



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

**دور الرقمنة في الحد من البيروقراطية**

دراسة حالة: مصلحة الجوازات البيومترية بلديّة بئر العاتر

إعداد الطالبين: إشراف الأستاذ:

حميد مالكية

أميمة تاج الملك جويني

سلاف سامي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحيى دريس	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
حميد مالكية	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا ومقررا
بلال مسعي	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a highly stylized and decorative calligraphic composition. The central text is the Basmala, written in a bold, black, cursive script. The letters are thick and interconnected, with prominent horizontal strokes. The text is surrounded by various decorative elements: a large, sweeping flourish on the left side that curves downwards and then back up; a diamond-shaped element on the right side; and several smaller, intricate flourishes and lines scattered around the main text, some resembling small squares or diamonds. The entire composition is set against a plain white background.

رَبَّنَا ءَامِنَّا فَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا  
وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ

المؤمنون: 109



قال العماد الإصفهاني - رحمه الله:-

إني رأيتُ أنه لا يكتب إنسانٌ كتاباً في يوهه

إلا قال في غده: لو غيرٌ هذا لكان أحسن

ولو زيد هذا لكان يستحسن

ولو قدر هذا لكان أفضل

ولو تُرك هذا لكان أجمل

وهذا هن أعظم العبر

وهو دليل على استيلاء النقص على جملة

البشر.

# شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي علمنا والذي يَسِّر لنا السبيل ، ومهد لنا الطريق حتى وصلنا هذا المستوى

ونحمده على توفيه لنا لإنجاز هذه المذكرة

وعملا بقول رسول الله ﷺ ﴿مَنْ اسْتَعَاذَكُمْ بِاللَّهِ فَأَعِيدُوهُ، وَمَنْ سَأَلَكُمْ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ، وَمَنْ آتَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا، فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَعْلَمُوا أَنْ قَدْ كَفَأْتُمُوهُ﴾

بهذا الصدد نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " مالكية حميد "

على كل الجهود التي قدمها لنا وعلى صبره معنا وتحمله معنا عناء البحث .

ونشكر كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث المتواضع ، وكل عمال

مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية ، وكلية العلوم الإنسانية بجامعة العربي التبسي .

وكذا كل عمال مصلحة الجوازات اليومية في بلدية بئر العاتر

وبالخصوص السيد : سالمي كريم والمهندس المكلف بتسيير الأرضية اليومية .

وكل ما ساعدنا ولو بكلمة طيبة

امتثالاً لقوله ﷺ ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْقَلِيلَ، لَمْ يَشْكُرِ الْكَثِيرَ، وَمَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ، لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾

# إهداء

قال رسول الله ﷺ ﴿وَمَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ، لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾

ولأنه ليس من اليسير أن نختصر سيرة فضل ونضال أناس عبدوا لنا الطريق ويسروه.  
فكانوا غيثا أوقات العطش وكانوا سراجا أوقات الدجى.  
تعبي طوال هذه السنين أهديه أولا إلى من قال فيهما الرحمن:

﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا نَهْرُهُمَا﴾

إلى الذي سقى بذور أحلامي بعرق جبينه، إليك يا شمعة احترقت ولا زالت تحترق لتتير لنا طريق النجاح  
والفلاح.

إليك أبي الغالي كنت ولا زلت تاجا فوق الرأس

إلى من علمتني معنى حب الدراسة، إلى القلب الذي يرعاني والوجه الذي يبتسم إذا رأني

هي مشكاة الأسرة ونورها أمي الغالية

فيا ليت الزمان يطول بكم حتى أستطيع رد ذلك الجميل الذي غمرتموني به مذ أن عرفت الحياة.

إلى الجوهرتين الغاليتين في حياتي؛ أخوي: عماد الدين وأدم

إلى أختي آية، وزوجها حسان، وولديها: سراج ورحيل.

إلى أختي الثانية؛ زوجة أخي آدم "لويزة"، وإلى ولديها "شوق الرهف" و"طه الرقيم"

إلى من شاركتني هذا العمل وقاسمتني أعباءه أختي المحترمة "سلاف"

إلى من صادقتهم طيلة أيام الدراسة من المرحلة الابتدائية حتى المدرجات الجامعية.

إلى كل من عرفتهم خلال مسيرة حياتي، وسقط القلم سهوا عن ذكرهم،

ولكن القلب لن ينساهم.

إلى الأرواح التي غادرت وتركت وراءها كل أنواع الآلام والأحزان

"جدي محمد الصالح"، "جدي الشريف"، "جدتي فاطمة"، جدتي عائشة"

روح وريحان وجنة نعيم

إلى كل طلاب العلم، أهديكم تحية إجلال وتقدير

إلى الشعوب العربية المسلمة المضطهدة التي تبقى دائما في نظر الغرب بلاد الأحلام التي يغازلها الجمال.

أميمة تاج الملك

## إهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها،

ووقَّرها في كتابه العزيز...

(أمي الحبيبة).

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

(والدي الحبيب).

إلى سندي في تجاوز العقبات ومنبع الثقة والأمان.

إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني وساندوني بكل ما يملكون،

زملائي وزميلاتي الأعزاء

إلى أصحاب الرسالة النبيلة ومرجعيتنا في العلم وأخلاقه

أساتذتي الكرام

أقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم

سلاف



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
//	شكر وعرهان
IV - I	فهرس المحتويات
VI - V	قائمة الجداول
VIII - VII	قائمة الأشكال
أ - د	المقدمة
27 - 05	الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية البيروقراطية
08	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البيروقراطية
10	المطلب الثاني: خصائص وعناصر البيروقراطية
13	المطلب الثالث: قيم وأخلاقيات البيروقراطية
15	المبحث الثاني: علاقة البيروقراطية بالإدارة المحلية "البلدية"
15	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية وأهدافها
18	المطلب الثاني: مساهمة البيروقراطية في الإدارة المحلية
20	المطلب الثالث: صعوبات البيروقراطية في الإدارة المحلية
24	المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات البيروقراطية في الإدارة المحلية
27	ملخص الفصل
79 - 28	الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية "البلدية"
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم للرقمنة
30	المطلب الأول: ماهية الرقمنة (تعريف، نشأة، خصائص، أهمية، أشكال وفوائد)

## فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: دواعي، متطلبات وانعكاسات الرقمنة
48	المطلب الثالث: نظم تأمين وحماية الرقمنة
55	المطلب الرابع: عناصر ونماذج الرقمنة
59	المبحث الثاني: أثر الرقمنة على الإدارة المحلية " البلدية "
60	المطلب الأول: دوافع ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية
67	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة ومظاهرها
72	المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الإدارة المحلية
73	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية
79	خلاصة الفصل
127 - 80	الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية "بئر العاتر"
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم عام للبلدية
83	المطلب الأول: تعريف البلدية، نشأتها وخصائصها
85	المطلب الثاني: هيكلها ومهامها
94	المطلب الثالث: مظاهر الرقمنة في بلدية بئر العاتر
98	المبحث الثاني: تعريف مصلحة الجوازات البيومترية
98	المطلب الأول: نشأة مصلحة الجوازات البيومترية، هيكلها ومهامها
101	المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية
112	المطلب الثالث: صعوبات وآفاق المصلحة
113	المطلب الرابع: أثر الرقمنة وأهميتها في الحد من مظاهر البيروقراطية بالمصلحة
117	المبحث الثالث: دراسة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة
117	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
119	المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

## فهرس المحتويات

126	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
127	خلاصة الفصل
132 -128	الخاتمة
136 -133	قائمة المراجع
143 -137	الملاحق
//	الملخص



# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	جدول خاص بإحصائيات استخراج الجواز البيومتري	1
111	جدول مقارنة بين فترة الإنجاز بين مختلف المراحل في رقمنة المصلحة	2
119	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	3
120	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	4
121	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	5
122	توزيع أفراد الدراسة حسب إجادتهم للحاسوب والإنترنت	6
123	نتائج إجابات الموظفين حول عبارات المحور الأول: (محور البيروقراطية)	7
125	نتائج إجابات الموظفين حول عبارات المحور الثاني (محور الرقمنة)	8



# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والرقمنة	1
93	الهيكل التنظيمي لبلدية بئر العاتر	2
99	هيكل مصلحة الجوازات البيومترية	3
102	إجراءات استخراج جواز السفر قبل الرقمنة	4
104	إجراءات استخراج جواز السفر في المرحلة الأولى	5
106	إجراءات استخراج جواز السفر بعد الرقمنة (خيار جواز سفر عادي)	6
107	إجراءات استخراج جواز السفر بعد الرقمنة (خيار جواز سفر بيومتري)	7
108	إجراءات استخراج جواز السفر في المرحلة الثالثة	8
119	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	9
120	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	10
121	توزيع أفراد مجتمع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	11
122	توزيع أفراد الدراسة حسب إجادتهم للحاسوب والأنترنت	12



# مقدمة



**تمهيد:**

تعد الرقمنة ثورةً في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية ف تسهيل العمليات الإدارية وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، والحد من ظاهرة البيروقراطية - بمفهومها الشائع- وحل مشاكلها، وإتاحة المعلومة في كل وقت وتطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة للمنظمة من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات في دعم عملية الإدارة، ولا تقتصر فوائد الرقمنة على النواحي الإدارية بل تمتد إلى النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمنظمة، الأمر الذي جعل دراستها ودراسة آثارها من المواضيع المهمة التي لا بد من إلقاء الضوء عليها، لذا سعت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه الرقمنة في الحد من البيروقراطية في مؤسسة مصلحة جوازات السفر بئر العاتر - تبسة-، وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفين وعلى الإدارة ككل، بهدف تعزيزها وترسيخها بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الرقمنة في مسار تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

**مشكلة الدراسة:**

إن تطبيق أنظمة الرقمنة بنجاح في الإدارة يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو محقق وما هو مطلوب من هذه الأنظمة، ومن أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية وكيفية محاربة التعقيدات البيروقراطية؛ حيث تعد هذه الأخيرة من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة.

ومن هذا المنطلق يمكننا تحديدي مشكلة الدراسة في الإشكالية التالية:

- هل تساهم الرقمنة في الحد من التعقيدات البيروقراطية في الإدارة العمومية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

01. ما المقصود بالبيروقراطية الإدارية؟

02. ما مفهوم الرقمنة؟

03. ما أهم إنجازات الرقمنة في الإدارة العمومية؟

04. كيف أسهمت الرقمنة في التخفيف من التعقيدات البيروقراطية؟

**فرضيات الدراسة:**

01. للرقمنة دور كبير في الحد من التعقيدات البيروقراطية.

02. تستطيع الإدارة العمومية مواجهة كل التغيرات والمعوقات الإدارية عن طريق الرقمنة.

03. تسهم الرقمنة في رضا المواطن عن خدمات الإدارة العمومية.

**أسباب اختيار الموضوع:**

- إنَّ من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هو محاولة تشخيص واقع الرقمنة في الإدارة المحلية في ميدان الدراسة من منظور المعوقات الوظيفية.

- محاولة الوصول إلى المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام تحقيق محاربة ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المحلية.

- تشخيص واقع الرقابة والتوجيه ومعوقاتها في ميدان الدراسة.

**أهمية موضوع الدراسة:**

**الأهمية العلمية:**

- الاهتمام العالمي الكبير بموضوع الرقمنة في القرنين الأخيرين، والتطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو ما يعرف بالانفجار التكنولوجي عبر شبكاته المختلفة والاكتشافات العلمية وما حققته من توفير في الوقت والجهد معا.

- انتشار استخدام عملية الرقمنة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع أو ما يعرف بالبيئة الرقمية التي يجب التفاعل معها ولا يمكن الاستغناء عنها.

**الأهمية العملية:**

- تتعلق بالدراسة الميدانية في مصلحة الجوازات ببلدية بئر العاتر، وإدراك أهمية الرقمنة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية والقضاء على ظاهرة البيروقراطية، وتمكين المواطن من الحصول على خدماته بصورة أسهل وأسرع.

**أهداف الدراسة:**

- الوقوف على مدى استجابة الجهاز البيروقراطي للتقنية.
- معرفة المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية.
- البحث عن مفهوم جامع للرقمنة وإبراز أساليبها ومتطلباتها.
- الكشف عن سلبيات البيروقراطية، وأثرها على الخدمة العمومية.
- إبراز دور الرقمنة في التخفيف والحد من البيروقراطية.
- تقييم تجربة مصلحة الجوازات ببلدية بئر العاتر بعد الرقمنة.

**منهج الدراسة:**

المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي.

**صعوبات الدراسة:**

تعددت الصعوبات التي اعترضتنا في سبيل إعداد بحثنا، وخاصة في ظل الظروف السائدة في البلاد، وتمثل أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية ودقيقة من إدارة مؤسسة مصلحة جوازات السفر البيومترية بئر العاتر - تبسة-، إذ تعد الرقمنة من أسرار المؤسسة الخاصة بالإدارة، فبقيت عملية الحصول على المعلومات حول الرقمنة ودورها في الحد من ظاهرة البيروقراطية محتشمة جداً، بالإضافة إلى قلة توفر المراجع الحديثة ذات القيمة العلمية.



# الفصل الأول

أثر البيروقراطية  
على الإدارة المحلية



الخطة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية البيروقراطية

المطلب الأول: مفهوم ونشأة البيروقراطية

المطلب الثاني: خصائص وعناصر البيروقراطية

المطلب الثالث: قيم وأخلاقيات البيروقراطية

المبحث الثاني: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية "البلدية"

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية وأهدافها

المطلب الثاني: مساهمة البيروقراطية في الإدارة المحلية

المطلب الثالث: صعوبات البيروقراطية في الإدارة المحلية

المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات البيروقراطية في الإدارة المحلية

ملخص الفصل

### تمهيد:

يُعتقد أن البيروقراطية نظام فاسد وغير مرغوب فيه أو أن البيروقراطية ملازمة للتعقيدات المكتبية وكثرة الأوراق وطوابير المراجعين، إلا أن البيروقراطية سلاح ذو حدين فهي تنظيم نموذجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه.

البيروقراطية ليست مرضاً من أمراض الإدارة، إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانها، فهي لا تتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية والمشاركة الجماعية في عملية صنع القرار، أما التصورات السلبية التي تحيط بمفهوم البيروقراطية فهي في حقيقة الأمر تتعلق بالبيروقراطيين أنفسهم، وعلينا البحث عن الطرق التي تجنبنا الوقوع في أخطاء البيروقراطية، والعمل على إمكانية توجيهها أو إعادة تركيبها لكي تكون أداة فعالة و قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، ومن هذه الطرق: تحديد أهداف المنظمة الإدارية تحديداً واضحاً بحيث يوجد مرونة في الالتزام بالأداء الإداري - تقليل حجم الوحدة الإدارية - خفض عدد الرؤساء و الإداريين - الإقلال من نطاق الأشراف الإداري - إقامة نظام المكافأة و العقاب.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التفصيل أكثر في ماهية البيروقراطية وأثرها على الإدارة المحلية.

### المبحث الأول: ماهية البيروقراطية:

البيروقراطية وسيلة لتنظيم أعداد كبيرة من الناس الذين يجب أن يعملوا معًا، بشكل إداري؛ حيث أن المنظمات في القطاعين العام والخاص، بما في ذلك الجامعات والحكومات، تعتمد على البيروقراطية في عملها، ونحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الغموض عن مفهوم البيروقراطية وكذا بيان أثرها على الإدارة المحلية.

### المطلب الأول: مفهوم ونشأة البيروقراطية:

أولاً: مفهوم البيروقراطية: نُقلت كلمة البيروقراطية كما هي إلى العربية دونما تعريب أو ترجمة؛ وعليه سنحاول التعرف عليها والتعريف بها على ذات الشكل الأعجمي، وذلك عبر مرحلتين؛ الأولى بالتعرض لها من الناحية اللغوية، وهي في غاية الأهمية، والثانية بالتعامل معها من الناحية الاصطلاحية.

**1. البيروقراطية لغة:** تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين: الأول هو بيرو (Bureau) ويعني المكتب في اللغة الفرنسية، والثاني وهو: قراطية (Cracy) ويشير إلى الحكم أو التحكم في اللاتينية القديمة، ولعل جمع مقطع فرنسي مع مقطع لاتيني غالب في كافة المصطلحات، مرجعه إلى أن فرنسا اشتهرت بالنواحي التنظيمية والقانونية، ولها إسهامات عظيمة في الفقه الدستوري، وعليه فرض مقطع (Bureau) نفسه على المصطلح.<sup>1</sup>

ونوضح فيما يلي دلالات كل مقطع على النحو التالي:

**1.1. المكتب Bureau:** ترجع الكلمة في الفرنسية إلى Purl وهو نوع من النسيج الذي بداخله نسبة من الصوف، كان الموظفون القدامى يغطون به طاولاتهم المستخدمة كمعدات أو أدوات للكتابة في ذلك الوقت، ثم تحولت الكلمة وصارت Bureau لتعني المكتب، كاسم مكان، ويوضح سياق الاستخدام المعنى المطلوب.

1 : أحمد ذكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1982، ص

ويعبر عن المكتب ها هنا، بالفراغ المعماري الوظيفي الذي يحتوي على معدات ووسائل يتطلبها الأداء مثل الوثائق والمستندات المتداولة والمحفوظة، ويقوم على الأداء أفراد متخصصون، ويتسع مفهوم المكتب كاسم مكان، ولا يضيق كما يفهمه البعض، ويقصد منه الكلام كاسم الآلة، وتعد واحدة من مفردات المكتب.

**2.1. الحكم Cracy:** يعبر عن الحكم بالقضاء المحكم الموثق الذي يمكن الشيء ويقدره على الفعل المراد.<sup>1</sup>

**2. البيروقراطية اصطلاحاً:** تعددت تعريفات البيروقراطية في الاصطلاح ونعرض منها ما يلي:

\* الجهاز الحكومي الذي يتكون من مصالح وإدارات تتركز فيها السلطة، ويدير شؤونها عدد من الموظفين، تحكمهم إجراءات رئيسية جامدة.

\* البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف؛ حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

\* البيروقراطية هي البنى والهياكل التي يقوم عليها تنظيم السلطات الإدارية وتوزيعها وتحديد الصلاحيات وتسمية المسؤولين وترتيبهم، في أي إطار منظم وفق القوانين ويخضع لسلطة معينة ويشيع استخدامها في وصف هياكل الإدارة الرسمية التابعة للحكومة في بلد ما، وقوانينها ونظمها وموظفيها.<sup>2</sup>

**ثانياً: نشأة البيروقراطية:** يرجع الاستخدام الأول لمصطلح البيروقراطية إلى الاقتصادي "دي جورين" في القرن الثامن عشر، كما شاع عند الألمان في القرن التاسع عشر عندما زاد تدخل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الحكومة.

1 : السيد الحسيني، مفاهيم علم الاجتماع ودراسة التنظيم، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، 1983، ص 201.

2 : ألفرد سوفي، البيروقراطية، ترجمة: أحمد صادق، مطابع شركة الإعلانات الشرقية، بيروت، لبنان، دت، 32.

وذاع هذا المصطلح - البيروقراطية - في بدايات القرن التاسع عشر عندما كان على الدولة أن تضع برامج الرعاية الاجتماعية للفقراء، ورفع مستوى الصحة العامة، ولقد كتب "جون إستيوارت ميل" أن مهام الحكومة أصبحت تتنوع بين طوائف مهنية متخصصة، وذلك هو جوهر البيروقراطية ومعناها على أن التأصل الفكري للبيروقراطية كنمط تنظيمي إداري قد تبلور في أواخر القرن التاسع عشر، وبدايات القرن العشرين، عبر كتابات "موسكا" و"ميتشلز" و"فيبر".

وعندما تناول "موسكا" 1890 شكل العلاقات السلطوية ميز بين نوعين من هذه العلاقات؛ الأول من النوع البسيط والمباشر بين الحاكم والمحكومين، أما الثاني فهو النوع المعقد غير المباشر، وأطلق عليه النموذج البيروقراطي؛ حيث تظهر منظمات عامة يقوم على الأداء فيها موظفون عموميون مأجورون، يبسطون سيطرتهم ونفوذهم على الثروة لصالح الحكام واستخدم "ميتشلز" 1911 مصطلح البيروقراطية كنمط تنظيمي إداري بأسلوب قريب من أسلوب "موسكا"؛ حيث عدها هيئة من الموظفين العموميين الذين يشغلون وظائفهم وفقا لجدارتهم، وتدين لهم السيطرة والنفوذ والتحكم في المنظمات الكبرى، التي تنشأ لتحقيق أهداف الدولة، وأردك "فيبر" 1920 البيروقراطية بوصفها النموذج المثالي المحكم البنيان، "Ideal type" الذي تظهر من خلاله المنظمات الكبيرة التي يسير فيها الأداء وفق قواعد رسمية وموضوعية (لا شخصية) ورشيدة، وتتأى عن العشوائية والعواطف والتلقائية، وعليه تتحقق الفعالية والكفاءة طالما هناك حقائق وقواعد عقلانية شديدة الصرامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر التنظيم البيروقراطي:

أولاً: خصائص النظم البيروقراطية: هي التنظيم المنطقي للأعمال في هيكل ضخم تؤدي إلى تحقيق الكفاية في ظل العمل الجماعي وفي ظل البيروقراطية تتحقق اعتبارات العاطفة أو الاتصال الشخصي وتركز على المسائل المادية في العمل وإهمال الاعتبارات الشخصية،

1 : إبراهيم الصولي، نظرية البيروقراطية، دار السلام، دمشق، سوريا، 2003، ص 42.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

ومن سمات البيروقراطية في الأنظمة الصارمة والقيود المفروضة على السلوك الفردي، فالبيروقراطية تقضي تماما على تصرفات الأفراد وتجعلها أكثر ارتباطا بالقواعد والنظم.

ومن أهم ما يميز البيروقراطية ما يلي:

1- خلق مراكز متدرجة القوة وما يترتب على ذلك من تقسيم الجماعات بحسب مركزهم في أدوارهم في البناء البيروقراطي.

2- الإجراءات البيروقراطية تحسم الجدل، وتعد وسيلة تدعيم الملكية العامة وحسن إدارة الأعمال.

3- وضوح المسؤولية التي تقع على عاتق كل عامل وخاصة إذا لم تتعدد مراكزهم وتتعدد.<sup>1</sup>

ويتصف النموذج المثالي للتنظيم بحدة خصائص هيكلية وسلوكية أكثر كفاءة لتحقيق أهدافه وهي كالتالي:

### 1- الخصائص الهيكلية:

- وسائل الإدارة والعمل ليست ملكية خاصة بالبيروقراطية.
- الشخص الذي يحوز على الوظيفة لا يمكنه أن يملكها.
- نظام للسجلات وتدوين الأهداف والقرارات والوقائع في ملفات خاصة للرجوع إليها.
- يتم تنظيم القضايا الإدارية وفقا لمبدأ تقسيم العمل وحسب كفاءات ثابتة، هذه الأخيرة يتم إدراجها ضمن التنظيم الهرمي الإداري.<sup>2</sup>
- الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف محددة باستخدام طرق وأساليب يتم اختيارها بدقة واستخدام المنهج العلمي.

1 : فؤاد بسيوني متولي، مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1927، ص 56.

2 : أبو بكر بوخريسة، ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، صص 166-167.

### 2- الخصائص السلوكية:

- خصائص فعالة مرغوبة ترتبط بتحقيق أهداف التنظيمات البيروقراطية، مثل الموضوعية والدقة والاستمرارية والوضوح.

- خصائص سلوكية تؤدي إلى الاختلال الوظيفي، تحول دون تحقيق البيروقراطية أهدافها، وتعد بمثابة أمراض للتنظيم، مثل عدم المرونة، السرية الزائدة، عدم الرغبة في تفويض الصلاحيات والامتناع أو التردد في ممارسة الصلاحيات.<sup>1</sup>

**ثانياً: عناصر التنظيم البيروقراطي:** مما قدمه فيبر حول التنظيم البيروقراطي مجموعة من الخصائص والعناصر التي يقوم عليها إذا حددها كما يلي:

**1- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:** بمعنى أن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة توزع على أعضائها بطريقة ثابتة؛ حيث صيغت على أساس هذا التقسيم الخاصية البيروقراطية الأولى والتي تترتب عليها نتيجتان هما:

- أنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية (التنظيمية أو البيروقراطية)

- أنه كلما زاد التخصص زاد الأداء والكفاءة التنظيمية.

**2- التسلسل الهرمي للسلطة:** تستند هذه السمة إلى مبدأ الهرمية بمعنى أن الوحدة الإدارية السفلى تخضع لمراقبة وإشراف الأعلى منها.

**3- توافر نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح:** أصبحت التنظيمات تحكم بواسطة قواعد بيروقراطية رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية كما تخضع العمليات التنظيمية لنظام الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله.

**4- اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية:** يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي إلى المؤهلات العلمية والفنية؛ حيث يعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية

---

1 : جرشاوي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 19.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

معينة بناءً على العلاقات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية كالامتحانات مثلاً:

5- فصل الإدارة الملكية الشخصية: بمعنى أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل للعمل والإنتاج لكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها من ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.

6- الاعتماد على المستندات والوثائق: أشار فيبر لهذه الخاصية كميكانيزم لدعم استقرار واستمرار التنظيم وذلك من خلال تدوين وتسجيل ما يحدث فيه من تعاملات، كذلك تدوين جميع الإجراءات والقواعد والقرارات فالاحتفاظ بالوثائق والمستندات يحول دون حدوث أي خلل.

7- سيادة العلاقات الموضوعية: طرح فيبر مسألة الموضوعية والحياد الأخلاقي عندما عالج العلاقات الاجتماعية في التنظيم؛ إذ أشار إلى وجود حياد غير شخصي يحكم هذه العلاقات سواء بين أفراد التنظيم أنفسهم أو بينهم وبين العملاء في هذا السياق يقر بأن الموظف المثالي هو ذلك الشخص الذي لا تؤثر مشاعره الشخصية أو اعتباره الذاتية على القرارات التي يتخذها، على هذا الأساس ارتبط إضفاء الطابع الرسمي أو اللاشخصي على العلاقات التنظيمية بتحقيق الفعالية الإدارية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: قيم وأخلاقيات البيروقراطية:

في مجموعة القيم المستمدة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر الذي يركز على العقلانية والانضباط، قيم السلطة والكفاءة والاهتمام بالوقت والعلاقات الرسمية مع وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات.

ومن أهم القيم البيروقراطية التي لا يمكن التنازل عنها:

- الوقت: ذلك أنه المورد الوحيد غير المتجدد، وقت العمل ملك للعمل وليس للعامل.

1 : المرجع السابق، ص 21.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

- **السرية:** وتعد هذه القيمة من أهم القيم للمنظمة، وهي تدافع عنها وتعد جميع عملياتها ووثائقها سرية.
- **الإنجاز:** هو محدد مهم لطموح المنظمة وهو أمر ذو أهمية لإثبات الموظفين ذاتهم من خلال المثابرة والجهد، حتى يتمكنوا من الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.
- **الجدارة في التعيين والترقية:** وهي من القيم التي يقوم عليها النظام البيروقراطي ويجب أن تتم وفقا لمعايير وأسس تقوم علي العقلانية والرشد.
- **التخصص الوظيفي:** وفيها يتم تقسيم العمل إلى مجموعة من التخصصات بحيث يكون لكل وظيفة أو قسم أو إدارة تخصص دقيق.
- **الانضباط في العمل:** إن سلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب القواعد والتعليمات والأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة.
- **خضوع الرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم:** فالعاملون ملزمون بالخضوع لسلطة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم وتعليماتهم.
- **خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل:** وهذه القيمة تحتم على الموظف ترجيح مصلحة المنظمة والعمل على مصلحته الشخصية وعدم استغلاله لوظيفته ومنصبه.
- **الموضوعية واللاشخصية:** وتعني التزام الموظف بالتعليمات والأنظمة والقوانين والتجرد من العوامل الشخصية.
- **الرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة والعاملين والمراجعين:** ويدل ذلك على أن العلاقات الرسمية في الموجه أو الحاكم لسير العمل في المنظمة، وأنه لا مكان للعلاقات الشخصية وأن التعامل مع المراجعين يكون وفقا لما تمليه القواعد القانونية.<sup>1</sup>

1 : أيمن قاسم الرفاعي، البيروقراطية ماهيتها، تجربتها، تقييمها، رؤيتها من منظور إسلامي، 2015، ص 27، 28.

### المبحث الثاني: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية "البلدية"

بعد أن تناولنا في المبحث الأول المفاهيم المرتبطة بمصطلح البيروقراطية، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية وأهدافها:

أولاً: مفهوم الإدارة المحلية: من الصعب إعطاء تعريف دقيق للإدارة المحلية، وهذا راجع إلى التباين والاختلاف في التعريفات؛ وذلك بسبب التعريفات التي يقدمها المفكرون في مجال الإدارة المحلية، ولكي ننثري الموضوع؛ يجب إعطاء بعض التعريفات التي تطرقت إلى الإدارة المحلية:

✓ تعرّف الإدارة المحلية على أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المحلية وهيئات منتجة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصا تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

✓ وكذلك عرّفت بأنها نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معينة من السلطة المركزية إلى مجالس محلية منتخبة.

✓ أما الفقه الفرنسي وعلى رأسه (لوباريد)، فقد عرّفها على أنها اصطلاح لوحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها.

ومما تقدم من تعريفات الإدارة المحلية نجد أنها ما هي إلا توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لامركزية تتمتع بالاستقلال وتتولى مجالسها المنتخبة للقيام بإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات المحلية للسكان المحليين تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية.<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف الإدارة المحلية: لم يعد ينظر إلى الإدارة المحلية على أنها مجرد أسلوب من أساليب التنظيم الإداري تقاسم من خلاله مع السلطة الإدارية المركزية ممارسة الوظيفة

---

1 : محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 35.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

الإدارية وحسب؛ بل أصبحت الإدارة المحلية تشكل منظمة متكاملة تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة.

وتتنوع أهداف الإدارة المحلية إلى أهداف سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية، سنتناولها في الفروع الأربع التالية:

**01- الأهداف السياسية:** يمكن إجمال الأهداف السياسية للإدارة المحلية في النقاط التالية:

- يعد نظام الإدارة المحلية تجسيدا حقيقيا لما بات يعرف في الفقه الإداري بالديموقراطية الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الديمقراطية أنها الوسيلة الوحيدة فقط لاختيار الشعب لممثليه في البرلمان؛ بل أصبح مداها يتسع لشمول فضلا عن ذلك ضرورة إشراك المواطنين في إدارة المصالح المحلية.

- يهدف نظام الإدارة المحلية إلى إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه بعض الدول ذات التعددية القومية والدينية، فتشكل الإدارة المحلية بحد ذاتها خير وسيلة لتعبر من خلالها بعض فئات المجتمع وخصوصا الأقليات عن تطلعاتها من خلال المشاركة الفعالة في تنظيمات الإدارة المحلية مما يعزز البناء السياسي.<sup>1</sup>

- ومن جانب آخر؛ تتيح الإدارة المحلية الفرصة لتدريب وإعداد قيادات المستقبل في المجلسين التشريعي والتنفيذي على المستوى القومي.

وتؤكد الدراسات الميدانية التي أجريت على الخلفية الاجتماعية والمهنية والعلمية والسياسية لأعضاء قد مارسوا كأعضاء منتخبين في المجالس المحلية انتخابهم لعضوية البرلمان.

1 : علاء إبراهيم محمود الحسيني، تعزيز الديمقراطية، شبكة النبا المعلوماتية، متوفر على الرابط:

<https://annabaa.org/arabic/rights/22451>

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

فالإدارة المحلية خير مدرسة لإعداد قادة المستقبل فهي تدمهم بالخبرات والمهارات اللازمة في العمل السياسي وتمنحهم القدرة على استيعاب وسائل حل الصراع السياسي، واتخاذ القرارات المناسبة.

