المجتمع وتحقيق التنمية والاستقرار".<sup>(2)</sup>

يتمثل القاسم المشترك بين هذه التعاريف في اعتبار الحكومة منظومة للحكم تقوم على تقريب العلاقة بين المواطنين والسلطة، ولا يتم ذلك إلا من خلال جملة من المبادئ من بينها مبدأ الشفافية فهي مكون أساسي للحكم الراشد وعلى كل المستويات لاسيما منها السياسية والاقتصادية.

فالشفافية ذات بعد شامل، هذا البعد ولد صعوبة في إيجاد تعريف موحد لها، فاختلقت الاتجاهات بين من عرفها من خلال الهدف أو الموضوع، حيث ينظر إلى الشفافية على أنها: "قيمة علائقية تطبق على كل مجالات النشاط الإنساني، أي أن كل العلاقات الاجتماعية هي على محك التقييم وفق مبدأ الشفافية".<sup>(3)</sup>

بدوره وصف ميثاق الحكم الراشدي للمؤسسة في الجزائر الشفافية من خلال موضوعها بأنها الوضوح في الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات وتجليها للجميع.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - القادر حسين عبد، محاضرات في ملتقى الحكم الراشد، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2019، ص 21-20.

<sup>2</sup> - الهام بوحلايس، مفهوم مبدأ الشفافية وخصوصية تطبيقه في قانون الاعمال، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، مجلد 10 العدد 02 سنة 2024 ص 40.

<sup>3</sup> - Bernier, Pierre-2019, dictionnaire, encyclopédique de l'administration publique, dictionnaire, encapca accès le Aout 25, 2024, p 1.

<sup>4</sup> - سليم عثمانى وآخرون، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وثيقة الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

في حين اعتمدت العديد من التعريفات على الآليات التي تتحقق بها الشفافية حيث ربطت هذه التعريفات بين الشفافية والحصول على المعلومة فالشفافية وفق هذا التصور هي: "وضعية أو حالة من تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب يمكن الاعتماد عليها، وتتلخص بعناصر تتمثل في الحصول على المعلومة، توافر علاقة السببية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبته، الدقة في الحصول على المعلومة.(1)

ولقد اخذ مبدأ الشفافية خطة من الاهتمام على الصعيدين الدولي والإقليمي، وذلك من خلال جملة الهياكل الداعمة له حيث يمكن أن نذكر:

- **المنظمة الدولية للشفافية:** وهي منظمة غير حكومية تأسست عام 1993، ببرلين تصدر تقارير ثانوية تبين مؤشر الفساد في مختلف الدول لا سيما في القطاع، حيث يتم ترتيب الدول حسب درجة الفساد (Transparency . International. s-d).

- **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:** تضمنت العديد من المواد الخاصة بالشفافية في مختلف القطاعات كآلية المحاربة الفساد (United nation . s. d) صادقت عليها الجزائر بموجب مرسوم الرئاسي 04-28(2) (مرسوم، يتضمن التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2004 )

- **اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته:** من بين أهم الاتفاقيات الدولية التي تبنت مبدأ الشفافية سيما في القطاعات العامة صادقت عليها الجزائر سنة 2006 بموجب المرسوم الرئاسي 06-137(3) (مرسوم، يتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته 2009).

- **المنظمة العربية للشفافية والنزاهة:** تأسست عام 2012، من بين أهدافها تعزيز إصلاح القطاع العام، دعم تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية بتعزيز إصلاح القطاع العام، العمل مع القطاع الخاص على تطبيق معايير الحوكمة في نشاطاته.

<sup>1</sup> - سعاد صلاح، الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات وأثره في تحقيق جودة المعلومات في القوائم المالية (دراسة ميدانية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2013، ص23.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي 04-28، يتضمن التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الجريدة الرسمية براءة الاختراع، 19 أبريل 2004.

<sup>3</sup> - المرسوم الرئاسي 06-137، يتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته، الجزائر براءة الاختراع، 16 أبريل 2009.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

### الفرع الثاني: دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري.

هناك دور كبير يمكن أن تلعبه الشفافية الإدارية في مقاومة الفساد الإداري سواء في الوقاية منه أو في مرحلة حصاره وتقليل فرص ظهوره حتى يكون ظهوره في حالات نادرة. فمن خلال الشفافية يمكن للمواطنين الرقابة على أداء الحكومة إذا توافرت لديهم المعلومات اللازمة للقضية محل الخلاف أو المسألة محل الاهتمام. وتعتبر الرقابة على أداء الحكومة هي الخطوة الأولى التي يقوم بها المواطنون في حالة توافر المعرفة اللازمة لذلك. ثم تبدأ مساءلة الإدارة عن التقصير الذي تم. فتبادل المعلومة بين الحكومة والمواطنين والعكس هي مسألة حيوية بالنسبة للمواطنة المسؤولة والحكومة المتجاوبة وبدون إتاحة المعلومة بين الحكومة والمواطنين والعكس. هي مسألة حيوية بالنسبة للمواطنة المسؤولة والحكومة المتجاوبة وبدون إتاحة المعلومة في وقت مناسب وتقديمها بشكل يمكن فهمه.

فيكون من المستحيل على المواطنين أن يتخذوا مواقف فعالة<sup>(1)</sup>، فالشفافية الإدارية من خلال إعلان القطاعات الحكومية عن أنشطتها التخطيطية والتنفيذية يؤدي لكشف مواطن الخلل والفساد في الأجهزة الإدارية وكشف العلاقات المشبوهة بين متخذي القرار او منفذيه، وبين أصحاب المصالح المشبوهة وبالتالي يؤدي إلى تفعيل أدوات المساءلة المناهضة للفساد الإداري. من خلال سلطات الدولة الثلاث من خلال الإعلام نهاية بالمواطن، وبالتالي انعدام الشفافية يؤدي إلى تغلغل الفساد الإداري على حساب المصلحة العامة.<sup>(2)</sup> فالعلاقة بين الفساد والشفافية هي علاقة عكسية فكلما زاد الفساد قلت الشفافية وكلما زاد معايير الشفافية في العمل الإداري قلت نسبة الفساد، فهناك علاقة عضوية بين المحاسبة والشفافية، فالشفافية لا يمكن أن تكون هدفا بحد ذاته وإنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المساءلة والمحاسبة كما أن المساءلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفاعلة دون ممارسة الشفافية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - دنيا محمد حسن وفا، دور المواطن في مراقبة الجهاز الإداري في مصر، تجارب في الخبرات الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2010، ص 105\_106.

<sup>2</sup> - فارس بن علوش بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 3\_4.

<sup>3</sup> - علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الانسانية، أفكار للمناقشة، بحث مقدم الى المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية وبرنامج الامم المتحدة الالمانى، حول المساءلة والشفافية المنعقدة في العاصمة خلال المدة من 21 - 22 مارس 2009، ص 6\_7.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

ومن هنا تكون الشفافية الإدارية الوجه المكمل لآليات مكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال تفادي أخطار السرية والجرائم التي قد ترتكب تحت غطاء السرية.(1)

### المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية كآلية لتكريس مبدأ الشفافية في الإدارة المحلية.

أصبحت الشفافية مطلباً أساسياً في تسيير الشأن العام خاصة على مستوى الإدارة المحلية التي تمثل نقطة الاتصال المباشرة بين الدولة والمواطن. وفي ظل التحول الرقمي برزت الإدارة الالكترونية كآلية حديثة لتعزيز هذا المبدأ من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وضمان علانية الإجراءات وتوفير وسائل رقمية فعالة للتواصل والمراقبة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الإدارة الالكترونية ومبدأ الشفافية باعتبارها خطوة نحو بناء إدارة محلية أكثر انفتاحاً وفعالية.

### المطلب الأول: تجسيد الشفافية الإدارية في ظل تبني الإدارة الالكترونية.

تحقيق الإدارة الديمقراطية يعتمد على الشفافية الإدارية بوصفها ركيزة من ركائز الإدارة الحديثة التي تجعل من العلانية القاعدة والسر استثناءاً ولتجسيد شفافية إدارية عبر استخدام وسائل الكترونية وجب على الإدارة المحلية توفير مجموعة عناصر تضمن التطبيق الصحيح لمبدأ الشفافية.

#### الفرع الأول: القانونية والإفصاح.

##### 1- القانونية:

يعتبر أهم عنصر من عناصر الشفافية الإدارية. يقصد بهذا العنصر وجود نصوص قانونية أو تنظيمية تعمل من ناحية أو تراعي المصلحة العامة للشعب ومن ناحية أخرى تعمل على تبسيط الإجراءات والأعمال الإدارية(2)، وتقديم أفضل خدمة فوجود نصوص قانونية توفر تدابير محددة من شأنها ضمان

<sup>1</sup> - مروة محمد العيسوي، مدة توافق الإفصاح في الجهاز المصرفي مع المبدأ السرية، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، ط1، 2016، ص18.

<sup>2</sup> قانون رقم 03-14 مؤرخ في 24 فيفري 2014 يتعلق بسندات ووثائق السفر، الجريدة الرسمية، العدد16، المؤرخة في 23 مارس 2014- المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18 أبريل 2018، يحدد كليات إعداد بطاقة التعريف الوطني وتسليمها وتجديدها- الجريدة الرسمية، عدد 02 المؤرخة في 19 أبريل 2018. - المرسوم التنفيذي14-75 المؤرخ في 17 فيفري 2014 يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية- الجريدة الرسمية، عدد11، مؤرخة في 26 فيفري 2014.

- المرسوم التنفيذي14-363 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 72 المؤرخة في 16 ديسمبر 2014.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

ودعم شفافية الإدارة المحلية. مما يضيق المجال أمام الموظفين إساءة استخدام سلطاتهم وصلاحياتهم. كما تهدف الإدارة الالكترونية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح الإجراءات واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة بتطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز حقوق المواطنين في مواجهة الإدارة لذا عمد المشرع إلى وضع إطار قانوني ينظم الإدارة المحلية في تحولها من إدارة محلية تقليدية إلى إدارة محلية الكترونية يضمن هذا الإطار القانوني إضفاء الشفافية على أعمالها وإجراءاتها. وقد انطلق المشرع في تجسيده لمبدأ الشفافية اعتمادا على الإدارة الالكترونية بالمجالس المنتخبة، ذلك أن المجالس المنتخبة تمارس تسيير الشؤون العمومية المحلية وتعمل على المساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة في إطار السياسات العمومية الاقتصادية والاجتماعية لذا كان لزاما أن يكون عملها محاطا بإطار قانوني يكرس الشفافية الإدارية. وقد أكد المشرع من خلال نص المادة: 26 من القانون رقم 11-10 يتعلق بالبلدية والمادة 26 من قانون 12-7 المتعلق بالولاية<sup>(1)</sup> علانية جلسات المجالس المنتخبة وإمكانية حضور المواطنين لمداولات المجالس المحلية البلدية منها والولاية. ووجود نصوص قانونية تؤكد على اعتماد الأسلوب الالكتروني في الإفصاح عن المعلومة ونشرها.

حيث تقر بالإعلام والنشر الالكتروني لجدول أعمال دورات المجلس الشعبي الولائي كل من المادة 18 من القانون 12-07 المتعلق بالولاية. كما ألزمت المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 13-217 المؤرخ في 18 جوان 2013

يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي<sup>(2)</sup> على إجبارية إصاق وإعلام الجمهور بمستخرج المداولة بأي وسيلة رقمية إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة. ويتم تبليغ مستخرج المداولة للمعني إذا كانت ذات طابع فردي وعادة ما يتم التبليغ الرقمي للأفراد بواسطة البريد الالكتروني الخاص بهم.

<sup>1</sup> - القانون 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية-الجريدة الرسمية- العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011، ص 09.  
\_ القانون 12\_07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12 المؤرخة في 29 جويلية 2012، ص 11.  
<sup>2</sup> - المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 13-217 المؤرخ في 18 جوان 2013 يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي الولائي - الجريدة الرسمية عدد 32 مؤرخة في 23 جوان 2013

## 2- الإفصاح:

نعني بعنصر الإفصاح كأحد عناصر الشفافية الإدارية توفير وتقديم المعلومات الكافية والملائمة والخالية من الأخطاء للمواطنين، ذلك أن الحق في المعلومة حقا أساسيا ضمنه الدستور<sup>(1)</sup> وبعد ضمان حق الحصول على المعلومات المملوكة للدولة واتخاذ التدابير الشفافية من سمات الحكومات الديمقراطية<sup>(2)</sup> حيث تلتزم الإدارة المحلية بوضع نظم وإجراءات اتصال فعالة يقصد ضمان إعلام الجمهور حول الخدمات العامة وتحسين وصول المستخدمين إلى المعلومات وتلقي آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم وهذا ما أكدته المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 .

يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة<sup>(3)</sup> ويشمل الإفصاح جانبين هما الجانب الإداري والجانب المالي.

### الفرع الثاني: المساءلة ومشاركة المواطنين.

#### 1- المساءلة:

تتبع أهمية المساءلة في الإدارة المحلية كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسب ما هو مقرر له. ويرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار وتنشيط عمليات الاتصال في الإدارات والحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بهذا من خلال استخدامه نظام المعلومات<sup>(4)</sup>. وتتم المساءلة للهيئة المنتخبة وكذا للهيكل الإداري للإدارة المحلية. حيث تتم المساءلة من المواطنين والأطراف وكذا من طرف الهيئات الرقابية. كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات

1 - المادة 51 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل بالقانون رقم 06-01 المؤرخ في 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري - الجريدة الرسمية عدد 14 المؤرخة في 07 مارس 2016، ص 12.

2 - بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قرارات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل العدد 26، جامعة عنابة 2010، ص 32.

3- المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديس ابابا بتاريخ 31 جانفي 2011، الجريدة الرسمية عدد 68، مؤرخ في 16 ديسمبر 2012، ص 6.

4- نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2011، ص 09.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

المتاحة والإجراءات ونتائج الأعمال، فإذا كانت مساءلة الإدارة المحلية من طرف جهة الوصاية مرتبطة بما تقره النصوص القانونية من صلاحيات وسلطات المقررة قانونا لجهة الوصاية.

فإن المساءلة الشعبية مرتبطة بمدى توفير وإتاحة المعلومات لهم حيث تعمل بعض الإدارات على استعراض آراء مواطنيها وإبداء اقتراحاتهم وملاحظاتهم على صفحاتها عبر الشبكة من خلال إتاحة خيار إبداء الرأي والملاحظات أو المقترحات أو غيرها. مما يساهم في خلق سبل التأثير والتفاعل وضمن نظم المشاركة الايجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة ومتكاملة<sup>(1)</sup>. إن هذه الاستعانة تعتبر عاملا مهما وضروريا لتأكيد فعالية الإدارة الالكترونية ونجاحها في تجسيد مساءلة شعبية، حيث تؤدي إلى تحسين مقدرات المجتمع وفعاليته من التعرف على وجهات النظر والآراء المختلفة<sup>(2)</sup>. إن الإدارة الالكترونية تسمح بتجسيد أفضل للمساءلة حيث يمكن للمواطنين أن يكونوا أكثر انخراطا في تحديد السياسات العامة من أجل فهم إجراءات الإدارة أكثر شفافية، وبالتالي وضع بدايات شكلا جديدا من أشكال "الجمهوري الرقمي"<sup>(3)</sup> من جانب آخر يجب على الإدارة المحلية أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك أعوانها وانضباطهم. ويجب أن تتأكد دوما بأنهم: "يضطلعون بمهامهم في كنف احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا."<sup>(4)</sup>

واعملا لذلك تم تكلف السادة المفتشون العاملون للولايات بتكثيف حجوزاتهم الميدانية وزياراتهم التفتيشية والتركيز على مراقبة مدى احترام التدابير التي تم وضعها والأجال المحددة في إصدار بطاقة التعريف الوطنية رخصة السياقة وبطاقات العربات.<sup>(5)</sup> إن تبني الإدارة الالكترونية يعزز كل أنواع الرقابة، فالرقابة الوقائية تسعى إلى اكتشاف أخطاء قبل حدوثها والاستعداد لها. والرقابة الآنية لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه والعمل على معالجته فورا. ثم الرقابة اللاحقة أو البعدية تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلاقيها مستقبلا<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر، مجلد 06 ال عدد02، 1996، ص 13-15.

<sup>2</sup> - صدام الخماسية، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح، عالم الكتاب الحديث 2013، ص 32.

<sup>3</sup> - Jean-Paul Delevoye et Honri Plagnol; pour une administration de service, administration et électronique , premier ministre, dossier de presse , p07

<sup>4</sup> - المادة 07 من المرسوم التنفيذي 88-131 المؤرخ في 4 جويلية، 1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، عدد 27 المؤرخة في 6 جويلية 1988.

<sup>5</sup> - التعليمات الوزارية رقم 978 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية المؤرخة في 19 أفريل 2015.

<sup>6</sup> - ربحي مصطفى عليان، اسس الإدارة المعاصرة، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص196.

### 2- مشاركة المواطنين:

أي مساهمة الأفراد في شؤون مجتمعهم وتحديد مستقبلهم<sup>(1)</sup> والقيام بمبادرات تهدف إلى تحقيق المنفعة على المستوى المحلي، حيث تعمل بعض الإدارات على استعراض آراء مواطنيها وإبداء اقتراحاتهم وملاحظاتهم على صفحاتها عبر الشبكة من خلال إتاحة خيار إبداء الرأي والملاحظات أو المقترحات أو غيرها<sup>(2)</sup> أو استعراض آرائهم حول مسألة معينة. وهذا ما يؤكد مبدأ الديمقراطية والمشاركة الشعبية في إبداء الرأي حول اتخاذ قرار ما<sup>(3)</sup> إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي ومن شأن ذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة.<sup>(4)</sup>

من وظائف الإدارة الالكترونية الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه وتسهيل مشاركته في المسار السياسي وفي اتخاذ القرارات التي تهمة في بعض الدول الأوروبية أصبحت استشارة الجمهور أداة ممتازة لتحسين السياسات العمومية من خلال تدعيم مشروعيتها، بل أن مجهودات كثيرة بذلت لتحسين الأدوات المستعملة وتبسيط إجراءات الحصول على الاستشارات ودمج نتائجها عند اتخاذ القرارات حتى تكون أكثر مرونة بعدما فهمت الحكومات والإدارات بأنها لا تتمكن من استعمال سياستها بفعالية إذا كانت تلك السياسات غير مفهومة ولا تخص بدعم الجماهير والمؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني

### المطلب الثاني: التقليل من البيروقراطية والحد من الفساد.

لقد جاء القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته بتدابير وقائية هامة لمكافحة الجرائم الفساد، وكان للتكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات دور هام في التجسيد الفعلي لهذه التدابير وعصرنة الإدارة بتطبيقاتها الإلكترونية، مما أدى إلى المساهمة في مكافحة الفساد.

ونذكر على الخصوص ما جاء في المادة 3 من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته التي حددت القواعد الواجب مراعاتها أثناء التوظيف كمبادئ النجاعة والشفافية، ومعايير موضوعية مثل الجدارة والإنصاف والكفاءة، وإتباع إجراءات مناسبة لاختيار الأفراد المترشحين لتولي الوظائف العمومية.

<sup>1</sup> - حيث نص المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على: أن لكل شخص حق المشاركة في إدارة الشؤون العامة لبلده إما مباشرة أو من خلال ممثليهم.....

<sup>2</sup> - موقع بلدية بسكرة علي بسكرة، الانترنت حيث يعرض نافذة معينة ومخصصة لإبداء الآراء والمقترحات، موقع بلدية بسكرة <http://www.apcbiskra.dz>

<sup>3</sup> - حمزة ضاحي حماد، الحكومة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 49.

<sup>4</sup> - بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والشفافية في الإدارة المحلية.

كما أوجب المشرع من خلال هذا القانون التصريح بالامتلاكات من طرف الموظف العمومي عند توليه الوظيفة أو العهدة الانتخابية وعند نهايتهما، وهذا قصد ضمان الشفافية في الحياة السياسية والعمومية. وبالمقابل أيضا ألزم الإدارات والمؤسسات العمومية بوضع قواعد ومدونات سلوك موظفيها، مثاله ما قام به مؤخرا سلك الأمن الوطني<sup>1</sup>. وكذا وضع قواعد وإجراءات لإبرام الصفقات العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، مع اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية العقلانية في تسيير الأموال العمومية.

ودائما في إطار تجسيد كل هذه التدابير الوقائية لمكافحة الفساد ومن أجل عصنة الإدارة الجزائرية ومواكبتها للتطورات الكبيرة في مجال الخدمات الإلكترونية، ولاسيما بعض التطبيقات التي تساهم بشكل واسع في تقديم خدمة عمومية متميزة وسريعة وغير مكلفة من جهة وتساهم كذلك بشكل واسع في محاربة كل أشكال الفساد من جهة أخرى، وسوف نذكر البعض منها على سبيل المثال في الفروع الموالية:

### الفرع الأول: في مجال تسيير الصفقات العمومية.

تجسيدا لعصنة إجراءات إبرام الصفقات العمومية، ولاسيما جاء في قانونها الجديد للصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام لسنة 2015.<sup>2</sup> قررت الحكومة إعداد مشروع أرضية إلكترونية والتي كانت من المفروض أن تدخل حيز التنفيذ في الثلاثي الثاني لسنة 2017، لكن إلى غاية كتابة هذا المقال لم ترى النور على الرغم من أن هذه الأخيرة سوف تسهل عملية منح الصفقات العمومية على أساس تمكين كل المتعاملين المعنيين للإطلاع على الخط ومتابعة كل ما يتعلق بدفع مستحقاتهم المتعلقة بتنفيذ الصفقات العمومية، الشيء الذي سيؤدي بالضرورة إلى إبعاد كل السلوكات المشبوهة ولاسيما تلك المتعلقة بالرشوة والمحاباة والتي قد تقع بمجرد الاتصال المباشر بين مسير أو موظف المصلحة المتعاقدة مع المتعامل المكلف بتنفيذ الصفقة العمومية.

وبتجسيد هذه الأرضية الإلكترونية سوف تعطي دفعا كبيرا أولا للتحكم أكثر في إجراءات إبرام

وتنفيذ الصفقات العمومية من جهة، وتكريس مبدأ الشفافية والفعالية في مجال الصفقات، وبالتالي مكافحة

<sup>1</sup> - القرار المؤرخ في 23 ربيع الاول 1439، الموافق لل 12 ديسمبر 2017. يحدد قانون أخلاقيات الشرطة، ج، ر، العدد 08 بتاريخ 2018/02/07.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436، الموافق لـ 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم صفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج، ر، العدد 50، بتاريخ 20/09/2015، حيث خصص إجراءات هامة لمكافحة الفساد ولاسيما في المواد 94/88.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

شبهات الفساد سواء من الموظف العمومي أو من طرف المتعاملين المتعهدين الذين يدفعون أحيانا أصحاب المصالح المتعاقدة إلى تمكينهم من امتيازات غير مبررة وذلك مقابل دفع لمزبات غير مستحقة من جهة ثانية.

إن هذه التجربة الالكترونية في مجال الصفقات العمومية طبقت في المغرب وأعطت نتائج جيدة وذلك من خلال إحداث بوابة الكترونية نصت عليها المادة 76 من المرسوم المنظم للصفقات العمومية، وقد وفرت هذه الخيرة، معظم المعلومات والوثائق المتعلقة بالدعوة إلى المنافسة الحرة وخلق نوع من تكافؤ الفرص. وكمثال فإن البرنامج التوعوي ينشر بثلاثة أشهر قبل إتمام السنة المالية، مما يسهل معرفة الصفقات العمومية المزمع طرحها، كل هذه المعلومات تنشر في البوابة الإلكترونية، وهذا ما يعزز الشفافية والمساواة ويقطع التسريبات المخلة بالتنافس النزيه.

ونفس الشيء بالنسبة لخدمة الضريبة على الخط التي جاءت في إطار عصرنه إدارة الضرائب من خلال استعمال تكنولوجيات الاتصال الحديثة وذلك تجسيد للمادة 155 من مدونة الضرائب المغربية التي تسمح للخاضعين للضريبة للإدلاء بها إلكترونيا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: في مجال الشفافية في الولوج إلى مصالح العمومية.

لقد اتخذت السلطات العمومية في الجزائر خطوات لا بأس بها في مجال الدخول إلى المصالح العمومية من خلال التركيز على العديد من الإجراءات نذكر منها على الخصوص:

#### 1- الالتحاق بالمناصب العمومية:

عمدت مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية على نشر كل إعلانات الخاصة بمسابقات التوظيف التي تنظمها المؤسسات والإدارات العمومية على موقعها الإلكتروني: ([www.councours.fonction](http://www.councours.fonction)) ([publique.gov.dz](http://publique.gov.dz)) هذا الموقع يسمح لكل المواطنين دون استثناء أو تفضيل، ولا محاباة الدخول إليه والتسجيل ضمنه للمشاركة في المسابقة الخاصة بهم<sup>(2)</sup>.

#### 2- التسجيلات الجامعية لحاملي البكالوريا الجدد:

هذه العملية الإلكترونية سمحت لمصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التحكم فيها نهائيا بحيث تتم عملية التسجيل والتحويل من جامعة إلى أخرى على مستوى الموقع الإلكتروني للوزارة الذي يفتح

<sup>1</sup> - مهدي محمد ثاني، مقال بعنوان الإدارة الإلكترونية، منشور في المجلة الإلكترونية، مغرب، قانون تاريخ النشر، 24 فيفري 2012، ص 17.

<sup>2</sup> - Voir rapport analytique de groupe de travail intergouvernemental sur prévention de la corruption, organe national de prévention de lutte contre la corruption 7<sup>ème</sup> réunion intersessions vienne du 22 au 24 aout, 2016, p4 , publié/intenet.

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي لإدارة الإلكترونية والشفافية في الإدارة المحلية.

في فترات منتظمة تسمح للطلبة الولوج لهذه الأرضية والقيام بتسجيل طلباتهم دون تدخل أو وساطة مهما كانت. والشيء نفسه الذي طبقت الوزارة خلال الموسم الجامعي الحالي 2018/2019 من خلال مركز التسجيل في قوائم الالتحاق بالماستر وكذا قوائم المرشحين لمسابقات الدكتوراه عبر الموقع الإلكتروني للوزارة عن طريق أرضية إلكترونية وخلال فترة محددة يمكن لجميع الطلبة المعنيين الولوج إليها دون التنقل إلى مختلف المؤسسات الجامعية، وهذه التقنية الإلكترونية ساهمت وبشكل كبير حسب رأينا في القضاء على محاباة والتلاعب بالمقاعد البيداغوجية من جهة وتجسيد الشفافية والمساواة بين المترشحين وبالتالي القضاء على أشكال الفساد من جهة ثانية.

### 3- فيما يخص الحصول على السكن الاجتماعي:

مكنت تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال إنشاء البطاقة الوطنية للسكن ابتداء من سنة 2012 من مراقبة والتحكم في عملية توزيع السكنات ومحاربة كل أنواع الغش في التصريحات والمضاربة، وكذا محاربة التلاعب بالسكنات من طرف موزعيها بمقابل، وأصبحت هذه العملية تتم بأكثر عدالة ممكنة، كما هو الحال في سكنات عدل المربوطة بالأرضية الرقمية والتي ساهمت بشكل كبير في القضاء على المحاباة، الرشوة والبيروقراطية وكل أشكال الفساد.

