

## الملتقى الوطني تحت عنوان: التسيير الإلكتروني للبلديات

الأبعاد والرهانات

يوم: 22 جوان 2021

استمارة المشاركة:

لقب واسم الباحث: بومحكاك خدوجة

طالبة سنة أولى دكتوراه ، تخصص: إدارة وجماعات محلية

الكلية : الحقوق والعلوم السياسية

الجامعة: جامعة محمد ملين دباغين 2 سطيف، البلد: الجزائر

الهاتف النقال: 0561393025/0558699413

البريد الإلكتروني: [boumahkakkhadoudja@gmail.com](mailto:boumahkakkhadoudja@gmail.com)

**محور المداخلة:** المحور الثاني: " الأسس القانونية والتنظيمية للبلدية الإلكترونية في ظل التسيير العمومي الجديد "

**عنوان المداخلة:** "تحديات ومتطلبات الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد"

**ملخص المداخلة:**

تعالج الدراسة تحديات ومتطلبات إنتقال البلدية الجزائرية من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد؛ أي كيفية تجاوز العوائق القانونية والتنظيمية للوصول إلى التسيير إلكتروني الذي يعد من مبادئ المناجمنت العمومي الجديد، ووهذا من خلال إعتماد آلية الرقمنة كمقاربة كفيلة بالانتقال من التسيير البيروقراطي الكلاسيكي إلى التسيير العمومي الجديد، فلقد عرفت الجزائر إصلاحات على مستوى إدارتها المحلية؛ وهذا سعيا للوصول إلى أعلى درجات الفعالية في التسيير من خلال إصدارها استراتيجية الجزائر الإلكترونية خاصة،

تهدف هذه الدراسة الى التحديات وتجاوزها و إعتماد المتطلبات وتفعيلها، وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في معرفة مدى قدرة البلدية الجزائرية في تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد خاصة محور الرقمنة والتسيير الإلكتروني ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أنه يجب تهيئة بيئة الإدارة المحلية الجزائرية من حيث هياكلها، تسييرها وموظفيها عن طريق تبني إجراءات إدارية تخدم التسيير الإلكتروني، وتؤدي إلى ترسيخ المناجمنت العمومي الجديد.

**كلمات مفتاحية:** البلدية الإلكترونية، التسيير التقليدي، التسيير العمومي الجديد.

## Résumé :

L'étude se concentre sur les défis et les exigences de la transition de la municipalité en Algérie d'une gestion traditionnelle à une nouvelle gestion publique ; autrement dit, comment contourner les barrières légales et réglementaires et accéder à la gestion électronique ; quel est l'un des principes de « LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE » , et l'adoption du mécanisme de numérisation comme mécanisme de transition de la gestion bureaucratique classique à la nouvelle gestion publique, L'Algérie a connu des réformes au niveau de son administration locale ; ceci afin d'atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité dans la gestion à travers l'émission de la stratégie électronique Algérie notamment, ou, dans cette étude, nous avons analysé les défis et les avons négligés, approuvé les exigences et les avons activées, l'importance scientifique de la cette étude réside dans la connaissance de la mesure dans laquelle la commune peut adopter les principes de la nouvelle administration publique, en particulier l'axe de la numérisation et de la gestion électronique, parmi les résultats les plus importants obtenus, il faut crée l'environnement de l'administration locale algérienne au niveau de ses structures, de sa gestion et de son personnel adoptant des procédures administratives qui servent la gestion électronique et conduisent à l'application de nouvelle gestion publique, ainsi que l'introduction du facteur technologie et systèmes d'information, et ceci au sein d'un organe financier et de gestion indépendant qui supervise la réforme administrative et la gestion électronique

**Mots clés :** municipalité électronique, gestion traditionnelle, nouvelle administration publique

## مقدمة:

في ظل التطورات الراهنة ومع بروز ثورة المعلومات والاتصالات، تسعى الإدارات المحلية إلى تحسين خدماتها العامة من خلال تحسين أدائها وإعتماد التسيير الإلكتروني للبلديات، فلقد عملت العديد من الدول في مجال عصنة ورقمنة بلدياتها عن طريق تطبيق المناجمنت العمومي الجديد وعلى رأسها الدول الأنجلوساكسونية، وبعدها انتشرت في مختلف دول العالم ، والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى إدخال آليات ومبادئ المناجمنت العمومي الجديد لرفع مستوى الأداء والتسيير الإداري ، والخروج من الحالة التقليدية إلى التحديث والإصلاح من أجل تحقيق العصنة الإدارية انطلاقا من الإدارة الإلكترونية

حاولت الجزائر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات خاصة على المستوى المحلي المتمثل في البلدية التي تعد أقرب وحدة محلية للمواطن من أجل خدمته بأكبر فعالية؛ وهذا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013/2008، غير أن هذا المشروع عرف تمديد لفترة ثانية 2018/2013 نتيجة عدم استكمالها، إضافة إلى أن الإدارة المحلية تعاني من مشاكل وتحديات تحول دون تحقيق أهدافها، وتتمحور هذه التحديات في الأسس القانونية والتنظيمية التي تعد جامدة لذا وجب تجاوزها بحثا عن مرونة في الإجراءات المتعلقة بالبلدية الإلكترونية التي تعد مبدأ من مبادئ المناجمنت العمومي ، خاصة في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي تدفع للقيام بإصلاحات إدارية تتطابق والمعايير الدولية للإدارة العامة الحديثة.

**الإشكالية:** ماهي تحديات ومتطلبات الإنتقال من التسيير التقليدي إلى المناجمنت العمومي الجديد الذي كرسه مسار الرقمنة في الجزائر؟

## منهجية الدراسة:

1. الإقتراب القانوني: تم الإعتماد على هذا الإقتراب في هذه الدراسة من خلال تحليل الأسس القانونية والتنظيمية للإدارة المحلية على رأسها "البلدية" ؛ ومحاولة وضع إقتراحات وإدخال نوع من الليونة لتحسين القوانين ة تطويرها بما يتوافق مع متطلبات الإدارة العامة الحديثة.