**02- الأهداف الإدارية:** إن اللجوء إلى تبني نظام الإدارة المحلية لم يكن ترفاً فكرياً بل ضرورة ملحة لتحقيق أهداف إدارية تتمثل في:

- تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري في المجالس المحلية أكثر وأبرع من السلطة الإدارية المركزية استجابة لمطالب المواطنين في وحدات الإدارة المحلية، وذلك لمعرفة هذه المجالس وقربها للمشاكل المحلية التي يعاني منها المجتمع المحلي وإحساسها بالمسؤولية المباشرة تجاه الناخبين.

- إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يُمكن من اختيار أنسب الأساليب الإدارية التي تتسجم مع الظروف المحلية؛ فهي تستخدم في العادة أنماطاً وأساليب موحدة على جميع المواطنين في إقليم الدولة.

فالإدارة المحلية تعمل على إيجاد المجال الخصب لتجربة النظم الإدارية الجديدة حتى إذا ما اثبتت نجاحها تم تعميمها على باقي الوحدات الإدارية، أما إذا فشلت التجربة فإن الضرر لن يتعدى حدود الوحدة الإدارية التي طبقت عليها هذه التجربة.

**03- الأهداف الاقتصادية:** للإدارة المحلية أهداف اقتصادية يمكن إجمالها وفقاً لما يلي:

- تعمل الإدارة المحلية على تقريب المنتج من المستهلك أو المستفيد من الخدمة ممن يؤديها؛ حيث يعزز ممثلو الوحدة الإدارية في المجالس المحلية الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها في الوقت الذي يستطيعون هم أنفسهم الانتفاع والاستفادة بهذه الخدمات والاشتراك في تمويلها.

- تستهدف الإدارة المحلية تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية، وذلك لأن قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق القومية والمحلية معاً قد لا يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء

المالية على دافعي الضرائب، وربما تتضرر بعض المرافق والأفراد من هذا التوزيع، ولكن في حالة تبني نظام الإدارة المحلية يتم توزيع المال باختيار أهالي الوحدات المحلية.

**04- الأهداف الاجتماعية:** يعمل نظام الإدارة المحلية على تحقيق أهداف اجتماعية يمكن تحديدها على النحو التالي:

- يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تحول طاقاتهم إلى أعمال بحيث يستطيع كل مجتمع محلي أن يحقق لنفسه وجودا ذاتيا بقصد تحقيق المصالح المشتركة للأفراد.

- في ظل نظام الإدارة المحلية يستشعر الفرد أهميته في التأثير في اتخاذ القرارات المحلية وتنفيذها، مما يعزز ثقته ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي وهي الخطوة الأولى نحو تحقيق وتطوير روح المواطنة الحرة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مساهمة البيروقراطية في الإدارة المحلية:**

في القرن العشرين، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية تغير الأمر تغيرا جوهريا بالنسبة للأجهزة البيروقراطية سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية.

فالبيروقراطيون الآن يشاركون في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الحكومية ويسهمون في بناء الدولة العصرية عن طريق مؤهلاتهم العالية ومراكزهم الاستراتيجية في المؤسسات الإدارية التي تساعدهم على حل الخلافات الاجتماعية وتقوية الشعور بالانتماء في الأمة.

يلاحظ أن الاتجاه السائد الآن في الدول المعاصرة هو أن يتكامل العمل السياسي مع العمل الإداري، فالقيادة الحزبية عادة تقوم بوضع السياسات العامة للدولة والبرلمانات تقوم بدراساتها وإعطائها الصبغة الشرعية، ثم تحول تلك القرارات السياسية والتشريعية إلى الجهاز

---

1 : سهل عفاف، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 12.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

البيروقراطي لكي يقوم بتنفيذها ووضعها حيز التنفيذ، لكن المشكل القائم الآن هو الصراع الخفي بين القادة الذين يخططون السياسات العامة وبين البيروقراطيين الذين يظهرون استياءهم، ومرد ذلك هو الصراع الخفي إلى أن الخبير يؤكد على الدوام أنه بما لديه من انضباط مهني وخبرة تطبيقية.

فكل موظف يتقدم لشغل وظيفة حكومية لا بد ان تتوفر فيه شروط أساسية كأن:

- 1- يكون متحصلا على مؤهلات علمية.
- 2- يشارك وينجح في اختبارات أو مسابقات عامة.
- 3- يعين في الوظيفة بصفة مؤقتة تعد فترة اختبار.
- 4- يستوفي شروط شغل الوظيفة.
- 5- يدفع له على قدر العمل.
- 6- ترتبط الوظيفة بدرجة معينة في سلك وظيفي معين.
- 7- يستقر ويترسم في الوظيفة.
- 8- يحصل على إجازات سنوية.
- 9- يتمتع بخدمات صحية.
- 10- يتدرب لكي يحسن من مستواه المهني.

وهكذا صار الطابع المميز للوظيفة العامة هو تقديم الخدمات للشعب حسب القوانين والنصوص التي تتحكم في ذلك، فالوظيفة العامة ليست سلطة أو امتياز مستمدا من الحكم ومسخرة لخدمته أو خدمة الحزب الحاكم.

كما أنه يتعين على الموظف العام أن يلتزم بالواجبات الآتية خلال تأدية مهامه ومنها:

- 1- أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة بأمانة.
- 2- أن يحافظ على كرامة ووظيفته طبقا للعرف العام.
- 3- أن يتعاون مع زملائه.

4- أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة.

5- لا يجوز للعامل أن يجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بالذات أو بالواسطة.

ولهذا ينبغي أن يغتر الإنسان بالمظاهر والهيكل التنظيمية لأنه مؤسسة لأن تلك الهياكل التنظيمية ماهي إلا صورة معبرة على الورق، عن الأنشطة والبرامج والعناصر البشرية المكلفة بأداء وتحقيق أهداف التنظيم البشري.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صعوبات البيروقراطية في الإدارة المحلية:

بما أننا قد تعرضنا لبعض الجوانب السلبية في العمل البيروقراطي فلا بد أن نتوسع في الموضوع ونأتي على ذكر بعض المساوئ البيروقراطية التي دفعت بالمواطنين في كل بلد إلى أن يظهروا تخوفهم واستياءهم من استئصال نفوذها وخطرها على المجتمعات الحديثة. فمساوئ العمل البيروقراطي متعددة ولا يمكن حصرها؛ لأن ظروف العمل تختلف من منطقة إلى أخرى وبالتالي يختلف حجم المشاكل ومستوى التعقيدات التي تبرز على صعيد العمل، ويمكن ذكرها فيما يلي:

- الاتجاه لحماية الذات والولاء لرؤساء وليس للوظيفة: أن مشكلة فكرة الاستئثار بالسلطة ويعتقدون أنه من الضروري إشرافهم على كل صغيرة وكبيرة؛ حيث ينفردون بالظهور على مسرح الأحداث وغيرهم تابع لهم.<sup>2</sup>

وهذه تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية، والغرور وعدم الثقة في الآخرين.

- التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية: إن الرغبة في سيادة القانون وتطبيقه بدقة وعدم الخروج عن الإجراءات المتعارف عليها تؤدي في معظم الأحيان إلى شل

1 : بن كاملة عبد العزيز، إشكالية ترقية وتنمية الإدارة المحلية، مجلة التنمية للبحوث والدراسات ع1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011، ص 112.

2 : عمر الشهابي، الاستئثار بالسلطة (الفساد أنموذجا)، مجلة المقال، ع 07، الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع، جازان، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص 23-24.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

الجهاز الإداري والامتعاظ من الأساليب الجامدة التي يعتمد عليها لتقديم الخدمات للمواطنين في الوقت الذي يحتاج إلى تلك الخدمة وفي الحقيقة أن البيروقراطي الحق في حماية نفسه من العقاب وعدم المخاطرة بمستقبله ولكن المشكل هو أن جمود القوانين وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات وغموضها في بعض الأحيان، كل ذلك يدفع بالبيروقراطي إلى استغلال النقاط لصالحه وإظهار حرصه على تطبيق القوانين بدقة في حين أنه يستخدمها حسب مزاجه.

- التحايل على القانون: إن انتعاش الوساطة والمحاباة في الوظيفة قد حطم جميع المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية وليست هناك مبالغة إذا قلنا أن التباين في تطبيق القوانين والتسامح بشأن بعض الأفراد وتعقيدها بالنسبة لأفراد آخرين غير محظوظين هو الذي يحطم معنويات الناس، ويجعلهم يمتعضون من هذا التناقض الموجود في الأجهزة البيروقراطية.

- التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية: إن أكبر مشكلة تواجه الإدارة المعاصرة في العالم الثالث هي قضية مراجعة القوانين وتحديثها حتى تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر، والعجيب في الأمر هو أن معظم الإدارات لا تفرق بين التغيير الضروري الذي لا بد أن ينبع من المكان الذي تمارس فيه العمليات الإدارية، وبين التغيير الذي لا بد أن يحظى بموافقة القيادة ويأخذ الصيغة الشرعية.

- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه: هذه إحدى الظواهر المؤسفة في معظم المؤسسات الإدارية بالدول النامية؛ فالمسائل التي تعرض على الأعضاء للمناقشة وتصحيح الأوضاع تتخللها آراء تعبر عن ضرورة احترام رئيس الاجتماع ومجاملته وعدم إظهار أي معارضة لكل ما يقوله لأن له سلطةً أدبية على الموظفين وفي جميع الحالات سيؤول الأمر إليه، وهو حر في اتخاذ القرار الذي يراه لائقاً وهكذا تتحول المشاورة إلى الاستشارة برئيس الاجتماع والانقياد إلى أوامره حتى ولو كانت لا تخدم أهداف المشروع.

- المقربون والموظفون العاديون: إن كل موظف يدرك جيدا أن نجاحه في وظيفته يتوقف على مدى الدعم الذي يحصل عليه من رئيسه والإنسان المدعوم يتغاضى الناس عن أخطائه في معظم الأحيان؛ لأن رئيسه يحميه ويغطي عيوبه ونتيجةً لذلك تصبح عملية الأداء في الوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة عبارة عن شيء ثانوي؛ لأن المسؤول الكبير يحترم ويقدر عمل المقربين إليه والذين يظهرون احترامهم المصطنع وشعورهم الزائف نحو رؤسائهم، والبيروقراطي الذي يتنازل عن رأيه إرضاءً لرئيسه ويسيد بعلم رئيسه رغم جهله.
- عدم المبالاة والإهمال: لعل الشيء المدهش في تصرفات بعض البيروقراطيين هو الاهتمام بالأشياء التي تهمهم ويحلو لهم أن يقوموا بها، أما الاهتمام بالمواطن وتقديم الخدمات إليه في الوقت الذي يحتاج إلى أي وثيقة من الإدارة فلا تؤخذ بعين الاعتبار.
- تشتت الجهد والجمع بين عدة وظائف: إن هذا المشكل تعاني منه معظم المؤسسات الإدارية والتعليمية بصفة خاصة، فرغبة من بعض الموظفين العموميين في تحقيق مكاسب مالية إضافية يصرفون معظم طاقاتهم وجهدهم في القيام بأعمال ليست من صميم مسؤولياتهم، وبالتالي تقل عنايتهم بوظيفتهم الرئيسية.<sup>1</sup>
- الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين: إن الخلافات في الرأي تتحول في بعض الأحيان إلى صراعات خفية تؤثر في سير العمل بحثي يتحول الهدف إلى الانتصار على المناوئين بدلا من النجاح في العمل وتقديم الخدمات للجمهور وفي بعض الأحيان ينعكس هذا الصراع على المرؤوسين الذي يصنفون حسب تعاطفهم مع إحدى الفئات المتصارعة.
- تضخم الجهاز البيروقراطي: إن ظاهرة توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة وتشبيتهم في العمل قد جاءت بنتائج سلبية سواء على مستوى الأداء أم مستوى تبذير أموال الشعب دون مردود، وقد أكد هذه الحقيقة المؤسفة رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد في حديث صحفي

1 : مريم مشيشو، الحرية الوظيفية، موقع مكتبة الفكر، متوفر على الرابط:

<http://www.maktabatfekker.com/book=6640>

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

- إلى إحدى المجالات العربية، حين قال: " أنا أعتقد أن من أهم أسباب البيروقراطية هو وجود عدد من الموظفين في مؤسسة أكبر من العدد الذي تتطلبه فعلا التزامات العمل فيها".
- تعقيد الإجراءات: عندما تتراكم المشاكل ويصعب إيجاد الحلول الملائمة لها يلتجئ البيروقراطي إلى القيود التي تحد من كثرة الطلب على الخدمات الممنوحة والتسهيلات التي كانت تقدم في السابق.
- إهمال الأساليب العلمية وغياب التنظيم والتخطيط: وهذا بسبب ضعف القيادات الإدارية غير القادرة وغير المتخصصة أو غير المؤهلة، وكذلك انشغالها بالمشاكل اليومية الروتينية وبعدها عن الأهداف المرسومة.
- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية: وزاد في تفاقم أزمة البيروقراطية؛ حيث أن صعوبة الاتصالات بين المسؤولين في القمة والقاعدة قد نتج عنه البطء في اتخاذ القرارات وتحريف المعلومات.
- المركزية الشديدة في صنع القرارات: خلقت فجوة كبيرة بين المخططين والمنفذين؛ لأن التخطيط على الورق يختلف عن الواقع المعاش ولهذا فإن البيروقراطيين الذي تستند إليهم مهمه تطبيق السياسات المسطرة يعانون من صعوبة الالتزام بالإجراءات المسطرة والملائمة بين ما جاء فيها وبين الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.
- هجرة الكفاءات من القطاع بسبب قلة الحوافز: هذه الظاهرة السلبية في البيروقراطية أصبحت بمثابة كابوس يخيف كل مؤسسة؛ لأن تصميم القادة الأكفأ على الانتقال من قطاع إلى آخر معناه انهيار المعنويات وانخفاض مستوى الخدمات، فالمؤسسات تقوي وتضعف نتيجة للنوعية في الأطارات التي تلتزم برسالتها الإنسانية وخدماتها الجليلة للمجتمع.
- قلة الاستعانة بالعلماء المتخصصين والاستشارة بآراء: إن هذا المشكل قد تسبب في بقاء معظم الدول النامية متخلفة، وسيبقى لمدة طويلة من الزمن الصخرة التي تتحطم عليها

مشاريع الإصلاح الإداري الهزيلة، والتي يتم إعدادها في غالب الأحيان في ظروف صعبة ودون دراسات مستفيضة وكاملة عن الموضوع.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات البيروقراطية في الإدارة المحلية:**

**أولاً: سلبيات البيروقراطية:** هناك عدة أسباب أدت إلى سلبية البيروقراطية في الإدارة المحلية يمكن ذكرها فيما يلي:

- البيروقراطية والدولة: لقد ظهرت البيروقراطية بظهور تدخل الدولة أو الحكومة في شؤون المجتمع؛ أي أنها كانت وسيلة لخدمة الحاكم وقهر المحكوم وهدفاً لزيادة تدخل الطبقة الثرية.

- شكل الدولة والقانون: لقد كان الحاكم في بعض البلدان هو القانون وهو الدولة، فهو الذي يقرر كل ما يتعلق بإدارة المجتمع ولم يكن هناك تمييز بين الحكومة والدولة والقانون.

- تصرف المالك أو الحاكم ومسؤوليته: كان الاعتقاد السائد بأن الحاكم معصوم من الخطأ، وفي حالة ما إذا أحدث أضراراً؛ فإنه يجب على الرعية تحمله مقابل ما يقدمه من خدمات، أنه فوق القانون لأنه مصدر لذلك فليس على الرعية مطالبته بما يفرضه عليهم من قوانين.<sup>2</sup>

د: تصرف ومسؤولية موظفي الدولة: بما أن الحاكم لا يخطئ ولا يحاسب على تصرفاته فالأمر نفسه مع الموظفين؛ فهم في خدمة السلطان أو الملك، وتابعون له ما أدى بهؤلاء إلى اعتبار السلطة العامة ملكاً لهم.<sup>3</sup>

ومن أهم السلبيات الأخرى ما يلي:

---

1 : فارس رشيد البياتي، التنمية المحلية في الوطن العربي، أطروحة دكتوراهن مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2008، ص ص 63 - 65.

2 : أمينة عزمي، مميزات وسلبيات البيروقراطية، مجلة أبحاث علمية، ع07، نوفمبر 2013، كلية إدارة الأعمال، جامعة الدلتا، مصر، ص ص 06 - 07.

3 : المرجع نفسه، ص 07.

\* **الروتين الإداري:** هو مرض يهدد التنظيم الإداري لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد من سخط المواطنين عليها وتؤدي إلى شعور العمال بالقلق والملل وتضعف إيمانهم بالضمير المهني كما أن كثرة التعليمات الصادرة في القيادة تحد من روح المبادرة والحيوية وتحول العمل إلى عمل روتيني بطيء جامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين والتفوق على أنفسهم.

\* **الوساطة والمحسوبية:** تمثل كل أنواع التمييز والعنصرية والانتهازية، تصل إلى التوسط مقابل بلوغ الحق وتجاوز حقوق الآخرين لتحقيق خدمة خاصة على حساب الخدمة العامة.

\* **التبذير والكسب غير المشروع:** وينتشر على المستوى الفردي والحكومي كاستخدام الأملاك الحكومية لأغراض الخاصة والإنفاق على الأشياء غير الضرورية، اختلاس أموال الدولة وتوجيهها لهذه الأغراض الشخصية.

\* **الرشوة:** وترجع أسباب نموها إلى ضعف مراتب الطبقة المتوسطة فيستعملون نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات قصد الضغط على المواطنين لدفع الرشوة، لتسهيل تلك الإجراءات.

\* **الإهمال وسوء معاملة الجمهور:** يتصف أغلب الموظفين بالإهمال والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم وزيادة روح الاتكال وانتشار فوضى المكاتب مما يخلق مشاكل للمواطنين بفقدان ملفاتهم وتباطؤ إنجاز العمل في وقته المحدد أو عدم إنجازه.<sup>1</sup>

**ثانياً: إيجابيات البيروقراطية:** رغم أن البيروقراطية تحمل في طياتها عدة سلبيات إلا أننا نجد لها بعض الإيجابيات نوردتها فيما يلي:

- **القدرة على إبراز وإنفاذ السلطة بطريقة موحدة ومتناسكة:** يعد من أبرز إيجابيات البيروقراطية وتهدف إلى ترقية طرق العمل والأداء والنظم التي تعمل بها المؤسسات والحكومات.

1 : عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1995، ص 77.

## الفصل الأول: أثر البيروقراطية على الإدارة المحلية

- تقسيم العمل والتخصص: ويعني تقسيم الأعمال في المؤسسة إلى عدة خطوات يتم اختيار من يعملون بها حسب درجة تخصصهم.
- التسلسل الرئاسي: ويعني وجود عدة مستويات إدارية، يتبع كل منها المستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا لأعلى.
- الرسمية وتقنين الإجراءات: ويعني وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل؛ حيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفة رسمية، وليس بصفة شخصية، ولا يوجد هناك أي تمييز بين من تقدم إليهم الخدمات.
- يكون التعيين والترقية على أساس الجدارة: حيث تقتضي البيروقراطية اختيار الموظفين وترقيتهم بالاعتماد على كفاءتهم ومؤهلاتهم، مما يكفل الأداء المتميز للمؤسسات.<sup>1</sup>
- وللبيروقراطية مزايا وإيجابيات أخرى تتمثل في النقاط التالية:
  - المعرفة الكاملة بالمستندات.
  - الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
  - اللوائح والإجراءات التي تحتم العمل.
  - الاختبار العلمي والتحديد القاطع للمسؤوليات.
  - السرعة في الأداء/الاستمرارية.
  - استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.
  - الطاقة الكاملة للرؤساء ورشدهم، وبعدهم عن الاعتبارات الشخصية والعواطف.
  - تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد.
  - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
  - إمكانية التطبيق على جميع المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.<sup>2</sup>

1 : محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مجلة المعرفة، ع 495، وزارة الثقافة، سوريا، 2004، ص 141.

2 : مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 73.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا الإطار المفاهيمي النظري للإدارة الإلكترونية في المبحث الأول، من حيث المفهوم ودواعي التحول إليها، ومتطلباتها، وكذا عناصرها، بالإضافة إلى نظم حماية تأمين الإدارة الإلكترونية من مختلف عمليات النصب والاحتيال. كما خصصنا المبحث الثاني لإعطاء صورة ولو بسيطة عن ملامح واقع الرقمنة في الإدارة المحلية "البلدية"، وأهم المبادرات التي اتخذت في هذا الشأن وبعض الصعوبات التي واجهتها الرقمنة في الإدارة المحلية.



# الفصل الثاني

ماهية الرقمنة وأثرها على  
الإدارة المحلية



الخطة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم للرقمنة

المطلب الأول: ماهية الرقمنة (تعريف، نشأة، خصائص، أهمية، أشكال وفوائد)

المطلب الثاني: دواعي، متطلبات وانعكاسات الرقمنة

المطلب الثالث: نظم تأمين وحماية الرقمنة

المطلب الرابع: عناصر ونماذج الرقمنة

المبحث الثاني: أثر الرقمنة على الإدارة المحلية " البلدية "

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة ومظاهرها

المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الإدارة المحلية

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

أصبحت الرقمنة واقعا يفرض نفسه بقوة لا يمكن تجاهله أو التغاضي عنه مهما كانت المبررات خاصة بعد نظام المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية، ولقد امتد تأثير الرقمنة ليغطي كل مجالات الحياة المعاصرة.

بالرغم من حداثة مفهوم الرقمنة إلا أنه حظي باهتمام بارز من قبل الباحثين والمتخصصين، نظرا لأهميته وما ينفرد به من خصائص، ولقد تبلور هذا المفهوم في خضم التطور الذي شهدته الثورة التكنولوجية وما تستعيده من متطلبات وما ترتب عنها من تغيرات كذلك نظرا لما تم توفيره في نظام الحماية والتأمين للرقمنة.

### المبحث الأول: تقديم للرقمنة:

شهد العالم نقلة نوعية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة شكلت حجر الأساس للتحوّل نحو الإدارة الإلكترونية "الرقمنة" فالأعمال والمعاملات الإلكترونية لم تتبلور إلا بعد انتشار الأنترنت وبالذات بظهور الواب. وتعد الرقمنة مصطلحا مستحدثا في مجال العلوم العصرية مما فتح المجال للباحثين والمتخصصين في تقديم دراسات علمية توضح هذا المصطلح فضلا عن بيان فوائده؛ حيث أصبح المواطن ينجز أعماله كافة بجلوسه أمام الحاسوب في مقر عمله أو في أي مكان شاء.

### المطلب الأول: ماهية الرقمنة (تعريف، نشأة، خصائص، أهمية، أشكال وفوائد)

ظهرت الرقمنة من خلال التحوّل في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الحفظ الإلكترونية، وهذا التحوّل يستدعي التعرف على كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحوّل، والتحوّل إلى الرقمية ليس صيحة تموت بمرور الزمن، بل أصبح أمرا ضروريا لحل كثير من المشكلات المعاصرة من أهمها القضاء علي الروتين الحكومي، وكذلك القضاء على مشاكل التكس وصعوبة الاسترجاع. **أولاً: مفهوم الرقمنة:** يُقصد بالرقمنة تطبيق تقنيات الإعلام والاتصال والانتقال بالخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على هذه التقنيات.

و"الرقمنة" هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة والتنمية المستدامة، ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها أيضا تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء لتحقيق مردود اقتصادي واجتماعي بفعالية وإنتاجية أعلى.

إن التقنية الرقمية هي نتاج التقاء ثلاثية التكنولوجيا المعلوماتية، وهي مكونات الكمبيوتر، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، والتي تمتاز بالاستجابة الذاتية بتحويل البيانات

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

بمختلف أشكالها إلى معلومات، وعن طريق عملية الرقمنة؛ إذ تمكنه من بناء منفصل لموضوع معين في العالم الواقعي، عن طريق تحول موضوع واقعي إلى سلسلة من الأعداد التي تساعد على تمثيل هذا الموضوع، فهي تتضمن معنى التحول في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى النظم الإلكترونية؛ إذ تتضمن تمثيل الأجسام، أو الصور، أو الملفات، أو الإشارات التماثلية باستعمال مجموعة متقطعة مكونة من نقاط منفصلة، وتعد الرقمنة مفهوماً غير حديث؛ إذ إن أجهزة الكمبيوتر هي الشيء الحديث، أم فكرة الرقمنة نفسها، والتي تقوم على اختزال منظومة الوجود إلى لغة رقمية يمكن توظيفها لفهم الوجود.<sup>1</sup>

**ثانياً: نشأة الرقمنة:** تعد الرقمنة " الإدارة الإلكترونية " مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري، والتي تبلورت على ضوء التقدم الهائل الذي شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات في الإدارة مما أدى بدوره إلى تطوير العملية التبادلية التي تعد من البرمجيات التي تربط وتسهل الصلات بين الأراد.

**01- إن الرقمنة هي امتداد للمدارس الإدارية:** إن المتخصصين في الإدارة قد أوجدوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجهت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل لكي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظام في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة لتعليم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الرقمنة.<sup>2</sup>

**02- إن الرقمنة هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:** إن التطور التكنولوجي في الإدارة اتجه منذ البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية بمساعدة الحاسوب

---

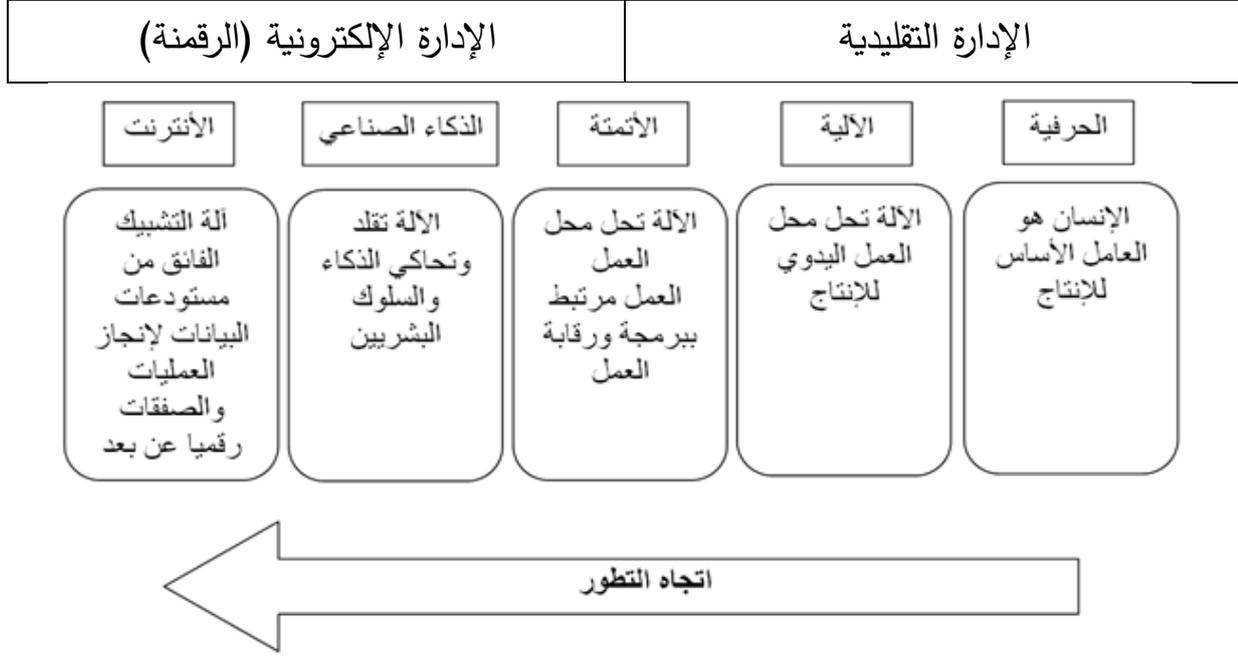
1 : أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 4، 2009، ص 11.

2 : نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 128.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الإنساني، ثم بعد ذلك الأنترنيت.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (01): التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنيت والرقمنة



المصدر: نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 130.

03- تبادل البيانات الإلكترونية: قبل عدة سنوات كانت العلاقات والتبادلات بين الشركات تتم عن طريق البريد التجاري، إلا أن هذه العملية كانت طويلة ومعقدة، بعد ذلك ومع التطورات التكنولوجية جيئ بما يسمى بالبرقية، ثم الفاكس (FAX) \* غير أنهما لم يؤديا الدور الفعال في تغيير العملية التبادلية، هذا ما أدى إلى تطوير تبادل البيانات الإلكترونية

1 : نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 130.

\* الأنترنت: هي الشبكة الدولية لشبكات المعلومات بكل تشعباتها وغموضها، تمتد عبر أكثر من 100 دولة، بترباط آلاف الشبكات، وتضم ملايين الحواسيب وأعدادا هائلة من المستخدمين، وتتميز هذه الشبكة في أنها توحد العالم معلوماتيا؛ حيث تسمح للجميع بالاطلاع على المعلومات.

\* FAX: عبارة عن جهاز رقمي يقوم بنقل المستندات في شكل نصوص ورسومات عبر الهاتف.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

(EDI) \*\* أنها عملية جد فعالة لنقل المعلومات والبيانات بين المستخدمين، وذلك عن طريق بعث الرسالة مباشرة من حاسوب إلى آخر، ولقد نجحت العملية خاصة في المجال الاقتصادي وفي الشركات الكبرى التي نجحت بدورها في إقناع متعاملها باستخدام هذا النوع الجديد من التكنولوجيا.<sup>1</sup>

فالرقمنة "الإدارة الإلكترونية" هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق على مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة، إن تبادل البيانات الإلكترونية مع الأنترنت أصبح شبكة داخلية أنترنت (Internet) \*\*\* يمكن أن تغطي جميع اكسترنات (Extranet) \*\*\*\* أي التبادل المفتوح عبر الواب (WEB) \*\*\*\*\* مع جميع مستخدمي الأنترنت في العالم.<sup>2</sup>

**04- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:** إن الإدارة الكلاسيكية فيما قبل نظرت إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية، والتنظيم الرسمي الذي تقوم في أحد مبادئه الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة.<sup>3</sup>

وفيما بعد تطورت الإدارة وخاصة السلوكية إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة، ولكن المشكلة كانت كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي توجه هذا التفاعل؟ ولكن مع الأنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا ومع ذلك فإن مشكلة التفاعل التي تظهر مع الأنترنت الأعمال

---

\*\* : EDI : Electronic data interchange: تبادل البيانات الإلكترونية

1 : Cloud Salzman et Scavier Dalozlles, Defis de la net economic, dunod, Paris, 1999, p08.

\*\*\* : Internet : هي مجموعة من أجهزة الحاسوب التي ترتبط مع بعضها البعض، داخل منطقة واحدة.

\*\*\*\* : Extranet : تتشكل بتوسيع وتمديد الأنترنت إلى أبعد من النطاق الداخلي للمنظمة.

\*\*\*\*\* : WEB : هو نظام المعايير المقبولة دوليا لخصن وإعداد وتوزيع المعلومات في عالم الأنترنت.

2 : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 130.

3 : المرجع نفسه، ص 132.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

في (الإدارة الإلكترونية) الرقمنة في أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتسامه يجعل من غير الممكن التعامل معه إلا من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: خصائص الرقمنة:** تتصف الرقمنة بعدد من الخصائص وهي:

- علاقات متعددة على أجهزة رقمية مع كل العملاء، الموردين والموظفين.
- الإحساس والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.<sup>2</sup>
- زيادة سرعة التعاملات.
- كفاءة إدارة علاقات المواطنين.

