

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القطب الجامعي القليعة (ENSM)  
ولاية تيبازة



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر  
تخصص : مناجنت الحكومة الإلكترونية

## تأثير الإدارة الإلكترونية على المواطن

دراسة ميدانية على مستوى مديرية السندات والوثائق المؤمنة  
- تقييم تجربة الإدارة الإلكترونية في بلدية الجزائر الوسطى

الأستاذ المشرف :  
• أ. د أمقران مصطفى

من إعداد الطالب :  
• عثمان سومر

السنة الجامعية 2018-2019

# شكر وعرفان

أشكر الله عزّ وجلّ الذي أمَدَّنِي بالقوة والعزيمة

و ساعدني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم مصطفى أمقران

على إشرافه ومساعدته لي و الذي بذل كل ما في

وسعه لإعطاء البحث الصورة العلمية الصحيحة

ووقفه بجانبى ومثل صورة الأستاذ على أكمل وجه.

و أشكر كل الأساتذة الذين لم يدخلوا علينا

بمساعدتهم دون أن أنسى أساتذتي

الكرام في كل المراحل التعليمية.

و أشكر مسبقاً أعضاء اللجنة التي ستجود عليّ

بمناقشة هذه المذكرة.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى روح أبي الطاهرة ، فاعفُ له يا  
رب و أرحمه و نقه من الذنوب و الخطايا كما ينقى الثوب الأبيض  
من الدنس و أرزقه فسيح جناتك اللهم أمين ، و إلى أمي الحنون  
و الصدر الرحب الذي لم يبخل عليّ بدعواته و دعمه للسير  
قدما في مواجهة الحياة.

إلى الذين ترعرعت معهم في كنف الحب و العنان إخواني  
و عائلتي.

إلى كل الذين صادقتم في طريقي و أدركت و إياهم معني  
الصداقة.

إلى كل الأساتذة الذين تعلمت و تتلمذت على أيديهم في  
مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي بآرك الله فيهم.

إلى هؤلاء أهدي عملي و جهدي.

عثمان

## الملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية أملت لها المتغيرات العالمية من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي، بحيث أن للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، من خلال سرعة الإنجاز والإتقان في الخدمة بالإضافة إلى الدقة والفعالية، وتخفيف الإجراءات في إنجاز المعاملات كما تسهل الاتصال بين المواطن وإدارته.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الذي جاءت به الإدارة الإلكترونية من خلال تعاملاتها مع المواطن، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في بلدية الجزائر الوسطى إلى جملة من النتائج أبرزها؛ التحسين الذي جاء به الشباك الإلكتروني على وثائق الهوية والتنقل في إنقاص العديد من التعقيدات التي كان يعاني منها المواطن في الفترات السابقة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العامة، الإدارة الإلكترونية، الشباك الإلكتروني.

## Résumé:

L'administration électronique est au cœur des sociétés modernes et constitue une nécessité impérative dictée par les changements socio-économiques qui ont impactés considérablement la société dans sa globalité. Pour aider les citoyens à mieux s'adapter à ces changements et mutations, notamment eu égard au développement faramineux des TIC, l'administration publique a adopté une démarche allant vers le développement des services électroniques, ce qui va faciliter considérablement la majorité des démarches administratives pour le citoyen.

L'objectif de cette étude est de connaître l'impact de l'administration électronique sur le citoyen. L'étude de terrain, menée dans la municipalité centrale d'Alger, nous a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats, parmi les quels nous citons la création d'un guichet électronique au niveau de la plateforme web nationale dédiée aux collectivités locales (documents d'identité et la mobilité), ce qui a permis de réduire les nombreuses lacunes et a réduit les contraintes auxquelles faisait face le citoyen avant le lancement de cette plateforme.

**Mots-clés:** Administration publique, Administration électronique, Guichet électroniques.

**SUMMARY:**

Electronic administration is at the modern society's heart and is a compelling necessity driven by the global changes to keep abreast of technological advances and plays an essential role in improving the public services provided to citizens by the services speed and sophistication, as well as their accuracy and efficiency. and to facilitate the procedures in the realization of different transactions facilitating the communication between the citizen and his administration.

The objective of this study is to know the impact of e-administration through its relations with the citizen. the field study conducted in the municipality of "central Algiers" led to several results as the improvement of the electronic Onetwork on identity documents and moving to reduce many complexities which have mad citizen suffered in previous periods.