ودائما في نفس السياق نجد أن بعض الإدارات والمؤسسات العمومية وضعت تحت تصرف المواطنين أرقاما خاصة تمكنهم مباشرة من التبليغ، كما هو الحال بالنسبة للشرطة والدرك الوطني وحصريا التطبيقات الجديدة لهذا السلك فيما يتعلق بتقديم الشكاوى الأولية عن طريق الخط مباشرة على الموقع الإلكتروني لمصلحه وهذا سيجنب لا محال التلاعب بمحاضر الشكاوى في التبليغات المباشرة على مستوى هذه الأجهزة المختصة<sup>(1)</sup>.

كما خصصت الهيئات الناشطة في مجال مكافحة الفساد وتبيض الأموال فضاءات على مواقعها الإلكترونية للسماح للمواطنين الإبلاغ بصفة مباشرة أو حتى بطريقة متكررة وبأسماء مجهولة بشهاداتهم حول الجرائم التي لاحظوها ولاسيما ما تعلق بالفساد موضوع المقال.

### الفرع الثالث: في مجال خدمة الشبابيك الإلكترونية لطلب الوثائق الإدارية.

تعتبر تقنية الشبايك الإلكترونية لطلب الوثائق الإدارية من الخدمات المهمة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمواطنين حيث أصبحت توفر لهم مختلف الوثائق التي يحتاجونها في حياتهم اليومية في ظرف قصير ودون الانتظار في طوابير طويلة كما كانت عليه سابقا، هذه الميزة نلاحظها اليوم خاصة على مستوى شبايك الحالة المدنية بالبلديات التي تسمح للمواطنين الحصول على مختلف عقود الحالة المدنية

<sup>1</sup> -Op,cit ,p04

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والشفافية في الإدارة المحلية.

من أية بلدية كان فيها وذلك نتيجة رقمنة كل هذه الأخيرة على المستوى الوطني في إطار إنشاء بطاقة وطنية للحالة المدنية.

ودائما في نفس السياق نشير إلى التقنية الإلكترونية على الخط التي تمكن المواطنين الذين لديهم جوازات السفر البيومترية الدخول مباشرة إلى موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتسجيل رقم تعريفهم الوطني فيحصلون بصفة آلية على بطاقات تعريفهم الوطنية دون إيداع ملفات جديدة، مع تمكينهم من متابعة ملفاتهم عبر الخط، وإبلاغهم بضرورة الاتصال بالبلدية لسحبها وذلك عن طريق رسالة نصية قصيرة. ونظرا لنجاح هذه العملية واستكمال لتوسيع آلياتها على كل بلديات الوطن وتزويدها بالكفاءات المتخصصة، فقد قررت وزارة الداخلية مؤخرا فتح الشبائيك الموحدة بالبلديات من أجل التسريع لاستخراج الوثائق دون الانتظار الرد من المحرك المركزي الموجود بالحميز بالجزائر العاصمة كما كان سابقا.

ضف إلى ذلك الجزاءات الجديدة التي اتخذتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار التسجيل الإلكتروني المباشر للمواطنين الراغبين في المشاركة في قرعة الحج عبر موقعها الإلكتروني، أو الذهاب إلى مصالح بلدية القائمة للتسجيل المعتاد والمألوف لديهم في هذا الشأن.

ونفس الشيء بالنسبة لقطاع العدالة الذي أدخل بدوره تطبيقات إلكترونية سهلت بذلك عملية الحصول على شهادات الجنسية والسوابق العدلية من أي محكمة أو مجلس على المستوى الوطني، كما سمحت هذه التقنية الإلكترونية كذلك للمحامين والمتقاضين الإطلاع على الأحكام والقرارات القضائية الصادرة في قضايا موكلهم مباشرة على الخط بموقع المحاكم والمجالس القضائية التابعين لها.

كما قامت وزارة التربية بإدراج هذه التقنيات الإلكترونية في مصالحها ولاسيما المؤسسات التربوية التابعة لها وبمختلف مستوياتها، بحيث سهلت عملية التسيير الإداري والبيداغوجي لها من خلال رقمنة كل أعمالها. ونفس الشيء التي اتخذته وزارة التربية من خلال رقمنة قطاعها في كل تعاملاته المختلفة من جوانبها الدارية والبيداغوجية، من توظيف وإعلان للنتائج المختلفة للقطاع.

وواكبت كذلك وزارة النقل والأشغال العمومية هذا التطور من خلال إدراج أكثر من ستين تطبيقا إلكترونيا لتكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلالها سهلت التعامل بين مختلف المشتغلين في هذا القطاع وبالتالي عصرت إدارتها وتحسين للخدمة العمومية التي تقدمها .

وعليه وانطلاقا من كل ما أسردناه من التقنيات الإلكترونية الحديثة المدرجة من طرف الوزارات السالفة الذكر وهدفها المشترك هو تحسين الخدمة العمومية للإدارة وعصرنتها من جهة والقضاء على كل أشكال البيروقراطية والفساد من جهة ثانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_Op,cit ,04

### المطلب الثالث: أفاق تطوير الإدارة الالكترونية لتحقيق مبدأ الشفافية.

ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات وممارسات الإدارة الالكترونية لتحقيق مبدأ الشفافية تتمثل في:

#### الفرع الأول: اقتراحات لتعزيز البنية التحتية الرقمية.

##### 1- الصدق عن تقديم المعلومة وكمال المعلومة:

أي توفر المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتائج المعلومات الكلية خلال فتره زمنية معينة. حيث يجب ضمان التوجيه والإعلام الصحيح للمواطنين واكتمال وتمامية المعلومات التي تعني احتوائها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية. كما تعني توفير معلومات تامة وغير مجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.<sup>(1)</sup>

##### 2- توقيت المعلومة وسهولة الوصول إليها

يتعين على الإدارة المحلية الشهر على نشر التعليمات والمناشير وكذا التنظيمات والتدابير بانتظام وأن تصل المعلومات في الوقت المناسب للجهات المعنية. وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير أو وصولها وقت متأخر قد يفقدها قيمتها. ولا يتعين على الإدارة المحلية الحرص على توقيت وصول المعلومة فقط بل يتعين عليها التركيز على مسألة سهولة الوصول للمعلومة: فمقدار الجهد المبذول للوصول للمعلومة يعتبر مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات إذ يتعين على الإدارة طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي 88-131<sup>(2)</sup>، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، تطوير وسائل نشر وإعلام المواطنين بالتنظيمات والتدابير التي تتخذها. كل ذلك بهدف ضمان سعة انتشار المعلومة بزيادة عدد الجهات أو الشرائح الذي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

##### 3- التطوعية في تقديم المعلومات:

ويقصد بها استعداد الإدارة المحلية الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب جهة خارجية أو يحكم القانون من خلال نشر المعلومات العامة للأفراد عبر موقعها الالكتروني دون حاجة لطلبها من المواطن، في حين

<sup>1</sup> - شهرزاد مناصر، حاحة عبد العالي، دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد01، أبريل 2019، ص 1211 .

<sup>2</sup> - المادة 08 من المرسوم التنفيذي 88-131 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن وتطوير وسائل نشر وإعلام المواطنين بالتنظيمات المؤرخ في 07 جويلية 1988

## الفصل الأول:.....الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والشفافية في الادارة المحلية.

تقدم المعلومات الشخصية أو الخاصة بفرض معين له في حال طلبها وتقدم فقط دون غيره حماية لخصوصية المعلومات الشخصية

الفرع الثاني: تعزيز الكفاءة البشرية والكوادر التقنية.

### 1- ضمان تأهيل العنصر البشري العامل على الإدارة الالكترونية:

وذلك من خلال موضوعية التوظيف والترقية إذ أن إعمال قواعد معايير ثابتة وموضوعية في التوظيف ضمن وصول العناصر الكفؤة إلى المناصب الإدارية.

فالملاحظ في الدول النامية أن سياسات التوظيف والترقية لا تحترم المبادئ والمعايير في تعيين الموظفين وترقيتهم، الأمر الذي يؤدي إلى نقشي كثير من مظاهر الانحراف في العمل الإداري.<sup>(1)</sup> كما يتعين تكوين موظفي الإدارة المحلية على إباداة واستخدام الوسائل الالكترونية والعمل على توعية الموظفين وزيادة معرفتهم بالإجراءات الإدارية والتنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير.

### 2- أخلاقيات الخدمة العامة<sup>(2)</sup>:

إن إتقان الموظفين للعمل بالأسلوب الالكتروني يعتبر مزية غير أنه قد تشكل بعض الدوافع المادية أو النفسية لدى بعض الموظفين تخول لهم السماح لأنفسهم بالدخول إلى النظام الالكتروني والاطلاع عليه بغرض القيام بأعمال تخريبية<sup>(3)</sup> أو تعطيل وصول معلومات معينة أو إخفائها، مما يعطل شفافية الإدارة المحلية مما يستدعي تكوين الموظفين حول أخلاقيات الوظيفة أولا قبل أي تكوين في جانب الالكتروني

الفرع الثالث: تحسين الإطار القانوني والمؤسساتي.

### 1- سن تنظيمات والقوانين التي تضمن شفافية الالكترونية:

إن تبني نظام الإدارة الالكترونية فرض ضرورة إعادة النظر في مجموع القوانين والتنظيمات وذلك لضمان أعلى قدر من الشفافية. أي تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة مع مراعاة تجديد لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

<sup>1</sup> - عبد العالي حاحة، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، ص 75.

<sup>2</sup> - يقصد بأخلاقيات الخدمة العامة الأخلاق التي يسترشد بها سلوك أعوان الخدمة العامة وتدابيرها وهذا حسب نص المادة الأولى من الميثاق الإفريقي المصادق عليه طبقا للمرسوم الرئاسي 12-415.

<sup>3</sup> - سرمد رياض عبد الهادي وسلمى طلال عبد الحميد، الحكومة الالكترونية في مواجهة الفساد الإداري، مجلة كلية المأمون، الجامعة

2- توازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن:

إذ يجب احترام حقوق الإنسان في الخصوصية عند التوجه نحو البيئة الالكترونية المفتوحة لتبادل المعلومات ونشر وتوزيع المعلومات، وفي هذا الخصوص نصت المادة 11 من المرسوم التنفيذي 88-131 على: "لا يجوز للإدارة المسيرة أن تنشر أي وثيقة أو أي خبر مهما يكن سندها في ذلك إذا كانت الوثيقة والخبر يتصلان بحياة الفرد الخاصة أو يرتبط بوضعيته الشخصية...." وذلك حماية لخصوصية الأفراد. ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة. إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح وذلك اعتبارا لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام والمالية العمومية<sup>(1)</sup>

تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد واختصار الإجراءات غير الضرورية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات هدفت في مجملها إلى تقليل التعقيدات الإدارية وتبسيط الإجراءات إلغاء التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارة العمومية<sup>(2)</sup>. عدم اشتراط تقديم شهادة الإقامة من الوثائق الإدارية المطلوبة في تكوين ملف الحصول على الوثائق الإدارية التي تصدرها الجماعات المحلية الخاصة بالأولاد والقصر.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - نعيمة محمد حرب، المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي 14-363 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014 يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد72، المؤرخة في 16 ديسمبر 2014.

<sup>3</sup> - تعليمة رقم 2769 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية المؤرخة 10 نوفمبر 2015.

## خلاصة الفصل الأول

يعد التحول نحو الإدارة الالكترونية أحد أهم اتجاهات الحديثة التي تسعى من خلالها الدول إلى تطوير أنظمتها الإدارية وتعزيز مبادئ الحكومة وعلى رأسها الشفافية. وقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الالكترونية وبيان خصائصها وأهدافها ومقوماتها وكذا إبراز علاقتها الوثيقة بالشفافية الإدارية خاصة على مستوى الإدارة المحلية.

لقد تم التطرق إلى أن الإدارة الالكترونية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا بل هي تحول شامل في نمط تقديم الخدمات الإدارية، يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتكريس مبادئ الكفاءة والفعالية، والانفتاح على المواطن.

كما تم الوقوف على مفهوم الشفافية واعتبارها مبدأ جوهريا بمبادئ الإدارة الرشيدة حيث تمكن من تحقيق الرقابة الشعبية، وتحد من الممارسات البيروقراطية والفساد.

أما فيما يتعلق بالإدارة المحلية فقد تبين من خلال هذا الفصل لأن دورها محوري في إنجاح أي تحول رقمي نظرا لقربها من المواطن والتماسها المباشر مع حاجته اليومية، الأمر الذي يجعل من تفعيل الإدارة الالكترونية في هذا المستوى أداة فعالة لإطفاء الشفافية وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن

ختاما فإن هذا الفصل وضع الأساس النظري لفهم العلاقة التفاعلية بين الإدارة الالكترونية والشفافية على مستوى الإدارة المحلية مما يسمح بالانتقال في الفصل الموالي إلى الدراسة الميدانية لتحليل مدى تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع في السياق الجزائري.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للإدارة الالكترونية ودورها في  
إضفاء الشفافية بلدية وادي النجاء ولاية ميله.

المبحث الأول: التعريف بعينة الدراسة بلدية وادي النجاء.

المبحث الثاني: دراسة حالة لبلدية واد النجاء لولاية ميله.

## تمهيد:

في ضوء ما طرح ونوقش في الإطار النظري الذي تناول كل من المتغير المستقل للإدارة الإلكترونية والمتغير التابع إضفاء الشفافية بالإدارة المحلية والتطرق لمفهومه وتطور المصطلح ناهيك عن أهميته اليوم في ظل التطور التكنولوجي الحاصل يأتي هذا الفصل ليكمل خطوات الدراسة المسبقة حيث يتم إبراز المنهج المستخدم وتحديد أدوات جمع البيانات وعينة البحث.

إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة، من خلال تحديدنا لهذه الإجراءات المنهجية نحاول عن طريقها التوصل إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة والتحقق من فرضياتها على أرض الواقع وذلك بتكميم البيانات ثم تحليلها للخروج بنتائج واقعية، وقد شملت دراستنا الميدانية عينة الموظفين من مختلف مصالح بلدية وادي النجاء.

نعالج في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال مبحثين المبحث الأول يدرس واقع بلدية وادي النجاء من خلال التطرق لتعريفها ووظائفها وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني، ندرس من خلاله واقع الإدارة الإلكترونية المطبقة في البلدية.

## المبحث الأول: التعريف بعينة الدراسة بلدية وادي النجاء.

قبل التطرق للدراسة الميدانية لبلدية وادي النجاء كعينة محل الدراسة لا بد من التعريف بها، وبهيكلها التنظيمي وكذا التطرق لإبراز الخدمات المقدمة من طرفها.

### المطلب الأول: التعريف ببلدية وادي النجاء.

تعد بلدية وادي النجاء نموذجا من بين العديد من البلديات التي تشكل النسيج الإداري المحلي في الجزائر، ومن خلال التطرق الى وضعيتها، يمكن التسلط الضوء على بعض الجوانب العملية المرتبطة بتنظيم وتسيير الجماعات المحلية.

### الفرع الأول: تعريف بلدية وادي النجاء وتاريخ نشأتها.

وادي النجاء مدينة وبلدية تابعة إقليميا إلى ولاية ميلة، كانت تسمى سابقا ببلدية رجاص ويطلق عليها عادة في المراسلات الرسمية اسم وادي النجاء وباللغة اللاتينية (Oued Endja) سميت بهذا الاسم لتموضعها وسط وادي على الضفة الجنوبية لوادي النجاء والذي يمر شمال البلدية، ويعود أصل تسمية وادي النجاء إلى اللغة الأمازيغية أي الواد الرطب (vallée humide) فكلمة النجاء أصلها هو أنقا eng و تعني الرطب.

مرت بلدية وادي النجاء بعدة تقسيمات إدارية ففي سنة 1964 أنشأت بلدية وادي النجاء التي كانت تسمى ببلدية رجاص تابعة لدائرة ميلة ولاية قسنطينة غير أن اسمها تغير بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 وبالضبط سنة 1977 أين أصبحت تسمى بلدية وادي النجاء، وفي نفس السنة تم تحويلها من دائرة ميلة إلى دائرة فرجيوة ولاية جيجل، وخلال هذه الفترة ضمت أربع تجمعات ثانوية وهي أعميرة آراس، زغاية، أحمد راشدي، ترعي باينان، وقدرت كثافة سكانها بـ : 44836 نسمة سنة 1977 أما الإطار الإداري لهذه البلدية فقد بقي على حاله إلى غاية التقسيم الإداري لسنة 1984 الذي كان يهدف الى تقريب الإدارة من المواطنين وانفصلت عنها التجمعات الأربعة والتي ترقى إلى بلديات وعليه تقلصت مساحة البلدية وأصبحت تقدر بـ 5480 هكتار.

### الفرع الثاني: الواقع الجغرافي للبلدية.

تقع بلدية وادي النجاء شمال شرق الجزائر بالجزء الشمالي لولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 79 إلى الغرب من مدينة ميلة والطريق الوطني رقم 105 باتجاه ولاية جيجل، تبلغ مساحتها الاجمالية 53339 كلم أما عدد سكانها فيقدر بـ : 24870 نسمة حسب الإحصاء الأخير لسنة 2024.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية:

تشتمل الإدارة البلدية على أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي أمانة الأمين العام، ستة (06) مصالح عشرون (20) مكتبا وثلاثة عشر (13) فرعا منها فرعين إداريين فرع بقرية العرصة وآخر بمشتى بويغد موزعة ونظرا للمهام الكثيرة الموجودة على مستوى المصالح .



### المطلب الثالث: مصالح البلدية ومهامها.

#### 1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

-مهامها:

- ✓ التنظيم العام -العقود والصفقات العمومية - الإحصاء العام للسكان.
- ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- ✓ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي
- ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- ✓ تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.
- ✓ مكتب سجلات الحالة المدنية - تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية.
- ✓ التصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل. - مسك البطاقة الانتخابية.
- ✓ أمانة اللجنة الانتخابية والإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية - إحصاء فئات الخدمة الوطنية... الخ

#### 2- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

-مهامها:

- المساعدات الاستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة.
- إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى.
- التكفل بدار العجزة.
- التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات بالتنسيق مع مصلحة النظافة والصحة العمومية.
- التعاونيات الشبانية.
- متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي.
- تدعيم نشاطات محو الأمية.
- متابعة نشاط الجمعيات ذات الطابع الرياضي.

#### 3- مصلحة الوقاية وحفظ الصحة العمومية:

-مهامها:

- أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- معاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك.

- فحص المياه لاسيما مياه الآبار.
  - ممارسة الطب البيطري
  - إحداث المساحة الخضراء وصيانتها.
  - إحداث فضاءات اللعب والتسلية.
  - تشجيع جمعية حماية البيئة ولجان الأحياء التي تستهدف في نشاطها الحفاظ على المحيط.
- 4- مصلحة التعمير والبناء والطرق والشبكات:

- مهامها:

- منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة.
- مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي.
- القيام بإنجاز جميع الأعمال التقنية.
- مراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج.
- متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات.
- إغذار المقاولين للوفاء بالتزاماتهم.
- حفظ جميع التصاميم والبنائيات المتعلقة بالجانب التقني.
- حفظ جميع التصاميم والبنائيات المتعلقة بالجانب التقني.
- تسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال.

5- مصلحة الإدارة والوسائل العامة:

- مهامها:

- تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة
- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.
- مسك جدول التعداد.
- تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.
- السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل.
- تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة.

- إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها.
- المتابعة المالية لبرامج التنمية.
- حساب أجور ومرتببات المستخدمين.
- مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل.
- متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.
- حساب أجور ومرتببات المستخدمين.
- متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز.
- مسك سجل الأملاك البلدية.
- الجرد العام للأملاك البلدية والجرد الدوري.
- متابعة حالة الأملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها وتطويرها.
- إعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة.
- متابعة تنفيذ العقود الصفقات العمومية.
- 

#### 6- مصلحة البيئة والنظافة العمومية :

##### -مهامها:

- جمع النفايات المنزلية ونقلها الى مراكز الردم او المعالجة وتنظيم الجداول الخاصة بذلك.
- تنظيف الطرقات والمساحات العمومية وصيانتها بصفة دورية.
- مكافحة الحشرات والكلاب الضالة وتنفيذ حملات التطهير.
- تهيئة وصيانة المساحات الخضراء وتنظيم عمليات التشجير داخل النطاق الحضري.
- السهر على تطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بالنظافة والبيئة.
- الاشراف على اماكن رمي النفايات.

### المبحث الثاني: دراسة حالة لبلدية واد النجاء لولاية ميله.

في سياق السعي الى عصرنه الادارة الالكترونية وتعزيز مبادئ الشفافية والفعالية تبرز اهمية دراسة واقع تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى البلديات وتمثل بلدية واد النجاء نموذجا ميدانيا يسمح بتقييم مدى تجسيد هذه التحولات الرقمية في التسيير اليومي والممارسات الادارية ومن خلال هذه الدراسة سيتم الوقوف على الجوانب العملية لتبني الادارة الالكترونية وانعكاساتها على تحسين جودة الخدمة العمومية وترسيخ مبادئ الشفافية في العلاقة بين الادارة والمواطن.

### المطلب الأول: تفرغ بيانات الدراسة ببلدية واد لنجاء ولاية ميله.

يعرض هذا المطلب نتائج تفرغ بيانات الدراسة الميدانية ببلدية واد النجاء، بهدف تقييم واقع الادارة الالكترونية وانعكاسها على اداء المرفق العام.

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

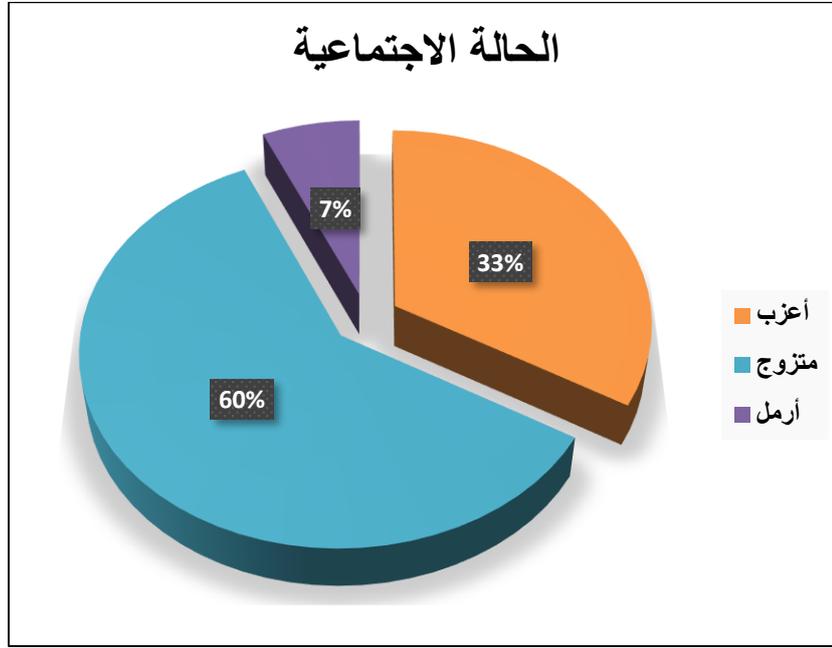
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	05	33,33%
متزوج	09	60%
أرمل	01	6,66%

### شرح محتوى الجدول:

ما نستنتجه من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلق بالحالة الاجتماعية أن أغلب الموظفين متزوجين وتصل النسبة إلى 60% وهذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسة. كون الفئة المتزوجة هي الأكثر استقرارا للوظيفة عكس الموظف الأعزب بنسبة 33,33% الذي يلجئ غالبا إلى الدوران الوظيفي. نلاحظ من خلال بيانات الجدول المتعلق بالحالة الاجتماعية أن أغلب الموظفين بنسبة 60% متزوجين وهذه النتيجة تعتبر كنقطة إيجابية بالنسبة للبلدية محل الدراسة كون هذه الفئة تكون أكثر قدرة على الشعور بالمسؤولية والرقابة الشخصية بحكم المسؤولية العائلية غالبا الملقاة على عاتقها. وكونهم مسؤولون على عائلاتهم مما يزيد في درجة شعورهم بالمسؤولية وصرامتهم أكثر في أداء عملهم، كما أن عدد المتزوجين إذا كان بنسبة كبيرة فإن ذلك يدل على الاستقرار الوظيفي والذي نعني به استقرار الموظف في منصب ومكان واحد وعدم بحثه على الدوران الوظيفي عكس الشباب الذي تجدهم سريع التنقل والحركة.

أما المتزوجون فنجدهم غالبا ما يغادره أو يغيرون مكان نشاطهم فهم أكثر قابلية للاستقرار في مكان واحد من الشباب ناهيك عن درجة المسؤولية والرقابة التي يمتازون بها غالبا.

الشكل رقم 4: أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن.

السن	الإجابة	النسبة
أقل من 30	02	%13,33
30-40	08	%53,33
40-50	03	%20
أكثر من 50	02	%13,33

شرح المحتوى الجدول 02: يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أعمار الأفراد العينة بنسبة كبيرة تتراوح ما بين (30-40 سنة) والتي قدرت ب %53,33 من الموظفين محل الدراسة الميدانية وهذه الفئة هي الفئة الشابة والقادرة على العطاء والتي تجد جلّ أعضائها يتميزون بالقدرة العقلية والجسمية الكبيرة جدا وريانة في التفكير وقوة التركيز والثبات عن الظروف بحكم أنهم لا يزالون في بداية المشوار فهم أكثر قدرة على العطاء من غيرهم في حين بلغت نسبة الفئة التي اعمارهم ما بين (40-50 سنة) ما نسبته %20 هذه الفئة تتميز بدرجة كبيرة من اليقظة والمسؤولية، أين نجدها مرتفعة عند هذه الفئة حيث يتم اشرافهم غالبا على التكوين الداخلي للموظفين داخل البلدية المعينة بحكم خبرتهم في الميدان وتوجيههم للعمال والموظفين الجدد غالبا ناهيك عن التجارب التي مرت بها هذه الفئة والتي كونت منها فئة عمالية متميزة عن بقية

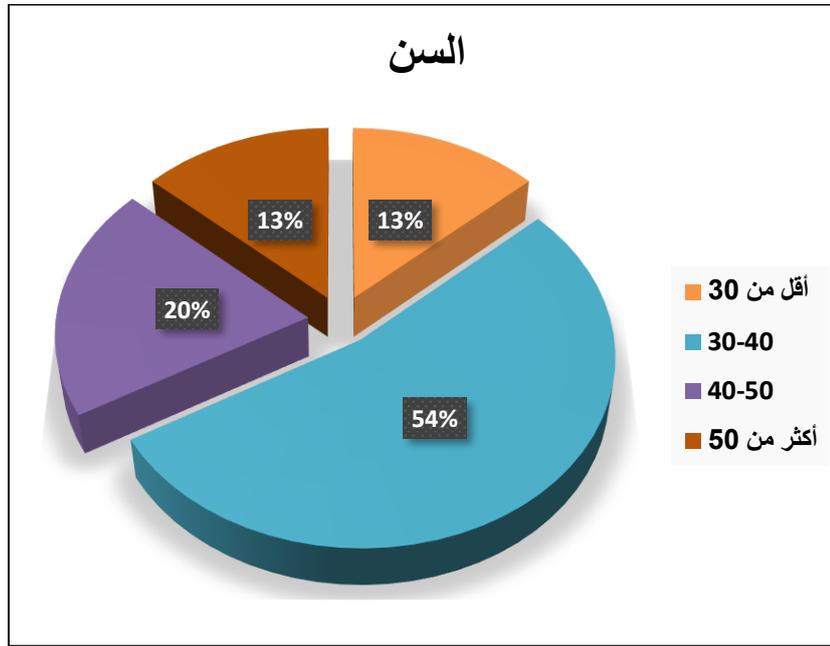
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية ببلدية وادي النجاء ولاية ميلة.