الرقمنة تقلل الإجراءات البيروقراطية من خلال العمل 365/07/24؛ أي أنها تعمل سبعة أيام في الأسبوع عطلات وإجازات ولمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم على مدار 365 يوماً في السنة.

نظم المعلومات والبيانات أهم وقبل شراء تكنولوجيا المعلومات

1- نوع المعلومات والبيانات محل التعامل

2- شكل المعلومات والبيانات مع التعامل

3- دور التكنولوجيا لتجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات

4- دور العامل البشري في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.<sup>3</sup>

**رابعاً: أهمية الرقمنة:** تعمل الرقمنة على زيادة كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج والتسويق والبيع في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم والرقابة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأصوات واقتحامها وتخفف عمليات المنظمات وفعاليتها من خلال

1 : عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح وبيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية " مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للهيئة الإدارية، الأردن، 2007، ص 13.

2 : محمد نبيل مرسي، نظام المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 26.

3 : عبد الرحمن تيتوري، الإدارة الإلكترونية، <http://www.rezgam.com/debat/shamartasp?aids3793>.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- تمكين المنظمة من تحقيق أفضل مستوى لأهدافه، أما الإنتاجية فتتحقق من تنظيم المخرجات (من سلع وخدمات) من خلال أقل قدر ممكن من المدخلات.<sup>1</sup>
- كما تعمل الرقمنة على جعل عمل الموظف مرنا؛ حيث يمكن للموظف الدخول بسهولة على الشبكة الداخلية من أي مكان يوجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان المرغوب فيه.<sup>2</sup>
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية حيث تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط أدواتها وتسهيل الأعمال المعاملات التي تقدمها للمواطنين، وتحقيق التواصل بين المنظمة الحكومية وهؤلاء المواطنين؛ حيث يمكن توفير إتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة
- تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات الحكومية من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بهذه المنظمات الحكومية.
- تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما يسهل أداء المعاملات الحكومية بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن بأعلى درجة من درجات الأداء.<sup>3</sup>
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة، وذلك نظرا لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات التي تستطيع إعداد الكوادر المتخصصة في ذلك والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.<sup>4</sup>

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 44.

2 : المرجع نفسه، ص 46.

3 : أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 50.

4 : المرجع نفسه، ص 51.

**خامسا: فوائد الرقمنة:** للتعرف على أهمية عملية الرقمنة، من المناسب الإشارة إلى أن الرقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزيني تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه.

ويحدد "بيير إيفا دوشمان Pierre Ives Duchemin" مجموعة الأهداف الأساسية المنشود تحقيقها من وراء الرقمنة، والتي يمكن تلخيصها في أنها تتيح الفرصة أمام:

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

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

**3- الاطلاع على النصوص:** بالرغم من أن الاتصال الفيزيائي للمستفيد مع مصدر المعلومات التقليدي قد ينقطع مع عملية الرقمنة، إلا أن هذه العملية يمكن أن تتيح في بعض الأحوال قراءة أفضل من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانيات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءة النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره "الزوم"، والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزئيات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة/ إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي "الكتاب الرقمي" للكتاب التقليدي الورقي.

**4- زيادة قيمة النصوص:** يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة الاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، والتي يمكن أن تكون في بعض الأحيان غير منشورة على نطاق واسع، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل

أقراص مليزرة "CD-ROM" أو أقراص مدمجة تفاعلية "CD.I" "Compact Disc " "Interactif"، أو إتاحتها من خلال الشبكة الداخلية للمكتبة "Intranet"، أو الشبكة العالمية "Internet"، وذلك في حال ما إذا كان الجمهور المستهدف يمثل قطاعا عريضا، ويعتمد أسلوب الإتاحة على السياسة العامة التي تتبعها مؤسسة المعلومات في هذا الشأن.

**5- إتاحة المصادر غير منظومة شبكات المعلومات:** يمثل إتاحة تبادل مصادر المعلومات عن بعد إحدى السمات الأساسية التي تتميز بها المجموعات الرقمية، فقد يكون في وسع المكتبة إمداد أم مكتبة أخرى بنسخة إلكترونية من مصدر المعلومات عبر منظومة الشبكات، ويجب أن تتم هذه العملية بشكل متبادل بين المكتبات حتى يتمكن المستفيد من الاطلاع والمقارنة في موقع واحد على كل مصادر المعلومات المتاحة في عدة مكتبات أو مؤسسات المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دواعي، متطلبات وانعكاسات الرقمنة:

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تزايد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وهذا التحول في فكر الغدارة العامة وممارستها هو الآن في مرحلة إعداد الخطط الإستراتيجية ومن الطبيعي أن هذا التحول لا يمكن تحقيقه بتوفر عامل معين إلى التمويل مثلا، بل أنه يحتاج إلى عوامل كثيرة هذا فضلا عن جملة التغيرات الجذرية التي تحددها الغدارة الإلكترونية سواء على مستوى المنظمة أو خارجها.

**أولاً: دواعي التحول نحو الرقمنة:** ن انتشار الثورة الرقمية وتوجهات العولمة فرضت مجموعة من العوامل مما أدى إلى تعاضم وتطبيق الرقمنة.

**01- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** أدت الثورة التكنولوجية المتراكمة إلى حدوث تغيرات جذرية مجتمعة كبرى، وكذا إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها

1 : يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

العملية في مختلف مجالات الحياة وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والمنظمات الإدارية لتحسين الحياة الإنسانية ونوعيتها، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه، وتسخيرها لتسهيل الحياة؛ حيث أصبحت المعلومات تنتشر في نطاق كبير وبسرعة هائلة لمعرفة واتخاذ القرارات في جميع المجالات وقد شملت هذه التحولات حياة الأفراد ومنظمات الأعمال ومختلف الوحدات الإدارية على حد سواء.<sup>1</sup>

**02- تطور تكنولوجيا المعلومات:** من الواضح أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات وتساعد العصر الشبكي والأنترنت هناك عالم آخر يتنامى ويتصاعد ومازال يتوسع باستمرار، هو العالم المادي والعالم الإلكتروني المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الأنترنت أو شبكات الأعمال الكثيفة للعمل، التي احتاجت إلى أعداد كبيرة من العاملين الذين يتصلون وجها لوجه ويعملون بأيديهم، وفي مكان واحد، ثم الأعمال الكثيفة لرأس المال التي أدخلت أعدادا كبيرة من الآلات التي تحل محل العاملين، وأخيرا الأعمال الكثيفة للمعلومات والمعرفة والاتصالات ولعل المرحلة الأخيرة هي التي مازالت تتطور وأن شبكة الأنترنت تمثل ذروتها ونموذجها الراقى، وتكنولوجيتها في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية.<sup>2</sup>

**03- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:** لقد أدت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والتكامل بين الشعوب المختلفة في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة لها أبعاد سياسية و اقتصادية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.<sup>3</sup> فهذه الثورة التكنولوجية سخرت لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع علمي ملموس حيث يتم الربط بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الأنترنت والاتصال

---

1 : نائل عبد الحافظ العولمة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 01، 2002، ص 150.

2 : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 21.

3 : نائل عبد الحافظ العولمة، مرجع سابق، ص 151.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية ويشمل هذا الربط مجالات الخدمات والمعلوماتية، وغير ذلك من العلاقات الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية.<sup>1</sup>

**04- التحولات الديمقراطية ومار رافقها من تغيرات شعبية:** لقد أسهمت الحركات العالمية والتي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة في أحداث تحولات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد أدت هذه التغيرات إلى ارتفاع في مستوى الوعي الاجتماعي بما في ذلك نشوء روى جديدة على عمل الإدارة العامة وترسيخ مبادئ الشرعية والمؤسسية للنهوض بمستوى أدائها كما ونوعاً وتوقيتاً وأسلوباً، وتمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة لتحقيق ذلك.<sup>2</sup>

**05- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** إن تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات تحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات التعثر والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير الجودة والكفاية والكمية الملائمة والإدارة الإلكترونية أوجدت لتحقيق ذلك.<sup>3</sup>

**ثانياً: متطلبات التحول نحو الرقمنة:** كشفت العديد من الدراسات والكتابات العلمية عن ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لإخراج مفهوم الرقمنة إلى حيز الواقع العلمي، وتعد هذه المتطلبات الأساسية بمثابة عوامل ومتغيرات رئيسية إذا توافرت بشكل معين فإنها تصبح من دعائم وفعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتتمثل أهم متطلبات الرقمنة بصفة أساسية فيما يلي:

1 : السيد يسين، المعلوماتي وحضارة العولمة، مصر، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 13.

2 : نائل عبد الحافظ العولمة، مرجع سابق، ص 151.

3 : المرجع نفسه، ص 152.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

**01- متطلبات التهيئة العامة لأفراد المجتمع:** يحتاج تطبيق أعمال ومعاملات الرقمنة إلى ضرورة التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية نظراً لأن التحول نحو الرقمنة يعد فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل المتكاملة وترجمتها إلى الواقع العلمي يحتاج إلى جهود عديدة، يأتي في مقدمتها وعي المجتمع والاستعداد النفسي والسلوكي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه<sup>1</sup>، ولتحقيق ذلك لا بد من وضع مجموعة من السياسات والبرامج التي تمثل بشكل أساسي فيما يلي:

- تطوير نظم التعليم والتدريس التقليديين بما يتلاءم وهذا التحول الجديد.

- العمل على توعية المواطنين بهذا التحول الجديد، وذلك من خلال عقد ورشات للعمل والتداولات والمؤتمرات والتحقيقات الصحفية المختلفة.

**02- المتطلبات البشرية:** تحتاج الدول والمنظمات المعاصرة التي ترغب في فعالية تطبيق الرقمنة إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم وتتكيف مع الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها<sup>2</sup>.

**03- متطلبات تأمين وحماية أعمال الإدارة الإلكترونية:** يحتاج نجاح وتحقيق فعاليات الرقمنة إلى ضرورة توفر المتطلبات الخاصة بالأمن والحماية على شبكات الاتصالات الإلكترونية بحيث يجب مراعاة الأمور التالية:

- التأكيد على حماية خصوصية المنظمات والأفراد على حد سواء، حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات الخاصة لكل من المنظمات والأفراد على حد سواء.

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 344.

2 : المرجع نفسه، ص 349.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- التأكيد على حماية تقاليد ومبادئ وقيم المجتمع، وذلك في مواجهة كل التقاليد والأفكار الهدامة والقضاء عليها من خلال تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التكنولوجية الملائمة لتحقيق ذلك.

- التأكيد على حماية خصوصية المنظمات والأفراد على حد سواء؛ حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات الخاصة لكل من المنظمات والأفراد وتكاملها.

- التأكيد على حماية وتأمين وسائل الدفع والسندات الإلكترونية لتحرز ثقة كل من يستخدمها ويتعامل بها.<sup>1</sup>

**04- المتطلبات المالية في الدولة:** يحتاج تطبيق الرقمنة إلى وجود متطلبات مالية مختلفة في نوعيتها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية ويمكن إلقاء الضوء على أهم هذه المتطلبات كما يلي:

- رسوم الجمارك والضرائب: تمثل هذه الرسوم موردا أساسا من موارد الدولة، بل تعد من أهم موارد الرسوم في أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية؛ حيث يرى البعض ضرورة المساواة عند تحصيلها تحقيقا للعدالة الاجتماعية، وذلك بالنسبة لكل المنتجات التي يتم تداولها عبر شبكة الأنترنت.

- وسائل الدفع والسداد الإلكتروني: حيث يتطلب نجاح أعمال ومعاملات الرقمنة من الناحية المالية ضرورة استبدال الوسائل التقليدية للدفع والسداد بوسائل إلكترونية تصلح لهذا الغرض مع ضرورة أخذ كل الاحتياطات اللازمة لدعم الثقة، في تلك الوسائل وذلك للحد من كل المخاطر المتوقعة.<sup>2</sup>

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 351.

2 : المرجع نفسه، ص 352.

**05- المتطلبات التقنية:** يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى ضرورة توفير البنية

التحتية لشبكة المعلومات والاتصالات الإلكترونية ويتطلب ذلك ضرورة تحقيق ما يلي:

- توفير الأجهزة والمعدات والبرامج أساليب المعرفة الملائمة في كافة المؤسسات

وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

- ضرورة زيادة سرعة للاتصالات المحلية والعالمية واستخدام الوسائل المتعددة لتطبيق

أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

- بناء أنظمة معلومات متطورة وتحديثها وفقا للمتغيرات: فالمعلومات في الأساس لأي

إدارة إلكترونية كما يقول " براسكو" في كتابه: من يملك المعلومات؟ (فأن المعلومات في

الشريان الذي تعتمد عليه القرارات السياسية والاجتماعية الخاصة بأنشطة الأعمال.<sup>2</sup>

**ثالثا: انعكاسات الإدارة الإلكترونية:** إن الإدارة الإلكترونية كنمط جديد من الإدارة ترك آثاره

الواسعة على المنظمات وإستراتيجيتها والواقع إن هذه الانعكاسات لا تعود فقط إلى البعد

التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وإنما أيضا البعد الإداري المتعلق بتطور المفاهيم

الإدارية والتي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية

هذا فضلا عن جملة الأبعاد والآثار التي تتعدى حدود المنظمة لتمس مختلف جوانب الحياة

الاجتماعية.

**01- الانعكاسات على مستوى المنظمة:** يتطلب التحول من العمل وفقا لأسلوب الإدارة

التقليدية إلى العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري

المعمول بها بالمنظمات التقليدية، وقد أسفر ذلك على تغير الوظائف التقليدية للإدارة حيث

تحولت إلى وظائف إلكترونية:

1 : يونس عرب، الحكومة الإلكترونية: <http://www.arablam.gov/fgouvernement.htm>، ص 03

2 : كتب فريدة، ترجمة محمود شهاب، الخصوصية في عصر المعلوماتية، مصر، مركز الأهرام، 1999، ص 17.

**01-01- التخطيط الإلكتروني:** هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة

والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد

الأهداف من أجل تنفيذها في السنوات القادمة.<sup>1</sup> ويعتمد على ما يلي:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ حيث تتسم

القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام

المنظمة وإدارتها.<sup>2</sup>

- تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد؛ حيث يتم

استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدامها شبكات

الاتصال الإلكترونية.<sup>3</sup>

**01-02- التنظيم الإلكتروني:** إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث

وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في

الفترة القادمة فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة

الأوامر عبر المستويات التنظيمية (العلاقة بين الأعلى والأدنى) والرسمية التنظيمية التي

تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المنظمة وأقل كثافة ووظيفية خارج المنظمة.<sup>4</sup>

**الهيكل التنظيمي:** - الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.

- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.

- الانتقال من هيكل محدد إلى هيكل غير محدد.

1 : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 237.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 58.

3 : المرجع نفسه، ص 59.

4 : عبد الرحمن تيشوري، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- التقسيم الإداري: الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي الذي يقوم على تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، وعلا الإدارة وجميع العاملين بهذا التقسيم ومتطلباته الوظيفية إلى التنظيم الخلوي "المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية"
- سلطات الأوامر: - الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين الرسميين.
- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات المركزية واللامركزية.<sup>1</sup>

**01-03- التوجه الإلكتروني:** يعتمد التطبيق الكفء الفعال للتوجيه بالمنظمات المعاصرة على وجود " القيادات الإلكترونية" التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها ولابد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية وأن يتوفر لدى كل منها حسب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية ومع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن مهمة المديرين في ظل الإدارة الإلكترونية تتطلب منهم تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الإدارات وتخصيص وقت أكبر في مساعدة ومساندة الموظف في فرق العمل المختلفة، في معالجة المشاكل والقيام بأعمال أكثر إثراء عن ذي قبل، وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر القيادات الإلكترونية المهارات الأساسية التالية:

- مهارات المعارف التقنية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية، وشبكات الاتصالات الإلكترونية والتعامل الجيد معها بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية كل في مجال تخصصه التطبيقي.

1 : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 244.

2 : المرجع نفسه، ص 375.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، كما يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية الحديثة، كشبكة الأنترنت واستخدام قواعد للجزئات والحوافز التقليدية.<sup>1</sup>

**01-04- الرقابة الإلكترونية:** يعتمد التطبيق الفعال والكفء للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تتسم بالكفاءة والفعالية، وكذا تحديد السلطات والمسؤولية والصلاحيات المختلفة، وتتم الرقابة الإلكترونية على أعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكترونية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن إعداد تقارير إلكترونية تفصيلية عن الأنشطة المختلفة للأنظمة مثل تقارير حركة الموارد بالإضافة إلى إعداد التقارير حسب الطلب إلكترونياً.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ما سبق فإن نجاح الرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضاً ضرورة تحقيق مستويات الرقابة والمراجعة، وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يحد من نشاط الأعمال وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات، وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها. ورغم ذلك فإن للرقابة الإلكترونية بعض العيوب منها:

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 375.

2 : المرجع نفسه، ص 376.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- إن للرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المنظمة سواء لتطوير العاملين أو الأنظمة أو المعايير أو غيرها.<sup>1</sup>

- إحساس العاملين بأن الإدارة تراقبهم عن بعد.

سهولة الافتراق؛ حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في قواعد بياناتها الخاصة بالأمر أو الزبائن.<sup>2</sup>

**02- الانعكاسات خارج المنظمة:** إذا كان التحول نحو الإدارة الإلكترونية يحدث تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظم عملها فإن هناك آثاراً حيوية أخرى إيجابية وسلبية على السواء تمس مختلف جوانب الحياة ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

**02-01- الآثار السياسية:** تتمثل في مجمل الانعكاسات المتوقعة حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية في مجمل الخدمات العامة والمشاكل المرتبطة بها في هذا المجال وتبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية والمشاركة السياسية وأمان المعلومات وسريتها والتغير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم، فهل تضمن الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية فرصاً متكافئة لكافة المعنيين بخدماتها؟ وهل تضمن تعزيز مبدأ المشاركة في الحياة السياسية من قبل كافة المواطنين؟ أم أن ذلك سيقصر على النخبة بكافة أبعادها الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup> وتتضمن المشاركة هنا تفاعل السلطات مع المواطنين من خلال إبداء الآراء والتعليقات مع مشاريع القوانين التي يتضمن السياسة العامة للدولة.

**02-02- الآثار الاقتصادية والمالية:** هناك العديد من الآثار الاقتصادية والمالية من وراء التحول نحو الإدارة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات متعددة، ومن

1 : نائل عبد الحافظ العوالمه، مرجع سابق، ص 153

2 : نائل عبد الحافظ العوالمه، مرجع سابق، ص 153

3 : المرجع نفسه، ص 153.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل، وتشمل الكلفة المباشرة والتكاليف الأخرى على المستخدمين من الخدمات العامة، وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني للدولة من خلال استيراد التكنولوجيا للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية أي أنه يتوقع أن تنخفض كلفة الخدمات العامة من ناحية مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواح أخرى معنى ذلك أن التكاليف تميل إلى الارتفاع في الأمد القصير وبأمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك أن تنفيذ متطلبات الإدارة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة تنفق على شراء التكنولوجيا وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة، فضلا على أن أمن شبكات المعلومات يتطلب نفقات هائلة، كما أن ضرورة مواكبة المستجدات التكنولوجية وتحديث شبكات المعلومات قد يساعد في خفض تكلفتها الثابتة.<sup>1</sup>

**02-03- الآثار التكنولوجية:** إن التحويل نحو الإدارة الإلكترونية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الطلب الكلي على المستجدات ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحديا حقيقيا لمنتجي التكنولوجيا لإحداث مزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات المتزايدة، ويشمل ذلك تحديث البرامج الأكاديمية في الجامعات والمعاهد العلمية؛ بحث تتلاءم مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحويل الإلكتروني وحاجات سوق العمل.<sup>2</sup>

**02-04- الآثار البيئية:** يؤثر التحويل نحو المعلومات الإلكترونية في كافة الجوانب البيئية بما في ذلك الجوانب الطبيعية والإنسانية؛ حيث تتأثر البيئة الطبيعية ببعض المخاطر مثل: التلوث، استنزاف الطاقة والمواد الخام كما يؤثر التحويل الإلكتروني على كثير من الجوانب الإنسانية مثل القيم والعادات الاجتماعية من خلال انتهاك مبدأ الخصوصية الفردية، وتعرض أمن المعلومات كأرصدة البنوك للخطر، والإضرار بالغير من خلال برامج الحاسب

1 : نائل عبد الحافظ العوالمية، مرجع سابق، ص 153.

2 : المرجع نفسه، ص 154.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

مثل نشر الفيروسات الإلكترونية وما ينجم عنها من آثار وخسائر في الأموال والأجهزة وغيرها.<sup>1</sup> لذلك قامت العديد من الدول ومن بينها الجزائر إلى وضع قوانين وتشريعات تجرم مثل هذه الأعمال.

### المطلب الثالث: نظم تأمين وحماية الرقمنة:

إن قيمة المعلومات لا تقل أهمية عن قيمة النقود والأوراق المالية، فهي سلاح ذو حدين يمكن أن تسهم في بناء منظمات فعالة وعلى العكس يمكن أن تتسبب في هدمها، وعلى الرغم من الفوائد والمزايا والفرص التي تحققها معاملات الإدارة الإلكترونية لكل من المنظمات والدول على حد سواء، إلا أن هذه المعاملات ما يزال يواجهها العديد من المخاطر والتهديدات التي تتعلق بمدى توفر الخصوصية لبيانات ومعلومات المشتركين في أداء وتنفيذ هذه المعاملات ولقد كشفت بعض البحوث والدراسات عن وجود نظم سرية لإخفاء المعاملات المختلفة بطريقة ملائمة تمنع التعرف على محتوياتها.

هذا بالإضافة إلى وجود نظم لحماية محتويات هذه المعلومات من مخاطر الفيروسات وأعمال النصب والاحتيال والشهادة الإلكترونية لتحقيق الشخصية وجوائظ المنع.

**أولاً: التشفير والتوقيع الإلكتروني:** تعد سرية المعلومات وخصوصيتها حجراً الأساس في معاملات الإدارة الإلكترونية لذلك تم إيجاد نظام للحماية والتأمين في هذا المجال من بينها التشفير والتوقيع الإلكتروني.

**01- التشفير:** يعد التشفير أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup> فالتشفير اصطلاحاً يعني تغيير مضمون الرسالة باستخدام برنامج معين يسمى "مفتاح التشفير"، على أن تكون لدى مستقبل الرسالة القدرة على استعادة محتوى الرسالة في صورتها الأصلية قبل عملية التشفير وذلك باستخدام عملية عكسية

1 : المرجع نفسه، ص 154.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 321.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

للتشفير تسمى " حل الشفرة" ولقد عرفت المادة الثانية من قانون التجارة الإلكترونية في تونس التشفير بأنه: " إما استعمال رموز أو إشارات غير متداولة تسمح بمقتضاها المعلومات المرغوب تحويلها أو إرسالها غير قابلة للفهم من قبل الغير".<sup>1</sup> ويتم التشفير باستخدام ثلاث أساليب تتمثل في ما يلي:

### 01-01- استخدام المفتاح المتماثل (Symmetrie Key Gyptography): يتم

التشفير طبقاً لهذا الأسلوب باستخدام مفتاح متماثل وطلبك وفقاً لخطوات محددة تتمثل بصفة أساسية في قيام المرسل بتشفير المعاملة عن طريق استخدام المفتاح الخاص، ثم يرسلها إلى المرسل إليه باستخدام وسائل اتصالات عديدة وعادية، وبعد ذلك يقوم المرسل إليه باستخدام هذا المفتاح بحل الشفرة على أصل المعاملة أو الرسالة.<sup>2</sup> وهذه الطريقة تستخدم مجموعة من الأرقام العديدة والمعتمدة التي تجعل من المستحيل تزويرها.

### 01-02- استخدام طريقة الهندسة العكسية أو المفتاح العام: يستخدم في هذه الطريقة

مفتاحان أحدهما عام والآخر خاص، كلاهما له علامات رياضية معقدة لا يعرفها سوى صاحب المفتاح نفسه، والمفتاح الخاص لا يعرفها سوى صاحبه ولا يمكن لآخر معرفته. أما المفتاح العام فقد يكون معلوماً لبعض الجهات ومع ذلك يبقى سرا للجمهور.<sup>3</sup> وتتم العملية على النحو التالي:

- يقوم المرسل بتشفير الرسالة المرسله وذلك عن طريق المفتاح العام الخاص بالمرسل إليه.
- يتم إرسال الرسالة المشفرة عن طريق وسائل الاتصال العادية.
- يتلقى المرسل إليه الرسالة ويقوم بفك شفرتها عن طريق استخدام المفتاح الخاص به كي يحصل على النسخة الأصلية للرسالة في صورتها العادية.

1 : عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ج2، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص 142.

2 : المرجع نفسه، ص 323.

3 : المرجع نفسه، ص 153.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

وإذا كان هذا الأسلوب يضمن تحقيق درجة عالية من حماية وتأمين المعاملات والرسائل والبيانات والمعلومات التي يتم تشفيرها إلا أنه يشبه بعض أوجه التطور حيث يعتمد على قواعد معقدة ومتطورة للتشفير تتطلب حسابات آلية كبيرة، كما يحتاج إلى وقت طويل وتكلفة كبيرة لإنجاز عملية التشفير المطلوبة.<sup>1</sup>

**01-03- المزج بين استخدام المفاتيح المتماثل والمفتاح العام:** يمزج هذا الأسلوب بين أسلوبين هما المفاتيح المتماثل والمفتاح العام، وهو بهذا المزيج يحقق درجة التأمين والحماية الملائمة للوصول إلى درجة التشفير المطلوبة وذلك بأقل وقت ممكن بغية استخدام قدرات كبرى للحسابات.<sup>2</sup> ويتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

- الرسالة الأصلية من المرسل إلى المرسل إليه تشفر بالطريقة السيستمترية\* .
- المفاتيح المتماثل يسفر عن طريق المفتاح العام للمرسل إليه.
- يتم إرسال الرسالة المشفرة باستخدام المفتاح المتماثل والمفتاح المشفر بأي وسيلة اتصال عادية.
- المرسل إليه حتى يتلقى المفتاح المتماثل المشفر بالمفتاح العام الخاص به يقوم بفك شفرة المفتاح المتماثل المشفر باستخدام المفتاح الخاص بع وعليه يحصل على المفتاح المتماثل الذي شفرت به الرسالة الأصلية.
- ويقوم المرسل إليه بعد فك شفرة المفتاح المتماثل في استخدام هذا المفتاح الأخير في فك الرسالة المشفرة حتى يحصل على الرسالة الأصلية.

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 324.

2 : المرجع نفسه، ص 325.

\* : سيستمترية: المفتاح المتماثل.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

والحقيقة أن برامج وطرق التشفير المذكورة نجد أن أهميتها في حماية شبكات الغدارة الإلكترونية ضد أي تهديد إلكتروني سواء كان اختراقاً أو نشراً للفيروسات.\* المعلوماتية أو غيره.<sup>1</sup>

**02- التوقيع الإلكتروني:** يقصد بالتوقيع الإلكتروني Electronic signe استخدام طريقة أو وسيلة معينة للتحقق من أن صاحب المعاملة هو نفس الشخص الذي قام بإرسالها أو تنفيذها.<sup>2</sup>

إن التوقيع الإلكتروني هو على سبيل المثال: إنتاج توقيع الشخص من خلال تثبيت صورة التوقيع الخطي الصادرة عن يد الموقع والمخزنة إلكترونياً على السند المراد توقيعه، كما قد يشمل إنتاج توقيع الشخص من خلال استعمال رقم سري أو تشفيره خاصة بالشخص الموقع كما هو الحال في أوامر الدفع بواسطة بطاقات الائتمان وبطاقات الصرف الآلي.<sup>3</sup> ويتم إصدار التوقيعات الإلكترونية في عدة أشكال أساسية يتمثل أهمها في شكل التوقيع الرقمي التقليدي أو يتم إدخاله وقراءته رقمياً من خط اليد أو يتم في شكل مفتاح تشفير شخصي، ولقد عرف التوقيع الإلكتروني على أنه وحدة قصيرة من البيانات التي تحمل على علاقة رياضية مع البيانات الموجودة في محتوى الوثيقة.<sup>4</sup>

ويوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية حيث عن طريقه يمكن تحديد وتحقيق هوية الشخصيات أطراف التعامل، كما أنه أكثر أماناً من استخدام نظام التوقيع التقليدي الذي يمكن تقليده بسهولة، هذا كما تصبح للمستندات التي تيم تبادلها بين أطراف المعاملات والموقعة إلكترونياً وتبقى

---

\* فيروس: برنامج حاسوبي ضار يقوم باختراق أو تدمير كل من الشبكات وأجهزة الكمبيوتر أو بيانات معينة.

1 : عبد الفتاح بيومي حجازين مرجع سابق، ص 154.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 32.

3 : عمر حسن المومني، التوقيع الإلكتروني وقانون التجارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص 50.

4 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 325.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

تأخذ هذه الصفة القانونية داخل الدولة التي يتعامل أفرادها والمنظمات العامة في قطاعاتها إلكترونيا.<sup>1</sup>

وعليه فإن أسلوب التشفير والتوقيع الإلكتروني يحققان درجة عالية من الحماية والتأمين لمعاملات الإدارة الإلكترونية من خلال ضمان سريتها وخصوصيتها، هذا فضلا عن وجود نظم أخرى يتعين على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لحماية أساسياتها الداخلية. **ثانيا: التأمين والحماية ضد الفيروسات وأعمال النصب والاحتيال:** تتعرض معلومات المنظمة إلى مجموعة من المخاطر سواء كانت هذه المخاطر ناتجة عن فيروسات تخرب النظام المعلوماتي للمنظمة، أو بسبب تنفيذ بعض أعمال النصب أو الاحتيال، لذلك يتعين على المنظمة أن تصنع نظاما للتأمين والحماية في هذا المجال.

**01- التأمين والحماية من الفيروسات:** بدأ ظهور الفيروسات خلال عام 1978م، وقد ساعد على زيادة ظهورها وانتشارها ثورة الاتصالات الإلكترونية الهائلة، والفيروسات هي عبارة عن برامج صغيرة يقوم بنسخ نفسه على أجهزة الكمبيوتر، وله قدرة تخريرية كبيرة تتراوح من إلغاء البيانات أو إلغاء جدول توزيع الملفات على عمل خدوش في القرص الصلب نفسه.<sup>2</sup>

إن منظومة حماية وأمن سرية وخصوصية قاعدة البيانات والمعلومات وكذلك نظام التشغيل لدى الإدارة الإلكترونية تتطلب وضع خطة محكمة لمواجهة الفيروسات، وكذلك لأن هذه الفيروسات من شأنها تدمير النظام المعلوماتي أو إتلافه أو تعطيله كما سبق ذكره، ولذلك فإن خطة مكافحة الفيروسات يجب ألا تكون على مستوى الأجهزة المستفيدة فقط (Client) الموجودة ضمن الشبكة، وهذا جزء من الحماية لكن برمجيات الحماية من

1 : المرجع نفسه، ص 330.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 330.

الفيروس المعلوماتي كقيلة بحل مشكلات تأمين الأجهزة المستفيدة ضد الفيروس، إلا أنه يجب تأمين الأجهزة التي تقوم بدور الخادم (Servers).<sup>1</sup>

وقد ساعدت النظم المفتوحة لشبكة الأنترنت وشبكات غير المؤمنة على سرعة انتشار الفيروسات عبر الحسابات الآلية في كل دول العالم، الأمر الذي يمكن القول عنه أن شبكة الأنترنت قد أصبحت تمثل المصدر الرئيس للفيروسات التي تصيب برامج أجهزة الكمبيوتر عبر كل دول العالم المختلفة، وفي ضوء ذلك فقد توفرت العديد من وسائل التأمين والحماية ضد الفيروسات أصبحت تتبلور صورة مجموعة من الإجراءات والقواعد العامة التي تكفل تحقيق هذا التأمين والحماية.<sup>2</sup> ومن أهمها:

- التحيين والتطوير المستمرين للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها وفعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.