2. المقاربة التسييرية: تم الإعتماد على هذه المقاربة في هذه الدراسة على إعتبار أن المناجنت العمومي هومقاربة تسييرية تقوم على التركيز على أساليب التسيير المنتهجة في القطاع الخاص ومنطق السوق، وتهدف إلى تحويل الإدارات العامة الحكومية إلى مؤسسات ترضي الزبون من خلال تحسين الأداء وإعتماد الإدارة الإلكترونية والتسيير الإلكتروني لتحقيق الجودة في الخدمة.

3. الإقتراب الوظيفي: تم الإعتماد على هذا الإقتراب في هذه الدراسة كونه ينظر إلى مانتج عن التطور في الأحداث التي تقود بالضرورة إلى تغييرات قانونية بالنسبة للأداء ومدى قدرته على التكيف مع هذه التحولات والتغييرات في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية على المستوى الداخلي والخارجي .

### محاور الدراسة:

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المحور الثاني: تحديات الإنتقال من التسيير التقليدي على مستوى البلدية إلى التسيير العمومي الجديد

المحور الثالث: متطلبات الإنتقال من التسيير التقليدي الى التسيير العمومي الجديد في البلدية الجزائرية

1. مفهوم التسيير العمومي الجديد، التسيير العمومي الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية، البلدية الإلكترونية:  
أ. مفهوم التسيير العمومي الجديد:

ظهر التسيير العمومي الجديد تحت تساؤلات واستفهامات الباحثين؛ السياسيين والبيروقراط حول: " ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟"، فتميزت هذه الفترة من 1960م\_1970م، بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة، فالإصلاح وإعادة هيكلة المنظمات العامة وخدمتها يُحتم على الدولة تطوير طرق وآليات جديدة لممارسة التسيير في الجوانب التنظيمية التي هي دائما في حالة تطور وتغير مستمر، وعليه ف(NPM) يُعد كبراديم "Paradigm" جديد لإصلاح الإدارة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدرتها في تقديم الخدمات للمواطن إنطلاقا من قيامها على محور الإدارة الإلكترونية والرقمنة كآلية لتفعيل التسيير وجعله أكثر سرعة وسهولة في معالجة الملفات الإدارية.<sup>1</sup>

وعليه فلقد كانت نشأة المناجنت العمومي الجديد ، خاصة بعد الإمة الإقتصادية والمالية التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية ومختلف الدول الصناعية وكذا بعد أزمة النفط 1973م، التي أدت إلى إختلالات في المؤسسات العمومية التي كانت تركز على الوسائل أكثر من فعالية النتائج، مما أدى إلى ظهور نظرية تدعو إلى إدخال مبادئ المناجنت على سياسات المؤسسات العمومية من أجل إصلاحها، من خلال الإستفادة من آليات التسيير في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام، إضافة إلى قصور الإدارة الفيدرالية التقليدية التي أظرت سلبياتها من خلال إنعدام المنافسة وإنعدام تقييم الأداء والتماطل والبيروقراطية في القيام بالخدمة، ومن هنا كانت نشأة المناجنت العمومي الجديد ؛ فظهر في أواخر السبعينات في بريطانيا مع تقرير " فولتن "Volten" الذي إهتم بفوائد المناجنت العمومي والتوظيف خارج المؤسسة، وتحت شعار رئيسة الوزراء مارغريت تاتشر "Margarit tatcher" (المرأة الحديدية) التي إهتمت بنتائج المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

وبعدها تجسدت مبادئ المناجنت العمومي الجديد في مشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الو.م.أ، والدول الأنجلوساكسونية (نيوزلندا، بريطانيا، سويسرا،...)، وذلك بداية الثمانينات.

تعريف التسيير العمومي الجديد: يعرف المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: (Dictionnaire Suisse de politique Sociale) : "إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCED وعلى عكس التسيير التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الإقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الإرتقاء بالإدارة إلى مستوى الكفاءة والفعالية".<sup>3</sup>

كما عرفته الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCED بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية، ويعوا هذا النموذج إلى التركيز على النتائج من حيث الكفاءة والفعالية والفاعلية وجودة الخدمة، استبدال الهياكل الهرمية والمركزية بأنظمة وهياكل لامركزية حيث تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة أقرب ما يكون للمواطن الذي له

<sup>1</sup> طارق عاشور، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز التنافسية وكفاءات المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1،

2011م/2012م، ص، ص، 111، 110.

سلى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض الدول الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الو.م.أ)، (جامعة 2 أحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، 2014)، ص، 128.

<sup>3</sup>Dictionnaire suisse de politique sociale, ([www.sodallinfo.ch/cyi-bin/dicopoddo/show.cfm:d=530](http://www.sodallinfo.ch/cyi-bin/dicopoddo/show.cfm:d=530))، consulté le 07/02/2005.

حق إبداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة فتكون عملية إتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة، زيادة الإهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة وتعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي تعد على مختلف المستويات.<sup>4</sup> فالهدف من المناجمت العمومي الجديد هو الرفع من الأداء؛ والأداء هو مجموع الفعالية زائد الفاعلية، الفعالية تعني تحقيق النتائج المرجوة والمسطرة، والفاعلية تعني تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

مبادئ المناجمت العمومي الجديد: تتمثل النقاط المشتركة بين المفكرين حول المبادئ التي يقوم عليها المناجمت العمومي الجديد: (غرونينغ Grunening ، بورنيس bornis ، بوليت pollit ، أزبورن وغيبيلر osborn and gabler ، هود hood ، dunleavy ودونليفني) ؛ وهذه المبادئ هي :