الموظفين فهذه الفئة هي التي غالبا تعتمد عليها الإدارة لتكوين الموظفين غالبا لطرق العمل الأكثر نجاعة بحكم الخبرة التي اصبحوا يتميزون بها. ناهيك عن الاستشارة التي تقدمها هذه الفئة لرئيس المصلحة في غالب الاحيان.

في حين ما نسبته 13,33% من العينة التي شملتها الدراسة تفوق أعمارهم (50 سنة) هذه الفئة تلعب دورا كبيرا داخل الإدارة لأنها الفئة الأكثر خبرة من غيرها وهي في الغالب الفئة التي سايرت البلدية في أغلب مراحل نشأتها وتطورها والعراقيل التي شهدتها فهذه الفئة الأكثر قدرة من غيرها على التكوين الموظفين، كما أن المصلحة المختصة غالبا ترجع هذه الفئة في حالة العراقيل الحاصلة والمشاكل لإعطاء اقتراحات الخروج من هذه الأخيرة، كونها تتميز بخبرة كبيرة في العمل،

أعمار أفراد العينة بنسبة أقل من (30 سنة) والتي قدرت نسبتها ب 13,33% من الموظفين وهي الفئة التي تمثل الأكثر شبابا وفي بداية مشوارها العملي، حيث تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على العطاء، والبلدية فتحت أبوابها لهذه الفئة للاستفادة من قدرتها وثبات ذاتها.

الشكل رقم 5: أفراد العينة حسب السن.



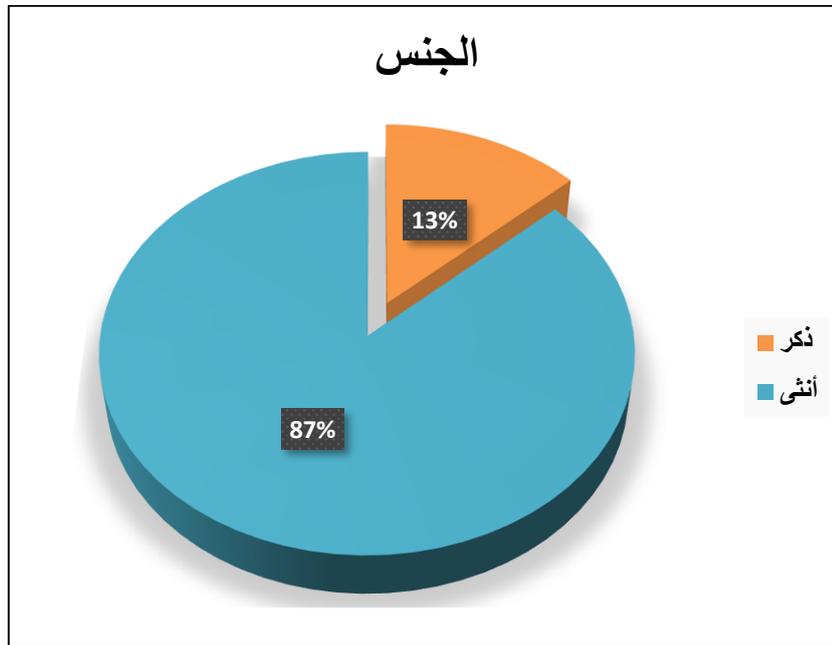
الجدول رقم 3 : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.

الجنس	الإجابة	النسبة %
ذكر	02	13,33%
أنثى	13	86,66%

شرح المحتوى الجدول 03: ما نستنتجه من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلق بالجنس أن ما عدده 13 فرد موظف من الإناث الذي يقدر نسبة 86,66% وهذا دليل على أن المؤسسة تشجع على توظيف الفئة النسوية التي تعتبر أكثر قدرة على التواصل مع غيرها، بالإضافة إلى انضباطهم الكبير وحسن المسؤولية واتقان العمل.

في حين أن ما عدده فردين من الذكور يتمثل بنسبة 13,33% وهذا ما يدل على القدرة البدنية. كما يتحملون مسؤولية رئاسة المصالح البلدية.

الشكل رقم 6: أفراد العينة حسب الجنس.

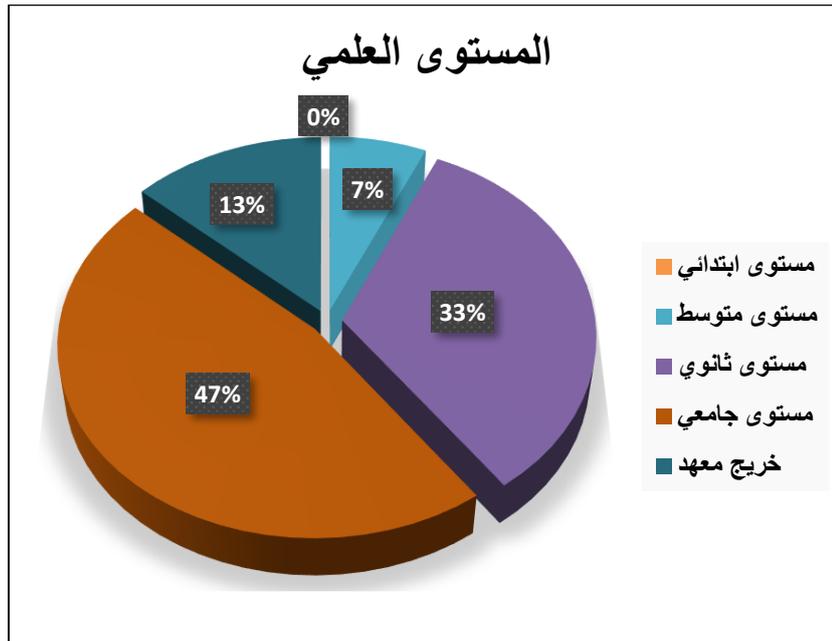


الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

النسبة %	التكرار	المستوى
00%	00	مستوى ابتدائي
6,66%	01	مستوى متوسط
33,33%	05	مستوى ثانوي
46,66%	07	مستوى جامعي
13,33%	02	خريج معهد
100%	15	المجموع

شرح محتوى الجدول 04: من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن ما نسبته 46,66% من العينة شملتها الدراسة فيما يخص المستوى العلمي هي فئة حاملة لشهادة جامعية وهذا ما يعكس درجة الوعي والتكوين والمهارة التي يتميز بها أفراد العينة محل الدراسة لأن أي تكوين علمي أكاديمي سوف يؤثر هو الآخر على طبيعة نجاح من عدم نجاح عمل البلدية في أدائها لعملها عكس الإدارات التي لا يحمل موظفيها المستوى الجامعي وتكوين عالي نجدهم غالبا أقل استجابة وكفاءة وقدرة على العمل في متغيرات ظروف العمل المختلفة كما يعكس التوجه الرشيد للحكومة الجزائرية بشكل عام بدعمها للمؤسسات العمومية بكوادر بشرية مؤهلة كخريجي الجامعات والمعاهد الوطنية المتخصصة كما أن من مميزات الفئة التي تمتاز بتكوين جامعي أكاديمي أن نسبة تفاعلهم واستجابتهم للوظائف التي يشغلونها والاستيعاب لمحتواها. كما أن خريجي الجامعات لهم علم مسبق بالجانب التنظيمي والاتصالي غالبا داخل البلدية وإن المستوى الثانوي ما نسبته 33,33% يعني أن الدولة الجزائرية مانحة الفرصة لهذه الفئة وإدماجها في عالم الشغل كونها لها القدرة في أداء مهامها. والقيام بدور فعال في التواصل مع المواطن. وأن هناك الفئة المستوى المتوسط ما نسبته 6,66% أي أن هذه الفئة في العينة موجودة في البلدية ويمكن لها الاندماج في عالم الشغل كغيرها من الفئات الأخرى ويمكن لها المساهمة في إثبات ذاتها وتولي مهامها بما يتماشى ومستواها.

الشكل رقم 7: أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

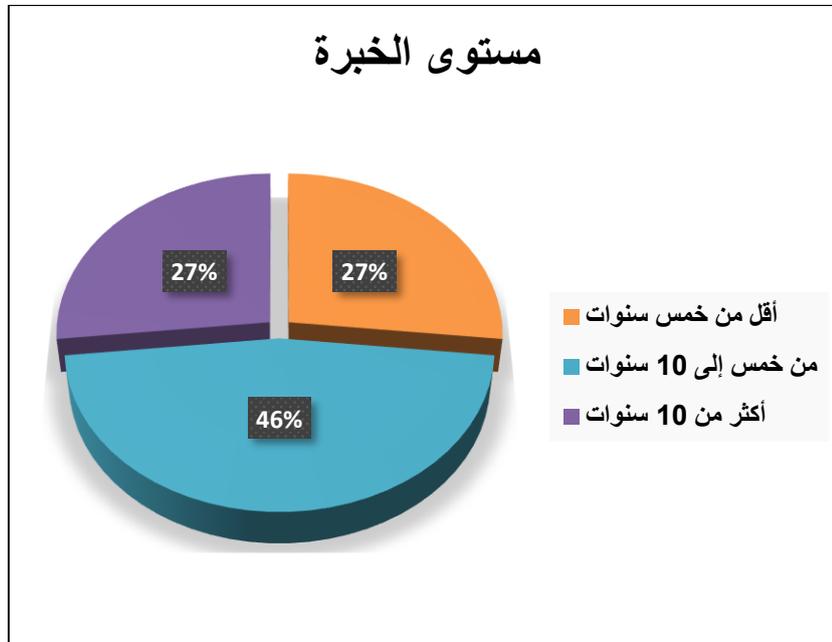


الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة.

السنوات	التكرار	النسبة %
أقل من خمس سنوات	04	26,66%
من خمس إلى 10 سنوات	07	46,66%
أكثر من 10 سنوات	04	26,66%

**شرح محتوى الجدول 05:** إن الفئة التي لها خبرة أقل من خمس (05سنوات) تمثل ما نسبته 26,66% وهي تعتبر نسبة لا يستهان بها وهذا ما يدل على أن البلدية لديها موظفين أكفاء ولديهم القدرة على إعطاء الأفضل وأن الفئة من العينة من (5 إلى 10 سنوات) والتي تمثل نسبة 46,66% وهي النسبة الكبيرة، وهذا ما يعني أن لها سنوات خبرة مما أكسبها اطلاع وخبرة كبيرة مما يمكنها من تحسين الأداء وترقية نشاطاتها وتحسينها باستمرار. أما أن العينة من فئة أكثر من (5 سنوات) تمثل نسبة 26,66% وهذه الفئة لديها الخبرة الكافية لأداء دور جد فعال في البلدية وهذا ما يعكس تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية ويؤدي الى ترقية نشاطاتها وتحسينها باستمرار.

الشكل رقم 8: أفراد العينة حسب مستوى الخبرة.



## المطلب الثاني: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لبلدية وادي النجاء.

الفرع الأول: أدوات الدراسة المستعملة.

### 1- الملاحظة:

وهي أولى خطوات البحث العلمي وهي تركيز الحواس على ظاهرة بهدف إدراك الخصائص التي تتميز بها، ولقد استعملنا الملاحظة في كامل مراحل البحث انطلاقاً من الخرجات الاستطلاعية حيث جددنا أولاً مدى ملاءمة المؤسسة المعينة لدراسة موضوع مذكرتنا حيث أنها تتوفر على الشروط اللازمة التي يعالجها البحث والتي تصل بنا إلى نتيجة في نهاية المطلق والمتمثلة في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية وادي النجاء ومستواها، أين لاحظنا مدى ملاءمة بلدية وادي النجاء للدراسة الميدانية.

### 2- المقابلة:

تعرف على أنها الحوار الفعلي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة والمبحوثين للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات واستعملنا للمقابلة بعد الملاحظة وكتمهيد للاستبيان لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه وهل ما نلاحظه وما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق مع بعضه البعض أم أن هناك تناقضات بين المعلومات الملاحظة والمتحصل عليها كما استعملنا تقنية المقابلة للتعرف على نشأة المؤسسة محل الدراسة وطبيعة عملها وعدد هياكلها وموظفيها كما تعتبر هذه المقابلة أيضاً كتمهيد للاستبيان الذي أجريناه مع موظفي بلدية وادي النجاء.

### 3- الاستبيان:

وهي وثيقة تعد مسبقاً توزع على مختلف عينات الدراسة، حيث اعتمدنا على العديد من الأسئلة المعدة مسبقاً (أسئلة مغلقة مفتوحة) مقسمة إلى محاور عديدة كل محور يحتوي عناصر مهمة لها علاقة بالإدارة الإلكترونية ومدى تطبيق الشفافية وتم توزيعها على موظفي البلدية عبر مصالحتها المختلفة ولقد تمت بموافقة رئيس البلدية وكذا موظفيها، وذلك لكي يتم شرح وإيضاح أي فكرة كانت غامضة لدى أحدهم.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم 6: جدول استبيان حول الإدارة الالكترونية لبلدية وادي النجاء.