- إعداد نسخ احتياطية من برامج المنظمة تتضمن أعمالها وكل معاملاتها بشكل دوري.

- إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود أية فيروسات على أية ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الأنترنت، وذلك قبل القيام بحفظ هذه الملفات على الحاسبات الآلية للمنظمة.

- منع الدخول إلى أي مقر معلومات مجهولة الهوية أو بعيدة عن نشاط وأعمال المنظمة.

- التركيز إعلامياً على مواجهة الفيروسات والقضاء عليها من خلال الإعلانات الدائمة عنها وبيان التحذيرات الخاصة بشأنها.<sup>3</sup>

**02- التأمين والحماية ضد أعمال النصب والاحتيال:** بما أن البيانات والمعلومات قد تكون أغلى من الأموال أحياناً كثيرة، ومثال ذلك ملفات خاصة بالعملاء تحوي مديونياتهم وأسرار

1 : عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 37.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 37.

3 : المرجع نفسه، ص 322 - 323

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

خاصة بصناعة معينة تحتوي على طرق تحضيرها وكيفية صناعتها، أو التكنولوجيا المستخدمة في تصنيعها لذا تحاول الشركات الحفاظ على أسرارها كي تضمن وجودها وتميز منتجاتها، ولذلك يسعى بعض المتنافسين في السوق لسرقة المعلومات الخاصة بمنافسيهم.<sup>1</sup> وعلى ذلك يجب على المنظمة أن تأخذ الاعتبارات الآتية في الحسبان لتجنب عمليات النصب والاحتيال التي يمكن أن تحدث على شبكة الأنترنت.<sup>2</sup> يمكن توضيح أهميتها بإيجاز فيما يلي:

- عدم التعامل مع أي موقع لا يذكر عنوانه البريدي أو رقم هاتفه.
- عدم قبول أية عروض دعائية تأتي عن طريق البريد الإلكتروني؛ حيث يكون أغلبها خيالاً صعب التحقق من أمره، وبالتالي يمثل خداعاً للعميل.
- عدم الاشتراك في الخطط التي تمنح الوعود بالحصول على عائد كبير مقابل دفع مبالغ ضئيلة، فذلك يعد نصبا واحتيالاً.
- عدم شراء المنتجات بناءً على نصائح مجموعات المنافسة أو البريد الإلكتروني أو مناطق الدردشة، فهذه المناطق من السهل أن يستخدمها المحتالون لبيع منتجات وهمية وسرقة الأموال والهروب بها.
- عدم الشراء مباشرة من أي شخص على شبكة الأنترنت.
- توخي الحذر التام وعدم الإدلاء بأية معلومات شخصية مثل الإدلاء برقم التأمين الاجتماعي.
- عدم طلب أي Code آخر؛ حيث أنها مفضلة للمحتالين.
- توخي الحذر التام عند الحصول على عروض مجانية لتجربة منتج ما.
- عدم الخروج من شبكة الأنترنت والدخول عليها ثابتة بناءً على طالب الموقع.

1 : نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 344 - 345.

2 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 333.

- عدم الموافقة على عمل وديعة خارجية لتجنب دفع الضرائب.
  - الفحص التام لبطاقة الدفع قبل استخدامها في السداد على شبكة الأنترنت.
  - توخي الحذر التام عند شراء منتج ما من شبكة الأنترنت.
  - التوجه بالشكوى إلى العديد من الهيئات الحكومية والخاصة التي ترعى حقوق المستهلك وتساعد في استرداد حقوقه المسلوبة.<sup>1</sup>
- وعليه يتعين على المنظمة أخذ الحيطة والحذر بشأن تعاملاتها الإلكترونية سواء مع زبائنها أو مع المنظمات الأخرى المنافسة تجنباً لأعمال النصب والاحتيال.

### المطلب الرابع: عناصر ونماذج الرقمنة:

#### أولاً: عناصر الرقمنة:

**01- الترميز الرقمي:** يعد القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات؛ حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص - الصورة - الصوت) ووضعها على الخط ليقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ل يتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

**02- أنظمة التراسل الرقمي:** ونعني به أنظمة التراسل الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة؛ حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

**03- شبكات النفاذ الرقمي:** هي شبكات تعتمد على الكوابل، ومن أهمها جهاز (DLS)، الذي يعتمد على تقنيات الترميز؛ حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذي

1 : أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 334.

دودة عالية وجهاز المحمول (Modem) وتعد كلمة "modem" اختصاراً لكلمتي "Modulator" و "Demodulator" وتعني بالعربية المعدل ومزيل التعديل، ووظيفتها تتلخص في تحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقول، والتي تتمثل مخرجاتها جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية؛ حيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.<sup>1</sup>

**04- أنظمة التحويل:** تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المستقبلية، بما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

**05- شبكات الهاتف المحمول:** تُعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشري؛ حيث تعتمد على استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 02 ميغابايت في الثانية.

**06- تقنيات البث الإعلامي:** في المرحلة التي وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.<sup>2</sup>

**ثانياً: نماذج الرقمنة:**

**01. النموذج الفني: The technical model:** يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

1 : عيبير الرحباني، الإعلام الرقمي (الإلكتروني) الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 82.

2 : المرجع السابق، ص 52.

02. النموذج السلوكي: **The behavioral model**: وهنا يتم التركيز على المتغيرات

السلوكية الفردية والجماعية والتخطيطية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً.<sup>1</sup>

03. النموذج الفني الاجتماعي: **The siciotechnical model**: تؤخذ في الاعتبار

درجات التفاعل الفني التنظيمي عند عمليات التحويل التي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.

04. نموذج المشاركة في المعلومات: يعتمد على اشتراك المؤسسة في إحدى شبكات

المعلومات أو اعتماد إحدى شركات المعلومات في توفير الخدمة على المشاركة.

05. نموذج تحليل القوى التنافسية: **The competitive force model**: يعتمد على

بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛ حيث يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، ذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

06. نموذج إدارة الأصول الرقمية: **Digital assets management**: يعتمد على

مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

07. نموذج التحول التدريجي: **The multistage transformation model**:

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي.

08. نموذج التحول الإستراتيجي: **The strategic transformation model**:

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات

---

1 : فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص، ص 199، 200.

والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي إحدى رسائل تحقيق الأهداف.

### 09. نموذج التحول الديناميكي: **The dynamic transformation model**: يحقق

هذا النموذج الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

### 10. النموذج التنظيمي التطويري: **The Organizational development model**

يعتمد هذا النموذج على التحول العصوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال لتعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جادة تقلل من فرص النجاح.

### 11. نموذج الأمثالية: **The optimization model**: يعتمد هذا النموذج على البحث

عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة والاختبار قبل التنفيذ الفعلي؛ مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج.<sup>1</sup>

### 12. نموذج التكلفة والمكاسب: **Cost-Benefit analysis model**: تلجأ بعض

المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات؛ حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

### 13. نموذج التحويل المتكامل: **The integrated transformation model**: يقوم

هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية.

1 : فريد النجار، مرجع سابق، ص 200.

### 14. نموذج التحويل الاستراتيجي: **The rental model for transformation** : تقوم

بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات والتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية والمتخصصة.

### 15. نموذج في المشاركة: **The Information communication technologie**

**model**: يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الأنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية لشركات، وإدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أثر الرقمنة على الإدارة المحلية " البلدية "

أصبح للرقمنة دورٌ كبير في تحسين الخدمة العمومية، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ومتطلبات العمل في البيئة المعرفية من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى حصول تطورات جذرية على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات، والأنشطة والمهام التي تقوم بها، وكذا القائمين عليها، من حيث العلاقات والأنماط السلوكية، فضلا على الإمكانيات والموارد التي يجري استخدامها من أجل تحقيق أهداف محددة؟، من خلال إعطاء صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي، وبالتالي كيف سينعكس ذلك على أدوار منفذي تلك الأنشطة فضلا عن طبيعة مهارتهم في ضوء الممارسات الرقمية المطلوبة منهم، وبالتالي يكمن دور الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية في التالي:

1 : فريد النجار، مرجع سابق، ص 200.

### المطلب الأول: دوافع ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية:

يتضمن هذا المطلب الدوافع التي أدت إلى تبني الرقمنة، في مجال الخدمة العمومية، لتعزيز الوصول إلى المعلومات، وتحسين الخدمة العمومية، وما تتطلبه من إمكانيات ومجهودات، ومراحل تمر بها هذه العملية، حتى تحقيقي الأهداف.

**أولاً: دوافع تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية:** لقد تعددت الدوافع التي أدت إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو ما يعرف بعملية التحويل الرقمي لموارد غير رقمية، ويمكن إحالته للأسباب التالية:

- تعزيز الوصول: ويعد أحد أهم الأسباب لرقمنة مصادر المعلومات، وذلك بسبب الرغبة المحلة من طرف المستفيدين في الحصول على هذه المصادر من جهة وكذلك الرغبة لدى المكتبات ومراكز الأرشيف للوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

- تحسين الخدمات وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية لهذه المؤسسات، مع التعليم والتعلم مدى الحياة.<sup>1</sup>

- الحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف وذلك بسبب كثرة استخدامها أو لهشاشتها أو لقدمه، وبالتالي عند إنشاء نسخ احتياطية تتم المحافظة على النسخ الأصلية.

- تقديم الفرص للمؤسسة لتطوير البنى التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفريق العمل.

- الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الأنترنت.

- البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى، للاستفادة من المميزات الاقتصادية المشتركة.

- الاستفادة من الفرص المالية، فمن الممكن توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج أو مشاريع معينة، قادرة على توفير حجم مهم من المداخل المادية المطلوبة.

---

1 : الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، إرشادات رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، تربة ملحم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013، ص 07.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية: فالتكنولوجيا الحديثة تمكن المجتمع من الحصول على فوائد كثيرة من خلال تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرص الاستثمار لها في قطاع التكنولوجيا، لتسهيل الإجراءات والاستفادة من المميزات التقنية على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: التي دفعت العديد من الدول إلى تطوير خدماتها للوصول إلى مستويات عليا من أجل الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها ولإرضاء المواطنين، وذلك بعد أن أصبح أمامه مقياس عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان.<sup>1</sup>

**ثانيا: متطلبات تطبيق الرقمنة:** عند البدء في أي مشروع لابد له من ومتطلبات حتى يتمكن هذا المشروع من تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وللرقمنة متطلبات تتمثل في:

**01- الأهداف التقنية:** ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات، لغرض تحديثها كي يستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات.

فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الأنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل القصيرة (SMS) وبروتوكول الاتصال بالأنترنت (WAP) والوسائط المعلوماتية الأخرى، أو استخدام

1 : المرجع السابق، ص 09.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترنانت، ويمكن حصر هذه الشبكات فيما يلي:

- الأنترنت: عبارة عن "مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك"، فشبكة الأنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات، مما يحتم على كل المنظمات ضرورة الارتباط بشبكة الأنترنت والاستفادة من خدماتها، هناك عدة خدمات وتطبيقات لشبكة الأنترنت تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- البريد الإلكتروني: (Electronic Mail): وهو من أهم وأوسع انتشارا عبر الشبكة العالمية وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة.

- قوائم النقاش: (Liste Serve): وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش؛ حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

- المجموعات الإخبارية (News Group): وهي خدمة لتبادل الأخبار والآراء التي تخص موضوعا من الموضوعات، ومئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

- الجارة الإلكترونية: (E-Commerce): حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها.

- الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي،

---

1 : سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، دس، ص 40-41.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

وفي مناطق العالم المختلفة، كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس.

- التعليم عن بعد: أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة، وهو نمط تعليمي جديد في نظامه وطرائق تدريسه وأساليبه إدارته وبرامجه، ويعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد، إلا أن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الأنترنت، وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع وعرض صفحات الويب متضمنا ذلك الرسوم والوسائط المتعددة؛ حيث أصبحت برامج التصفح أداة قياسية للأنترنت، كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسومية للأنترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة، ثابتة بنطاق واسع من المعلومات المتنوعة.

الإنترنت: وهي عبارة عن "الشبكة الخاصة" بمنظمة معينة تستخدم تكنولوجيا الإنترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.<sup>1</sup> إن شبكة الإنترنت تطبيق على التطبيق لاستخدام الأنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحواسيب بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الإنترنت أن تحقق للمنظمة عدة مزايا منها:

- تحسين مستوى الاتصالات.
  - توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.
  - تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.
  - دعم التفاعلات على المستوى العالمي.
- شبكة الإنترنت لا تعمل وحدها، وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الأنترنت وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية الإكسرانت، ومن شبكتي (الإنترنت والإكسرانت) تستخدم تكنولوجيا

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 42.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئتها الخارجية.

- الإكسترنانت: هي عبارة عن الشبكة التي ترتبط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة، كما أن شبكة الإكسترنانت تستند إلى تقنيات الأنترنت وتتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة.

أتاحت للشركات أن تشارك في نظمها وشبكاتنا المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافياً وبتكلفة منخفضة للغاية، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستهلكين بشكل متميز.

**02- المتطلبات الإدارية:** لكي تحقق المنظمات الأهداف المبتغاة منها، والوصول إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، يتطلب وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات، مع ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، بما يكفل سهولة ومرونة التعامل مع الجهات والوزارات المختلفة.<sup>1</sup>

وتتطلب الإدارة وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، كذلك تأكيد وتفعيل دور

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي، ومن خلال توفير مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يلي:

- تحديد درجة إسهام كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات التحول الإلكتروني للأعمال.
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.
- توكي القدر الكافي من المرونة وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

**03- المتطلبات الأمنية:** لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق؛ حيث أن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية سرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية لحماية منظومات الحواسيب من أي خرق أو تخريب وتكمن أهمية تأمين حماية وخصوصية المنظمات والأفراد في:

- يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها، ويمكن القول على ضوء ما سبق أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورية لا غنى عنها مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.<sup>1</sup>

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

ولتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسؤولين ببنية وأداء ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

**04- المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ودون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة مما يتطلب تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً على مستوى عالٍ من الكفاءة مع ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتتمثل المتطلبات البشرية فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت.

- إيجاد نظم فاعلة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

**05- المتطلبات المالية:** تحتاج المشاريع الضخمة إلى أموالٍ كي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع ورصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع.<sup>1</sup>

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة ومظاهرها:

أولاً: مراحل تطبيق الرقمنة: تمر عملية الرقمنة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط الميداني: تعتمد هذه المرحلة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول " فعل الرقمنة" من الناحية النظرية مما يتيح للمسؤولين من فهم "الديناميات والميكانيزمات" التي تدفع هذه التقنيات (من الناحية الفلسفية) وفرصة لاستكشاف المشاريع والمبادرات التي تنشط في مجال مرافق المعلومات بصفة خاصة، وبعض المشاريع الأخرى التي تنشط في المؤسسات ذات التوجه الربحي بصفة عامة.

تحاول هذه المرحلة البحث في الفرص والتحديات التي تحوم حول المشروع ودراسة كل المجالات التي تتصل بالمشروع من قريب أو من بعيد، وهي مرحلة إستراتيجية في حياة المشروع لأنها مرتبطة أيما ارتباط بلامح الخط السياسي العام للبلاد، وأهم ما يمكن تعيينه في هذه المرحلة هو:

- تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع: في هذه الخطوة يتم ترسيم الكثير من الشكليات التنظيمية، والتي تجعل المعلومات تتدفق في قنواتها الرسمية وأهم ما يتم تحديده ما يلي:<sup>1</sup>

- تعيين مدير فني للمشروع يكون من الذين لهم باع وخبرة في زيادة هذه المشاريع، وبعد هذه الخطوات يقوم أعضاء فريق المشروع بتحديد النقاط التالية:

- وضع الأهداف العامة للمشروع.
- القيام بعملية المسح للتعرف على احتياجات المستغلين أو المستفيدين.
- تحديد مصادر التحويل، والتكلفة المالية المبدئية.
- اختيار الرقمنة المحلية أو بالمورد، ووضع خطة واضحة للمواد التي سوف ترقمن.
- توضيح المعايير الفنية التي سيتم على إثرها تطبيق الرقمنة (كالوضوح، التباين،

أشكال الملفات)

1 : سالم باشوية، مرجع سابق، ص 107.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- برمجة خطة تقييمية في كل مرحلة لأجل التحكم في تدفق نشاطات المشروع.
- تجهيز مكان التقييم إذا كان سيتم داخل المكتبة.
- وضع رؤية واضحة لضبط وتأمين الجودة، ولحفظ الكيانات الرقمية.
- توثيق كل القرارات المتخذة فهي تشكل في الأخير وثيقة إدارية وتسييرية مهمة.
- تحديد نمط إستراتيجية الرقمنة:

إن رقمنة مجموعة من الوثائق، تتم بطريقتين؛ الطريقة الأولى تتم بوضع المواد المرقمنة والتي غالبا ما تحمل خصائص الندرة الكمية وجودة الكيف وكثرة الطلب، على الشبكة المحلية، وأما الطريقة الثانية فتتمثل في وضع المواد المرقمنة مباشرة على الخط المباشر عبر موقعها للأنترنيت مما يعني أن المستفيدين الذين ستقدم لهم هذه المواد المرقمنة يؤثرون في إستراتيجية الرقمنة.<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية: اختيار المواد للرقمنة:** إن الرقمنة بمفهومها الواسع عملية تستهلك الكثير من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة، وتحتاج إلى الكثير من الموارد المالية، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية وبالتالي فإن هذه الخطوة تسمح لنا بالإجابة على السؤال: ماذا نرقمن؟ - أهمية الاختيار.

- التكاليف المالية العالية الخاصة في ظل ندرتها.

- تبقى الكيانات الرقمية رهينة التغيرات والمستجدات المتلاحقة في التكنولوجيا وبالتالي الأخذ بالحسبان عمليات التحديث والتطوير والتحسين

- التوثيق: يجب أن تكون الوثائق موثقة بطريقة جيدة، وهناك معلومات كافية حولها كالتعليقات.

**المرحلة الثالثة: البدء في عملية الرقمنة:** الكثير من الدراسات تبين أن القائم بهذه العملية يمكن أن يكون على ثلاثة أوجه، هي:

1 : سالم باشيوة، مرجع سابق، ص 108.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- الاستعانة بالموردين

- الاقتصار على إمكانيات المؤسسة.

- الاعتماد المشترك بين المؤسسة والمورد.

ومن أشهر المواصفات الدولية لمسح، عرض، وتخزين الوثائق يمكن ذكر:

**Txt:** تركيبة تعتبر عن النصوص إلى تحتوي على أية خصائص طبوغرافية.

**Rtf:** تركيبة تستعمل لبناء النصوص التي تحتوي على جميع الخصائص.

**Pdf:** تركيبة قدمتها شركة Adobe تسمح بحفظ الوثيقة الإلكترونية وهي في كامل شكلها.

**Pcd:** تركيبة تستعمل لحفظ صور من نوع كوداك Codek.<sup>1</sup>

**المرحلة الرابعة: الترميز واختيار خطة الميئاتا:** أي التكويد، الهدف منها هو جعل هذه

المعلومات أو الوثائق في بيئتها الإلكترونية مهيكلة في نموذج هندسي معين؛ حيث تكون

الوثائق عبارة عن رموز يتحدث بها الحاسوب ويفهمها مع غيره من الحواسيب.

**المرحلة الخامسة: إتاحة الوثائق المرقمنة:** عندما تنتهي من كل العمليات الفنية للرقمنة

تأتي مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات والتي غالبا ما تكون على الموقع الخاص.

**المرحلة السادسة: إستراتيجية الحفظ الرقمي:** إن الحفظ الرقمي إنما يكتسي أهمية كونه يمتد

في الزمان ولأجل طويل بعيد المدى لهذا فإن هذا الحفظ لا بد أن يراعي الجدية، ولنجاح

الحفظ لا بد أن يراعي توظيف المعايير في كامل جزئياته لأن الوسائط المستعملة في الحفظ

إذا كانت صالحة اليوم، فقد تكون كذلك غدا مما يعني أننا أمام ثلاثة تحديات في هذا

الصدد: تقادم ملف البيانات المستخدم تقادم الوسيط المستخدم في التخزين، والأجهزة المادية

والبرمجية<sup>2</sup>

1 : سالم باشيرة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، قسم علم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 120.

2 : المرجع نفسه، ص 131.

ثانياً: مظاهر تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية:

01- من حيث فعالية منظمات الخدمة العمومية: إن التوجه للخدمات العامة الرقمية الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين يمكن الإدارة على توفير الخدمة العمومية من خلال:

- تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم.<sup>1</sup>
- السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طلبة الخدمة.
- تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
- استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة ويتم ذلك بقياس الرأي حول تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.
- الإعلان عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعاتها وإدارات المؤسسة.
- التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة تقوم على:
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.
- تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات.
- تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام.

1 : شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة بجاية، 2008، ص 12.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية.

- إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.

- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.<sup>1</sup>

**02- على الصعيد الخارجي:** - الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد: تتحقق دقة تقديم

الخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس

مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع

التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فتتحقق بدورها من خلال

استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.

- تقليص تكاليف الخدمة: ويمكن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة

العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني.

- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة.

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي إلى

إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني

لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون

أخرى إلا أن هذه النتائج لا تخلو من العديد من التحديات والعراقيل التي تحول دون تحسين

الخدمة العمومية وتحد من فعالية تحقيق الأهداف التي أدخلت من أجلها هذه التكنولوجيا

الحديثة وتشمل معوقات داخلية تخص المنظمة وأخرى خارجية تخص البيئة المحيطة

بالمنظمة.<sup>2</sup>

1 : سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة

مكة المكرمة من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، (د.س.ن)، ص 49.

2 : شريفة رفاع، مرجع سابق، ص 13.

### المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الإدارة المحلية:

إن الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات عرفت في العشرة الأخيرة تطورا غير مسبوق، ما دفع الدول والحكومات إلى ضرورة عصرنة إدارتها بما يتماشى مع هذا التطور، لذلك أصبح لزاما، وبات من الضروري الاهتمام بموضوع رقمنة الإدارة الإلكترونية كما يخلو للبعض تسميتها، لما يكتسبه من أهمية وارتباطه بالخدمة العمومية "الإدارة المحلية" خاصة وأنه أساس تطويرها بما يؤسس لإرساء نظام الحكم الراشد في البلد، تعتمد الإدارة الإلكترونية "الرقمنة" في أعمالها ومعاملاتها مع الأفراد والمنظمات على الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما منها شبكة الأنترنت، وسائل الإعلام الآلي، والفاكس، وغيرها وذلك من أجل السرعة في التنفيذ وتخفيض التكاليف والجهود.<sup>1</sup>

إن عصر المعلوماتية الذي نعيشه يحتم علينا أن نتعامل معه وتتكيف مع متطلباته، ومن هذا المنطلق فقد أدركت الحكومات أهمية العمل الإلكتروني وبدأت في الشروع في برامج معلوماتية مختلفة، ومن أهمها برنامج الحكومة الإلكترونية الذي أصبح لزاما على الحكومات التحول إليه تماشيا مع متطلبات عصر المعلوماتية في سرعة إنجاز الأعمال وكسر حواجز البيروقراطية واستجابة لرغبات الناس في الحصول على خدمات سهلة وسريعة.<sup>2</sup>

وعلى غرار الكثير من دول العالم، سعت الجزائر في هذا الجانب سعيا ملحوظا لتطوير الإدارة المحلية، وتحسين الخدمة العمومية والمرفق العام بما يضمن رضا المواطن

---

1 : محمد بودالي وموسى بوشنب، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، ع05، جامعة لونيبي علي (البلدية 02)، العفرون، الجزائر، 2014، ص 254.

2 : رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق " دراسة حالة الجزائر: 2001 - 2011"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 132.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

على جودة ونوعية الخدمات المقدمة له، وفي ظل الرهانات الجديدة الساعية إلى تطوير الإدارات العامة وتحسين الخدمات المقدمة بما يضمن تحسين المرفق العام وضعت الحكومة الجزائرية جملة من الإصلاحات تتمثل في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية التي أصبحت حتمية ضرورية في العمل الإداري، ومنه فقد تبنت الجزائر جملة من المشاريع في هذا الصدد كان من أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013\*، الذي كان من أهم ما تناولته المحاور الثلاثة عشر الرئيسية لهذه الإستراتيجية هو تطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في الإدارات العمومية مما يعيد النظر في كيفية السير و تنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين، ولقد كانت عدة قطاعات على أجندة الحكومة الجزائرية فيما يخص تطبيق وتفعيل برامج الإدارة الإلكترونية وتعميمها على معظم الإدارات العمومية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية:

**أولاً: المعوقات الداخلية:** وتشمل المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية:

**01- المعوقات الإدارية:** بالرغم من دخول تغييرات تتماشى والتطورات الحديثة على الأسلوب التقليدي للإدارة في العديد من الدول إلا ان أغلبيتها لا تزال تعاني العديد من العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقدّم الإدارة التقليدية وبالتالي تطور المنظمة، ومن أهم العراقيل الإدارية ما يلي:

\* : يندرج مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ضمن المبادرات، والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ليندرج في إطار بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، والذي يرمي إلى إحلال نظام إلكتروني متطور شامل، وتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في قطاعات الاتصالات، والبنوك، والإدارة العمومية، وقطاعات التربية والتعليم ما يجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لفائدة المواطنين، والشركات والإدارات، فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدني.

1 : بلعربي عبد القادر، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الباحث، ع7،

جامعة ورقلة، 2012-2013. ص 288-289.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

الرؤية: يقوم التغيير في المنظمة على أسس فعالة من خلال التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية التي يتم فيها تحديد الأهداف الرئيسية؛ حيث تلعب ثقافة المنظمة دورا حقيقيا مبني علي:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي.

- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية

- رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه وأساليب تحقيق ذلك.

- معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها.

التخطيط: يساعد التخطيط على التوجه الصحيح لمستقبل المنظمة كإستراتيجية واضحة.<sup>1</sup> يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة مستقبلا إلا أن هذا العمل يتطلب دراسة جيدة تضمن بعض النجاح للمنظمة؛ حيث تواجه عملية التخطيط كذلك بعض العراقيل التي تحد من دخول عصر المعلومات وما تفرضه التكنولوجيا الحديثة، ومن أبرز هذه العراقيل ما يلي:

- ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية.

- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة.

- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

إن أهمية التخطيط في المنظمة في ظل وجود إستراتيجيات واضحة تقوم على التفكير الإبداعي لن تتمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها.

**02- المعوقات التقنية:** لعبت التقنية التكنولوجية دورا واضحا في مجال المعلومات في

العديد من الدول المتقدمة، حسب موقعها التنافسي في ما بينها، عكس الدول النامية التي لم تستطع التقدم في هذا المجال بسبب ضعف البنية التحتية في هذا المجال لوجود عراقيل

تقنية تعيق تطبيق التكنولوجيا على مستوى الإداري للمنظمة، ومنها:

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 49.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- ومن أهم أسباب محدودية استخدام الأنترنت في الأقطار العربية ما يلي:
- هدم إنجاز البنية التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحثية واستثمارية.
- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.
- ارتفاع تكلفة الاشتراك أحياناً.

**03- المعوقات البشرية:** إن النقص في العناصر البشرية المؤهلة يعد عائقاً يواجه المؤسسات في ممارستها التكنولوجية الحديثة وتحقيق التقدم الرقمي في مختلف المجالات، وخاصة في الدول النامية، ومن أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

- الأمية المعلوماتية: ومنها:

- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب.
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي

- العائق اللغوي: ويتمثل فيما يلي:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه، وذا حاجات الأفراد ورغباتهم
- الصعوبة في توزيع الصلاحية والمسؤوليات ومهما العمل.
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.
- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.<sup>1</sup>

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 51.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

**04- المعوقات المالية:** يتطلب أي مشروع في المنظمة إلى احتياجات مالية حسب نوع المشروع إلا أن الإدارة التقنية الحديثة تستلزم إمكانيات مالية ضخمة بما يضمن الاستمرارية والتطور للمنظمة، وهنا يكمن دور القطاع الخاص في تدعيم البنية التحتية من خلال الاستثمار في تمويل مثل هذه المشاريع.

إن الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاته فرضت أما المنظمات على اختلافها تحديات كبرى لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم المتقدم، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية.

**05- المعوقات التكنولوجية:** تقادم التكنولوجيات والمخاطر التي تهدد صحة البيانات وتنوع صيغ الملفات والأغلفة وبرمجيات التشفير وملكية التكنولوجيات والبنى الأساسية التكنولوجية وكذا عدم اتساق المعايير والمستودعات الرقمية الموثوق بها وصون المواد السمعية البصرية والبيانات الوصفية وما إلى ذلك، والخدمات المتاحة من خلال وسائط متعددة.

**06- المعوقات القانونية والأخلاقية:** دقة البيانات والوثائق والسجلات وأصالتها وإمكانية التحقق من أصالتها وإدارة حقوق الملكية الفكرية والحقوق الاقتصادية ومراقبة المواد المعهود بها إلى مقدمي خدمات الحوسبة الحسابية وحماية البيانات الشخصية والحق في النسيان والحق في الانتفاع بالمعلومات وجمع الأدلة الإلكترونية والمحافظة على المعلومات الرقمية في إطار المنازعات القضائية والإيداع القانوني والمسؤولية المهنية والمؤسسية واليقين القانوني والاستثناءات التي تطبق على حقوق المؤلف.<sup>1</sup>

**07- المعوقات السياسية:** عدم استقرار النظم السياسية وعدم إعطاء الحكومات درجة عالية من الأولوية للبنى الأساسية التكنولوجية والنطاق المحدود للسياسات الوطنية الخاصة

1 : سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 52.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

بالمعلومات أو عدم توافد هذا النوع من السياسات وتدني مستوى الوعي بالتحديات السياسية في صفوف صانعي القرارات والتحديد الذاتي للشؤون الرقمية لحقوق المواطنين.<sup>1</sup>

**08- المعوقات الثقافية والاجتماعية:** ثقافة المنظمات والمؤسسات وتضارب المصالح بين منتجي المعلومات والجهات المعينة بصوتها وبين مناصري فلسفة انتقاع بالمعلومات ومناصري فلسفة صون المعلومات وعمليات الصون على مستوى القواعد الشعبية وتطور المهارات ومراعاة الاعتبارات الثقافية إضافة إلى انتشار الأمية الإلكترونية لدى فئات غير قليلة من الشعب والجهات الحكومية وضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهناك أيضا تحديات أخرى على مستوى عالمي تتمثل في:

- **التحدي الإستراتيجي لمنظمات الأعمال:** وهو أن تدرك هذه المنظمات ضرورة التحول إلى منظمات رقمية.

- **تحدي العولمة:** وهو أن تعي المنظمات تماما متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم معلومات عالمية.

- **تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها:** يعني ذلك قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة.

- **تحدي الاستثمار في نظم المعلومات:** أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن هذه الاستثمارات

- **تحدي المسؤولية والسيطرة:** وهذا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع من خلاله التنظيم استخدام أو تطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.<sup>2</sup>

1 : المؤتمر الدولي بشأن ذاكرة العالم في العصر الرقمي للرقمنة والصون، المؤتمر الدولي، 2012، ص 2.

2 : المرجع السابق، ص 3 - 4.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

---

### ثانياً: المعوقات الخارجية:

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأشخاص لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جديدة.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد للعبء الإداري المعتاد.