- ✓ جعل الدولة أكثر استجابة للمواطن عن طريق اللامركزية من خلال التعامل مع المواطن على أساس أنه زبون ما يتطلب تقديم له خدمة ذات جودة ونوعية بأقل وقت وجهد عن طريق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ التركيز على النتائج بدل الوسائل .
- ✓ المرونة في خلال إتخاذ القرارات وتقديم الخدمات.
- ✓ الاستجابة للعملاء وإدخال المنافسة للخدمة العامة
- ✓ تعزيز الشفافية و المسائلة في الخدمات والتعاملات بما يضمن الكفاءة والفعالية
- ✓ لامركزية التسيير وإعتماد مبدأ المشاركة والمرونة .<sup>5</sup>
- ✓ إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرين العموميين لأداء نشاطاتهم بشكل جيد.
- ✓ إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية لإضفاء المنافسة بين المنظمات العمومية وبين القطاع الخاص والعام.
- ✓ إدخال الأساليب التسيير المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية .
- ✓ إعتماد مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات أي إعتماد اللامركزية في الإدارات العمومية ومشاركة المواطن
- ✓ العمل على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال إنفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم.
- ✓ تدعيم رقابة التسيير وتقييم النتائج والتركيز عليها.
- ✓ التخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الرسمية وتفويض السلطة للمستويات اللامركزية .<sup>6</sup>

ومنه فإن التسيير العمومي الجديد هو طريقة أو نمط تسيير قائم على تحسين الخدمات من خلال قياس الأداء وتقييمه وتقييمه، منح الاستقلالية للمسيرين العموميين، اللامركزية ، إتاحة التكنولوجيا والتسيير الإلكتروني الذي يعد عصب فعالية الأداء من خلال تقديم الخدمة العامة بجودة عالية وفي أقل وقت وجهد.

## ب. التسيير العمومي الإلكتروني:

ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013م، ص، 191. <sup>4</sup>  
صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، الوكالة الولائية للتشغيل، تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، جوان 2018م، ص، 167. <sup>5</sup>

سلوى تيشات، "المناجمت العمومي كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية، دراسة حالة بعض الدول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، (جامعة قاصدي مرياح ورقة 2018/05/20م، ص، 32. <sup>6</sup>

لتحديد مفهوم التسيير العمومي الإلكتروني لابد من تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية؛ بحكم أن التسيير العمومي الإلكتروني هو تطبيق للإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام؛ التي تعد عملية قائمة على التقنيات الحديثة للقيام بوظائف الإدارة العامة، كما نجد أن مصطلح التسيير العمومي الإلكتروني يتداخل مع مفهوم الحكومة الإلكترونية التي تعتبر كنتيجة تتحقق بعد تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع النشاطات والقطاعات والمؤسسات في الدولة، والحكومة الإلكترونية هي " شكل من أشكال التنظيمات التي تدخل العلاقات والتفاعلات الموجودة بين الحكومة والمواطنين والشركات والمتعاملين والهيئة العمومية من خلال تطبيق تكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا الإتصال"<sup>7</sup>

وعليه فالتسيير العمومي الإلكتروني هو " نموذج أعمال مبتكر مستند للتقنيات خصوصا الخدمة الذاتية اللاسلكية، وأساليب التفاعل الشفافية والمصادقية والثقة المتبادلة، مكرس وموجه بالمواطنين ومنظمات الأعمال الربحية وغير الربحية، ويستهدف بالدرجة الأولى تقديم خدمات عامة بأسلوب مميز، يأخذ في الإعتبار خصوصيات السوق المستهدفة، ويحقق لأطراف التبادل والتعامل والأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية"<sup>8</sup>

ومنه فالتسيير العمومي الإلكتروني يتكون من مقطعين " التسيير العمومي وما يشمله من وظائف وإجراءات إدارية" و " مقطع إلكتروني وما يشمله من تكنولوجيات الإعلام والإتصال" ؛ وهنا يمكن القول أن التسيير العمومي الإلكتروني هو إنتقال من التسيير التقليدي إلى النموذج والنمط الإلكتروني الذي بدوره من ركائز التسيير العمومي الجديد، إنطلاقا من أن التسيير العمومي الإلكتروني هو أحد نتائج أفكار حركة إصلاح التسيير العمومي، حيث أن التسيير العمومي الجديد يقوم على الإصلاحات الإدارية العامة والتوجهات العامة لنشاطاتها، والركيزة الأساسية لهذه الإصلاحات هي تغير النظرة للمواطن من مستخدم إلى زبون وهذا أحد مقومات الإتجاه نحو إصلاح التسيير العمومي الجديد.

ومن مزايا التي تبرر التوجه لإعتماد التسيير العمومي الإلكتروني؛ **سرعة الإنجاز** تتم العمليات إلكترونيا بسرعة حيث يحصل المواطن على الخدمة في وقت قصير ، **زيادة الإتقان** تتميز الخدمة الإلكترونية بالدقة وهذا مايسهم في جودتها، **تخفيض التكاليف** على الرغم من أن البنية التحتية للتسيير الإلكتروني تتطلب تكلفة كبيرة إلا أن نجد العمليات الإدارية وتقديم الخدمات تكون أقل تكلفة والاستغناء عن التعاملات الورقية والأدوات المكتبية، **تبسيط الإجراءات** " وذل من خلال طلب الخدمة من موقع إلكتروني وعلى الخط مباشرة دون التنقل بين الإدارات المختلفة"، **الشفافية الإدارية** فتوفر المعاملات الإلكترونية الشفافية في التعامل مع المواطن وبين الإدارات المختلفة مما يساهم في مكافحة الفساد، **إدارة أفضل للبيانات والمعلومات** " يضمن التعامل الإلكتروني تخزين المعلومات ومعالجتها ومشاركتها مع المعنيين بها إضافة إلى أنه يضمن سهولة التحديث للبيانات وهذا يضمن الدقة في التسيير"، **إلغاء عاملي الزمن والمكان** من خلال إمكانية الحصول على الخدمة في أي وقت ومن أي مكان عن طريق وسيلة من وسائل الإعلام والإتصال"، وكل هذه المزايا تسهم في تأسيس ثقافة جديدة تمكن المؤسسات العمومية من تحقيق الجودة في الخدمة والأداء، تعزز الرقابة.