**keywords :** Public administration, Electronic administration , curling electronic.

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العيرة حسب الجنس	59
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	60
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	61
05	توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطنين لرئيس بلديتهم.	62
06	توزيع أفراد العينة قياساً على مدى رضاهم لطريقة عمل رئيس بلدية الجزائر الوسطى.	62
07	توزيع أفراد العينة حسب إطلاعهم على الخدمات المقدمة من قبل البلدية.	63
08	توزيع أفراد العينة حسب نظرهم لبلديتهم	64
09	توزيع أفراد العينة حسب دعوة المواطنين لاجتماعات	64
10	توزيع أفراد العينة حسب تعاملات المواطنين مع المصلحة البيومترية من قبل.	65
11	توزيع أفراد العينة قياساً على رضاهم من طريقة عمل هذه المصلحة.	66
12	توزيع أفراد العينة على حسب إطلاعهم بالملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية.	67
13	توزيع أفراد العينة حسب طريقة إطلاعهم على الملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية و الذين أجابوا ب "نعم" في الجدول السابق والذي كان عددهم 65 شخص.	68
14	توزيع أفراد العينة حسب التسهيلات التي جاءت بها هذه الوثائق البيومترية.	69
15	توزيع أفراد العينة حسب دراية المواطنين ببداية مشروع الوثائق البيومترية في سنة 2012.	69

70	توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطن بالإجراءات والمراحل التي تتبعها المصلحة لإنتاج الوثيقة البيومترية.	16
71	توزيع أفراد العينة حسب علمهم بمركز شخصنة الوثائق البيومترية.	17
71	توزيع أفراد العينة قياساً على التحول الذي جاءت به الدولة في إطار رقمنة الإدارة لمعرفة هل تحقق ميدانيات ما يعرف بتقريب الإدارة من المواطن.	18
72	توزيع أفراد العينة على حسب الفائدة الشخصية التي حققتها له الوسائل المستعملة من طرف الموظفين من بينها الشباك الإلكتروني.	19
73	توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطنين للشباك الإلكتروني.	20
73	توزيع أفراد العينة حسب ملاحظتهم أن (شهادة ميلاد رقم 12خ) لم تعد مطلوبة في الملف المطلوب.	21
74	توزيع أفراد العينة قياساً على سبب عدم طلب المصلحة من المواطنين باستخراج شهادة الميلاد رقم 12خ.	22
75	توزيع أفراد العينة لمعرفة هل المبلغ المدفوع لدى الضرائب لاستخراج جواز سفر مناسب لدخل المواطن.	23
76	توزيع أفراد العينة حسب علمهم بإمكانية تجديد الوثيقة البيومترية .	24
77	توزيع أفراد العينة حسب علمهم أنه بعد استحداث الشباك الإلكتروني سوف يعفى المواطن من أخذ البيانات البيومترية مرة أخرى وسيبقى هذا خياره.	25
77	توزيع أفراد العينة معرفتهم لهدف الشباك الإلكتروني وهو الوصول لإدارة بدون ورق.	26
78	توزيع أفراد العينة قياساً على التماسهم للتحسينات بعد رقمنة الإدارة مقارنة بالسنوات السابقة خاصة من جانب الخدمات.	27

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أشهر رواد الإدارة العامة	16
02	مدى تكامل وظائف الإدارة فيما بينها	38
03	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	41
04	الهيكل التنظيمي لهديرية السندات الوثائق المؤمنة	51
05	الهيكل التنظيمي بلدية الجزائر الوسطى	53

## الفهرس

I	شكر وعران
II	إهداء
III	ملخص
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	الفهرس
1	مقدمة

### الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة العامة

9	مقدمة الفصل
10	المبحث الأول: مفهوم الإدارة العامة
10	المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة
14	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العامة
16	المبحث الثاني: أشهر رواد الإدارة العامة وأهم خصائصها
16	المطلب الأول: أشهر رواد الإدارة العامة
17	المطلب الثاني: خصائص الإدارة العامة
18	المبحث الثالث: وظائف الإدارة العامة و معايير تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية
18	المطلب الأول: وظائف الإدارة العامة
19	المطلب الثاني:معايير تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية
22	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

24	.....مقدمة الفصل
25	.....المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
25	.....المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
28	.....المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
33	.....المبحث الثاني: وظائف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
33	.....المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية
38	.....المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية
42	.....المبحث الثالث: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها
42	.....المطلب الأول: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
43	.....المطلب الثاني: المعوقات والصعوبة التي تواجهها الإدارة الإلكترونية
46	.....خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للإدارة الإلكترونية

48	.....مقدمة الفصل
50	.....المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمكان التربص
50	.....المطلب الأول: مديرية السندات والوثائق المؤمنة
52	.....المطلب الثاني: بلدية الجزائر الوسطى كنموذج للدراسة
54	.....المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية
54	.....المطلب الأول: مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر
56	.....المطلب لثاني: "الشباك الإلكتروني" كجزء من التحسينات التي جاءت بها وزارة الداخلية
58	.....المبحث الثالث: تقديم عرض البيانات وتحليلها
58	.....المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
59	.....المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

81	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة.....
84	خلاصة الفصل.....
86	الخاتمة العامة.....
90	قائمة المراجع.....