## الفصل الثاني: ماهية الرقمنة وأثرها على الإدارة المحلية

---

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول إنَّ مشروع تطبيق بادرته به الحكومة الجزائرية المحلية تماشيا مع الحكومة والتطور التكنولوجي الزاهن وتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.



# الفصل الثالث

دراسة حالة

مصلحة الجوازات

البيومترية بئر العاتر



الخطة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للبلدية

المطلب الأول: تعريف البلدية، نشأتها وخصائصها

المطلب الثاني: هيكلها ومهامها

المطلب الثالث: مظاهر الرقمنة في بلدية بئر العاتر

المبحث الثاني: تعريف مصلحة الجوازات البيومترية

المطلب الأول: نشأة مصلحة الجوازات البيومترية، هيكلها ومهامها

المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية

المطلب الثالث: صعوبات وآفاق المصلحة

المطلب الرابع: أثر الرقمنة وأهميتها في الحد من مظاهر البيروقراطية بالمصلحة

المبحث الثالث: دراسة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة البيروقراطية كنظام إداري والرقمنة كأسلوب جديد لتحديث الإدارة، وذلك اعتمادا على ما تم تناوله من قبل عدد من الباحثين، ودراستنا هذه لا يمكن أن تكون ذات أهمية اعتمادا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي. من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار هيئة إدارية هي: بلدية بئر العاتر وخصيصا مصلحة الجوازات البيومترية.

المبحث الأول: تقديم عام للبلدية:

المطلب الأول: تعريفها، نشأتها وخصائصها:

**01- تعريف البلدية:** البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وللبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

كما تعد الجهاز التنظيمي الأساسي في الجزائر من الناحية السياسية، والإدارية والاجتماعية؛ حيث تمارس فيها الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية.

**02- نبذة عن نشأة بلدية بئر العاطر:** يرجع اسم بئر العاطر إلى فترة الفتح الإسلامي لشمال إفريقيا؛ إذ تقول الرواية أنه عند شعور الكاهنة البربرية بالهزيمة أمرت جنودها بسكب كمية هائلة من العطور في بئر (تسمى الآن باسمها) في محاولة يائسة منها لهزم الفاتحين المسلمين وحرمانهم من الماء، وعند وصول الفاتحين بقيادة حسان بن نعمان إلى البئر بعد فرار الكاهنة وقتلها لاحقاً بعد رفضها الاستسلام وجدوا المياه معطرة فسموا البئر (بئر العاطر) ومع مرور الأزمنة حرفت بئر العاطر إلى بئر العاطر.

وهناك رواية أخرى تقول بأنه في هذه المنطقة كان هناك بئر قصير؛ أي باللهجة العامية (أعتر) أو (عاطر) فسميت بئر العاطر وهي الرواية الأكثر رواجاً. أسماء أخرى مندثرة لبئر العاطر: بئر العاطر، بئر الكاهنة وجبل العنق.

بئر العاطر مدينة وبلدية تابعة إقليمياً إلى دائرة بئر العاطر ولاية تبسة الجزائرية، وهي ثاني أكبر مدينة في الولاية بعد مدينة تبسة وتقع على بعد 89 كلم جنوب شرق عاصمة الولاية. تبعد بمسافة 30 كيلومتراً من الحدود التونسية، وتقع في الطرف الشمالي من جبل العنق، ترتفع عن سطح البحر بـ: 980م، مناخها شبه صحراوي، وتحتوي على أراضي رعوية واسعة كما تحتوي على منجم لاستخراج مادة الفوسفات والذي يعد من أكبر المناجم على مستوى العالم.

يبلغ عدد سكانها 100000 نسمة تقريبا، يتشكل سكان بئر العاتر من عدة أعراق، النمامشة وهي قبيلة أمازيغية مشهورة بثورة النمامشة العظيمة، وأولاد سيدي عبيد وهي قبيلة عربية تنحدر من آل البيت الشريف، وأولاد سي يحي والسوافة.

**03- خصائص البلدية:** أبرز خصائصها أنها منطقة حدودية ينمو فيها النشاط التجاري بصفة سريعة، إضافة لكونها تضم أكبر منجم للفوسفات على المستوى الوطني، عدد سكانها تجاوز 100000 نسمة تقريبا.

تعيش بلدية بئر العاتر انتعاشا كبيرا من خلال المشاريع العملاقة التي يجري تنفيذها على أرض الواقع، مشاريع لم يسبق أن استفادت منها البلدية؛ إذ أن هناك سعيًا حثيثًا لتجديد البنية التحتية للخروج من نفق التخلف ولا أدل على ذلك من المشاريع التالي ذكرها على سبيل المثال لا الحصر مع المبالغ المالية بشكل تقريبي، والتي تدل على عظمتها:

- تجديد قنوات مياه الشرب، مبلغ 65 مليار سنتيم
  - تجديد قنوات الصرف الصحي، مبلغ 90 مليار سنتيم.
  - حماية المدينة من مياه الفيضانات، مبلغ 65 مليار سنتيم.
  - إنشاء طريق جانبي للمدينة، مبلغ 55 مليار سنتيم.
- من ناحية أخرى هناك مشاريع تجديد البنى التحتية لكل من الأحياء التالية: حي النسيم، حي الهواري بومدين، حي المجاهدين. وموازة مع ذلك شرع في:
- تجديد الأحياء التالية: حي أول نوفمبر - 300 سكن - حي 244 سكن للحي العمراني من الجهة الشمالية؛ حيث يشق طريقين مزدوجين يدخلان طابعا جماليا على المدينة ماعدا حيا واحدا لم تقم البلدية بتعديله (حي العتيق)، إضافة إلى الدور المنوط بها اقتصاديا وسياحيا واجتماعيا.

إضافة لكل هذا قامت البلدية بالتنسيق مع المديريات التنفيذية بإنشاء عدة دراسات للمدينة ما من شأنه أن يعود على المدينة بالفائدة في السنوات القليلة القادمة.

**الفلاحة:** هذا القطاع في هذه المدينة منحط لعدة أسباب سواء كانت مناخية مثل تشكل الجليد وتذبذب التساقط ما يتسبب في قلة المياه الجوفية أو كانت اجتماعية مثل طبيعة السكان يميلون أكثر القطاع الخدمات ويعتمد النشاط الزراعي أساسا على القمح والشعير والتين الشوكي وعدد ضئيل من الأشجار المثمرة.

### الصناعة:

**المناجم:** يوجد ببئر العاتر منجم واحد وهو جبل العنق: خاص باستخراج الفوسفات ويعد أكبر منجم فوسفات في العالم، حيث أنه يحتوي على احتياطي كبير يقدر بمليار طن ويتميز بسهولة استلاله وقرب طبقاته من السطح، وسمكها الكبير الذي يتراوح بين 5 و30 م. **الصناعة الاستخراجية (البتروك):** يحتوي حقل بئر العاتر على عدة آبار بترولية ويتميز الاحتياطي منه بتوسط كميته الصناعية الغذائية، يتواجد ببئر العاتر عدة مطاحن للقمح والشعير وهذا بسبب وفرة هذين المادتين المهمتين بالإضافة إلى مطحنة بن واحدة وكل هذه المؤسسات تابعة للخواص.

**الصناعة التقليدية:** هذه الصناعة مزدهرة بهذه المدينة نظرا للتعلم الشديد لسكان المنطقة بالعادات والتقاليد وتتمثل في صناعة الزرابي والأواني الفخارية والألبسة (القشابية، البرنوس...).

### المطلب الثاني: هيكل البلدية ومهامها:

#### 01- الأمانة العامة: وتتشكل من:

أ- الأمين العام: يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

ب- مكتب الأمانة: يقوم بالمهام التالية:

- جمع المسائل المادية للأمانة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدية وقراراته للسلطة الوصية.

- التنسيق بين المصالح الإدارية وتحويل المراسلات من وإلى إدارة البلدية.

ج- مكتب التوثيق والمحفوظات:

إن مكتب الأرشيف والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية؛ حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها في الوقت الذي يحتاج إليها.

### 02- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

تحدد مهام مدير التنظيم والشؤون الاجتماعية كما يلي:

- يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها.

- استقبال البريد الخاص بالمديرية والتعقيب عليها.

وتضم مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية مصلحتين:

أ: مصلحة التنظيم والمنازعات: ويتولى تنشيط المصلحة رئيس مصلحة تحت إشراف وسلطة

المدير والأمين العام تضم عدة مكاتب:

\* مكتب التنظيم:

- المصادقة على الوثائق.

- المصادقة على تصريحات بيع المركبات والسيارات.

- متابعة ملفات وإنشاء واستغلال المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- متابعة ملفات وإثبات الحالة (نقل المصابين بالأمراض العقلية للمستشفيات عن طريق إعداد ملف والشهادات الإدارية).

- تسليم ومتابعة ملفات الشهادات الإدارية الفلاحية.

- تسليم التصريحات لإقامة التظاهرات التجارية والاقتصادية.

- المصادقة على تصريحات تبديل رخص السياقة المدنية والعسكرية.

### \* مكتب المنازعات:

- متابعة الأحكام القضائية الخاصة بالمنازعات بالبلدية والغير.

- الإشراف على تعيين محام من طرف المجلس الشعبي البلدي للدفاع عن حقوق البلدية.

- فتح ملف لكل قضية وتدوينها في سجل خاص بذلك.

- الاتصال بالمحامي والمحاكم.

### \* مكتب الحالة المدنية:

- المسك الحسن والمحافظة على السجلات الخاصة بعقود الميلاد والزواج والوفاة.

- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية (ميلاد، وفاة، زواج، طلاق)

- تسجيل البيانات الهامشية في سجلات الحالة المدنية.

- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.

- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات...)

- استخراج سجلات الحالة المدنية بأنواعها (الميلاد، الطلاق، الوفاة..).

- مسك سجلات الحالة المدنية التي تشمل منطوق بعض الأحكام.

- السهر على حفظ السجلات الجاري استعمالها وسجلات السنوات السابقة المودعة

بمخفوظات البلدية والبعثات الدبلوماسية والمراكز القنصلية وتسليم نسخ أو ملخصات العقود

المدرجة في السجلات الذين لهم الحق في طلبها.

- استخراج الوثائق والشهادات العائلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- استخراج وثائق الحالة المدنية رقم 12 (خاص) الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية.
- تسليم وإعادة تجديد الدفاتر العائلية.
- استقبال التصريحات الخاصة بالمواليد والوفيات والزواج والقيام بتسجيلها في سجلين.
- إعداد الجداول الشهرية والسنوية الخاصة بالعملية.
- استخراج الدفاتر العائلية للعقود الجديدة.
- استخراج عقود الميلاد والوفاة والزواج الخاصة بتلك السنة.
- تسليم التراخيص الخاصة بالدفن.
- \* **مكتب النظافة وحفظ الصحة:**
- مراقبة المحلات التجارية.
- مراقبة توزيع المياه الصالحة للشرب.
- مراقبة صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتقلة.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المتعلقة بالجمهور.
- تسجيل المخالفات وتبليغ أصحابها وتنفيذ العقوبات إن وجدت.
- حجز المواد المعروضة المخالفة للقانون.
- \* **مكتب الخدمة الوطنية:**
- تسجيل وإحصاء الشباب البالغ سن الخدمة الوطنية.
- إرسال الاستدعاءات الخاصة بهؤلاء الشباب.
- إعداد قوائم سنوية لذلك.
- ب: **مصلحة السكان والحالة المدنية:** بها أربعة مكاتب:

**\* مكتب السكن والاحصاءات:**

- لم يعد من مهامه استقبال ودراسة ملفات السكن الاجتماعي.
- يهتم ويقوم بإعداد الإحصائيات الخاصة بحركة السكان، مواليد، وفيات، زواج، طلاق.
- إحصائيات وثائق الحالة المدنية المنجزة.

**\* مكتب الانتخابات:**

- تسجيل المواطنين البالغين 18 سنة كاملة في القوائم الانتخابية.
- متابعة القوائم الانتخابية، وإنجاز وتوزيع بطاقات الناخب.
- التحضير للعمليات الانتخابية.

**\* مكتب النشاط الاجتماعي:**

- استقبال ملفات طلبات المنحة الجزافية للتضامن ودراستها.
- استقبال طلبات العمل الخاصة بعلاوة نشاط المنفعة العامة، وتشغيل الشباب.
- تسيير ملف الإدماج المهني.
- إعداد شهادات تحقيق اجتماعي، واستقبال ملفات طلبات بطاقة معوز.
- تسيير ملف الجزائر البيضاء واستقبال وإعداد محاضر وإرسالها لمديرية النشاط الاجتماعي.

- إعداد التتقيط الشهري للعمال، علاوة نشاط المنفعة للعامل، والإدماج الاجتماعي وتشغيل الشباب وإرسالها للمصالح المعنية.

**\* مكتب الجمعيات والشؤون الثقافية:**

- استقبال ودراسة ملفات الجمعيات المحلية.
- تسليم وصولات إيداع ملفات تأسيس الجمعيات.
- إعداد برامج الاحتفالات الرسمية والدينية.
- السهر على ترقية النشاط الثقافي والرياضي بالتنسيق مع المجلس البلدي.

03- مديرية الإدارة والمالية:

أ: مصلحة التسيير الإداري: تضم مكتبين:

\* مكتب تسيير المستخدمين:

- تنظيم وحفظ الملفات الخاصة بالموظفين.
- تسيير الحياة المهنية للموظفين: (تنصيب، تثبيت، ترقية، ترتيب، تسريح، إحالة على الاستيداع، حالات الانتداب)
- عمليات الإحصاء الخاصة بحركة الموظفين.
- وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية التوظيف إلى التقاعد.
- تسجيل القرارات والمقررات الفردية.
- القيام بالإعلان عن مسابقات التوظيف.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.
- يتولى أعمال تكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال والموظفين.

\* مكتب الحظيرة ووسائل النقل:

- المتابعة اليومية لحركة العمال والعتاد بحظيرة البلدية.
- الحرص على صيانة العتاد المنقول.
- الحرص على متابعة وتنفيذ برنامج العمل اليومي للمستودع.

ب: مصلحة التسيير المالي: تضم 04 مكاتب:

\* مكتب الميزانية والتحليل المالي:

- يهتم بإعداد ميزانية البلدية الإضافية والأولية والحساب الإداري وتقديمها للمجلس البلدي للمصادقة.

\* مكتب الرواتب والفاتورات:

- إعداد الأجرة الشهرية للمستخدمين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- إنجاز الحوالات لتنفيذ هذه العمليات ولتنفيذ بنود الميزانية الخاصة بالتسيير.
- استقبال وإعداد طلبات الاقتناء.
- إعداد حوالات لتسديد الفاتورات للمتعاملين مع البلدية.
- \* **مكتب الصفقات والتجهيز:**
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع الممنوحة للبلدية.
- الإعلان عن الصفقات والاستثمارات، وإعداد البطاقات التقنية للحصول على المشاريع.
- السهر على تنفيذ مداوالات البلدية بخصوص المشاريع
- تنفيذ بنود الميزانية الخاصة بالتجهيز.
- إعداد الحوالات الخاصة بتجهيز البلدية وإرسالها لأمين الخزينة للتخليص.
- 04- المديرية التقنية:** تضم مصلحتين:
- أ: **مصلحة الشبكات:** تضم 03 مكاتب:
- \* **مكتب التطهير والمياه الصالحة للشرب والمرور:**
- إعداد البطاقات التقنية لمشاريع التطهير والري.
- المتابعة والاهتمام بشكاوى المواطنين ميدانيا.
- التدخل لحل التسربات وإبلاغ المصالح المعنية.
- تحضير رخص المرور وشق الطريق لإيصال الماء والغاز.
- إعداد مخططات لتصليح هذه التسربات.
- \* **مكتب الكهرباء والإنارة العمومية:**
- متابعة مدى جاهزية العتاد الخاص بالكهرباء والإنارة.
- وضع برنامج عمل الفرق التصليح والصيانة.
- دراسة وإعداد مخططات لتوسيع الشبكة.
- إنجاز رخص المرور وشق الطريق.

- المتابعة الميدانية والتدخلات اليومية مع فرق العمل.

**\* مكتب الأثاث الحضري والمساحات الخضراء:**

- وضع برنامج عمل لغرس أشجار جديدة وإنشاء ساحات عمومية.

- دراسة إمكانية منح مشاريع جديدة والاهتمام بالساحات العمومية.

- المتابعة الميدانية لعملية التشجير والسقي.

- إعداد طلبات لاقتناء أشجار جديدة.

**ب: مصلحة التعمير والبناء:** تضم بدورها مكاتبين:

**\* مكتب التعمير والبناء:**

- إعداد مخططات التعمير.

- استقبال ملفات طلبات رخص البناء وملفات شهادات المطابقة وتسليمها لأصحابها.

- دراسة التهيئة والتعمير الرامية إلى التحكم في تطوير الاقليم البلدي.

- متابعة وتشجيع عمليات التجديد الحضري والتهيئة العقارية.

- إيداع ومتابعة ملفات البناء الريفي وكل ما يتعلق بها.

- متابعة ملفات التسوية في إطار القانون 15-08 المؤرخ في 15/07/2008، المتعلق بالتسوية.

**\* مكتب المتابعة ومراقبة المشاريع:**

- إعداد البطاقات التقنية للمشاريع البلدية أو القطاعية.

- إعداد الكشوفات الكمية والتقديرية لهذه المشاريع.

- اقتراح مشاريع جديدة.

- متابعة ملفات الاستثمار والتحقيقات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

### الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم: (02): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية بئر العاتر

المطلب الثالث: مظاهر الرقمنة في بلدية بئر العاتر:

**01- رقمنة بلدية بئر العاتر:** في إطار الرقمنة الإدارية تم وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات والوزارات لتكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية، وتعتبر بئر العاتر كغيرها من الإدارات المحلية التابعة للحكومة المركزية تلقت في إطار تطبيق مشروع الرقمنة الإدارية تعليمة للشروع في تطبيق إجراء الاستخراج الإلكتروني للوثائق في قسم الحالة المدنية، وهذا عن طريق مراسلة تم تلقيها من طرف وزارة الداخلية بتاريخ: 2015/09/10، وقد شرعت بلدية بئر العاتر في تطبيق هذا الإجراء استجابة لمحتوى هذه البرقية المستعجلة وبناء على فحوى المراسيم التنفيذية للجريدة الرسمية كالتالي:

المادة 01: في إطار تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، يتوجب إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني للحالة المدنية. تتضمن جميع وثائق الحالة المدنية مكان وتاريخ الإصدار، ويخصص لكل وثيقة منها رقم يعد مرجع لهما وتكون مطابقة للمواصفات التقنية.

- **وثيقة الميلاد رقم 12:** وهي الوثيقة التي تثبت حياة المواطن وعدم موته وهي وثيقة ضرورية في حياة المواطنين ومنه لا بد من التصريح بالولادة. تحتوي هذه التطبيقية على كل عقود الميلاد على مستوى بلدية بئر العاتر، ويمكن من خلالها استخراج شهادة الميلاد المؤمنة والتي تمتاز بخصائص أهمها: تطبع على ورق خاص (ورق مؤمن بوسائل متطورة لمنع أي محاولة تزوير) تستخرج نسخة واحدة فقط.

فيها رقم التعريف الوطني الذي يسمح بالكشف عن أي محاولة استنساخ.

- **وثيقة الزواج:** وثيقة تثبت العلاقة بين الزوجين هذه التطبيقية هي رقمية ببلدية بئر العاتر، بالإضافة إلى العقود الأصلية في السجلات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- وثيقة الوفاة: وثيقة إثبات موت المواطن وهذه التطبيقية هي مثبتة على مستوى مكتب الحالة المدنية يمكن من خلالها استخراج وثيقة الوفاة.
- شهادة عائلية: وثيقة تثبت الأفراد الذين يكونون العائلة لطالبي الوثيقة.
- شهادة شخصية: وثيقة تخص الفرد المواطن طالب الخدمة.
- شهادة إقامة: وثيقة تثبت مسكن وإقامة المواطن يتم بواسطة التطبيقية الخاصة ببطاقة الإقامة والتي بدأ العمل بها منذ سنة 2017، استخراج بطاقة الإقامة للمواطنين وذلك بتقديم الوثائق الثبوتية لأول مرة وبعد ذلك يتم استخراجها آلياً، وهذا تطبيقاً للمادة 45 من القانون المدني؛ حيث تطبع في المطبعة الرسمية وتحمل أرقاماً بالتسلسل ووجود هذه الأرقام ضروري في الوثيقة الإدارية، وهذه الوثائق يتم استخراجها إلكترونياً من خلال إدخال رقم الحالة وتستخرج في بضع ثواني ويصادق عليها صالحة لمدة 10 سنوات.
- إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري: وتكتمل المسار إجراءات العصرية الذي أصبح من السمات الحسنة لعمل مصالح الوزارة وما أحدثته من انطباعات حسنة للمرتفقين بفضل نجاعة وأساليب التكفل بمصالحهم وإرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة أحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني)، والذي سنتناوله لاحقاً في المبحث التالي بالتفصيل.
- تطبيق النظام خاص بالبطاقة الرمادية على المستوى الوطني والولائي يتم عن طريق هذه التطبيقية وبعد إدخال البيانات والتأكد من المعلومات ومقارنتها بالمعلومات الموجودة في التطبيقية وملء البيانات الخاصة بالسيارة وكل المواصفات التقنية المطلوبة بالإضافة إلى المعلومات الشخصية للمالك الجديد للسيارة يتم طباعة البطاقة الرمادية وتصبح آلياً مسجلة في السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات هذه التطبيقية تعمل بواسطة شبكة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

الانترانت، بالإضافة إلى كل هذا فإن بلدية بئر العاتر مدعومة بعدة تطبيقات وبرامج منحها مرونة في التسيير يمكن حصرها فيما يلي:

- تطبيق نظام المعلومات الخاص بمتابعة الوضعية السنوية للمدارس الابتدائية التي تشمل كل ما يتعلق بالقطاع من صحة، نقل وتغذية، من أجل توفير الجو الملائم للدراسة (Système D'informations nationales de Suivi des École primaire).

تطبيق نظام المعلومات الخاص بمتابعة الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية ( Système D'informations nationales de Suivi de la situation socioéconomique des collectivités local SI-SSECL).

- تطبيق النظام المعلوماتي للمتابعة الميزانية والمالية للجماعات المحلية ( Système D'informations nationales de Suivi de budgétaire et financier des collectivités locales).

- نظام الاتصال الخاص برؤساء المجالس الشعبية البلدية والأمناء العاميين مع وزارة الداخلية على مستوى الولاية

- التطبيق الجديد المتعلق بحجز المستفيدين من قفة رمضان والمبلغ الذي تم تسديده من أجل اقتناء هذه القفة.

الاتصال الالكتروني ببلدية بئر العاتر: في إطار الاتصال الالكتروني تم ربط البلديات والدوائر والولايات بشبكة الألياف البصرية لإنشاء شبكات اتصالية محلية لدى الجماعات الإقليمية، وربطها بعضها ببعض أصبح مطلباً ضرورياً، ولم لا ربط كل الولايات مع بعض عن طريق الشبكات المتوسطة (MAN) (Metropolitan Area Network)، والشبكات الموسعة (WAN) (Wide Area Network)، والتي تظهر أهميتها في تبادل الوثائق والمرسلات بين مختلف الإدارات وكذلك القيام بالأعمال المشتركة والتي تحتاج إلى

تنسيق ووضع خدمات بريد الكتروني لضمان وصول المرسلات في أسرع وقت ممكن خلال تنقلها من وإلى الإدارات المحلية والجهوية.

و من أجل التسيير الحسن لمصالح شؤون بلدية بئر العاتر وفي إطار تحسين الخدمة وربح الوقت تم وضع أرضية مع إنجاز شبكة قاعدية للاتصال على المستوى المحلي بمبلغ قدر بأكثر من مليار سنتيم فأصبحت البلدية تسيير مصالحها عن طريق هذه القاعدة، التي أصبحت بوابة يتم عن طريقها إرسال مختلف التقارير والرسائل الإدارية إلى الإدارات المعنية، غير أنه لم يتم تفعيله بدرجة كبيرة حيث يعرف عدة انقطاعات نظرا لثقل شبكة الأنترنت مما يتسبب في الوصول البطيء للوثائق وإدخال عدة تعديلات مست هذا التطبيق الذي يستدعي التكوين والرسكلة للموظفين المؤهلين في الميدان.

كما تم مؤخرا استحداث تطبيق جديد على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية يمكن رؤساء المجالس الشعبية البلدية والأمناء العاميين من طرح مختلف انشغالاتهم واستفساراتهم مباشرة مع وزير الداخلية والجماعات المحلية وذلك خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية على مستوى الولاية.

أما فيما يخص الاتصال الإلكتروني مع الشعب على مستوى بلدية بئر العاتر فإنه ضعيف جدا إن لم نقل منعدم الأثر، فإنه لا توجد بوابة إلكترونية من خلالها يتم التعريف بالبلدية وتسهيل تقديم الشكاوي بالنسبة للمواطنين والتعبير عن آرائهم ومعرفة ما يرصد داخل البلدية من اجتماعات خاصة بالمداولات رغم وجود القاعدة الآلية والأرضية التي تم إنجازها بمبلغ يقدر بأكثر من مليار سنتيم سنة 2016، في انتظار استكمال العمل بالبطاقة التي تحتوي على رقم التعريف الوطني الذي تم العمل به مؤخرا في البلديات الكبرى في الوطن على غرار الجزائر العاصمة وعدة بلديات منها.

على الرغم من هذا كله إلا أن المواطن ببلدية بئر العاتر مازال يواكب الأحداث التي تجري في البلدية عن طريق استخدام صفحة الفيسبوك المتمثلة في مجموعات

خاصة بنشاط البلدية أو صفحة رئيس المجلس الشعبي البلدي، أو أحد أعضاء المجلس نيوز، التي تعتبر الملجأ الوحيد للشباب للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم وانتقاداتهم.

**المبحث الثاني: تعريف مصلحة الجوازات البيومترية:**

**المطلب الأول: نشأة مصلحة الجوازات البيومترية، هيكلها ومهامها:**

**01- نشأتها:** كان مكتب استخراج جوازات السفر تابع لهيئة دائرة بئر العاتر الى غاية سنة 2016 حيث كان قبل الرقمنة يستخرج جواز السفر العادي منذ بداية اعتماد دائرة بئر العاتر كهيئة رسمية سنة 1975.

في مقر الدائرة بعد دراسة الطلبات ومصادقتها حيث يتم الكتابة اليدوية على الجواز السفر الفارغ والصاق الصورة ووضع لصق أمني كنوع من الحماية على البيانات ودمغه أليا فوق الصورة ضد أي تزوير. ثم بعد تطبيق الحكومة لمشروع الرقمنة بدأت في تطبيقها من بداية سنة 2010 الى غاية تاريخ 15-10-2012 الذي شهد استخراج أول جواز بيومتري عن طريق النظام الآلي.

خلال الثلاثي الاخير من سنة 2014 شهدت المصلحة اكتظاظ غير عادي للمواطنين من أجل استخراج جواز السفر بمعدل 150 طلبا يوميا نظرا لإعلامهم أن رسوم جواز السفر الجديد أو ما يسمى القسيمة الجبائية زادت قيمتها المالية من 2000 دج إلى 6000 دج للفرد ثلاث أضعاف.

سنة 2016 تم نقل مكتب الجوازات إداريا إلى مقر بلدية بئر العاتر وأصبح تابع بصفة شكلية لمكتب التنظيم والشؤون العامة الذي يتم من خلاله استخراج كافة الوثائق الشخصية كما هو موضح في الشكل.

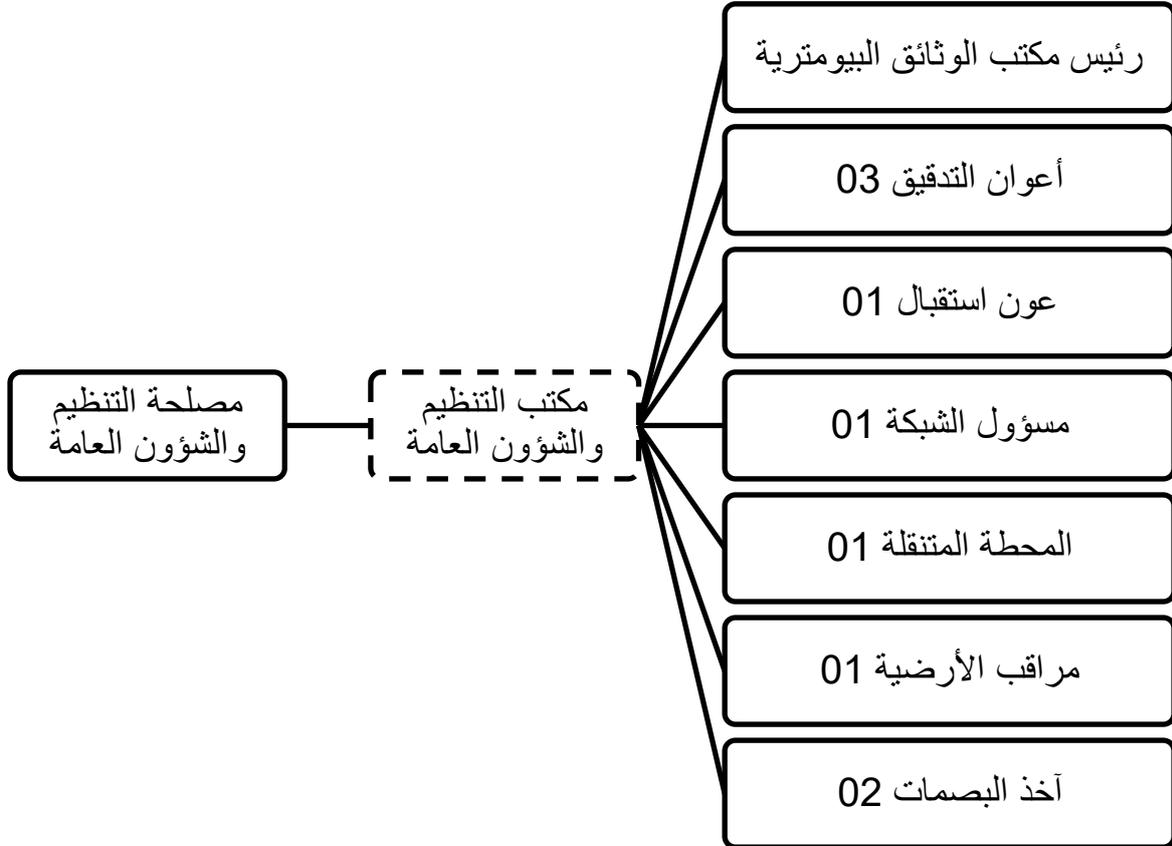
ويشمل مكتب الجوازات البيومترية وبطاقات التعريف البيومترية، حيث تم تكوين بعض أعوان البلدية لدمجهم في ذات المكتب بإجراء تريبص تطبيقي في الدائرة، وأهم خدمة تقدمها

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

المصلحة استخراج جوازات السفر البيومتری الذي أقرت الدولة تداوله بموجب القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد تاريخ تداول جواز السفر الوطني البيومتری الإلكتروني. - تعريف جواز السفر البيومتری: جواز السفر الإلكتروني بالإنجليزية: ( biometric passport) هو عبارة جواز سفر إلكتروني ورقي يحتوي على معلومات حيوية يمكن استخدامها لمصادقة هوية المسافرين.

جواز السفر الإلكتروني يستخدم تقنية بطاقة ذكية، يشمل شريحة تكون في الغلاف الأمامي أو الخلفي أو صفحة في وسط جواز السفر الإلكتروني، وهناك خمسة أنواع للجوازات (عادي، استعجالي، دبلوماسي، مصلحة)، وتم تحديد مواصفاته في القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 الذي يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتری.