### ت. مفهوم البلدية الإلكترونية:

أولا تجدر الإدارة إلى أن الإدارة الإلكترونية جاءت نتيجة لحتمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهذه الحتمية تفرضها البيئة العالمية والتقدم العلمي والتقني، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي وهذا استدعى إلى ضرورة مواكبة التطور وإدخال إصلاحات والتزامات على الإدارة، كما تعد الإدارة الإلكترونية على أنها إمتداد للمدارس الإدارية السابقة، من الكلاسيكية 1890م إلى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى السلوكية 1924م، إضافة إلى المدخل الكمي

<sup>7</sup> بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، العدد 37، ص، 394.

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق، ص، 395.

ومدرسة النظم ثم الموقفية في الستينات، ومدخل المنظمة في الثمانينات، وفي منتصف التسعينات صعود الإدارة الإلكترونية من خلال ثورة المعلومات.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "عملية مكثفة جميع مهام وأنشطة المؤسسة، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".<sup>9</sup>

أي قدرة الإدارات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين ومختلف القطاعات الأخرى، بسرية ودقة وفي أي وقت ومكان بأقل وقت وتكلفة بناء على مبدئين، مبدأ تقني من خلال إعداد المعلومات الإلكترونية عبر شبكة الأنترنت مع ضمان دقتها وسريتها، مبدأ إجرائي عن طريق تنفيذ المعلومات الإلكترونية عن بعد مع ضمان مصداقيتها وصحتها.

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية: أنها إدارة بلا ورق؛ بحكم أنها تعتمد على آليات وتطبيقات وأقراص إلكترونية في تقديم الخدمات المختلفة، إدارة بلا مكان؛ بحكم أنها تتعامل عن بعد عن طريق الوسائل المختلفة كالهاتف والمؤتمرات الإلكترونية، إدارة بلا زمان؛ بحكم أنها تعمل سبعة أيام على سبعة أيام، وعلى مدار 24 ساعة، إدارة بلا تنظيمات جامدة؛ تعمل من خلال مؤسسات شبكية تتميز بالمرونة والاستمرار في التطور.

حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى: تقديم الخدمات للمواطنين بشكل فعال من خلال تبادل الخدمة مباشرة على الخط، توفير المعلومات للمواطنين عن طريق تصميم مواقع يوضع فيها معلومات وبيانات حول الخدمة، تقليص مدة معالجة الملفات وتسهيل الإجراءات، وتقديم الخدمة 24/24 ساعة واختصار الوقت وسرعة الإنجاز دون التنقل إلى المؤسسة العمومية عند بعد، وهذا من أجل توفير المعلومات والخدمات للمستخدمين بأكبر دقة وفعالية.<sup>10</sup>

والبلدية الإلكترونية تعرف على أنها: "في أبسط صورة تعني استخدام نظم الاتصالات والمعلومات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى. وتهدف مشاريع البلدية الإلكترونية لتقديم الخدمة للمواطن على وجه مرض، مع الأخذ بعين الإعتبار توفير الوقت، الجهد والتكلفة، فالعناصر الثلاث الأساسية لنجاح البلدية الإلكترونية في أي مجتمع".<sup>11</sup>

وفي تعريف آخر تعتبر البلدية الإلكترونية على أنها: "نمط متطور وجديد من الإدارة، يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، وتحت هذا النمط يتمكن المواطن من إنجاز كافة المعاملات وحتى إصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية مثل الأنترنت، الهواتف الخلوية، الأرضية بسرعة وفعالية عالية".<sup>12</sup>

## 2. مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر:

<sup>9</sup>جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير التجارية، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الإدارية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2015م/2016م)، ص 31.

<sup>10</sup> طاهر شليحي، ريحة قرينعي، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات" عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03/العدد: 02، 2019م، ص 188.

<sup>11</sup> عبد اللطيف، وآخرون، "البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة ورؤية مستقبلية واعدة، تجربة بلدية دبي وإمكانية الاستفادة منها"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث-جوان 2018م، ص 125.

<sup>12</sup> حكيم تيبنة، "تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر - قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية- "مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر-، المجلد الخامس- العدد الثالث- سبتمبر 2020م، ص 537.

ففي الجزائر يعد قطاع الداخلية من القطاعات المستهدفة للتطوير؛ وهذا التطوير يخص تكنولوجيا الإعلام والاتصال قصد تجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية، وبحكم أن القطاع متعلق بالجماعات المحلية التي ترتبط بالمواطن بصفة مباشرة استلزم على الدولة الجزائرية تطوير شتى الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالإدارة المحلية، في إطار إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية 2008م/2013م، حيث صدر المشروع عن طريق وثيقة ديسمبر 2008م؛ تمثل أول وثيقة رسمية تنص على برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر لتطوير تقنيات الإدارة؛ غير أن هذا المشروع عرف تمديد، حيث صرح الأمين العام لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن الحكومة قررت تمديد مشروع الجزائر الإلكترونية من 2013م/2018م، من أجل عصنة الإدارة العمومية الجزائرية لعدم استكمال مشاريع الإدارة الإلكترونية وفي إطار تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية عملت الجزائر على المبادرة بالعديد من المشاريع على رأسها مشروع البلدية الإلكترونية التي تم من خلالها إتاحة الخدمات الإلكترونية للمواطن من خلال مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية، مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين، إضافة إلى مشروع البلدية الذكية 2017م.