الرقم	العبارة	الاحتمال	التكرار	النسبة%
1	لديكم اطلاع حول مفهوم الإدارة الالكترونية	نعم	07	%46,66
		لا	04	%26,66
		إلى حد ما	04	%26,66
2	تتوفر لديكم آليات عمل تمكنكم من تجسيد الإدارة الالكترونية	نعم	04	%26,66
		لا	05	%33,33
		إلى حد ما	06	%40
3	تضع منظمتكم خطة واضحة من أجل تطبيق الرقمنة	نعم	08	%53,33
		لا	04	%26,66
		إلى حد ما	03	%20
4	هل تتعاملون الكترونيا مع السجلات والوثائق الخاصة بالأفراد	نعم	05	%33,33
		لا	04	%26,66
		إلى حد ما	06	%40
5	هل ترى أن التعامل الرقمي شيء إيجابي	نعم	13	%86,66
		لا	1	%6,66
		إلى حد ما	1	%6,66
6	هل تولد عن التعامل الرقمي اختصار الجهد والوقت والمال	نعم	12	%80
		لا	1	%6,66
		إلى حد ما	02	%13,33
7	هل أنت راضي عن نسبة تطبيقكم للإدارة الالكترونية	نعم	05	%33,33
		لا	03	%20
		إلى حد ما	07	%46,66

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الالكترونية ودورها في إضفاء الشفافية ببلدية وادي النجاء ولاية ميلة.

8	هل يطلب المسؤولون في مؤسستكم عمل تقارير دورية عن حالة تسير المصالح في باب الإدارة الالكترونية.	نعم لا إلى حد ما	01 12 02	6,66% 80% 13,33%
9	هل يقوم المسؤولون بعمل دورات رقابة غير مبرمجة فجائية لمختلف المصالح داخل المؤسسة.	نعم لا إلى حد ما	03 06 06	20% 40% 40%
10	تتوفر لديكم موارد بشرية متكونة وذات كفاءة في أداء المهام	نعم لا إلى حد ما	05 06 04	33,33% 40% 26,66%
11	هل لديكم برنامج تكوين العمال داخليا	نعم لا إلى حد ما	07 06 02	46,66% 40% 13,33%
12	هل سبق واستفاد العمال من منح تكوين خارج المؤسسة	نعم لا إلى حد ما	01 14 00	6,66% 93,33% 00%
13	تتوفر مؤسستكم على موارد مالية تمكنها من تحقيق أهدافها في باب الرقمنة واقتناء الأجهزة اللازمة.	نعم لا إلى حد ما	00 13 02	00% 86,66% 13,33%
14	هل هناك استراتيجية واضحة للتعامل مع السجلات.	نعم لا إلى حد ما	03 08 04	20% 53,33% 26,66%

تحليل محتوى الجدول (جدول الخاص بالإدارة الالكترونية)

1- هل لديكم إطلاع حول مفهوم الإدارة الالكترونية

إن النسبة المطلعة على الإدارة الالكترونية تمثل 46,66% وهي نسبة معتبرة وهي دليل على وعي الموظفين بأهمية الإدارة الالكترونية وإن نسبة 26,66% التي عبرت ب(لا) وهذا يدل أن الإدارة الالكترونية لا زالت

يجعلها البعض كونها حديثة الوجود ونسبة 26,66% هي المعبرة إلى (حد ما) وهذه كذلك تعتبر نسبة لا يستهان بها المطلعة على الإدارة الالكترونية، وكذلك كون هذا المفهوم حديث النشأة.

2- تتوفر لديكم آليات عمل تمكنكم من تجسيد الإدارة الالكترونية إن ما نسبته 33,33% هي المعبرة ب(لا) وهذا يدل على أن لتجسيد الإدارة الالكترونية لا يزال في بدايته كونه حديث النشأة ويتطلب تخطيط مسبق لتجسيده وتوفير أموال باهضة وأن ما نسبته إلى حد ما هو 40% ويدل على أن البلدية تسعى إلى تجسيد الإدارة الالكترونية المسألة مسألة وقت كون 26,66% المعبرة ب(نعم) هي نسبة لا يستهان بها.

### 3- تضع منظمتكم خطة واضحة من أجل تطبيق الرقمنة.

إن نسبة 53,33% هي المعبرة ب(نعم) وهذا يدل أن البلدية لها خطة واضحة لتطبيق الرقمنة وأن نسبة 20% المعبرة ب (إلى حد ما) وهي نسبة ليست بالصغيرة وتدل على ان البلدية تسعى إلى وضع خطة واضحة لتطبيق الرقمنة كونها حديثة النشأة، والمعبرة ب(لا) نسبته 26,66% ان ليس هناك توازن لتطبيق الرقمنة في جميع المكاتب.

### 4- هل تتعاملون الكترونيا مع السجلات والوثائق الخاصة بالأفراد.

إن ما نسبته 40% هي المعبرة إلى ( حد ما )هي نسبة تعبر على أن التعامل الإلكتروني في طريق التطور ونسبة 33,33% المعبرة ب(نعم) تؤكد ذلك، وإن النسبة المعبرة ب (لا)نسبتها 26,66% من المبحوثين افادوا بعدم وجود تعامل الكتروني مع السجلات والوثائق الخاصة بالأفراد ورغم هذه النسبة لاتزال تعكس محدودية اعتماد على الوسائل الرقمية الا انها تعد مؤشر ايجابي على بداية وعي الادارة المحلية بأهمية التحول نحو الرقمنة وتمثل خطوة اولى في مسار التحديث الاداري .

### 5- هل ترى أن التعامل الرقمي شيء إيجابي

تظهر النتائج ان 86,66% من المستجوبين يرون ان التعامل الرقمي امر ايجابي وهيا نسبة عالية تعكس وعي كبيرا بأهمية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الاجراءات كما ان النسب المتبقية 6,66% بلا و6,66% الى حد ما تبقى محدودة مما يعزز الفعالية بقبول المواطنين لهذا التحول الايجابي في تسيير الشأن العام.

### 6- هل تولد عن التعامل الرقمي اختصار للجهد والوقت والمال.

اظهرت نتائج الدراسة ان 80% من المشاركين يقرون بان التعامل الرقمي يساهم في اختصار الجهد والوقت والمال وهي نسبة معتبرة تعكس ادراك واضحا لفوائد الرقمنة على مستوى تسيير الخدمات العمومية في

المقابل فان نسبة من قالو (لا) 6,66% وإلى (حد ما) 13,33% تظل محدودة، مما يؤكد القبول العام والرضا عن الاثار الايجابية للتحوّل الرقمي في الادارة المحلية.

#### 7- هل أنت راض عن نسبة تطبيقكم للإدارة الالكترونية

تشير النتائج الى ان 33,33% من المشاركين عبروا عن رضاهم بنسبة تطبيق لإدارة الالكترونية وهيا نسبة ايجابية تبرز وجود جهود ملموسة في هذا المجال كما ان نسبة 64,66% أجابوا الى (حد ما) ما يعكس تطلعات أكبر نحو تحسين الاداء الرقمي اما نسبة الغير الراضيين بنسبة 20% هي مؤشر على بعض التحديات لكنها تظل اقلية مقارنة بالمجموع مما يدل على اتجاه عام نحو التحسن التدريجي لتطبيق الادارة الالكترونية.

#### 8- هل يطلب المسؤولون في مؤسستكم عمل تقارير دورية عن حالة سير المصالحح في باب الإدارة

تبين النتائج ان غالبية المشاركين 80% أكدوا عدم طلب المسؤولين لتقارير دورية بشأن سير مصالح الادارة الالكترونية، مما يدل على ضعف في اليات المتابعة والتقييم. ورغم ان نسبة نعم لم تتجاوز 6,66% الا انها تمثل خطوة اولى نحو إدراك اهمية الرقابة المنتظمة، كما ان نسبة 13,33% ممن أجابوا ب (الى حد ما) تظهر وجود بعض المحاولات المحدودة، مما يستدعي تعزيز ثقافة التقييم داخل الادارة لضمان فعالية تطبيق الرقمنة.

#### 9- هل يقوم المسؤولون بعمل دورات رقابة غير مبرمجة فجائية لمختلف المصالحح داخل المؤسسة

تشير نتائج الدراسة الى ان 20% فقط من المشاركين أكدوا قيام المسؤولين بدورات رقابة فجائية، مقابل 40% نفو ذلك و 40% اجابو بالى حد ما تعكس هذه الارقام وجود رقابة محدودة وغير منتظمة ما يضعف من فعالية المتابعة الداخلية ومع ذلك فان نسبة من يرى وجود رقابة ولو جزئيا تعد مؤشرا ايجابيا يمكن البناء عليه لتعزيز اليات التفتيش وتحقيق الانضباط الاداري.

#### 10- تتوفر لديكم موارد بشرية متكونة وذات كفاءة في أداء المهام

اظهرت النتائج ان 33,33% من المشاركين يرون ان الموارد البشرية متوفرة تتسم بالكفاءة والتكوين وهيا نسبة ايجابية تشير الى وجود رصيد بشري مؤهل داخل المؤسسة غير ان نسبة 40% ممن أجابوا بالنفي 26,66% ب (حد ما) تعكس حاجة ملحة لتعزيز التكوين المستمر ورفع كفاءة الموظفين لضمان اداء اداري فعال يواكب متطلبات الادارة الالكترونية .

### 11\_ هل لديكم برنامج تكوين العمال داخليا

تظهر النتائج ان 46,66% من المشاركين أكدوا وجود برنامج لتكوين العمال داخليا وهيا نسبة مشجعة تعكس اهتماما بتطوير القدرات المهنية داخل المؤسسة كما ان نسبة لا 40% والى حد ما 13,33% تبرز وجود تفاوت في التكوين ما يستدعي توسيع هذه البرامج لضمان تأهيل شامل ودائم للموظفين خاصة في ظل التحول نحو الادارة الإلكترونية.

### 12- هل سبق واستفاد العمال من منح تكوين خارج المؤسسة

اظهرت نتائج الدراسة ان نسبة ضئيلة فقط من المشاركين 6,66% افادوا باستفادة العمال من منح تكوين خارج المؤسسة في حين اكدت الغالبية ب 33,93% غياب هذا النوع من التكوين وتعد هذه المعطيات مؤشرا على ضعف انفتاح المؤسسة على فرص التكوين الخارجي وهو ما قد يؤثر سلبا على تطوير الكفاءات ومواكبة التحولات الحديثة خاصة في مجال الادارة الإلكترونية.

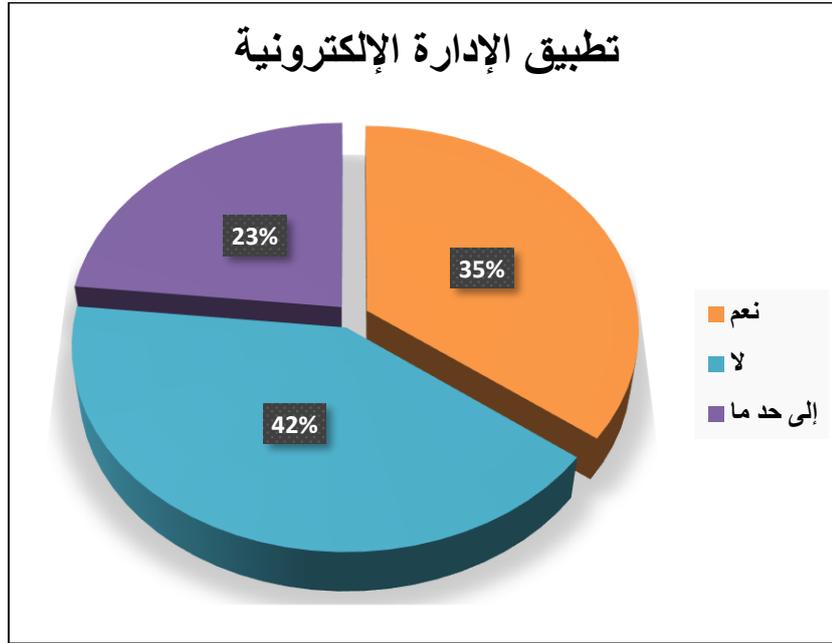
### 13- تتوفر مؤسستكم على موارد مالية تمكنها من تحقيق أهدافها في باب الرقمنة واقتناء الأجهزة اللازمة.

تكشف النتائج عن غياب تام لتوفر الموارد المالية الكافية لتحقيق اهداف الرقمنة حيث انه لم يجب اي من المشاركين بنعم بينما رأي 86,66% ان المؤسسة لا تمتلك الامكانيات المالية اللازمة، واجاب 13,33% الى حد ما تعكس هذه الارقام بشكل واضح ان نقص التمويل يعد من ابرز العوائق امام التحول الرقمي مما يستدعي ضرورة دعم البلديات بميزانيات مخصصة لتطوير بنيتها التكنولوجية وتعزيز كفاءتها الادارية.

### 14- هل هناك استراتيجية واضحة للتعامل مع السجلات

اظهرت نتائج الدراسة ان 20% فقط من المشاركين يرون وجود استراتيجية واضحة للتعامل مع السجلات بينما افاد 33,53% بعدم وجودها و 26,66% أجابوا ب الى حد ما وتبرز هذه النتائج غياب تخطيط منهجي في ادارة السجلات مما قد يؤثر سلبا على فعالية العمل الاداري ويضعف من فرص نجاح الرقمنة التي تقوم اساسا على التنظيم الدقيق للمعلومات والبيانات.

الشكل رقم 9: توزيع النسب الاجمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.



**المطلب الثالث: واقع تأثير الرقمنة المطبقة في تحقيق الشفافية ببلدية وادي النجاء.**

الجدول رقم 7: توزيع النسب الاجمالية لتحقيق الشفافية.