### 02- هيكلها:



الشكل رقم: (03): يوضح هيكل مصلحة الجوازات البيومترية

03- مهامها:

- ◆ استقبال طلبات المواطنين الخاصة باستخراج الجواز البيومتري.
- ◆ استلام الوثائق المطلوبة ومعاينتها والتأكد من مطابقة صورة الهوية وجميع المعلومات.
- ◆ حجز المعلومات الناقصة في حالة عدم وجودها، كالوظيفة مثلا.
- ◆ التأكد من القسيمة الجبائية ونوع طلب الوثيقة (عادي-استعجالي) وتوافقها.
- ◆ أخذ المعلومات الرقمية الشخصية للمواطن (البصمات، الصورة، الإمضاء).
- ◆ تثبيت الطلب وتقديم وصل إيداع للمعني.
- ◆ تسليم الجوازات للمعنيين حين وصولها عن طريق كل الوسائل المتاحة: الهاتف، البريد، رسالة نصية يتم إرسالها من طرف المركز الوطني للوثائق المؤمنة بعد 24 ساعة من تسليمهم لمصالح الولاية.
- ◆ تقديم كل المعلومات الخاصة بإجراءات استخراج مختلف الجوازات.
- ◆ متابعة كل الطلبات الخاصة بجواز السفر: تعديل، تجديد (على أساس تصحيح قضائي أو إداري، تجديد ضياع أو تلف، أو امتلاء صفحات الجوازات بالتأشيرات أو انتهاء الصلاحية).
- ◆ التنقل لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والمقيمين في المستشفى لمسك المعطيات البيومترية.
- ◆ الاستخدام الأمثل للعتاد والأنظمة الآلية.
- ◆ تحيين الأنظمة في حالة إرسال تحديثات جديدة من المركز.
- ◆ تقديم الإحصائيات لكل ثلاثي الخاصة باستخراج وتسليم الوثائق البيومترية.
- ◆ الاتصال بالخلية التقنية على مستوى الولاية للتدخل أو إرسال أعوان صيانة لمعالجة أي عطب على الجهاز الخاص بالنظام الآلي، على اعتبار أن الخلية التقنية هي الوسيط بين المكتب ومركز الوثائق المؤمنة بالعاصمة.

المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية:

**01- مظاهر الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية:**

- الأجهزة الرقمية وأنظمة الحاسوب الخاصة بعملية استخراج الجواز البيومتري.
- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات.
- إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بأبنيتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها بما في ذلك ملخص شهادة الميلاد الخاصة (S12)، بموجب القرار المؤرخ في 17 أكتوبر 2010 يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

- تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الاطلاع المباشر على البيانات الموجودة في القاعدة المركزية.

- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ماعدا في الحالات الضرورية التقنية أو التنظيمية.

- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات.

- إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية.

**02- مراحل الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية:**

**01-02- قبل الرقمنة: الإجراءات الإدارية العادية:** يتم التقدم إلى مصلحة الجوازات وملء

بطاقة معلومات في شكل استمارة بيانات مع تقديم ملف إداري يشمل الوثائق التالية:

◆ شهادة ميلاد المعني

◆ شهادة ميلاد الأب

◆ شهادة الإقامة

◆ 4 صور شمسية

◆ الجنسية (في حالة الاستخراج لأول مرة)

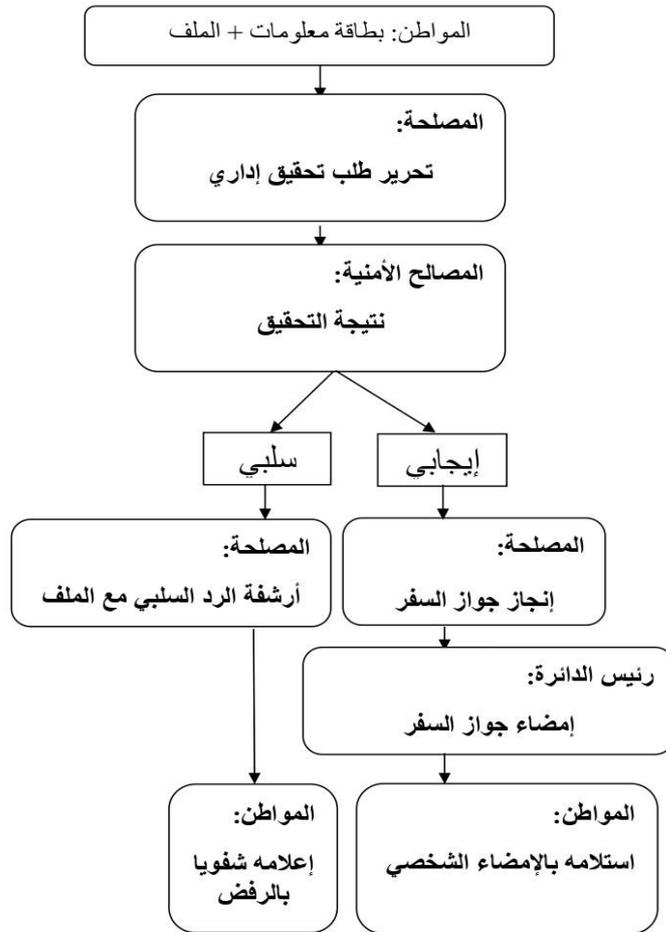
### ◆ طابع الجواز

يتم تقديم الملف وبطاقة المعلومات لعون المصلحة.

يقوم العون بتحرير طلب تحقيق إداري للمعني يتم إمضاؤه من طرف رئيس الدائرة وإرساله إلى المصالح الأمنية.

بعد إجابة المصالح الأمنية كتابيا لرئيس الدائرة تتضمن نتيجة التحقيق الإداري بالرفض أو بالقبول، في حالة القبول، يتم طباعة الجواز وإمضاؤه من طرف رئيس الدائرة وتسليمه للمعني مع الإمضاء عند الاستلام، أما في حالة الرفض إبلاغ المعني شفويا برفض استخراج الجواز.

معدل الفترة لاستخراج جواز عادي.



الشكل رقم: (04): يمثل إجراءات استخراج جواز السفر قبل الرقمنة

02-02- إجراءات استخراج الجواز بعد الرقمنة: تمت على 3 مراحل:

المرحلة الأولى: المرحلة التجريبية (من سنة 2010 إلى 2012): بعد إجراءات رقمنة السجل التجاري، واستصدار شهادة الميلاد رقم 12، تميزت هذه المرحلة برقمنة الإجراءات (التعليمة الوزارية حول استخراج الجواز)، وحجز البيانات عبر النظام الآلي ولكن جواز السفر يتم بطباعة عادية.

الملف يحوي الوثائق المحددة في القرار 11-22 المؤرخ في: 25 مايو 2011 المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

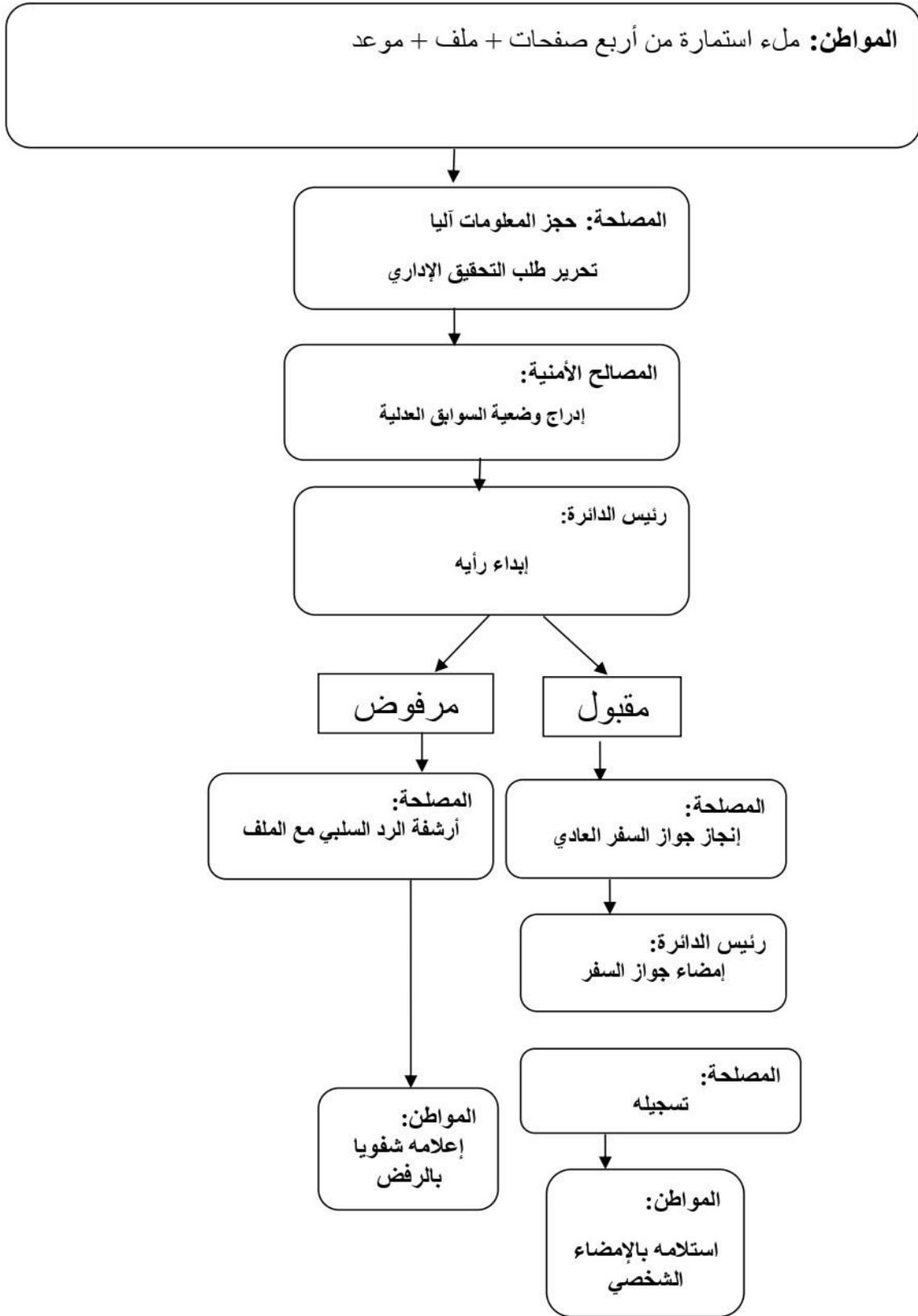
الاستمارة في هذه المرحلة كانت استمارة مطولة من أربع (04) صفحات تلخص البيانات المطلوبة فيها إجراءات التحقيق الإداري، وما يميزها أيضا هو يجب المصادقة على المعلومات التي تحتويها ليس من طرف المعني وحسب وإنما من شخص يسمى الضامن. يتم حجز هذه المعلومات آليا عبر النظام الآلي.

يتم إرسال طلب التحقيق الإداري للمصالح الأمنية، أما في هذه المرحلة إجابة المصالح لا تحتوي القبول أو الرفض؛ وإنما إدراج السوابق العدلية للمعني دون إبداء الرأي الذي يصبح من صلاحيات رئيس الدائرة؛ فهو المخول للقبول أو الرفض بعد الاطلاع على وضعية السوابق العدلية.

- في حالة القبول (استخراج الجواز).

- في حالتي الرفض إبلاغه شفويا.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر



الشكل رقم: (05): يمثل إجراءات استخراج جواز السفر في المرحلة الأولى

المرحلة الثانية إجراءات رقمية وجواز بيومتري عادي: (الفترة بين 2012/10/15 و2015/11/27): في هذه المرحلة الانتقالية إلى جواز السفر البيومتري، تم إعطاء الخيار للمواطن نظرا لطول مدة استخراج الجواز البيومتري (مدة تقارب شهرين فما فوق)، فبقي استخراج جواز السفر العادي للحالات الاستعجالية التالية:

- ظرف عائلي طارئ.
- حالة صحية خارج الوطن.
- العمرة والحج.

- يوم 15-10-2012 تم استخراج أول جواز بيومتري.

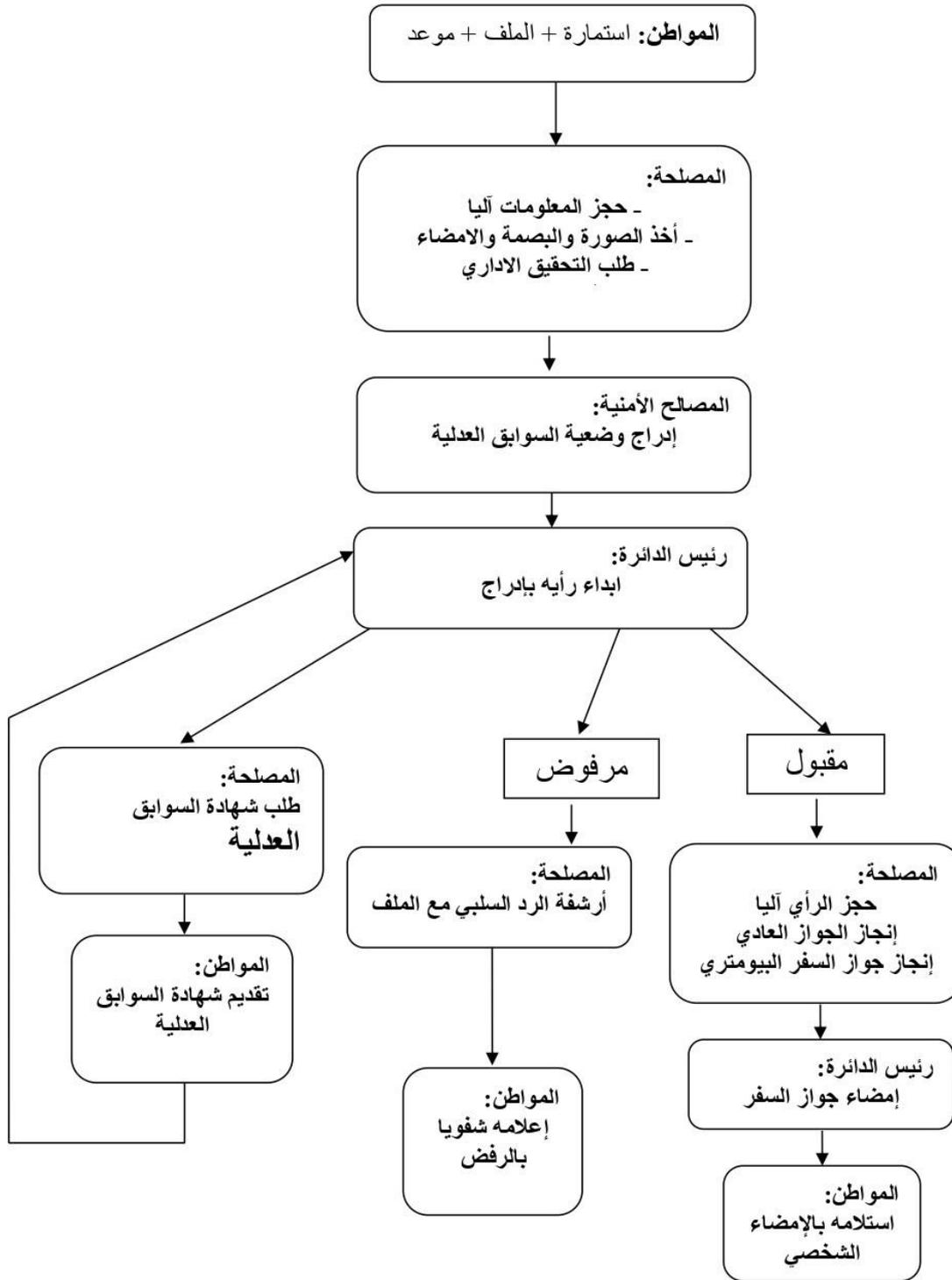
يتم حجز طلبات الجواز آليا وقبول الملفات وتحديد موعد أخذ الصورة والبصمة والإمضاء الإلكتروني.

- ملف جواز السفر: رقم القرار 22 المؤرخ في: 25 مايو 2011 المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

- استمارة من وجهين فقط (مرفق ملف BIO1-BIO2)؛ الوجه الأول يحتوي معلومات شخصية ووصفية للمعني والوجه الثاني معلومات حول الأب والأم، كما تحتوي على ملحق خاص بمجهولي النسب، بعد الاستلام الملف والاستمارة يتم إرسال طلب التحقيق الإداري للمصالح الأمنية التي تجيب فقط بوضعية السوابق العدلية وتبقى الصلاحية لرئيس الدائرة للرفض أو قبول استخراج الجواز، وأحيانا يقدم رئيس الدائرة رأيه مباشرة بالقبول أو الرفض بعد استلام جواب المصالح الأمنية، وأحيانا يطلب من مصلحة الجوازات الطلب من المعني شهادة السوابق العدلية قبل تقديم قراره النهائي

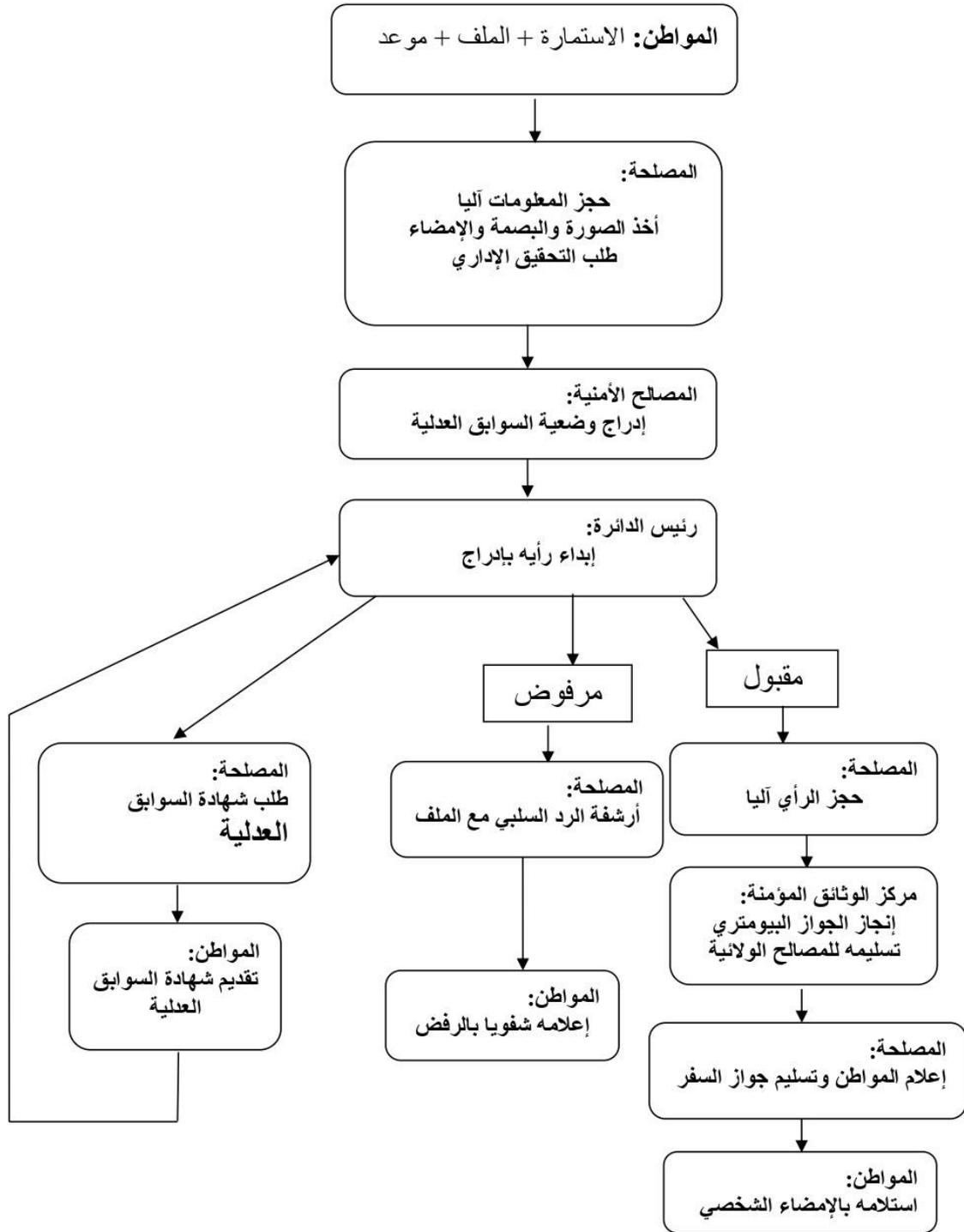
يتم حجز القبول أو الرفض آليا في النظام الآلي، وفي فترة معينة ولأربعة أشهر لسنة 2014 تم إلغاء طلب السوابق العدلية بتعليمات وزارية وقبول كل طلبات جواز السفر دون استثناء.

الإجراءات الخاصة بالخيار لاستخراج جواز سفر عادي:



الشكل رقم: (06): يمثل إجراءات استخراج جواز السفر بعد الرقمنة (جواز سفر عادي)

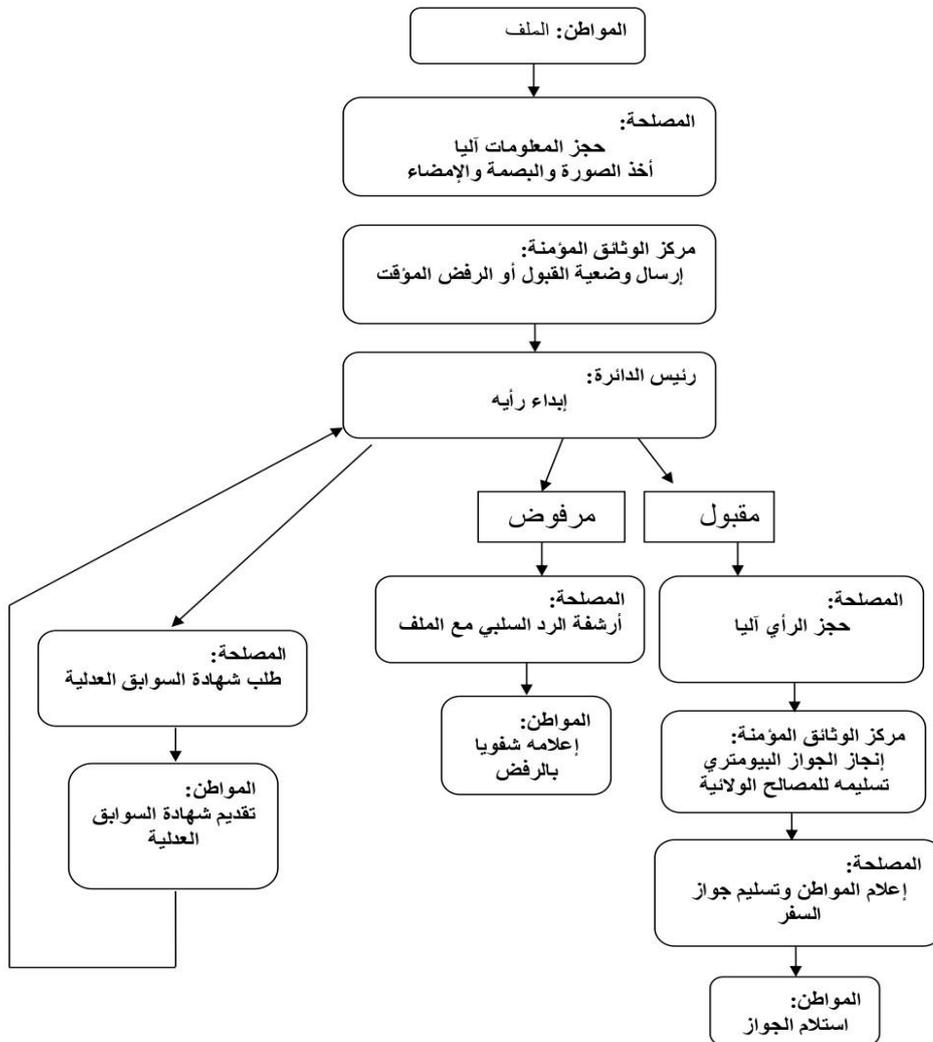
الاجراءات الخاصة بالخيار لاستخراج جواز سفر بيومتري:



الشكل رقم: (07): يمثل إجراءات استخراج جواز السفر بعد الرقمنة (جواز سفر بيومتري)

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

المرحلة الثالثة: انتهاء استخراج جواز السفر العادي: في سنة 2014 في فترة معينة ولأربعة أشهر تم إلغاء طلب السوابق العدلية بتعليمات وزارية، وقبول كل طلبات جواز السفر دون استثناء، وبعدها تم إدراج قائمة الوضعية الأمنية للمواطن بملاحظة (مقبول أو مرفوض) مؤقتا بعد رقمنة القضاء لكل طالب جواز سفر بيومتري، ومن خلال نوافذ آلية لوزارة الداخلية يتم الولوج لهذه القوائم، وتم التوقف نهائيا على طلب التحقيق الإداري، ويطلع رئيس الدائرة على المرفوضين مؤقتا وتبقى له الصلاحية في قبول أو رفض استخراج الجواز، وفي يوم: 2015/11/27 تم وفق الاتفاقيات الدولية للسفر وتنقل الأفراد تطبيق إجبارية استخدام جواز السفر البيومتري على مستوى العالم.



الشكل رقم: (08): يمثل إجراءات استخراج جواز السفر في المرحلة الثالثة

المرحلة الرابعة: الشباك الإلكتروني: في إطار سعي وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى عصنة الإدارة بالانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي، عمدت إلى إدخال التكنولوجيات الحديثة في مجالات التسيير والتنظيم، من أجل تحسين أداء المرفق العام بصفة مستمرة وإعادة الاعتبار له وكذا إحداث أنماط عمل جديدة وعصرية.

ولتجسيد ذلك على أرض الواقع، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة للقضاء على البيروقراطية والتوجه نحو المعالجة الآلية للمعلومات لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

ومن جملة هذه الإجراءات أحدثت وزارة الداخلية الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية)، والذي تم توسيع عمله بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى كرخصة السياقة البيومترية بالتتقيط.

إن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية هو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية على مستوى البلديات، وتسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية، وهذا باستغلال الربط المباشر مع قواعد معطيات مركزية مثل قاعدة معطيات الوثائق البيومترية، السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ومستقبلا قاعدة المعطيات لرخص السياقة.

يرتكز عمل الشباك الإلكتروني على مقاطعة ومقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آنية، والتي ستسمح بالتأكد بصفة آنية من صحة المعلومات الخاصة بطلب الوثيقة.

وقد تمت تجربة استغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانيا على مستوى جميع بلديات ولاية الجزائر كمرحلة أولى ابتداء 2017/12/13، وكمرحلة ثانية تم تعميمه بصفة تدريجية على العديد من بلديات الوطن.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

### \* أهداف استغلال الشباك الالكتروني:

- تم بفضل هذا الإنجاز تحقيق عدة أهداف، منها:
- فتح المجال للولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الالكترونية.
- تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن.
- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات.
- إعفاء المواطن من تقديم ملخص شهادة الميلاد (S12) ضمن الوثائق المكونة لملف طلب بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر.
- إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها.
- إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية.
- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ما عدا في حالات الضرورة التقنية أو التنظيمية.
- تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز؛ لأن الحل يعتمد على الاطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية. (البرقية رقم 137 المؤرخة في 18-02-2018)

### \* إحصائيات:

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد طلبات الجواز	6510	7620	8103	9223
عدد الجوازات المستخرجة	5563	6365	7404	8101
عدد الطلبات المرفوضة	947	1255	699	1132
نسبة الإنجاز	%85.45	%83.53	%91.37	%87.84

الجدول رقم: (01): جدول خاص بإحصائيات استخراج الجواز البيومتري.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

مدة الإنجاز	مدة إبداء المسؤول رأيه	التحقيق الإداري	استمارة المعلومات	
من يوم إلى شهر	غير معني	أساسي يحتوي الرفض والقبول	بطاقة ورقية لمعلومات شخصية ووصفية	مرحلة قبل الرقمنة
نفس الأمر	حالة القبول: أجل أقصاه 5 أيام حالة الرفض: غير محددة	عرض لحالة السوابق العدلية	استمارة من أربع صفحات تلخص التحقيق الإداري مع إمضاء الضامن	المرحلة الأولى لعملية الرقمنة
في شهرين	حالة القبول: أجل أقصاه 5 أيام حالة الرفض: غير محددة	طلب شهادة السوابق العدلية	استمارة من صفتين بوجهين واحدة للمعلومات الشخصية، والثانية حول الوالدين وملحق لمجهولي النسب	المرحلة الثانية لعملية الرقمنة
من 5 أيام إلى أسبوعين	حالة القبول: غير معني الإنجاز مباشرة حالة الرفض: غير محددة	إدراج قائمة السوابق العدلية	لا وجود للاستمارة	المرحلة الثالثة لعملية الرقمنة
إجراء سريع 5 أيام العادي 5-14 يوم	حالة القبول: غير معني الإنجاز مباشرة حالة الرفض: غير محددة	إدراج قائمة السوابق العدلية	لا وجود للاستمارة	الشباك الإلكتروني

الجدول رقم: (02): جدول مقارنة بين فترة الإنجاز بين مختلف المراحل في رقمنة

المصلحة

المطلب الثالث: صعوبات وآفاق المصلحة:

01- صعوبات المصلحة:

01-01- على المستوى المادي: تتمثل في ضعف في التجهيزات الخاصة مثل العتاد الخاص بتسهيل عملية مسك المعطيات البيومترية للأطفال والرضع وذوي الاحتياجات الخاصة خاصة فيما يخص التقاط الصورة بالمعايير المطلوبة.

01-02- على المستوى البشري:

- عدم وجود موظفين دائمين والاعتماد على مناصب الإدماج وتسخير موظفين من مصالح أخرى، هذا التغيير المستمر للأعوان هو ما يؤدي لعدم الاستفادة من الخبرات المكتسبة.  
- نقص التكوين المتخصص في مجال التصوير الرقمي.  
- ضعف الكفاءات نتيجة عدم وجود شروط خاصة للعمل في المصلحة البيومترية التي تتطلب مستوى معين من المعرفة.

- عدم فتح مناصب مالية خاصة بالمصلحة منذ بداية نشاطها.  
- نقص التربصات والاكتفاء بتكوين إطارات الولاية فقط (الخلية التقنية - إدارية).

01-03- على المستوى التنظيمي:

- عدم إدراج المصلحة بصفة رسمية في الهيكل التنظيمي للبلدية.  
- عدم احترام الهرمية للاتصال بالسلطات المشرفة على المصلحة (مركز الوثائق المؤمنة، الخلية التقني - إدارية للولاية، مديرية التنظيم والشؤون العامة بالولاية).

01-04- على المستوى التقني:

- مركزية التوجيهات التقنية وحصر مهام المشرف التقني بالتنفيذ وإرسال الإشكاليات المطروحة واقتراح الحلول غير تطبيقية البوابة للتواصل مع المشرفيين التقنيين بالمركز الوطني الوثائق والسندات المؤمنة.

02- تحديات المصلحة:

02-01- على المستوى المادي والتقني:

- اقتناء العتاد الذي يسهل ويسرع من عمل المصلحة مثل: استخدام الكوابل ذات السرعة العالية في تدفق البيانات (الألياف البصرية).
- عتاد صيانة ومراقبة التجهيزات المختلفة للمصلحة لضمان عملها بصورة جيدة ولمدة أطول (أجهزة اختبار الكوابل، مواد التنظيف الخاصة بزجاج ماسح البصمات... إلخ).
- تخصيص مقر خاص بالمصلحة بمواصفات تتماشى مع حجم ونوع الخدمة المقدمة.