فيقوم مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر على عصنة ورقمنة خدماتها وترشيد التسيير بالإعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وحسب ماهو مقرر فإن مشروع البلدية الإلكترونية سيتجسد خلال الثلاثي الأول من سنة 2018م، وكانت أهداف المشروع كالتالي: تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدية، تامين تسيير الموارد البشرية، بناء قاعدة صلبة للإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية بشكل عام، تقليص المسافات والوقت في المعاملات بين الإدارة والمواطن عن طريق توفر الخدمات الإلكترونية. وهذا وفق مراحل؛ ومنه **فمراحل مشروع البلدية الإلكترونية:أولا:** يهتم المشروع في المرحلة الأولى بطرق تقديم الخدمات للمواطنين على مستوى البلدية، ثانيا: يضم المشروع وضع كل من الدائرة والولاية والمصالح المركزية للوزارة فيما يخصه أي الكل في مكانه المناسب، **ثالثا:** يتم إدراج الشبكات الافتراضية للخدمات عن طريق الإنترنت (بوابة إلكترونية وتطبيقات بالهاتف) وإدماج الخدمات الخارجية. **وتتمثل آليات تجسيد المشروع:** بالموازاة مع إطلاق دفاتر الشروط الخاصة بمركز البيانات لوزارة الداخلية، تم تطوير وتهيئة الشبكة المحلية والتجهيزات والبرامج المختلفة على مستوى بلدية الجزائر وسط كمرحلة تجريبية من خلال؛ الشبكات الوحيدة الذي يضمن واجهة وحيدة بالنسبة للمواطن وخدمات سريعة متواصلة ومرنة، متابعة ومراقبة تحضير وتنفيذ الميزانية وإنجاز الحساب الإداري للبلدية، نظام لتسيير النفايات والوقاية والصحة العمومية والبيئة، نظام إدارة التراث المحلي ونظام إدارة التخطيط العمراني والطرق والمساحات الخضراء، نظام تسيير الجمعيات ونظام إدارة الشؤون الاجتماعية، نظام إدارة الاجتماعات ونظام لإدارة المنازعات.<sup>13</sup>

عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في إطار سعيها إلى عصنة الإدارة والانتقال من مرحلة التسيير التقليدي إلى مرحلة التسيير الإلكتروني على إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال التسيير والتنظيم ورفع مستوى أداء المؤسسات العمومية، وإحداث أنماط تسيير عصرية، وفي هذا المجال أحدثت وزارة الداخلية ما يطلق عليه: " الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية": وهو آلية تقنية تعتمد على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية على مستوى بلديات مختلفة، يتم تسجيلها بشكل تلقائي وآني ضمن قاعدة بيانات مركزية، حيث تهدف الوزارة من خلاله إلى؛ فتح المجال للولوج التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية، تحسين ظروف الاستقبال وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة البيانات، إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية، إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ماعدا حالات الضرورة التقنية والتنظيمية، تقليص الأخطاء الناجمة عن الحجز الآلي بعد الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد البيانات المركزية، ومن جهة أخرى تحاول وزارة الداخلية تحفيز المواطنين وتشجيعهم على المشاركة في إدارة البلدية من خلال ما يطلق عليه: " الديمقراطية التشاركية في إطار البلدية الإلكترونية" وهذا من خلال وضع منصة خدمات على الخط مع وحدات معلوماتية وتفاعلية؛ تسمح للمواطن لإبداء آرائهم حول سير البلديات وعن



إحتياجاتهم إضافة إلى طرح مقترحات لتحسين الخدمة وهذا من أجل تقريب الإدارة من المواطن، إعلام المواطنين بالمشاريع المسجلة في إطار الميزانية التشاركية، مداولات الاجتماعات، الصفقات والاستثمارات، برنامج الاجتماعات و مواعيد الأحداث الكبرى.<sup>14</sup>

### 3. التحول من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد بناء على التسيير الإلكتروني:

تتعدد مبررات التحول من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الرقمية التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد، وهي كالتالي:

- التطور التكنولوجي والثورة الإلكترونية التي تشهدها الألفية الثالثة نموًا متسارعًا في الجانب المعرفي والتقني والمعلوماتي وانتشار شبكة الأنترنت ومواقع الويب وغيرها على نحو واسع، وهذا يتطلب تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية، ومواكبة التطورات والاتجاه نحو المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية واستخدام وسائل الاتصالات الحديثة.
- عيوب الإدارة الكلاسيكية التي دفعت إلى التحول إلى التسيير العمومي الجديد، حيث تتسم الإدارة التقليدية بصعوبة الحصول على المعلومات، التماطل في العمل، ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية، البيروقراطية وآثارها السلبية، ضعف الاتصال بين الإدارة والمواطن، غياب المنافسة في القيام بالأعمال، الروتين وغياب المرونة في التسيير، ومنه فمن الضروري الخروج من النموذج البيروقراطي وتبني نموذج التسيير الحديث القائم على المجال التكنولوجي ونظام المعلومات.
- تحسين الأداء وجودة الخدمات؛ فبالاعتماد على نظام الإدارة الإلكترونية يتم إنجاز المعاملات بشكل إلكتروني وبدقة وسرعة من خلال الدخول على الخط، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى الانتقال من تقديم الخدمة من الشكل اليدوي إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أفضل للوقت والمال والجهد وبفعالية، أي تقليل النفقات وترشيدها، والرفع من كفاءة الإدارة العامة.<sup>15</sup>

وبناء على ماتم التطرق عليه في الأعلى فإن تطبيق التسيير الإلكتروني يتطلب العديد من التغييرات على مستوى الإدارة العامة فيما يخص أساليب التسيير وطرق تقديم الخدمة.