الرقم	العبرة	الاحتمال	التكرار	النسبة %
1	هل لديكم اطلاع حول معنى الشفافية	موجود/نعم	08	53,33%
		لا	06	40%
		إلى حد ما	01	6,66%
2	هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في العمل الإداري لدى الموظف.	موجود/نعم	06	40%
		لا	07	46,66%
		إلى حد ما	02	13,33%
3	هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في تقديم الخدمة للمواطن.	موجود/نعم	05	33,33%
		لا	02	13,33%
		إلى حد ما	08	53,33%
4	هل تولد عن الإدارة الإلكترونية الجودة في تقديم الخدمة.	موجود/نعم	09	60%
		لا	01	6,66%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإدارة الإلكترونية ودورها في إضفاء الشفافية ببليدية وادي النجاء ولاية ميلة.

		إلى حد ما		
5	هل عملت الرقمنة على التقليل من تكاليف العمل من طباعة الأوراق مثلا.	موجود/نعم	05	%33,33
		لا	07	%46,66
		إلى حد ما	03	%20
6	هناك فرق في جودة الخدمة المقدمة بين التعامل السابق الورقي والتعامل الرقمي؟	موجود/نعم	05	%33,33
		لا	00	%00
		إلى حد ما	10	%66,66
7	هل قللت الرقمنة من وجود أخطاء في سجلات الأفراد	موجود/نعم	09	%60
		لا	00	%00
		إلى حد ما	06	%40
8	هل تلاحظ أن الأفراد راضون عن الخدمات المقدمة لهم رقميا	موجود/نعم	03	%20
		لا	07	%46,66
		إلى حد ما	05	%33,33
9	هل هناك عدالة في تلقي الخدمة الإلكترونية بالنسبة لجميع المواطنين.	موجود/نعم	06	%40
		لا	00	%00
		إلى حد ما	09	%60
10	هل تقومون دوريا بمعالجة الخلل الحاصل في باب الرقمنة بالسرعة المطلوبة.	موجود/نعم	03	%20
		لا	04	%26,66
		إلى حد ما	08	%53,33
11	هل سبق وتلقيتهم شكاوي من طرف المواطنين وقيمتهم بمعالجة الخلل.	موجود/نعم	07	%46,66
		لا	05	%33,33
		إلى حد ما	03	%20
12	هل يتوفر لديكم سجل شكاوي خاص بالمواطنين.	موجود/نعم	14	%93,33
		لا	01	%6,66
		إلى حد ما	00	%00

13	هل ترى أن الرقمنة بمؤسستكم تتوافق مع تطلعاتكم كموظفين ذو خبرة.	موجود/نعم	03	20%
		لا	06	40%
		إلى حد ما	06	40%
14	هل حققت الرقمنة سهولة في وصول المعلومات.	موجود/نعم	05	33,33%
		لا	01	6,66%
		إلى حد ما	09	60%

تحليل محتوى الاستبيان : (الخاص بتحقيق الشفافية)

### 1. هل لديك اطلاع حول معنى الشفافية؟

من خلال الجدول نلاحظ حول هذا السؤال أن نسبة 53.33% من الموظفين صرّحوا بأن لديهم اطلاعاً على مفهوم الشفافية، وهي نسبة تعكس وعياً جيداً وانتشاراً مقبولاً لهذا المفهوم. كما أن نسبة 40% أجابوا بـ"لا"، ما وهي نسبة لا تقل أهمية، إذ تعبر عن الحاجة إلى تعزيز التكوين، وهو مؤشر يمكن استثماره لتحسين الاداء. أما نسبة 6.66% التي أجابت بـ"إلى حد ما" فهم يمثلون فئة تملك تصورا جزئيا، مما يدل على بداية وعي يمكن تطويره وتوجيهه نحو فهم أشمل.

### 2. هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في العمل لدى الموظفين؟

اجاب 40% من الموظفين ب(نعم) وهي نسبة معتبرة تدل على ان فئة واسعة قد لمست أثر الرقمنة بشكل مباشر في تسهيل المهام الادارية، مما يعد مؤشرا ايجابيا على فعالية التطبيق اما 46,66% فقد اجابوا ب (لا) وهي نسبة تعبر عن تحديات وصعوبات مازالت تعيق بعض الموظفين، ما يفتح المجال لتحسين البنية التحتية الرقمية والتكوين. بينما 13,33% أجابوا ب (إلى حد ما) ما يدل على وجود تحسن نسبي يحتاج الى دعم أكبر ليترجم الى نتائج ملموسة وشاملة.

### 3. هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في تقديم الخدمة للموظف؟

اجاب 33,33% من الموظفين ب(نعم) وهي نسبة مشجعة تدل على ان ثلث المشاركين لاحظوا تحسنا حقيقيا في مستوى الخدمة بفضل الرقمنة، اما 13,33% الذين اجابوا ب(لا) فهي نسبة منخفضة تعكس وجود بعض التحديات المحدودة في بعض الادارات او المراحل. بينما تمثل نسبة 53,33% (إلى حد ما)، فهي النسبة الأكبر ما يشير الى تحسن تدريجي ولموس في تقديم الخدمة، لكنه ما يزال يحتاج الى التطوير لتحقيق رضا اوسع واداء أكثر سلاسة.

#### 4. هل تولد عن الإدارة الإلكترونية الجودة في تقديم الخدمة؟

بلغت نسبة 60% من الموظفين ب (نعم) وهي نسبة قوية تدل على ان اغلبهم يلاحظون تحسنا واضحا في جودة الخدمة بفعل تطبيق الادارة الالكترونية، مما يدل مؤشرا ايجابيا على فعالية التحول الرقمي. في المقابل، فقط 6,66% اجابوا ب(لا) وهي نسبة ضئيلة تعكس وجود عراقيل محدودة لا تؤثر على التقييم العام. اما نسبة 33.33% اجابوا ب"إلى حد ما"، وهو مؤشر على إدراك نسبي للجودة، وهو دليل على ان النتائج موجودة لكنها ماتزال في طور التوسع والاكتمال.

#### 5. هل عملت الرقمنة على التقليل من تكاليف العمل من طباعة الاوراق مثلا؟

نسبة 33.33% تشير الى ان جزءا من الموظفين لاحظوا بالفعل أثر الرقمنة في تقليص التكاليف، لاسيما ما يتعلق باستهلاك الاوراق. اما 46.66% اجابوا ب (لا)، وهي نسبة تعكس ان التطبيق الحالي للرقمنة لم يصل بعد الى مستوى فعال في هذا الجانب داخل بعض المؤسسات . بينما 20% أجابت ب"إلى حد ما" ما يدل على تحسن جزئي، لكنه لايزال يحتاج الى تعميم وتفعيل افضل لتحقيق نتائج اوفر من حيث التكلفة.

#### 6. هنالك فرق في جودة الخدمة المقدمة بين التعامل السابق الورقي والعمل الرقمي؟

أفاد 33.33% لاحظوا تحسنا واضحا في جودة الخدمة بعد الانتقال الى النظام الرقمي. اما نسبة 00% اجابت ب (لا)، فهي دلالة قوية على ان جميع المشاركين يعترفون بوجود فرق، وهو مؤشر ايجابي على نجاح الرقمنة في احداث تغيير ملموس. في حين 66,66% اجابوا ب (الى حد ما)، وهي نسبة كبيرة تعبر عن وعي بان الفارق موجود لكنه لم يبلغ بعد المستوى المطلوب، مما يستدعي تطوير مستمر في الاداء الرقمي لتحقيق الجودة الكاملة.

#### 7. هل قللت الرقمنة من وجود اخطاء تسجيلات الأفراد؟

اجاب 60% من الموظفين ب (نعم)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تأثيرا ايجابيا ملحوظا للرقمنة في تحسين دقة المعلومات وتقليل الاخطاء الادارية، ما يعزز الثقة في المعالجة الرقمية للبيانات. اما نسبة 00% التي اجابت ب (لا)، فهي مؤشر ممتاز على الخطاء لم يعد ظاهرة شائعة في ظل الانظمة الرقمية. في حين ان 40% اجابوا ب (الى حد ما)، مما يدل على وجود تحسين جزئي في بعض الحالات، مع بقاء الحاجة لمزيد من الدقة والتحسين في بعض الجوانب التطبيقية.

#### 8. هل تلاحظ أن الأفراد راضون عن الخدمات المقدمة لهم رقمياً؟

نسبة 23.33% أكدوا على رضا الأفراد، وهي نسبة تظهر وجود انطباع إيجابي لدى البعض. بينما ترى 46.66% عدم وجود رضا، مما يكشف عن ضرورة تحسين تجربة المستخدم. في حين أن 30% أجابوا بـ"إلى حد ما"، ما يشير إلى رضا نسبي قد يتطور مع تحسين الخدمات

#### 9. هل هناك عدالة في تلقي الخدمة الإلكترونية بالنسبة لجميع المواطنين؟

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من الموظفين يرون أن هناك عدالة في تلقي الخدمة الرقمية، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود توازن نسبي في إيصال الخدمة لجميع الفئات. أما نسبة 26.66% التي أجابت بـ"لا" فهي تعكس بعض التفاوتات التي لا تزال قائمة في التغطية أو الاستفادة من الرقمنة. بينما 53.33% أجابوا بـ"إلى حد ما"، وهي النسبة الأكبر، مما يعكس إدراكاً واسعاً لوجود جهود ملموسة نحو تحقيق العدالة، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل، مما يتطلب مواصلة تحسين البنية التحتية الرقمية وتعميم الوصول.

#### 10. هل تقومون دورياً بمعالجة الخلل الحاصل في باب الرقمنة بالسرعة المطلوبة؟

أفاد 46.66% من الموظفين بأن المعالجة الدورية موجودة وتتم بالسرعة المطلوبة، وهي نسبة تعكس جدية الإدارة في تدارك الأعطال بسرعة. أما 33.33% فقد أجابوا بـ"لا"، ما يكشف عن وجود تأخر أو ضعف في الاستجابة لدى بعض الجهات. في حين أن 20% أجابوا بـ"إلى حد ما"، ما يعكس تجربة متباينة تختلف حسب نوع الخلل أو الجهة المعنية به، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تحسين آليات التدخل والصيانة.

#### 11. هل سبق وتلقيتم شكاوى من طرف المواطنين وقمتم بمعالجة الخلل؟

أظهرت النتائج أن نسبة 93.33% أجابوا بـ"نعم"، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على وجود آلية فعالة لتلقي الشكاوى والتجاوب معها، ما يُعتبر نقطة إيجابية في مسار الرقمنة. في المقابل، فقط 6.66% أجابوا بـ"لا"، مما يعني أن عدم التفاعل مع الشكاوى

#### 12. هل يتوفر لديكم سجل شكاوى خاص بالمواطنين؟

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 93.33% من الموظفين أكدوا وجود سجل خاص بشكاوى المواطنين، وهي نسبة عالية جداً تدل على وعي مؤسساتي كبير بأهمية آلية التظلم الرقمي، كما تعكس جاهزية الإدارة لاستقبال ملاحظات المواطنين ومعالجتها. أما نسبة 6.66% التي أجابت بـ"لا"، فهي نسبة ضئيلة تمثل حالات نادرة قد تعود لخصوصية بعض الإدارات أو تأخرها في التطبيق. في المقابل، لم يتم تسجيل أي نسبة تحت خيار "إلى حد ما" (0%)، مما يعني أن الأمر محسوم لدى الموظفين بين وجود السجل أو

غيابه، دون وجود حالة وسطية أو غموض، وهو ما يعكس وضوح الإجراءات داخل المؤسسات في هذا المجال.

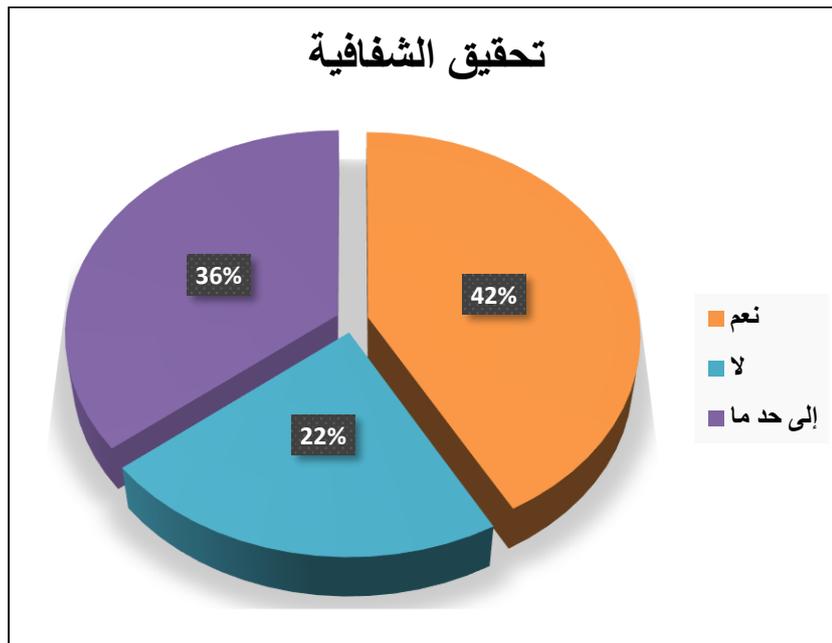
### 13\_ هل ترى ان الرقمنة بمؤسستكم تتوافق مع تطلعاتكم كموظفين ذو خبرة ؟

اجاب 20 % ب (نعم)، وهي نسبة تعبر عن فئة ترى ان الرقمنة تلبي تطلعاتها المهنية، مما يعكس جزئيا نجاح النظام الرقمي في تحقيق بعض الاهداف المرجوة. اما 40 % فقد اجابوا ب (لا) وهي نسبة تدل على ان شريحة من ذوي الخبرة مازالت لا تجد في الرقمنة ما يوازي انتظاراتها، وهو ما يشير الى وجود فجوة بين التطبيق والتطلعات. في حين ان 40 % اجابوا ب (الى حد ما)، وهي نسبة متوازنة تشير الى رضا جزئي وتوقعات مستمرة بمزيد من التحسين والتطوير لتواكب الخبرات الميدانية للمستخدمين.