02-02- على المستوى البشري:

- التكوين الدوري وزيادة المكتسبات المعرفية خاصة بالنسبة لمسؤول الشبكة.
- تخصيص مناصب عمل للمصلحة بشروط وعروض عمل تتماشى وأهداف ومتطلبات الخدمة المقدمة.
- رفع مستوى الشعور بالمسؤولية والجدية لحساسية الخدمة المقدمة لأنها مرتبطة بإثبات الهوية خاصة لدى أعوان التدقيق ومسك البيانات.

02-03- على المستوى التنظيمي:

- إدراج المصلحة في الهرم التنظيمي وتوضيح المسؤوليات والسلطات.
- تعزيز الاتصال العمودي والأفقي عن طريق الاجتماعات الدورية محليا أو ولائيا لترح الإشكاليات ومعالجتها.

المطلب الرابع: أثر الرقمنة وأهميتها في الحد من مظاهر البيروقراطية بمصلحة الوثائق البيومترية:

01- مظاهر البيروقراطية قبل الرقمنة:

- عدم وجود إجراءات مضبوطة لتحديد فترة إنجاز الجواز العادي لارتباطه بمدى جدية وأمانة موظفي المصلحة والمسؤول المخول بالإمضاء (رئيس الدائرة).

- المحاباة في التعامل مع مودعي طلبات الجوازات بالنسبة للوثائق المطلوبة للملف وخلوها من الأخطاء والنقص.

- التساهل مع بعض طالبي الجواز بالنسبة لتحقيق شرط حضور المعني في الإيداع والاستلام.

- تباين في مدة الإجابة على طلب التحقيق الأمني المرتبط بقبول أو رفض واستخراج الجواز العادي لارتباطه بأمانة وعدالة الموظفين في التعامل مع المواطنين سواء على مستوى مصلحة الجوازات أو المصالح الأمنية.

- المحسوبية التي لها دور كبير في سرعة أو بطء إنجاز جواز السفر العادي للمواطن.

### 02- مظاهر البيروقراطية بعد الرقمنة:

**المرحلة الأولى: (المرحلة التجريبية):** تميزت بكثافة البيانات المطلوبة لاستمارة طلب جواز السفر، والتي كانت متكونة من ست صفحات تشبه التحقيق الأمني المعمق، وكثرة الوثائق المطلوبة في ملف طلب استخراج جواز السفر (شهادة البطالة، شهادة عائلية، شهادة ميلاد الأب... إلخ)، وانتشار المحسوبية في إعطاء المواعيد لتقديم طلبات الجواز نظرا لطول عملية حجز البيانات المتعلقة بكثرة المعلومات المحتواة في الاستمارة المطولة (مواعيد على شهرين أو أكثر).

**المرحلة الثانية: (المرحلة الانتقالية):** تميزت بعدم وجود شفافية في إعلام المواطن بشروط أحقيته في استخراج جواز السفر، وغالبا ما يقبل رفض طلبه أو إلزامه بالانتظار لأشهر دون مبرر مثل: رفض استخراج جواز سفر لمواطن لكونه لديه مجرد جنحة بسيطة، وبقاء المواطن ضحية لأهواء أو جهل بعض المسؤولين للقوانين والتعليمات المعتمدة في إبداء الرأي بالقبول أو الرفض، وكذا عدم توضيح وإعلام المواطن في هذه المرحلة بحقه في اختيار نوع جواز السفر (عادي أو بيومتري) للحالات التي تم ذكرها سابقا في المبحث الثاني، مع طول فترة الإنجاز بسبب القدرة الإنتاجية للمركز الوطني ووسائل النقل.

المرحلة الأخيرة: تميزت بتفرد سلطة وحيدة في القرار بقبول أو رفض أصحاب السوابق العدلية تمتد أحيانا إلى سنوات، وعدم إحضار الجوازات المنجزة من الولاية حين وصولها لعدم وجود نظام إداري يضمن التنقل الدوري المنتظم حال الإشعار بوجود حصة جوازات السفر البيومترية الخاصة ببلدية بئر العاتر على مستوى مصالح الولاية.

### 03- أثر الرقمنة في القضاء والحد من البيروقراطية:

- إلغاء الاستمارة الخاصة ببيانات مودع طلب جواز بيومتري بعد ربط المصلحة بالشبكة الوطنية للحالة المدنية.
- تخفيف الوثائق المطلوبة في ملف طلب استخراج جواز السفر البيومتري لتصل في حالة التجديد إلى القسيمة الجبائية وصورتين شمسييتين وجواز السفر المنتهي الصلاحية فقط.
- عدم تكرار مسك المعطيات البيومترية لمودعي طلبات التجديد المواطنين الذي يفوق سنهم 19 سنة بعد الربط المباشر بقاعدة البيانات المكتسبة بالمركز الوطني للوثائق المؤمنة.
- إعلام المواطن عن طريق الرسائل القصيرة بإنجاز جوازه ووصوله إلى مصالح الولاية.
- تقليص مدة الإنجاز من أسبوع إلى أسبوعين كحد أقصى وتصل إلى يومين إلى خمسة أيام بالنسبة لاستخراج جواز سفر استعجالي عن طريق خاصية الإجراء السريع.
- بدء التفاوض لإبرام اتفاقية مع البريد السريع لاحترام المدة القانونية لتسليم جواز السفر بخاصية الإجراء السريع.
- تخصيص واجهة رقمية خاصة بعون الاستقبال للرد على استفسارات المواطنين الخاصة باستخراج جواز السفر البيومتري وتقديم توجيهات لتسهيل معالجة أي اشكال.
- تفعيل العمل بالمحطة المتنقلة الخاصة بمسك معطياتهم البيومترية ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن ومقيمي المستشفيات لتمكينهم من الحصول على جواز سفر بيومتري.
- إلغاء الاعتماد على نظام المواعيد لمودعي طلبات الجوازات واعتماد استراتيجية زيادة موظفي التدقيق بما يتماشى مع كثافة الطلبات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

- القضاء على المحسوبية والمحاباة بنسبة معتبرة بسبب الشفافية وجدية الأعوان.
- اعتماد نظام رقمي للفحص والمتابعة الأرضيات البيومترية في جميع البلديات من طرف الخلية التقنية بالولاية.
- التسجيل الرقمي لمراحل استخراج الجواز والعون الذي تابع مراحل الإنجاز باسم المستخدم.
- تجنب الاكتظاظ والفوضى، وتجنب السرقات والشجارات داخل الإدارة.
- الشعور ان الحاسوب والنظام الالكتروني لا يحتوي على وساطات وتدخلات شخصية.
- العدالة بين جميع المواطنين على اختلافهم والفرق فقط هو تاريخ الطلب.
- إمكانية متابعة إنجاز جواز السفر عن طريق موقع وزارة الداخلية.
- إمكانية إرسال صورة بيومترية بمعايير صحيحة عن طريق الموقع في حالة رفض الصورة المودعة في الملف.

### جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية

الرئيسية | النصوص التشريعية و التنظيمية | الإجراءات | طلب جواز السفر و بطاقة التعريف | Français

متابعة طلب جواز السفر البيومتري

للاستعلام عن الطلب المقدم لجواز السفر البيومتري، يرجى إدخال المعلومات المطلوبة

لقد قمت بإيداع الطلب \* :  داخل الوطن  خارج الوطن

رقم تسجيل الطلب \* :

ولاية الإيداع \* :

المقاطعة الإدارية أو دائرة الإيداع \* :

تاريخ الإيداع \* :  اليوم  الشهر  السنة

الملف و التحميل

- الوثائق المطلوبة
- الإستمارة
- معايير الصور
- تحميل الصورة الرقمية
- جواز السفر البيومتري
- طلب جواز السفر و أخذ موعد
- متابعة طلب جواز السفر
- تجديد جواز السفر
- بطاقة التعريف البيومترية

الرئيسيةالنصوص التشريعية والتنظيميةالإجراءاتطلب جواز السفر و بطاقة التعريفFrançais

### جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترين

**تحميل الصورة الرقمية الجديدة**

بعد تلقك رسالة نصية قصيرة (SMS) أو عن طريق متابعة مراحل معالجة الطلب عبر الموقع أو تم إعلامك من طرف مركز أخذ المعلومات البيومترية (مقاطعة إدارية، دائرة، بلدية، ممثلية دبلوماسية أو قنصلية) بأن الصورة المأخوذة غير مطابقة للمعايير المطلوبة.

يمكنك تحميل صورة بيومترية جديدة مطابقة للمعايير المطلوبة عبر هذه الصفحة، و يجب أن تكون الصورة المأخوذة رقمية و من عند مصور محترف.

لقد قمت بإيداع الطلب \* :  داخل الوطن  خارج الوطن

**جواز السفر البيومترى**

[الملف و التحميل](#)

[الوثائق المطلوبة](#)

[الإستشارة](#)

[معايير الصور](#)

[تحميل الصورة الرقمية](#)

**جواز السفر البيومترى**

[طلب جواز السفر و أخذ موعد](#)

[متابعة طلب جواز السفر](#)

[تجديد جواز السفر](#)

### المبحث الثالث: دراسة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة

يتم في هذا المبحث التعرّيج على حدود الدراسة وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات واختبارها، ثم تفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه من في أدوات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- منهج ومجتمع الدراسة؛
- عرض بيانات الدراسة وتحليلها؛
- اختبار الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات: لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما أن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منها، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مواطني بلدية بئر العاتر من حاملي جوازات السفر البيومترية.

**أولاً: مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع المواطنين من حاملي جوازات السفر في بلدية بئر العاتر.

**ثانياً: عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية مكونة من عشرين (20) مواطناً من حاملي جواز سفر بيومتري في بلدية بئر العاتر، وهذا لكونها العينة المناسبة نظراً لعدم قدرتنا على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، تم توزيع استبيان على العينة المتكونة من عشرين (20) مواطناً؛ حيث تم استرجاع أربعة عشر (14) استمارة صحيحة، وتم استبعاد ست (06) استمارات لعدم الجدية في طريقة الإجابة على جميع الأسئلة.

**ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، استعنا بالأدوات التالية:

**01- الاستبيان:** وهو من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وهو من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية؛ حيث تعد المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف عليها، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل، وسؤال حول إجادة الحاسوب والإنترنت بينما تناول القسم الثاني محورين مقسمين كما يلي:

**المحور الأول:** البيروقراطية، وتضمن خمس عشرة (15) عبارة؛

**المحور الثاني:** الرقمنة، ويتضمن إحدى عشرة (11) عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة ستاً وعشرين (26) عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)،

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

موافق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق إطلاقاً (1 درجة واحدة).

**02- المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيماً للاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المواطنين  
المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفرع الأول: تحليل خصائص العينة: يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لأفراد العينة من خلال الخصائص الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي.

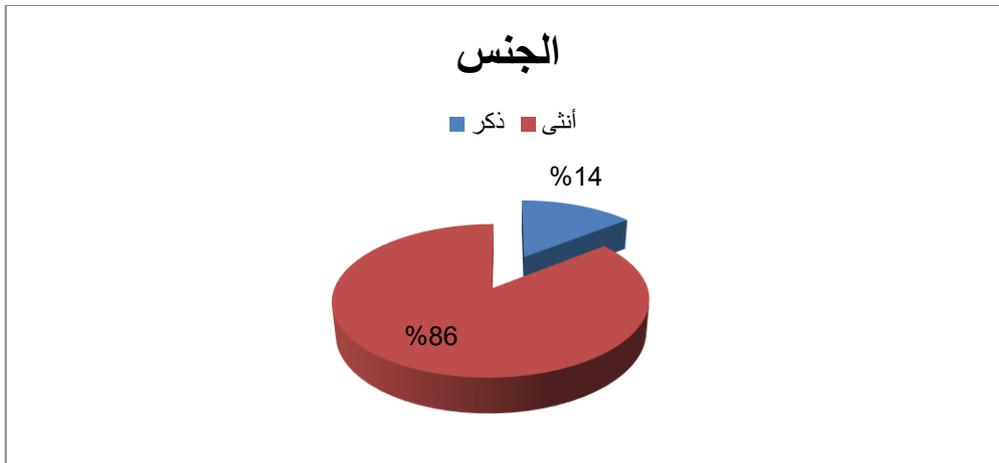
أولاً: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم: (03): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
14%	02	نكر
86%	12	أنثى
100.0	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم: (09): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

من خلال الجدول رقم: (03) والشكل رقم: (09) نجد أن الإناث هم الجنس الغالب في الاستبيان ونسبتهم 86%، من أفراد مجتمع الدراسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 14% من أفراد العينة هم من فئة الذكور، وبالتالي فإن النسبة الأعظم هم من الإناث، وذلك يعود إلى طبيعة المرأة في الاستجابة والتعاون أكثر في البحث العلمي وكذلك كون فترة الاستبيان في المصلحة تزامنت مع ارتياد الإناث أكثر من الذكور في استلام جوازاتهم.

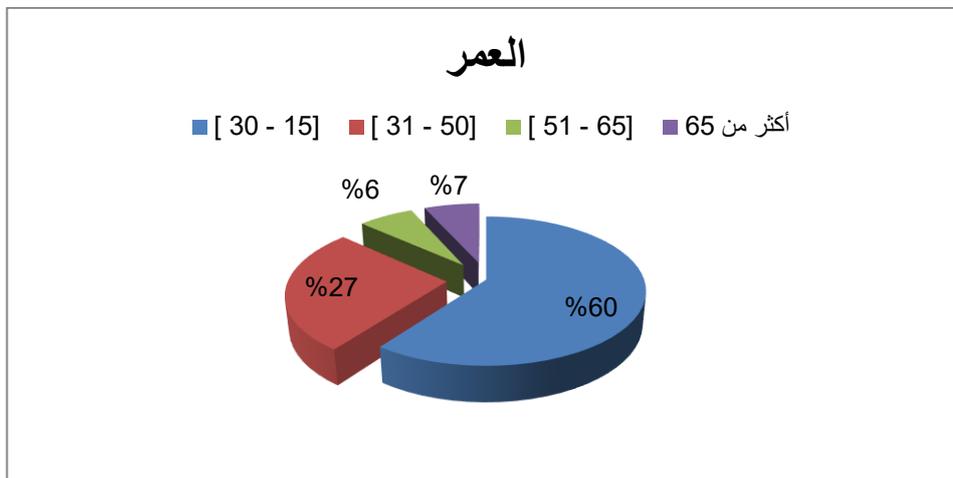
ثانياً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
[30 - 15]	09	61%
[50 - 31]	04	27%
[65 - 51]	01	06%
أكثر من 65	01	06%
المجموع	15	100.0%

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم: (10): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (10) نجد أن الفئة العمرية بين 15 و30 في الاستبيان نسبتهم 60% من أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعبر عن إقبال الشباب على استخراج الجوازات البيومترية على اعتبار أن الشباب اليوم أكثر حرية في التنقل والإقبال على السفر، أما أقل نسبة تمثلها الفئة العمرية بين 51 و65 سنة على اعتبار أن غالبيتهم من نفس الفئة العمرية يمتلكون جوازات سفر.

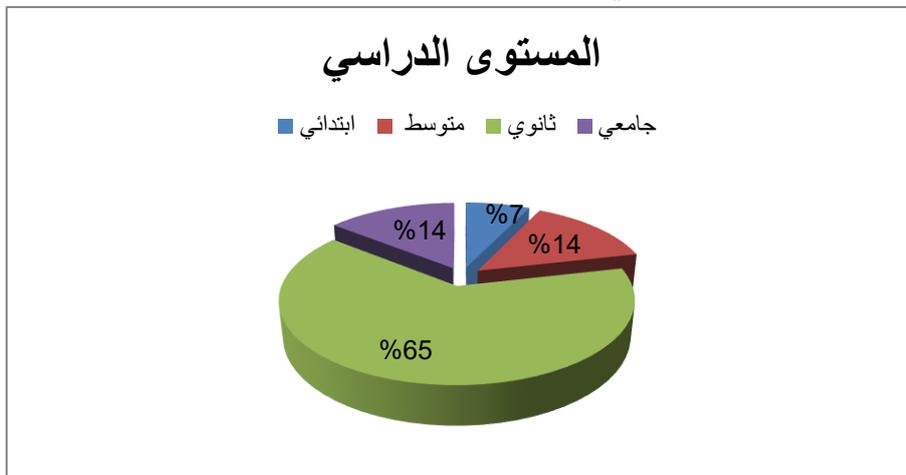
ثالثاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم: (05): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
07%	01	ابتدائي
14%	02	متوسط
65%	09	ثانوي
14%	02	جامعي
100.0%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم: (11): توزيع أفراد مجتمع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم: (11) نجد أن المستوى الثانوي هو الغالب في الاستبيان ونسبتهم 65% من أفراد مجتمع الدراسة كون ارتباط هذا المستوى بالفئة العمرية غالبا الممتدة بين 15 و30 سنة، وكما علقنا سالفا أن جواز السفر يعتبره الشباب وثيقة أساسية بالنسبة لحياتهم المستقبلية، أما المستوى الابتدائي يمثل أقل نسبة وهي 07% من أفراد العينة لاعتبار أن كبار السن غالبيتهم يمتلكون جوازات سفر.

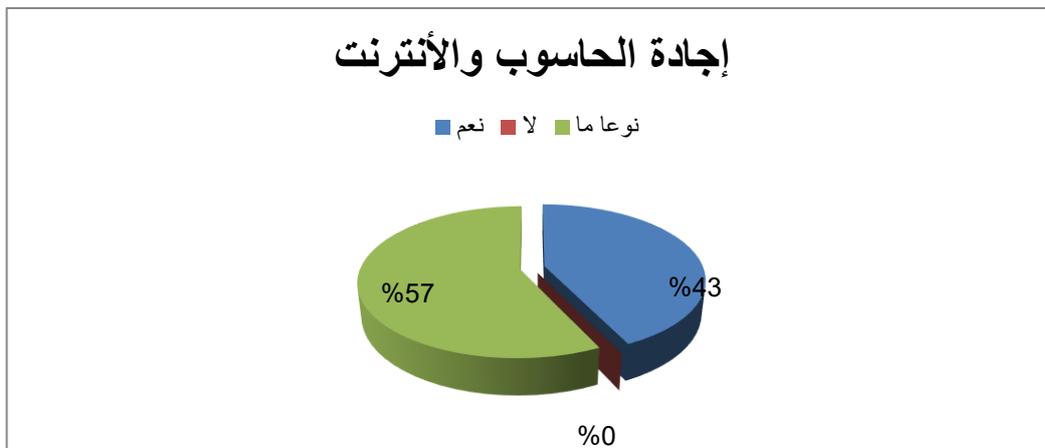
رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب إجادتهم للحاسوب والانترنت

الجدول رقم: (06): توزيع أفراد الدراسة حسب إجادتهم للحاسوب والانترنت

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	43%
لا	00	00%
نوعا ما	08	57%
المجموع	14	100.0%

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم: (12): توزيع أفراد الدراسة حسب إجادتهم للحاسوب والانترنت



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

من خلال الجدول رقم: (06) والشكل رقم: (12) نجد أن الغالب في الاستبيان أن مجتمع الدراسة يجيد على قدر الأنترنت والحاسوب وذلك لسهولة التعلم عن طريق الممارسة خاصة بتوافر الهواتف الذكية وولوج غالبية الأفراد مواقع التواصل الاجتماعي التي توفر المعلومة وتمرن على استخدام التكنولوجيا.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة:

أولاً: تحليل عبارات واتجاهات الآراء المحور الأول: (محور البيروقراطية)

الجدول رقم: (07): نتائج إجابات الموظفين حول عبارات المحور الأول: (محور البيروقراطية)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	متوسطة	أوافق بدرجة	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	أجد تعاوناً ملحوظاً مع الموظفين	التكرار	3	6	4	0	1
		النسبة	%21.43	%42.86	%28.57	%0.0	%7.14
2	تقدم المصلحة كل المعلومات والتوضيحات المطلوبة منها	التكرار	4	7	2	1	0
		النسبة	%28.57	%50	%14.29	%7.14	%0.0
3	أجد حسن الاستقبال من طرف الموظفين	التكرار	3	2	9	0	0
		النسبة	%21.43	%14.29	%64.29	%0.0	%0.0
4	يوجد في المصلحة عدد كاف من الموظفين	التكرار	3	2	5	3	1
		النسبة	%21.43	%14.29	%35.71	%21.43	%7.14
5	احصل على جواز سفري البيومتري بكل شفافية وسهولة	التكرار	6	3	5	0	0
		النسبة	%42.86	%21.43	%35.71	%0.0	%0.0
6	يجب الذهاب إلى المصلحة أكثر من مرة من أجل التسريع باستخراج الجواز	التكرار	2	4	1	4	3
		النسبة	%14.29	%28.57	%7.14	%28.57	%21.43
7	يجب الاتصال الهاتفي بالمصلحة أكثر من مرة من أجل التسريع باستخراج الجواز	التكرار	0	7	0	4	3
		النسبة	%0.0	%50	%0.0	%28.57	%21.43

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

2	4	4	2	2	التكرار	مسؤول المصلحة حاضرا دائما	8
%14.29	%28.57	%28.57	%14.29	%14.29	النسبة		
2	2	0	5	5	التكرار	إجراءات استخراج الجواز البيومتري معلومة وواضحة	9
%14.29	%14.29	%0.0	%35.71	%35.71	النسبة		
4	9	0	0	1	التكرار	وجدت صعوبة في فهم إجراءات استخراج الجواز البيومتري	10
%28.57	%64.29	%0.0	%0.0	%7.14	النسبة		
3	5	1	1	4	التكرار	مصلحة الجوازات مزدحمة وغير مريحة	11
%21.43	%35.71	%7.14	%7.14	%28.57	النسبة		
3	2	1	3	5	التكرار	استلمت جواز سفري البيومتري بصفة شخصية	12
%21.43	%14.29	%7.14	%21.43	%35.71	النسبة		
2	1	2	3	6	التكرار	استلمت جواز سفري البيومتري في أجله التقريبي	13
%14.29	%7.14	%14.29	%21.43	%42.86	النسبة		
0	0	2	3	9	التكرار	اشعر ان معلوماتي الشخصية ووثيقة جواز سفري تعالج بكل سرية وأمانة في المصلحة	14
%0.0	%0.0	%14.29	%21.43	%64.29	النسبة		
0	0	4	2	8	التكرار	اشعر بالرضا التام في تعاملي مع مصلحة الجوازات البيومترية	15
%0.0	%0.0	%28.57	%14.29	%57.14	النسبة		

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (07) والذي يمثل محور البيروقراطية نجد أن غالب الآراء في الاستبيان تميل نحو الرضا العام عن خدمات المصلحة وذلك كون نسبة أوافق بشدة تمثل %57.14 ونسبة أوافق تمثل %14.29، بينما تبقى أوافق بدرجة متوسطة تمثل %28.57، يعني لا زالت المصلحة لم تحقق الرضا العام من حيث التغلب على مظاهر البيروقراطية لدى عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مصلحة الجوازات البيومترية بئر العاتر

ثانيا: تحليل عبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني: (محور الرقمنة)

الجدول رقم: (08): نتائج إجابات الموظفين حول عبارات المحور الثاني (محور الرقمنة)

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	متوسطة أوافق بدرجة	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	موقع وزارة الداخلية يحوي كل المعلومات الخاصة باستخراج الجواز البيومتري	8	3	3	0	0
		%57.14	%21.43	%21.43	%0.0	%0.0
2	من السهل الحصول على كل المعلومات الخاصة بالجواز البيومتري على الانترنت	8	2	2	0	0
		%66.66	%16.66	%16.66	%0.0	%0.0
3	أخذ بياناتي الرقمية في المصلحة تم بطريقة سهلة وبسيطة (الصورة -البصمة-الامضاء)	8	4	2	0	0
		%57.14	%28.57	%14.29	%0.0	%0.0
4	المصادقة على بياناتي الشخصية عبر الحاسوب بسيطة وسهلة	8	5	1	0	0
		%57.14	%35.71	%7.14	%0.0	%0.0
5	من السهل استخراج جواز سفر بيومتري	6	3	4	1	0
		%42.86	%21.43	%28.57	%7.14	%0.0
6	المصلحة تعتمد على الحاسوب والنظام في التأكد أو البحث على جواز السفر	8	4	2	0	0
		%57.14	%28.57	%14.29	%0.0	%0.0
7	استخدمت الموقع لاستخراج بطاقة التعريف الوطني الرقمية عند استلامي لجواز السفر البيومتري	7	3	0	3	1
		%50	%21.43	%0.0	%21.43	%7.14
8	المصلحة تعتمد على الحاسوب في طلب جواز سفر جديد أو تعديله أو تمديده	4	4	1	2	1
		%33.33	%33.33	%8.33	%16.66	%8.33
9	المصلحة لا تحتوي على ملفات كثيرة ووثائق مكتوبة	4	3	3	3	1
		%28.57	%21.43	%21.43	%21.43	%7.14
10	ارى ان استخدام الحاسوب في المصلحة قلل الكثير من الجهد والوقت بالنسبة لاستخراج جواز السفر	9	4	1	0	0
		%64.29	%28.57	%7.14	%0.0	%0.0

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل محور الرقمنة نجد أن غالب الآراء في الاستبيان تعبر عن أهمية الرقمنة وفعاليتها في الحصول على الخدمة المتمثلة في استخراج الجواز البيومتري، وذلك كون نسبة أوافق بشدة تمثل 64.29%، ونسبة أوافق تمثل 28.57%، بينما تبقى أوافق بدرجة متوسطة تمثل نسبة ضعيفة تقدر بـ: 7.14%، وقد ترجع اساسا للذين لم يجيدوا فهم عملية الرقمنة وأهميتها.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** للرقمنة دور كبير في الحد من البيروقراطية.... نعم.

حسب الدراسة التحليلية للاستبيان وللنتائج المسجلة تعد الرقمنة ذات مساهمة كبيرة في الحد من أغلب أشكال البيروقراطية المتمثلة أساسا في المحاباة والمحسوبية. **الفرضية الثانية:** تستطيع الإدارة المحلية مواجهة كل التغيرات والمعوقات الإدارية عن طريق الرقمنة ... لا.

حسب المعلومات التي تم تحليلها ومناقشتها مع موظفي ومسؤولي المصلحة عبر الاتصال المباشر تجد المصلحة صعوبات خاصة من ناحية النقص في الوسائل اللوجستية وقلة الاعتماد على الموارد البشرية ذات الكفاءة إضافة لضعف الرقابة في أداء المصلحة وكل الأطراف ذات الصلة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم الرقمنة في رضا المواطن على خدمات المصلحة المتمثلة في استخراج جواز السفر البيومتري ... نعم.

حسب الدراسة التحليلية للاستبيان وللنتائج المسجلة ساهمت الرقمنة واستخدام الأنظمة الآلية في إعطاء الثقة للمواطن في أداء المصلحة والشعور بنوع من العدالة في الاستفادة من الخدمة العمومية المتمثلة في استخراج جواز السفر البيومتري بكل شفافية وعدالة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، واختيار مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية بئر العاتر الجزائر كمحل للدراسة وذلك عن طريق ما تم جمعه من معلومات عن طريق المقابلة الشخصية لمسؤول الأرضية الرقمية والمهندس المكلف بالأنظمة الآلية لاستخراج الجوازات البيومترية، وتجربة ميدانية أوضحت الخطوات الكبيرة في الانتقال بالمصلحة إلى فضاء خدماتي عمومي يتميز بالشفافية والعدالة الاجتماعية، إضافة إلى المعلومات التي تم تجميعها وتبويبها عبر الاستبيان الموجهة لعينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المواطنين شمل أسئلة منتقاة لقياس مدى ارتباط وتناسب الرقمنة في الحد من مظاهر البيروقراطية من أجل تحسين الخدمة العمومية والتي تمثلت على وجه الخصوص في استخراج الجواز البيومتري وإعطاء صورة حديثة للمواطن عن خدمات الإدارة العمومية في إطار انتهاج الرقمنة كسبيل وحيد للقضاء على كل أشكال البيروقراطية والمحسوبية والمحاباة



**خاتمة**



خاتمة:

تخطو الإدارة المحلية الجزائرية اليوم خطوات جبارة في طريق اللحاق بركب الإدارة الإلكترونية لتصير أكثر تكيّفا مع التطور العلمي والتكنولوجي، ومع متطلبات النظام الاقتصادي والاجتماعي، وحتى السياسي والمستقبلي للجزائر، و بدأت تظهر أولى البوادر فيه من خلال رقمنة سجلات الحالة المدنية وبيومترية جواز السفر وبطاقة التعريف، موضوع الدراسة، ومن أبرز أهداف هذه الاستراتيجية الرقمية هو ربح الوقت والجهد والتكلفة ومواكبة المتطلبات المجتمعية، وتخليص الإدارة من البيروقراطية والفساد وتجديد ثقة المواطن فيها، ولم تدّخر الحكومة الجزائرية والسلطات العليا في تسخير كل الوسائل التشريعية والمادية والبشرية لإنجاح هذه الاستراتيجية، إلا أن التحدي لا يزال صعبا لوجود العديد من العراقيل؛ كالمشاكل المرتبطة بشبكات الأنترنت وشبكات الألياف البصرية، إضافة إلى الصعوبات المرتبطة بالمؤهلات البشرية والإمكانيات المادية لكل بلدية كما هو الحال في بلدية بئر العاتر.

ومن خلال بحثنا هذا توصلنا إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- ◆ عمدت وزارة الداخلية في السنوات الأخيرة إلى سن مجموعة من التدابير والإجراءات التنظيمية، كما استحدثت بعض التقنيات الإلكترونية لرقمنة الإدارة المحلية، كالتالي مست السجل التجاري والوثائق البيومترية، ومنها جواز السفر البيومتري الذي سجل نقلة نوعية في الخدمة العمومية وبرهنت الإدارة على استطاعتها، وأثبتت علو كعبها في مسابرة التطورات التكنولوجية، ومقدرتها على رفع التحدي من خلال الوسائل المسخرة والموارد البشرية.
- ◆ تم إنشاء بوابات رقمية تسمح للمواطن بطلب ومتابعة طلبات استخراج الجواز البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية، وتمكينه حتى من المساهمة في تصحيح الصورة الرقمية إذا تم

رفضها من النظام لوحده دون أن تتدخل الإدارة، مما يسهم في تسريع الإجراءات، وريح الوقت، والقضاء على المماطلة التي تعد أحد أشكال البيروقراطية.

◆ أسهمت الرقمنة في مصلحة الجوازات البيومترية في الحد من المظاهر البيروقراطية الكثيرة وأعطت المواطنَ الثقة والرضا في الخدمة العمومية المتمثلة في استخراج الجوازات البيومترية.

◆ تهدف رقمنة مصلحة الجوازات البيومترية إلى ارتباط الموظفين بحسابات عبر أنظمة آلية يسهلُ من خلالها مراقبة نشاطهم، ومدى متابعتهم للطلبات ومعالجتها عبر شبكات آلية مرتبطة بخلية التقنية بالولاية، والمركز الوطني للوثائق المؤمنة.

◆ أثبتت رقمنة مصلحة الجوازات البيومترية مدى فعاليتها في القضاء على أغلب مظاهر البيروقراطية المتمثلة أساسا في ثقل الملفات الإدارية، وعدم محدودية الأجال، إضافة إلى المحسوبية واللاعدالة في التعامل مع طلبات المواطنين.

◆ تسخير الوسائل المادية لمصلحة الجوازات البيومترية خاصة فيما يتعلق بالأجهزة والحواسيب ذات القدرة والدقة العالية، ورغم ذلك تبقى المصلحة تعاني من مشاكل كثيرة خاصة فيما يخص مقر العمل غير المهياً لتقديم أفضل الخدمات للمواطن، وعدم تصنيفها في الهرم الإداري للبلدية بصفة رسمية مما يسهم في تحديد السلطات والمهام.

◆ ترتبط خدمات تسليم الجوازات للمواطن بالإمكانيات البلدية والولائية فيما يخص النقل وتسخير مهمات عمل لإحضار الجوازات في آجالها، سواء من المركز الوطني للوثائق المؤمنة أو من المصالح الولائية الممثلة في الخلية التقنية، فيبقى أجل تسليم الجواز مرتبط بمدى توفر النقل أو مخطط عمل يضمن سيرورة إحضار الجوازات في آجالها.