### 4. الإلتزامات الجديدة على الإدارة المحلية "البلدية" لتكريس التسيير الإلكتروني وتطبيق المناجنت العمومي الجديد:

إن إنتقال الإدارة المحلية من التسيير البيروقراطي إلى المناجنت العمومي الجديد؛ سوف يغير من وضعية الإدارة لأنه سيعطيها صبغة جديدة من خلال مبادئ إدارة الأعمال إلى الإدارة المحلية وهذا لتحقيق التكيف المستمر مع المتغير البيئية، توجيه مهام الإدارة في إتجاه جديد عن طريق تحويلها إلى أهداف، السعي لتحقيق الفعالية والفاعلية في الإدارة المحلية، التقرب من المواطن واستخدام التكنولوجيات الحديثة، تسريع عملية معالجة الملفات الإدارية عن طريق التسيير الإلكتروني ورقمنة الملفات، المرونة من خلال دمج المنطق القانوني ومنطق المناجنت، البساطة من خلال تبسيط إجراءات العمل. إضافة إلى ذلك يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من التقنيات والمناهج من خلال تنمية طبقة من المسيرين ذوي كفاءة عالية يُوضعون في إدارة المناصب الاستراتيجية ويساعدون في إدخال العديد من التقنيات التسييرية للإدارة المحلية خاصة في ظل التخوف من التغيير ومن كل ما هو إلكتروني وتقني. كما لا بد من توفر الإمكانيات والعتاد اللازم لمجابهة البيروقراطية، والعمل على ترسيخ ثقافة تحسين الأداء والتركيز على النتائج من خلال تكريس رقمنة الإدارة المحلية والتعامل مع المواطن بكل شفافية وسرعة في الإستجابة لمطالبه المختلفة.<sup>16</sup>

### 5. الفرقين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

<sup>14</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية (2018)، الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية، ص، ص، 08، 01.

<sup>15</sup> حكيم تيبنة، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 539، 538.

<sup>16</sup> سلوى تيشات، المناجنت العمومي كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية، دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 538، 536.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
طبيعة الوسائل ونوعية الوثائق المستخدمة عند التعامل بين الأطراف وتنفيذ الأعمال والمعاملات	- عن طريق الإتصال المباشر واستخدام الوسائل والوثائق الورقية	- عن طريق وسيط إلكتروني وتداول البيانات والوثائق إلكترونياً، وعدم استخدام الوثائق الإلكترونية ، وتعتبر الرسالة الإلكترونية سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل
نوعية الهيكل التنظيمي	- هرمي يخضع فيه الأدنى للأعلى	- شبكي وهو تفاعلي وآني
طبيعة التفاعل بين الأطراف التعامل	- التفاعل يتسم بالبطء النسبي	- التفاعل السريع والجماعي والمتوازي بين فرد أو مجموعة خلال شبكات الأنترنت
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	- علاقة مباشرة من خلال الوجود الشخصي للفرد أو غير مباشرة عن طريق المراسلات الورقية	- علاقة مباشرة من خلال وجود أطراف الإتصال في نفس الوقت على شبكة الإتصال الإلكتروني
مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية	- صعوبة تنفيذ كل مكونات العملية في استخدام وسائل الإتصال	- سهولة تنفيذ كل مكونات العملية من خلال استخدام الإتصال على شبكة الأنترنت
مدى الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	- استغلال للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المسطرة	- يتم فيها تقليل استخدام الإمكانيات المادية والبشرية إلى أقل قدر ممكن

المصدر: جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص، 40.

**التعليق:** نستنتج من خلال الجول أعلاه أن هناك إختلاف بين نموذج الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في عناصر مختلفة كالوسائل والإجراءات والتواصل بين الموظفين والمستخدمين ، وعليه فعلى الإدارة الجزائرية للخروج من التعاملات الورقية ؛ العمل على تطبيق معايير الإدارة الإلكترونية وهذا تمهيدا لتبني مبادئ التسيير العمومي الجديد.

#### 6. جدول مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد:

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير التقليدي
الهدف	- التركيز على النتائج - البحث عن الفعالية وتحسين الأداء بهدف إرضاء المواطنين	- إحترام القواعد والإجراءات القانونية ) المراسيم، المناشير، التعليمات...) - التركيز على العمليات

التنظيم	- لامركزية القرارات - تفويض الصلاحيات - هيكل تنظيمي شبكي	- مركزية القرارات - الهيمنة الإحتكارية - هيكل تنظيمي هرمي
تنفيذ المهام	- الاستقلالية - الإدارة الإلكترونية - اعتماد مبدأ تقني ورقمي لتنفيذ المهام	- التخصص - تقسيم العمل
الترقية	- الجدارة - الترقية حسب الاستحقاقات والأداء	- الأقدمية - الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة
الرقابة	- مؤشر الأداء	- مؤشر المتابعة
التوظيف	- عن طريق التعاقد بحثا عن الإبتكار والإبداع في الأداء	- عن طريق المسابقة
الميزانية	- تركز على الأهداف	- تركز على الوسائل

المصدر: طارق عاشور مرجع سبق ذكره، ص، 112.

**التعليق:** نستنتج من خلال الجدول مظاهر الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، من حيث الهدف، التنظيم، الترقية، الميزانية، وعليه فالتسيير التقليدي يقوم على الوسائل والتسيير العمومي الجديد يقوم على النتائج إنطلاقا من الإعتماد على الإدارة الإلكترونية في تنفيذ المهام؛ ومن أجل الوصول تطبيق المناجمت العمومي الجديد في الإدارة الحلية وجب العمل على إصلاح هذه النقاط بما يتوافق و التسيير الإلكتروني.

#### 7. المقارنة بين مهام المسير في الإدارة البيروقراطية ومهام المناجير في الإدارة الحديثة:

مهام المسير في الإدارة التقليدية	مهام المناجير في الإدارة الحديثة
- تخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المقررة	- تحسين السلوكيات المنتظرة وتوخي الآليات لذلك
- تقسيم العمل وتوزيع المهام وتنظيم الموارد	- تقييم العمل وتوزيع المهام وتنظيم المواد والتنشيط والتحفيز
- مراقبة مدى إحترام اللوائح القانونية	- لتحقيق أهداف المنظمة
- التركيز وعدم تفويض المهام والمسؤوليات	- مراقبة مدى تحقيق النتائج والأهداف
- المحافظة والعمل على استقرار المنظمة	- يقوم بتفويض المسؤوليات
	- يعمل على قيادة التغيير وتحسين النتائج

المصدر: طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص، 113.