### 14\_ هل حققت الرقمنة سهولة في وصول المعلومات؟

اجاب 33,33 % ب (نعم)، وهي نسبة ايجابية تدل على ان جزءا من الموظفين لاحظوا تحسنا ملموسا في سهولة الوصول الى المعلومات، مما يعكس فاعلية النظام الرقمي في هذا الجانب. بينما اجاب 6,66 % ب (لا)، وهي نسبة ضئيلة تشير الى وجود العراقيل المحدودة التي تمثل القاعدة العامة. في حين ان 60% اجابوا ب (الى حد ما)، وهي النسبة الاكبر، ما يدل على وجود تحسن نسبي معتبر، لكنه مازال يحتاج الى تطوير أكبر لتحقيق انسيابية تامة في تدفق المعلومات.

### الشكل رقم 10: توزيع النسب الإجمالية لتحقيق الشفافية.



# الخاتمة

### الخاتمة:

شهدت الإدارة العمومية في العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بنيتها وآليات عملها، نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع وتزايد متطلبات المواطن في الحصول على خدمة عمومية فعالة وشفافة. وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي تسعى من خلاله الدول إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ الحوكمة. وفي ظل هذه التحولات، جاءت هذه المذكرة لتسلط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية، ومدى مساهمتها في إضفاء الشفافية على التسيير الإداري، من خلال دراسة حالة بلدية واد النجاء كنموذج تطبيقي.

من خلال الإطارين النظري والميداني، تبين أن الإدارة الإلكترونية ليست فقط أداة تقنية لتحسين الأداء، بل هي وسيلة جوهرية لبناء الثقة بين الإدارة والمواطن، وترسيخ المساءلة والنزاهة. وقد أظهرت الدراسة الميدانية العديد من المؤشرات التي تُبرز وجود وعي عام بأهمية الرقمنة داخل البلدية، لكن هذا الوعي لم يُترجم بعد إلى تطبيق فعلي شامل ومستدام، بسبب عدة عوائق تنظيمية ومالية وتقنية.

### أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية:

\_ وجود تصور إيجابي عام لدى الموظفين حول أهمية الإدارة الإلكترونية، حيث عبّر أغلبهم عن قناعتهم بأن الرقمنة وسيلة فعالة لتقليل الجهد، الوقت، والمال، وتحسين نوعية الخدمات.

\_ بالرغم من هذا التصور الإيجابي، إلا أن مستوى الرضا عن التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية محدود، ويعكس وجود فجوة بين الخطاب والممارسة.

\_ غياب استراتيجية رقمية واضحة داخل البلدية، سواء فيما يتعلق بكيفية رقمنة السجلات أو تطوير البنية التحتية الرقمية.

\_ تسجيل ضعف ملحوظ في الرقابة الداخلية، حيث لا يتم إعداد تقارير دورية منتظمة عن مدى التقدم في تطبيق الرقمنة، كما أن الزيارات التفتيشية الفجائية نادرة.

\_ النقص في الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال الرقمنة، وهو ما يشكل عائقًا حقيقيًا أمام التنفيذ السليم لهذا التحول.

\_ تسجيل قصور في برامج التكوين الداخلي والخارجي، حيث أن بعض الموظفين استفادوا من تكوين داخلي، لكن أغلبهم لم يحظَ بفرص لتكوين خارجي حديث ومتخصص.

\_ غياب التغطية المالية اللازمة لاقتناء المعدات الإلكترونية والتكنولوجية الضرورية، مما يُعيق تفعيل المشاريع الرقمية داخل البلدية.

## الخاتمة.

\_ غياب التنسيق بين مختلف المصالح، وهو ما يؤدي إلى تكرار الإجراءات أو ضياع البيانات، ويقوض مبدأ التكامل الإداري.

\_ ضعف المنصات الإلكترونية التفاعلية الموجهة للمواطنين، ما يجعل علاقة المواطن بالإدارة لا تزال تقليدية في معظم جوانبها.

انطلاقاً من هذه النتائج، فإن عملية التحول الرقمي لا تقتصر على إدخال الحواسيب أو رقمنة الوثائق، بل تتطلب إرادة سياسية، واستراتيجية متكاملة تشمل التكوين، التمويل، التنظيم، والرقابة.

### التوصيات:

\_ وضع استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة خاصة بالإدارة المحلية، تشمل أهدافاً مرحلية، مؤشرات أداء وجدول زمنية للتنفيذ.

\_ تخصيص موارد مالية مستقلة ومستدامة لدعم مشاريع الرقمنة، والعمل على إدراج بند الرقمنة ضمن الميزانية السنوية للبلدية.

\_ تعزيز الكفاءات البشرية المؤهلة، من خلال التكوين المتخصص والمستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات مع تحفيز الكفاءات المحلية.

\_ رقمنة الأرشيف الإداري والسجلات الورقية بشكل تدريجي ومنظم، وفق معايير الأمن والحفظ الإلكتروني. تفعيل دور الرقابة الإدارية الداخلية، من خلال التقارير الدورية والدورات الفجائية لمراقبة تطبيق السياسات الرقمية.

\_ إعداد منصات إلكترونية تفاعلية تمكن المواطنين من الاستفادة من الخدمات الإدارية عن بُعد، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمواطن.

\_ تشجيع مبدأ الشفافية عبر النشر الإلكتروني للمعلومات الإدارية والمالية، بما يعزز ثقة المواطن بالإدارة.

\_ الاستفادة من التجارب الناجحة محلياً ودولياً، وتكييفها مع واقع البلدية، بما يضمن الفعالية والاستمرارية.

\_ تشجيع التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح داخل الإدارة، عبر نظام رقمي موحد يسهل تبادل البيانات واتخاذ القرارات.

\_ إدماج مبدأ الحوكمة الإلكترونية في التسيير المحلي، باعتبارها المدخل الحقيقي لتحقيق الشفافية والمساءلة.

ختاماً، فإن بلدية واد النجاء، بالرغم من التحديات المسجلة، تمتلك قاعدة بشرية ومؤسسية يمكن البناء عليها

لتحديث الإدارة وتحسين شفافيتها عبر الرقمنة، شريطة أن تتوفر الإرادة الحقيقية، والدعم المؤسسي والتخطيط

المنهج. فالتحول الرقمي ليس خياراً ترفيهياً، بل ضرورة حتمية تُلهمها تطلعات المواطن ومتطلبات الإدارة

الحديثة.

ملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد الحقوق والعلوم السياسية

ماستر قانون إداري

وثيقة الإستبيان

في إطار إعداد أطروحة ماستر تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في  
إضفاء الشفافية على الإدارة المحلية".

نرجوا من سيادتكم التمعن في الاستمارة المقدمة إليكم والإجابة عنها (بنعم أو  
لا ) مع تقديم ملاحظات إن وجدت وفق ما تتضمنه الاستمارة بكل شفافية دون  
تحفظ لأن كل ما سيقدم سيكون في إطار من العلمية ولا يستعمل إلا لأغراض  
البحث العلمي :

مطلب 1 : عينة البحث (الدراسة)

1. البيانات الخاصة بعينات البحث :

جدول رقم(01) : توزيع عينة البحث وفق متغير الحالة الاجتماعية

الاجابة	الحالة الاجتماعية
	أعزب
	متزوج
	أرمل

جدول رقم(02) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

الاجابة	السن
	أقل من 30
	30-40
	40-50
	أكثر من 50

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الاجابة	الجنس
	ذكر
	أنثى

جدول رقم (04): توزيع أفراد العين حسب متغير المستوى العلمي

الاجابة	المستوى
	مستوى ابتدائي
	مستوى متوسط
	مستوى ثانوي
	مستوى جامعي
	خريج معهد

جدول رقم (05): توزيع أفراد العين حسب سنوات الخبرة

الاجابة	السنوات
	أقل من خمس 05 سنوات
	من خمس 05 إلى 10 سنوات
	أكثر من عشر 10 سنوات

مطلب 2- محاور وفقرات الاستبيان

المحور الأول: واقع الرقمنة في مصلحة...بلدية.....:

الرقم	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما	ملاحظات
1	لديكم اطلاع حول مفهوم الإدارة الإلكترونية				
2	تتوفر لديكم آليات عمل تمكنكم من تجسيد الإدارة الإلكترونية				
3	تضع منظماتكم خطة واضحة من أجل تطبيق الرقمنة				
4	هل تتعاملون إلكترونيا مع السجلات والوثائق الخاصة بالأفراد				
5	هل ترى أن التعامل الرقمي شيء إيجابي				
6	هل تولد على التعامل الرقمي اختصار الجهد والوقت والمال				
7	هل أنت راضي عن نسبة تطبيقكم للإدارة الإلكترونية				
8	هل يطلب المسؤولون في مؤسستكم عمل تقارير دورية عن حالة سير المصالح في باب الإدارة الإلكترونية				
9	هل يقوم المسؤولون بعمل دورات رقابة غير مبرمجة (فجائية) لمختلف المصالح داخل المؤسسة				
10	تتوفر لديكم موارد بشرية متكونة وذات كفاءة في أداء المهام				
	هل يتوفر لديكم برنامج لتكوين العمال داخليا				
11	هل سبق واستفاد العمال من منح تكوين خارج المؤسسة				
12	تتوفر مؤسستكم على موارد مالية تمكنها من تحقيق أهدافها في باب الرقمنة واقتناء الأجهزة اللازمة				
13	هل هنالك إستراتيجية واضحة للتعامل مع السجلات رقميا				

## ملحق وثيقة الاستبيان.

ماهي المعوقات الحاصلة أمامكم، مع إضافة أي تعليقات تريد إضافتها

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

المحور الثاني : واقع تأثير الرقمنة المطبقة في تحقيق الشفافية بالمؤسسة ..... :

العبرة	نعم	لا	إلى حدما	ملاحظات
1				هل لديكم إطلاع حول معنى الشفافية
2				هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في العمل الإداري لدى الموظف
3				هل قدمت عملية الرقمنة تسهيلات في تقديم الخدمة للمواطن
4				هل تولد عن الإدارة الإلكترونية الجودة في تقديم الخدمة
5				هل عملت الرقمنة على التقليل من تكاليف العمل من طباعة للأوراق مثلا
6				هنالك فرق في جودة الخدمة المقدمة بين التعامل السابق الورقي والتعامل الرقمي ؟
7				هل قللت الرقمنة من وجود أخطاء في سجلات الأفراد
8				هل تلاحظ أن الأفراد راضون عن الخدمات المقدمة لهم رقميا
9				هل هنالك عدالة في تلقي الخدمة الإلكترونية بالنسبة لجميع المواطنين
10				هل تقومون دوريا بمعالجة الخلل الحاصل في باب الرقمنة وبالسرية المطلوبة

## ملحق وثيقة الاستبيان.

				هل سبق وتلقيتم شكاوي من طرف المواطنين وقمتم بمعالجة الخلل	11
				هل يتوفر لديكم سجل شكاوي خاص بالمواطنين	12
				هل ترى أن الرقمنة بمؤسستكم تتوافق مع تطلعاتكم كموظفين ذوي خبرة	13
				هل حققت الرقمنة سهولة في وصول المعلومات	14

ماهي خططكم المستقبلية في باب الرقمنة لأجل تحسين الخدمة العمومية

.....

.....

.....

.....

.....

## ملخص:

شهدت الإدارة المحلية تحولات عميقة بفعل التحول الرقمي، حيث أضحى الإدارة الإلكترونية أداة جوهرية لتعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات العمومية. تناولت هذه المذكرة واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية واد النجاء، مركزة على دورها في إضفاء الشفافية على التسيير الإداري. وقد أبرزت الدراسة أن الرقمنة تُعد وسيلة لتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، لكنها لا تزال تعاني من عراقيل تنظيمية، تقنية، ومالية تحدّ من فعاليتها. كما كشفت عن وجود وعي إيجابي لدى الموظفين بأهمية الرقمنة، يقابله ضعف في التطبيق العملي وغياب استراتيجية رقمية واضحة. وتوصي الدراسة بوضع خطة متكاملة تشمل التكوين، التمويل تطوير البنية التحتية، وتفعيل الرقابة الداخلية، إلى جانب إشراك المواطن عبر منصات رقمية تفاعلية. تؤكد الخاتمة أن التحول الرقمي ضرورة حتمية للإدارة المحلية، وليس خياراً، ويتطلب إرادة سياسية جادة لتحقيق الشفافية والحكم الراشد.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الشفافية، الرقمنة، البنية التحتية، الإدارة المحلية.

## Abstract

Local administration has undergone significant transformations due to digitalization, with e-governance emerging as a vital tool for enhancing transparency and improving public service delivery. This thesis examines the state of e-administration in the municipality of Oued-Endja, focusing on its role in promoting administrative transparency. The study reveals that while digitization fosters trust between citizens and local authorities, it still faces organizational, technical, and financial obstacles that limit its effectiveness. Although there is a generally positive perception among employees regarding the benefits of digital tools, the actual implementation remains limited due to the absence of a clear digital strategy. The research recommends the development of an integrated plan encompassing training, funding, infrastructure development, and the activation of internal oversight mechanisms. It also stresses the importance of citizen engagement through interactive digital platforms. Ultimately, the study concludes that digital transformation is not a luxury but a pressing necessity for modern governance and genuine transparency.

**Keywords:** Electronic administration, Transparency, Digitization, Infrastructure, Local administration.