◆ ترتبط خدمات مصلحة الجوازات البيومترية بمدى فعالية شبكات الأنترنت وخطوط الاتصالات، التي تستلزم استبدالها بخطوط الألياف البصرية الأكثر فعالية ودقة.

التوصيات:

من خلال ما سبق ذكره، يمكن الخروج بجملة من التوصيات نوردها فيما يلي:

- يجب تبني إستراتيجية وطنية لمحو الأمية المعلوماتية، من أجل النجاح الحقيقي في إرساء قاطرة رقمنة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية.
- ضرورة إنشاء مقر خاص بمصلحة الوثائق البيومترية، يتماشى مع الخدمات المقدمة وتوفير كافة الوسائل الخاصة به، مثلك النقل والشاشات لعرض المعلومات للمواطن وخلق فضاء تواصلي.
- رفع مستوى التنسيق بين جميع الوحدات المشكلة لهذا النظام الآلي المتمثل في المركز الوطني للوثائق المؤمنة بالعاصمة، والخلية التقنية بالولاية، من خلال لقاءات دورية لرفع الانشغالات ودراسة الحلول والمقترحات.
- يعد رئيس الدائرة حتى اليوم السلطة الوحيدة في البلدية بإبداء رأيه في الجوازات البيومترية التي تم رفضها مؤقتا عبر النظام الآلي، وهذا الرأي يتم تداوله عبر الوثائق المكتوبة مما يستلزم وضع بوابة رقمية لهذه السلطة لإبداء رأيه آليا مما سيسهم في تسريع الإجراءات.
- التكوين المستمر للإطارات البشرية، والعمل على التوظيف المباشر بمناصب دائمة لهذه المصلحة بعروض عمل تفرض مستوى مطلوبا من المعارف والمكتسبات التي ترفع من مستوى وكفاءة الخدمة العمومية.

أفاق الدراسة:

- يعد عنصر الرقابة على النظام الآلي في عملية الرقمنة من الآليات التي يجب الاهتمام بها وتطويرها.
- الرقمنة إستراتيجية أساسية في الرفع من مستوى الخدمة العمومية وتحسينها.
- استخدام السلطة الرقمية في ممارسة الإدارة الحديثة والرقمية آفاق للوصول بالجزائر إلى مصاف القاطرة الحقيقية لعالم رقمي متكامل.



**قائمة المصادر**

**والمراجع**



قائمة المصادر والمراجع:

01- المعاجم والقواميس:

- ◆ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1982.

02- الكتب:

- ◆ إبراهيم الصولي، نظرية البيروقراطية، دار السلام، دمشق، سوريا، 2003.
- ◆ أبو بكر بوخريسة، ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014.
- ◆ الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، إرشادات رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، تر هبة ملحم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013.
- ◆ ألفرد سوفي، البيروقراطية، ترجمة: أحمد صادق، مطابع شركة الإعلانات الشرقية، بيروت، لبنان، دت.
- ◆ أيمن قاسم الرفاعي، البيروقراطية ماهيتها، تجربتها، تقييمها، رؤيتها من منظور إسلامي، 2015.
- ◆ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، دس.
- ◆ السيد الحسيني، مفاهيم علم الاجتماع ودراسة التنظيم، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، 1983.
- ◆ السيد يسين، المعلوماتي وحضارة العولمة، مصر، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- ◆ عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح وبيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية " مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للهيئة الإدارية، الأردن، 2007.
- ◆ عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ج2، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003.
- ◆ عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1995.
- ◆ عبير الرحباني، الإعلام الرقمي (الإلكتروني) الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- ◆ عمر حسن المومني، التوقيع الإلكتروني وقانون التجارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- ◆ فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- ◆ فؤاد بسيوني متولي، مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1927.

## قائمة المصادر والمراجع

- ◆ كتب فريدة، ترجمة محمود شهاب، الخصوصية في عصر المعلوماتية، مصر، مركز الأهرام، 1999.
- ◆ محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- ◆ محمد نبيل مرسي، نظام المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- ◆ المؤتمر الدولي بشأن ذاكرة العالم في العصر الرقمي للرقمنة والصون، المؤتمر الدولي، 2012.
- ◆ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 73.
- ◆ نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

### 03- المذكرات:

- ◆ جرشاوي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- ◆ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق " دراسة حالة الجزائر: 2001 - 2011"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
- ◆ سالم باشيرة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، قسم علم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
- ◆ سهل عفاف، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016.
- ◆ فارس رشيد البياتي، التنمية المحلية في الوطن العربي، أطروحة دكتوراه، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2008.

### 04- المجلات والدوريات:

- ◆ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 4، 2009.
- ◆ أمينة عزمي، مميزات وسلبيات البيروقراطية، مجلة أبحاث علمية، ع7، نوفمبر 2013، كلية إدارة الأعمال، جامعة الدلتا، مصر.
- ◆ بلعربي عبد القادر، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الباحث، ع7، جامعة ورقلة، 2012-2013.

## قائمة المصادر والمراجع

- ◆ بن كاملة عبد العزيز، إشكالية ترقية وتنمية الإدارة المحلية، مجلة التنمية للبحوث والدراسات ع1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011.
- ◆ شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة بجاية، 2008.
- ◆ عمر الشهابي، الاستئثار بالسلطة (الفساد أنموذجا)، مجلة المقال، ع 07، الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع، جازان، المملكة العربية السعودية، 2017.
- ◆ محمد بودالي وموسى بوشنب، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، ع05، جامعة لونييسي علي (البليدة 02)، العفرون، الجزائر، 2014.
- ◆ محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مجلة المعرفة، ع 495، وزارة الثقافة، سوريا، 2004، ص 141.
- ◆ نائل عبد الحافظ العوالم، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 01، 2002.
- 05- المواقع الإلكترونية:**
- ◆ عبد الرحمن تيتوري، الإدارة الإلكترونية،  
<http://www.rezgam.com/debat/shamartasp?aids3793>
- ◆ علاء إبراهيم محمود الحسيني، تعزيز الديمقراطية، شبكة النبا المعلوماتية، متوفر على الرابط:  
<https://annabaa.org/arabic/rights/22451>
- ◆ مريم مشيشو، الحرية الوظيفية، موقع مكتبة الفكر، متوفر على الرابط:  
<http://www.maktabatfekker.com/book=6640>
- ◆ يونس عرب، الحكومة الإلكترونية: <http://www.arablam.gov/fgouvernement.htm>



الملاحق



الملحق رقم: (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي العزيز أختي العزيزة؛ سلام الله عليكم وبعد، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز مذكرة تخرج بعنوان "دور الرقمنة في الحد من البيروقراطية دراسة حالة: مصلحة الجوازات البيومترية بلدية بئر العاتر).

وعليه، أطلب مساعدتكم وتعاونكم معي في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة لإتمام هذا العمل. وأؤكد لكم بأن ما تدلون به من معلومات ووجهات نظر ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلكم مني خالص الشكر والتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

## استمارة الاستبيان

دور الرقمنة في الحد من البيروقراطية

01- البيانات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر: بين 15 و30 سنة  بين 31 و50 سنة  بين 50 و65 سنة  أكثر من 65 سنة

المستوى الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

هل تجيد استخدام الحاسوب والانترنت:  نعم  لا  نوعا ما

لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
<b>محور البيروقراطية</b>						
					أجد تعاوننا ملحوظا مع الموظفين	1
					تقدم المصلحة كل المعلومات والتوضيحات المطلوبة منها	2
					أجد حسن الاستقبال من طرف الموظفين	3
					يوجد في المصلحة عدد كاف من الموظفين	4
					أحصل على جواز سفري البيومتري بكل شفافية وسهولة	5
					يجب الذهاب إلى المصلحة أكثر من مرة من أجل التسريع باستخراج الجواز	6
					يجب الاتصال الهاتفي بالمصلحة أكثر من مرة من أجل التسريع باستخراج الجواز	7
					مسؤول المصلحة حاضرا دائما	8
					إجراءات استخراج الجواز البيومتري معلومة وواضحة	9
					وجدت صعوبة في فهم إجراءات استخراج الجواز البيومتري	10
					مصلحة الجوازات مزدحمة وغير مريحة	11
					استلمت جواز سفري البيومتري بصفة شخصية	12
					استلمت جواز سفري البيومتري في أجله التقريبي	13
					أشعر أن معلوماتي الشخصية ووثيقة جواز سفري تعالج بكل سرية وأمانة في المصلحة	14
					أشعر بالرضا التام في تعاملي مع مصلحة الجوازات البيومترية	15

محور الرقمنة

محور الرقمنة					
				1	موقع وزارة الداخلية يحوي كل المعلومات الخاصة باستخراج الجواز البيومتري
				2	من السهل الحصول على كل المعلومات الخاصة بالجواز البيومتري على الانترنت
				3	أخذ بياناتي الرقمية في المصلحة تم بطريقة سهلة وبسيطة (الصورة - البصمة-الامضاء)
				4	المصادقة على بياناتي الشخصية عبر الحاسوب بسيطة وسهلة
				5	من السهل استخراج جواز سفر بيومتري
				6	المصلحة تعتمد على الحاسوب والنظام في التأكد أو البحث على جواز السفر
				7	استخدمت الموقع لاستخراج بطاقة التعريف الوطني الرقمية عند استلامي لجواز السفر البيومتري
				8	المصلحة تعتمد على الحاسوب في طلب جواز سفر جديد أو تعديله أو تمديده
				9	المصلحة لا تحتوي على ملفات كثيرة ووثائق مكتوبة
				10	أرى أن استخدام الحاسوب في المصلحة قلل الكثير من الجهد والوقت بالنسبة لاستخراج جواز السفر

الملحق رقم: (02): مراسلة مديرية التنظيم والشؤون العامة.

MA 4 80  
09 ماي 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

١٨٥١٥ / ١٢٩٩٩

-١٥٥

برقية مستعجلة جدا

ولاية تبسة  
مديرية التنظيم والشؤون العامة

ملاحظات المصلحة	الأصل	رقم الإرسال	عدد السطور	ساعة و تاريخ التسليم

المرسل: والي ولاية تبسة  
المرسل إليهم: السادة رؤساء دوائر الولاية  
للإتصال بالسادة رؤساء المجالس الشعبية لبلديات الولاية.  
رقم: 8.3.7 م ت ش ع/2020

تطبيقا للتعليمات الوزارية رقم 16/291 المؤرخة في 13/10/2016 قف المتضمنة إتخاذ الإجراءات التنظيمية الفورية التي تسمح بتحويل الوثائق البيومترية في أجل لا يتعدى 24 ساعة قف يشرفني أن أطلب منكم دعوة الموظف المؤهل قف للحضور إلى مديرية التنظيم والشؤون العامة قف مصلحة تنقل الأشخاص قف وذلك لسحب حصة من جوازات السفر البيومترية قف بطاقات التعريف البيومترية قف رخص السياقة البيومترية قف لفائدة بلدياتكم قف

إمضاء مدير التنظيم والشؤون العامة بالنيابة قف محمد نبيل . سليمان قف  
عن والي ولاية تبسة  
محمد نبيل  
محمد نبيل

الملحق رقم: (03): مراسلة والي الولاية بخصوص المحطات البيومترية المتنقلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

08 جاني 2019

تبسة في:

490 / 501 - 100

08 جاني 2019

09H40

ولاية تبسة

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة تنقل الاشخاص

رقم / 36 وت/م ت ش ع/م ت 2019/1

والي ولاية تبسة

الى

السادة / رؤساء المجالس الشعبية البلدية

تحت اشراف

السادة / رؤساء الدوائر

الموضوع: با/خ المحطات البيومترية المتنقلة .

تطبيقا لبرقية السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم **12 المؤرخة في 2019/01/02** ، المتعلقة بالمحطات البيومترية المتنقلة ، يشرفني أن أعلمكم بأن هذه المحطات البيومترية المتنقلة تم تخصيصها إلا لأخذ البيانات البيومترية للحالات التالية :

- 1- الأشخاص الحائزين على شهادات طبية تثبت بأن المعني لا يستطيع التنقل الى البلدية لأخذ البيانات كما يتم إيداع هذه الشهادة في ملف المعني بالأمر .
  - 2- الأشخاص المسنين أو المعوقين ( شهادة معوق ) .
  - 3- الأشخاص المقيمين في المستشفيات ولهم شهادة تثبت ذلك صادرة عن المصالح الإستشفائية .
- علما أن جميع المعنيين بالفئة المذكورة أعلاه تقديم ملفات إدارية كاملة إلى مصالح البلدية .

الوالي  
محمد الراجحي  
مدير التنظيم والشؤون العامة



الملحق رقم: (04): برقية مستعجلة من الوالي لمدير التربية

11  
11  
2018  
M H A S

تيسة: ..... 11 جاني 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

٣٥٧١٦٨-١٣

ولاية تيمسة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة  
مصلحة تنقل الأشخاص

رقم: 24/وت / م ت ش ع / م ت / 18

برقية مستعجلة

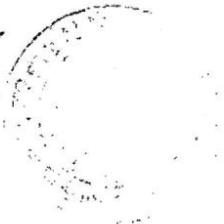
المرسل: والي ولاية تيمسة - مديرية التنظيم و الشؤون العامة -  
المرسل إليه: مدير التربية لولاية تيمسة

إضافة إلى إرسالي رقم 3785 المؤرخ في 2017/12/13 قف المتعلق بأسماء و ألقاب و أرقام هواتف ممثلكم المكلفين بمتابعة عملية بطاقات التعريف البيومترية (CNIBE) قف لفائدة مترشحي شهادة البكالوريا و التعليم المتوسط دورة 2018 قف على مستوى المؤسسات التربوية (المتوسطات و الثانويات) في جميع بلديات الولاية قف يشرفني أن أطلب منكم دعوة وحث المكلفين بهذه العملية على التنسيق مع المكلفين بالمحطات البيومترية للبلديات في العمل حسب الخطوات التالية قف

- 1- إيداع ملفات المعنيين من طرف ممثلكم (مرفقة بقوائم إسمية) لتجنب ضياع الملفات قف
- 2- حجز بيانات التلاميذ من طرف المكلفين بالمحطات البيومترية على مستوى البلديات قف
- 3- تحديد موعد لمسك بيانات التلاميذ قف إستغلال يوم السبت عند الضرورة قف
- 4- إستلام البطاقات المنجزة من طرف ممثلكم (مرفقة بقوائم إسمية) لتجنب ضياعها قف

لهذا الغرض قف وقصد ضرورة السير الحسن لهذه العملية قف ألح على التقيد بهذه الخطوات لنجاح العملية قف إمضاء مدير التنظيم و الشؤون العامة قف ر. زواد قف وانتهى .

عن الوالي و بتفويض منه  
مدير التنظيم و الشؤون العامة  
رشيد زواد



نسخة للإعلام و المتابعة

- السادة رؤساء الدوائر X  
- السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية

الملحق رقم: (05): يوضح برقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية بخصوص بعض  
التجهيزات الواجب توفرها على مستوى المصلحة

المرجع: برقية رقم: 1343 وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
المؤرخة في 2018/12/24

تبعاً للبرقية المذكورة في المرجع أعلاه قف وتزامناً مع  
انطلاق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية المؤمنة قف ومع تحيين التطبيقية  
المعلوماتية قف يشرفني أن اطلب منكم التوقف النهائي عن اقتناء التجهيزات  
المدونة في الجدول التالي قف

التجهيزات	الرقم
LIVESCAN CS500E	01
LECTEURS MONO-DOIGTS CSD200	02
LECTEURS MRZ	03
LECTEURS DU PUCE	04

كما أعلمكم أنه يتوفر مخزون من هذه التجهيزات على مستوى مديرية  
الموصلات السلكية واللاسلكية الوطنية قف سيتم توزيعه لاحقاً قف وهذا حسب  
احتياجات كل بلدية قف أما فيما يخص بقية التجهيزات المذكورة في الجدول  
التالي فيمكنكم مواصلة اقتناؤها عند اللزوم قف

التجهيزات	الرقم
Camera canon 1200 d ou 1000d	01
LES TABLETTES DE SIGNATURE (ESDN7 OU EPAD II)	02

الملحق رقم: (06): يمثل مراسلة والي الولاية بخصوص دراسة أحد الطعون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

2017  
2017

تيسسة في : 2017

20252/63

ولاية تيسسة  
مديرية التنظيم والشؤون العامة  
مصنحة تنقل الأشخاص  
رقم / وقت / م.ت.ش.ع / م.ت.ا / 17  
2668

والي ولاية تيسسة  
إلى السيد /  
رئيس دائرة تيسسة



الموضوع: ب/خ دراسة ملف طلب جواز سفر بيوت.  
المرجع: إرسالككم رقم 2476 المؤرخ في 2017/08/29  
المرفقات: نسخة عن البرقية الوزارية رقم 16/685 المؤرخة في 2016/07/03

ردا على إرسالككم المشار إليه أعلاه، المتعلق باستفساركم حول دراسة طعن تقدم به السيد [REDACTED] بخصوص رفض ملف طلباً جواز سفر، كون المعنى حكم عليه في جنابة و لم يرد اعتباره طبقاً لأحكام المادة رقم (06) من القانون رقم 14-03 المتعلق باستندات وتائق السفر. يشرفني أن أفيدكم بأن متابعة و دراسة حالات رفض طلبات جوازات السفر البيومترية من اختصاصكم، طبقاً لتعليمات البرقية الوزارية رقم 16/685 المؤرخة في 2016/07/03 و ذلك تطبيقاً للإجراءات العمالية السبينة في برقيات المندات المرفوقة من مديرية المستندات و الوثائق المؤمنة بند معاينة المصحيفة الوطنية للسوابق العدلية بتباج الخطأ التائبة :

- 1- التبليغ الكتابي المعلل لسبب الرفض الموزقت نصاححة الطاب ( المعنى)
- 2- دراسة و معالجة الطعون بالمبشرات القانونية اللازمة (مصحيفة السوابق العدلية رقم 2 )
- 3- عند قبول الطعن، يتولى رئيس الدائرة إبداء الأمر بإعداد جواز السفر البيومتري عن طريق التطبيقية ذات الصلة بالموضوع .
- 4- في حالة الترفس الذي يجب أن يكون مرسسا و معذلا يتولى رئيس الدائرة تبليغ هذا الترفس كتابا لصاحب الطاب ( المعنى).

السواالي  
مديرية الشؤون العامة  
تيسسة



نسخة للإعلام:  
- إلى السادة رؤساء الدوائر  
- السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية

الملحق رقم: (07): يوضح واجهة الشبكة الإلكترونية للوثائق المؤمنة

The screenshot displays the login page for the secure electronic document network. The header features the Algerian national flag on the left, the text 'الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية' (People's Democratic Republic of Algeria) and 'وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية' (Ministry of the Interior, Local Communities, and Urban Planning) in the center, and an image of a document and a book on the right. The main title is 'الشبكة الإلكترونية للوثائق المؤمنة' (Secure Electronic Document Network). Below the title, it specifies 'ولاية الجزائر' (Algeria) and 'بلدية الجزائر الوسطى' (Central Algiers Municipality). The login form is titled 'تسجيل الدخول' (Login) and includes fields for 'اسم المستخدم: Nom\_Prénom' (Username) and 'كلمة المرور: \*\*\*\*\*' (Password). There are 'إلغاء' (Cancel) and 'ربط' (Login) buttons. A link for 'تغيير كلمة المرور' (Change Password) is also present.

الملحق رقم: (08): يمثل أدوار المستعملين على شكل حسابات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

بلدية الجزائر الوسطى ولاية الجزائر

## الشبكات الإلكترونية للوثائق المؤتمنة

إنشاء حساب جديد | تغيير معطيات مستعمل | مراقبة الأرضية | متابعة آخر التحديثات

إسم المستخدم  
اللقب  
الإسم  
تاريخ الإزدياد  
دور المستعمل  
كلمة السر  
تأكيد كلمة السر

التدقيق  
عون استقبال  
مراقبة الأرضية  
الإدارة  
أخذ البصمات  
منح الوثيقة  
رئيس المصلحة  
المحطة المتلقية لأخذ المعطيات البيومترية

الملحق رقم: (09): يمثل توضيحات وإرشادات للعاملين في مصلحة الجوازات البيومترية عن كيفية استخدام التطبيقية

The screenshot displays the website for the Algerian e-passport application. The top navigation bar includes the Algerian coat of arms and the text 'الوزراء والوزارات' (Ministers and Ministries), 'الجماعات الإقليمية' (Regional Groups), and 'تنقل الأشخاص والممتلكات' (Person and Property Movement). A prominent banner reads 'إدارة صيرتها مل دائم محكم' (Management of her permanent and reliable). Below this, a list of services is provided:

- الحالة المدنية (Civil Status)
- دفن ونقل الجناحين (Burial and Transfer of Remains)
- بطاقة التعريف الوطنية (National Identity Card)
- خروج القصر إلى الخارج (Exit of the Palace to the Outside)
- رخصة السياقة (Driving License)
- ترقيم المركبات (Vehicle Registration)
- جواز السفر البيومتري (Biometric Passport)
- النشاطات المقتنة (Acquired Activities)
- الحياة الجموعية والسياسية (Social and Political Life)
- جواز السفر الإستهجالي (Temporary Passport)

The main content area features a section titled 'جواز السفر البيومتري الإلكتروني' (Electronic Biometric Passport) with the subtitle 'أنت هنا: / الرئيسية / الإجراءات الإدارية' (You are here: / Home / Administrative Procedures). Below the title is a list of frequently asked questions:

- أين يتم الطلب؟ (Where is the application made?)
- ما يكون ملف طلب جواز السفر البيومتري؟ (What is the biometric passport application file?)
- متى وكيف يتم سحب جواز السفر البيومتري؟ (When and how is the biometric passport withdrawn?)
- ماهي مدة الصلاحية؟ (What is the validity period?)
- الاستشارة (Consultation)
- الطلب عبر الإنترنت (Online application)

A URL is provided: <http://passeport.interieur.gov.dz/ar>. The page also includes social media sharing options for Facebook, Twitter, and LinkedIn. The footer contains the website address: [www.interieur.gov.dz/index.php/ar/index.html](http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/index.html). The browser's address bar shows the URL and the page title 'جواز السفر البيومتري'.

الملحق رقم: (10): يمثل نافذة حالة ووضعية الملفات على المستوى المحلي

حالة الملفات على المستوى المركزي
حالة الملفات على المستوى المحلي

### الملفات قيد المعالجة على المستوى المحلي

001 ملفات في انتظار التصحيح

024 ملفات في انتظار أخذ المعلومات البيومترية

064 ملفات في انتظار مسح الصورة

000 وثائق في انتظار الموافقة لتسليمها

000 ملفات في انتظار تأكيد الإجراء السريع

005 ملفات في انتظار التحويل إلى المديرية

002 ملفات في انتظار تأكيد الهوية

000 ملفات مرفوضة مؤقتا

### ملفات في انتظار تأكيد الهوية (PDF)

رقم الملف	اللقب	الاسم	Prénom	Nom	عرض
677770712170000031					
6777707121700000236					

الملحق رقم: (11) يمثل استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية

MINISTRE DE L'INTERIEUR,  
ET DES COLLECTIVITES LOCALES

استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية الالكترونيين و البيومتريين  
FORMULAIRE DE DEMANDE DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITE  
ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

جواز السفر  
PASSEPORT

بطاقة التعريف الوطنية  
CARTE NATIONALE D'IDENTITE

الوثيقة المطلوبة  
DOCUMENT DEMANDE

منطقة العينين  
Zone des yeux

Entre 32 et 36 mm

35x45mm

يجب أن تكون الصورة بيومترية و بدون إطار ، ذات خلفية موحدة و بيضاء  
Le fond de la photo biométrique doit être uni, sans contour et de couleur blanche

A) ETAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT (أ) الحالة المدنية لطالب الوثيقة

1. النقب  2. الاسم

3. Nom

4. Prénom(s)

5. الجنس  ذكر Masculin  أنثى Féminin  
6. تاريخ الميلاد  Date de naissance  
Année / السنة Mois / الشهر Jour / اليوم

7. مكان الميلاد  Lieu de naissance  
ولاية Wilaya

بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر  
بلدية Commune

بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج  
سفارة أو قنصلية لتسجيل  Ambassade/Consulat de transcription  
بلد الميلاد  Pays de naissance

8. الحالة العائلية  أعزب/عزباء Célibataire  متزوج(ة) Marié(e)  مطلق(ة) Divorcé(e)  أرمل(ة) Veu(ve)  
9. لقب الزوج

10. اسم الزوج

11. Nom de l'époux

12. Prénom de l'époux

13. القامة  14. لون العينين  15. لون الشعر  16. فصيلة الدم   
Couleur des yeux Couleur des cheveux Groupe sanguin

17. علامات خصوصية  Signes particuliers

18. الجنسية الحالية  19. سنة اكتساب الجنسية الجزائرية (إن كانت جديدة)   
Nationalité actuelle Année d'obtention de la nationalité Algérienne (si nouvellement acquise)

20. الجنسية الأصلية  21. العنوان   
Nationalité d'origine Adresse

22. سنة بداية الإقامة به  23. المهنة المعنى بالأمر   
Début de résidence à cette adresse (Année) Profession

24. صاحب العمل  Employeur

Remarque importante :

1. Renseigner les rubriques nom et prénom en Arabe et en Français.
  2. Renseigner les autres rubriques en Arabe ou en Français (utiliser une seule langue).
  3. Pour les femmes mariées, remplir les rubriques nom et prénom du conjoint.
  4. Pour les personnes mineures ayant un tuteur autre que les parents, remplir l'annexe « Tuteur Légal ».
1. ملء الخانات الخاصة بالإسم و اللقب بالعربية و الفرنسية.
  2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).
  3. بالنسبة للمتزوجات ملء الخانات المتعلقة بلقب و اسم الزوج.
  4. بالنسبة للقصر ذوي ولي شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

B) INFORMATIONS PERSONNELLES DU PERE		ب) المعلومات الشخصية للأب	
25. لقب الأب		26. اسم الأب	
27. Nom du père			
28. Prénom(s) du père			
29. الجنسية الأصلية للأب		30. الجنسية الحالية للأب	
Nationalité d'origine du père		Nationalité actuelle du père	
31. تاريخ ميلاد الأب		Année / السنة	
Date de naissance du père		Mois / شهر	
		Jour / يوم	
32. مكان ميلاد الأب			
Lieu de naissance du père			
بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأب) (le père) Pour les personnes nées en Algérie			
ولاية		بلدية	
Wilaya		Commune	
بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأب) (le père) Pour les personnes nées à l'étranger			
بلد الميلاد			
Pays de naissance			

C) INFORMATIONS PERSONNELLES DE LA MERE		ج) المعلومات الشخصية للأم	
33. لقب الأم		34. اسم الأم	
35. Nom de la mère			
36. Prénom(s) de la mère			
37. الجنسية الأصلية للأم		38. الجنسية الحالية للأم	
Nationalité d'origine de la mère		Nationalité actuelle de la mère	
39. تاريخ ميلاد الأم		Année / السنة	
Date de naissance de la mère		Mois / شهر	
		Jour / يوم	
40. مكان ميلاد الأم			
Lieu de naissance de la mère			
بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر (الأم) (la mère) Pour les personnes nées en Algérie			
ولاية		بلدية	
Wilaya		Commune	
بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج (الأم) (la mère) Pour les personnes nées à l'étranger			
بلد الميلاد			
Pays de naissance			

أصرح بشرفي عن صحة المعلومات الواردة في الاستمارة  
Je déclare solennellement que les renseignements contenus dans cette demande sont authentiques.

توقيع طالب الوثيقة أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر		خاص بالإدارة
Signature du demandeur ou du tuteur légal pour les mineurs		التوقيع والختم الشخصي للوطني الإداري الذي صادق على الملف
حدر بتاريخ		
Année / السنة		
Mois / شهر		
Jour / يوم		

أي تصريح كاذب من طرفي يعرضني لتعويضات الواردة في المادتين 222 و 223 من قانون العقوبات  
Toute fausse déclaration de ma part m'expose aux sanctions prévues par les articles 222 et 223 du code pénal  
[www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)



# المخلص



## الملخص:

يعد دخول الرقمنة ك تقنية حديثة من أهم الإستراتيجيات المنتهجة لتحسين الخدمة العمومية، باعتبارها نقلة نوعية، من إدارة تقليدية تعتمد على الأرشيف الورقي تسودها كل مظاهر البيروقراطية، إلى إدارة حديثة تعتمد على إمكانيات متطورة، وأنظمة آلية تضبطها التقنية التي لا تعترف بالأشخاص، وبالتالي تناولت الدراسة في شقها النظري مفهوم وخصائص ونماذج البيروقراطية، وكذا مفهوم وخصائص الرقمنة، وأشكالها ونماذجها، ثم التعرف على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، والدوافع التي أدت إلى تطبيقها، إما تماشيًا مع التطورات السريعة العالمية، أو لظروف فرضتها عوامل داخلية وخارجية، ومتطلبات تطبيقها التي تمر بعدة مراحل وتخضع لاحتياجات مالية وإدارية وتقنية وأمنية وبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، رغم كل المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية، وتحسينها.

وذلك كله تم في سياق دراسة حالة مصلحة استخراج جواز السفر البيومتري ببلدية بئر العاتر، والتي تم تسخير عديد التشريعات والوسائل المادية لها، على غرار كل بلديات الوطن، ومرت بعدة مراحل لكل منها خصائصها وصولاً إلى الشكل النهائي لتمكين من هذه التقنية وهذا العمل الإداري الحديث، المعتمد أساساً على الرقمنة التي أسهمت بشكل كبير في الحد من مظاهر البيروقراطية، وتخفيف منابع المحسوبية والمحاباة في التعامل مع المواطنين.

ورغم بعض العقبات إلا أنه ومن خلال دراستنا لنموذج مصلحة الجوازات البيومترية لبلدية بئر العاتر، رأينا أن الحكومة الجزائرية بتبنيها للرقمنة في الخدمة العمومية وتعميمها مستقبلاً على عديد الخدمات الأخرى تحاول تعزيز ثقة المواطن وتخفيف أعبائه وبناء مصالحة حقيقية بينه وبين مرافق الدولة العمومية.

**الكلمات المفتاحية:** بيروقراطية، رقمنة، إدارة محلية، بيومترية.

## Abstract:

The introduction of digitization as a modern technology is one of the most important strategies adopted to improve the public service, as a qualitative leap, from a traditional administration that relies on paper archives dominated by all aspects of bureaucracy, to a modern administration that relies on advanced capabilities and automated systems controlled by technology that does not recognize people. Its theoretical part is the concept, characteristics and models of bureaucracy, as well as the concept and characteristics of digitization, its forms and models, then identifying the role of digitization in improving the public service, and the motives that led to its application, either in line with the rapid global developments, or conditions imposed by internal and external factors, and the requirements of its application that go through several stages are subject to financial, administrative, technical, security and human needs to achieve the desired goals, despite all the obstacles and challenges facing the process of applying digitization to, and improving, the public service.

All this was done in the context of studying the case of the biometric passport issuance department in the municipality of Bir Al-Aater, for which a number of legislations and material means were used, similar to all the municipalities of the country, and passed through several stages, each with its own characteristics, reaching the final form to enable this technology and this modern administrative work, It is based mainly on digitization, which has greatly contributed to reducing the manifestations of bureaucracy and draining the sources of favoritism and favoritism in dealing with citizens.

Despite some obstacles, however, and through our study of the biometric passport authority model for the municipality of Bir El-Ater, we have seen that the Algerian government, by adopting digitization in public service and spreading it in the future on many other services, is trying to enhance the citizen's confidence, reduce his burdens, and build a real reconciliation between him and the public state facilities.

**Key words:** Bureaucracy, Digitization, Local administration, Biometric.