**التعليق:** نستنتج من الجدول أن هناك إختلاف في مهام ودور كل من المسير في الإدارة التقليدية (المدير)، والمسير في الإدارة الحديثة (المناجير)، ومنه فللانتقال من التسيير التقليدي إلى المناجمت العمومي الجديد يجب تغيير مهام المسير في التسيير الكلاسيكي وتكييفها مع متطلبات التسيير العمومي الجديد.

المحور الثاني: تحديات الإنتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد على المستوى البلدي:

أولا تجب الإشارة إلى أن مجمل الإصلاحات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية عرفت نجاح نسبي، عرف تطور في قطاعات دون أخرى كما أن ماتم إنجازها في خدمة المواطن يعد جزء بسيط إضافة إلى أن هذا المشروع تم تمديده، فمن جهة هذا التمديد يعتبر إيجابيا عن طريق إعطاء الوقت الكافي لتطبيق الإدارة، ومن جهة أخرى يعد سلبيا بناء على حجم المبلغ المالي المخصص له؛ أي هدر المال العام والوقت، فمقارنة مع دول أخرى لاتزال الجزائر في المراحل الأولى لتحول نحو الإدارة الإلكترونية، تم تسليط الضوء على مشروع البلدية الإلكترونية ومحاوله إعطاء متطلبات لنجاح التسيير الإلكتروني بتبني أهم الركائز التي يقوم عليها نموذج الإدارة الحديثة، فتواجه البلدية في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني نحو تجسيد التسيير العمومي الجديد؛ عددا من المعوقات القانونية، الإدارية، الأمنية، والتقنية، الإقتصادية، الإجتماعية ضمن البيئة الداخلية والخارجية المحيطة وهي:

- يعد العائق الأول أمام تطبيق التسيير العمومي الجديد إنطلاقا مما يقوم عليه المناجنت هو المرونة فهو عكس ماتقوم عليه الإدارة الجزائرية من أسس قانونية وتنظيمية جامدة وهي تحول دون تكريس الرقمنة في ظل التكنولوجيات الحديثة ومنه عدم تفعيل مبادئ التسيير العمومي الجديد التي تتسم بالتطور المستمر والمرونة ، وتمثل هذه المشاكل والتحديات في:
- عدم ملائمة النصوص القانونية مع التسيير الحديث القائم على الرقمنة؛ وهذا ناتج عن الإصدار العشوائي للنصوص التشريعية والتنظيمية ، إضافة إلى عدم مسايرة النصوص نفسها مستجدات الإدارة.
- عدم مرونة النصوص القانونية مع بيئة الإدارة؛ فالإدارة في تسييرها للمشاكل اليومية التي تتعرضها تتطلب مرونة في النصوص التشريعية والتنظيمية ، غير أن الإدارة الجزائرية تمتاز بعدم مرونة النصوص القانونية وهذا يعد عائق أمام المسير وهذا يتطلب ضرورة مواكبة الإطار القانوني للمتغيرات البيئية ، كما أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التعامل مع المواقف وهذا عكس ما هو موجود في الإدارة الجزائرية.
- العائق الثاني في وجه تطبيق التسيير العمومي الجديد إنطلاقا مما يقوم عليه المناجنت هو غياب الكفاءات الإدارية المؤهلة التي تتولى مهمة التكوين والتوجيه هذا من جهة ومن جهة أخرى إهمال التكوين.
- نقص في القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الإدارية، غياب الوعي بنظام الإدارة الإلكترونية ضعف التخطيط والتنسيق ببرامج الإدارة الإلكترونية
- غياب هيئة مستقلة للقيام بمشاريع الإدارة الإلكترونية وعدم استقرارها؛ ففي مشروع الإدارة الإلكترونية الجزائر تارة يكون تابع لوزارة الداخلية وتارة أخرى يكون تابع إلى مديرية الوظيف العمومي ما أدى إلى عدم الوصول إلى النتائج المرجوة.

### **المحور الثالث: متطلبات الإنتقال من التسيير التقليدي على مستوى البلدية إلى التسيير العمومي الجديد:**

يمكن للإدارة العمومية الجزائرية أن تكون قابلة لتطبيق مبادئ المناجنت العمومي الجديد؛ إذا قامت بإعادة النظر في الجهة المخولة لها الإصلاح التي يجب أن تشمل على خبراء مستقلين عن أي ضغط من الناحية المالية والتسييرية وبعدها تقوم هذه الهيئة بالإصلاحات المناسبة؛ كإعادة النظر في تنظيم الإدارة العامة المحلية "البلدية"، وإعادة النظر في وظائفها من خلال تبني وظائف من القطاع الخاص القائمة على التسيير الإلكتروني وإعتمادها في القطاع العام لرفع كفاءة ونجاعة وجودة الأداء وتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين وهذا مايسهم في تحسين العلاقة بين الإدارة كمؤسسة والمواطن كزبون، ومتطلبات التحول إلى التسيير العمومي الجديد على مستوى البلدية كالتالي:

الحلول الممكنة تطبيقها في الجزائر	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من خلال إعادة النظر في الوظائف الداخلية للإدارة</li> <li>- وإعادة النظر في الوظائف الخارجية للإدارة</li> <li>- وإعادة النظر في تكوين العنصر البشري</li> </ul>	<p>على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (الهيكلة ، التسيير ، التكوين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة النظر في تنظيم الإدارة من خلال الابتعاد عن الهرمية وتبني الشبكية التي تضمن إتصال فعال والمرونة في الأخذ بالأهداف وتحقيقها؛ فمن عيوب الإدارة الجزائرية مشكل عدم تأقلم هيكلها التنظيمي مع أهدافها وهذا يتطلب إعادة النظر في تنظيم الإدارة في حد ذاتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يتناسب والتطورات الحديثة ، توسيع اللامركزية لضمان مبدأ المشاركة داخل الإدارة العامة وهذا المبدأ ينطبق مع مايقوم عليه المناجمنت العمومي الجديد، الذي يضمن المشاركة في القرارات وهذا بناء على الإعتماد على الإدارة الإلكترونية.</li> </ul>	<p>على المستوى الهيكلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية المورد البشري وتأهيل الكفاءات بما تفرضه الإصلاحات الجديدة.</li> <li>- إعادة النظر في تكوين العنصر البشري بحكم إنه وسيلة وهدف في نفس الوقت وهذا من خلال تهيئة الموظفين لتبني مبادئ التسيير العمومي الجديد، عن طريق التكوين والتدريب لخلق فيهم ثقافة تقبل التغيير والخروج من قوقعة الروتين</li> </ul>	<p>على المستوى البشري</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير الوسائل العصرية للإتصال والإعلام، وعصرنة الخدمات من خلال إتخاذ تدابير إدارية وقانونية ترمي إلى إدخال التكنولوجيات الحديثة.</li> <li>- تقريب الإدارة من المواطن من خلال إعادة التنظيم الإداري للجماعات المحلية بما يتوافق ويتكيف مع المتطلبات الميدانية الجديدة.</li> <li>- استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في تقديم الخدمة للمواطن بما يضمن سرعة تقديمها، وسهولة عملية الإتصال بين الموظفين والمواطنين بأقل جهد ووقت وتكلفة.</li> </ul>	<p>على مستوى التسيير</p>

المصدر: فاطمة الزهرة فيرم، " الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد الأول، ص، ص، 127، 128.

#### خاتمة:

من خلال ماتم التطرق إليه في هذه الدراسة، نستنتج أن الجزائر لها وعي بضرورة تبني التسيير الإلكتروني كغيرها من الدول، وهذا كحتمية تفرضها البيئة العالمية من جهة ومن جهة أخرى لبناء قاعدة صلبة ذات أسس جديدة تقوم على الرقمنة ، وتعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية والإتصالية ، وإرساء معايير ومبادئ التسيير العمومي الجديد، حيث أن عصرنة الإدارة الجزائرية عامة والبلدية خاصة قائم على تهيئة بيئة الإدارة الجزائرية من خلال تكوين العنصر البشري بحكم أنه الوسيلة والهدف في نفس الوقت؛ فكلما كان المورد البشري قابل للتعايش مع المتغيرات الإدارية كلما كان تطبيق التسيير العمومي الجديد ناجح، وهذا النجاح مرتبط بمدى قدرة البلدية- بإعتبارها

أقرب وحدة للمواطن - على تبني التسيير العمومي الجديد من خلال تقديم خدمات ذات جودة والتواصل مع المواطن واستشارته من أجل تحقيق أهداف مشتركة، عن طريق تبني مبادئ المناجمت العمومي الجديد، بحكم أن هذه المبادئ تعد وسيلة إصلاح ينبغي تكييفها مع الخصوصيات المميزة لثقافة العنصر البشري، بتدريبه وتكوينه وتبني مقاربة شاملة تتضمن جانب التسيير والتنظيم تراعي مختلف الجوانب السياسية، الإقتصادية، والإجتماعية، ووضع تشريعات تتوافق وأسس التسيير العمومي الجديد وتحسين المجال المعلوماتي الذي يعتمد على الرقمنة لتقديم الخدمات بأقل وقت وجهد.

#### قائمة المراجع:

##### ■ مقالات ودوريات محكمة:

1. بوطرفة، صورية، "التوظيف في القطاع العام بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد"، الوكالة الولائية للتشغيل، تبسة، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، العدد/التاسع، جوان 2018م.
2. بن عيسى، ليلي، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*، العدد/14، ديسمبر 2013م.
3. بن عيشي بشير، بن عبید عبد الباسط، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، *مجلة الحقيقة*، العدد/37، 2016م.
4. تيشات، سلوى، "المناجمت العمومي كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية، دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية"، *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية*، جامعة قاصدي مرباح ورقة 2018/05/20م.
5. جرمولي، مليكة، "البلدية في الجزائر بين الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المحلية: النظر في محدودية الأدوار والعراقيل"، *مجلة أبحاث قانونية وسياسية*، العدد التاسع/ديسمبر 2019م.
6. حديد، نوفل، وحنان، كرييط، "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، *المؤسسة*، العدد 2017/06م.
7. مصيطفى عبد اللطيف وآخرون، "البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة ورؤية مستقبلية واعدة تجربة دبي وإمكانية الإستفادة منها"، *مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية*، العدد/جوان 2018م.
8. ناصف، محمد، وقداوي، عبد القادر، "أهمية الإنتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية"، *مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية*، العدد 01/مارس 2017م.
9. فيرم، فاطمة الزهراء، "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، المجلد 11، العدد الأول.
10. شليحي، الطاهر، و قرينعي، ربيعة، "الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية للبلديات" عرض لمشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر"، *مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد*، المجلد 03/العدد: 02(2019).
11. تبينة، حكيم، "تطبيقات مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر - قراءة في بعض نماذج الخدمة العمومية -"، *مجلة العلوم والقانونية والإجتماعية*، المجلد الخامس، العدد الثالث، سبتمبر 2020م.
12. عاشور، طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز التنافسية وكفاءات المنظمات الحكومية"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 01، 2011م/2012م.
13. يوسف، أمير، "الحكومة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وحمية التنفيذ"، *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، العدد الثالث، نوفمبر 2011م.

■ أطروحات، رسائل، مذكرات:

1. باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013م/2014م.
2. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير التجارية، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03: كلية العلوم الإدارية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2015م/2016م.
3. بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2005م/2006م.
4. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض الدول الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الو.م.أ)، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014م/2015م.

■ مواقع إلكترونية:

1. وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية (2018)، الشباك الإلكتروني للوثائق

البيومترية <http://www.iterieur.gov.dz/images/guichet-electronique-ar.pdf>