الملاحق

# مقدمة

مقدمة:

لم يعد أمام أي دولة تريد مواكبة العصر خيار سوى الاتجاه نحو المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية، حيث جعلت وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة العالم بدولة واحد باختلاف الدول، ودخلت في سباق مع بعضها ومع الزمن لتحقيق غاياتها، وفرض سياساتها والانتصار على غيرها، وباتت الدولة التي تتخلف عن ركب التقدم التقني عاجزة عن مواصلة الحياة الكريمة في ظل مجتمع مادي لم يعد يعترف بالضعفاء<sup>(1)</sup>.

الجزائر وكغيرها من الدول أصبحت مجبرة على المرور نحو هذه التكنولوجيا والاستفادة من خدماتها ومزاياها، من خلال تعميمها على كل الميادين وفي جميع الأقاليم والولايات حتى يستفيد منها كل أطراف المجتمع.

وحتى تتمكن الدولة من إيصال هذا النوع من التطور الإلكتروني (أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية) لكل أطراف المجتمع أضحت من الضروري أن تستعين بأبرز الهيئة الممثلة لها والقريبة من المواطن ألا وهي البلدية، بما في ذلك المصالح المختصة في مجال الإدارة الإلكترونية (المصالح البيومترية). فقد اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون الإدارية على الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية، وأولى اهتماماً واسعاً للبلدية في عصرنة قطاعها خاصة البيومترية، من أجل تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل مختلف الإجراءات الإدارية لهذا الأخير.

وقد عكف المشرع الجزائري على عصرنة هذه الخلية الحيوية من خلال مختلف القوانين والمراسيم التي يصدرها بصفة دورية ومنها القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية والصادرة بالجريدة الرسمية رقم 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011م<sup>(2)</sup>.

(1) صفوان البيطين، الحكومة الإلكترونية، (الأردن، دار البازوري، 2001)، ص 16-17.

(2) القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية والصادرة

بالجريدة الرسمية رقم 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011م.

## إشكالية الدراسة:

يعتبر عصرنة القطاع الإداري الجزائري من أولويات وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية حاليا ، بما فيها البلديات التي تعتبر نقطة الانطلاق في العصرنة، حيث بدأت في تحويل بطاقات ال تعريف وجوازات السفر ورخص السياقة من وثائق كلاسيكية إلى وثائق بيومترية، والتي هي من اختصاص المصلحة البيومترية والتي تعرف تقدماً واسعاً في ميدان الإدارة الإلكترونية وتحديث عمل البلدية . وبناءً على ما سبق ذكره تتمحور إشكالية الموضوع كالاتي:

"ما مدى تأثير وانعكاس تحول الإدارة من كلاسيكية إلى إلكترونية في تعاملاتها مع المواطن؟".

## الأسئلة الفرعية:

- ❖ ماهية طريقة عمل الإدارة العامة الكلاسيكية؟
- ❖ ماهية دوافع تحويل عمل الإدارة من طريقة عمل كلاسيكية إلى إلكترونية؟
- ❖ ماهو انعكاس الإدارة الإلكترونية خاصة في المجال البيومتري على المواطن؟

## الفرضيات:

- ❖ تعتمد الإدارة العامة الكلاسيكية على طرق يدوية، مع وجود صعوبات و تعقيدات أمام المواطن.
- ❖ من الدوافع التي من خلالها تحولت طريقة عمل الإدارة من كلاسيكية إلى إلكترونية التسهيلات التي تقدمها للمواطن.
- ❖ الانعكاس التي جاءت بها الإدارة الإلكترونية على المواطن، تحسن الخدمات خاصة في وثائق الهوية والتنقل المقدمة من المصالح البيومترية للبلدية.

## أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها مع المواطن من المواضيع المهمة حالياً، وذلك من خلال التحول المسجل في الإدارة العامة التي تبنت إستراتيجية جديدة في تحديث وعصرنة القطاع الإداري، مما دفعنا إلى القيام بدراسة حول هذا الموضوع، ومنه يمكننا تقديم بعض النقاط للتأكيد على أهمية الموضوع.

1. التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، والذي ليس بمنأى عن الجزائر.
2. ضرورة إدراج الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية كونها ضرورة حتمية أملتھا المتغيرات التكنولوجية
3. التأثير الايجابي الذي أحدثته الإستراتيجية الجديدة المنتهجة من طرف الجزائر في هذا المجال على المواطن و الذي تمكنا من الوقوف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية السندات والوثائق المؤمنة التابعة لبلدية الجزائر الوسطى (و التي تعتبر الجهة المكلفة بتحديث القطاع البيومتري في مجمل المصالح البيومترية التابعة لـ 1541 بلدية في الجزائر).

## أهداف الموضوع:

- ❖ توضيح مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في الجزائر.
- ❖ معرفة التأثير والانعكاس الذي جاءت به الإدارة الإلكترونية على المواطن.
- ❖ معرفة مدى تحسن أداء الإدارة الجزائرية بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة الإلكترونية
- ❖ قياس مدى رضا المواطن بالخدمات الإدارية الإلكترونية المقدمة له.
- ❖ بيان الإيجابيات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمواطن.
- ❖ الوقوف على نقاط التحسين التي يجب إدخالها على المنظومة الإدارية الإلكترونية من أجل الرفع كفاءتها.

## مبررات إختيار الموضوع:

- 1 سعي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية إلى تقريب الإدارة من المواطن جعلنا نتساءل عن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.
- 2 الانعكاس الذي جاءت به الإدارة الإلكترونية للمواطن في تسهيل العديد من العقبات أمامه.
- 3-كوني طالب في طور الماستر والتخصص الذي أدرسه هو الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية تتدرج في صلب تخصصي، لهذا أردت القيام بهذه الواسة لمعرفة الإستراتيجية الجديدة المنتهجة من قبل القطاع الإداري الجزائري و المبنية أساسا على الرقمنة.
- 4-إثراء المكتبة العلمية للمدرسة بهكذا مواضيع عن الإدارة الإلكترونية و المساهمة و لو بشكل بسيط في سد النقص المسجل في مثل هذهالموضوع.

## الدراسات السابقة: (أدبيات الدراسة)

عني موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر خصوصًا، والوطن العربي عمومًا بدراسات عديدة، كونه موضوع الساعة في ظل الانتشار الكبير لشبكات الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها ومن بين الدراسات نذكر:

**الدراسة الأولى:** وهي مذكرة ماستر للطالبة ليلي حرشة بجامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: السياسة العامة والإدارة المحلية . تناولت هذه الدراسةموضوع "، الإدارة الإلكترونية لمدخل للإصلاح الإداري في الجزائر". أنجزت الدراسة سنة 2013، وجاءت الإشكالية على النحو التالي: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفصيل عملية الإصلاح في الجزائر . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تسهل على المواطن الاستفادة من الخدمة الإدارية من خلال اختصار المسافات وريح الوقت وعدم بذل جهد كبير، وتكمن أهميتها في التقليل

من التعقيدات الإدارية . و خلصت هذه الدراسة الى اعتبار الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المقومات الواجب توفرها من أجل نجاح برامج الإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>

**الدراسة الثانية:** هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة من إعداد الطالب عبان عبد القادر ، بجامعة محمد خيضر بسكرة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وعمل حول موضوع "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" ، وهذا سنة 2016 وجاءت إشكاليته على النحو الآتي: ماهية التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية، أنه ينبغي على السلطات الإدارية والهيئات التنفيذية في جهاز الحكم في الجزائر أن يولوا أهمية كبرى لهذه الإدارة الخدمانية ذات الأهمية بالنسبة للمواطن لأنه من خلالها تستطيع الحكومات التقرب أكثر من المواطن المحلي وكسب ثقته وولائه لها ما يجعل ذلك في صالح الهيئة الحاكمة لأي يتسم بالديمقراطية التي أخذت معي الأخرى في التطور التكنولوجي وانسجمت مع التكنولوجيا الحديثة فتحوّلت إلى الديمقراطية الإلكترونية الأمر الذي سيولد في النهاية ما يسمى بالمواطن الإلكتروني كنتاج للمجتمع الإلكتروني<sup>(2)</sup>.

**الدراسة الثالثة:** مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم تسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الطالب: تارقي يونس، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير حول موضوع: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار

وجاءت إشكالية على النحو الآتي: إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟ وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أنه ما أفرزته التطورات

<sup>(1)</sup> ليلي حرشة، الإدارة الإلكترونية لمدخل للإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة لجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012-2013، ص 62.

<sup>(2)</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، أطروحة دكتوراه منشورة في جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2015-2016)، ص 201.

التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية، سعدت الدول إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية ومؤهلات بشرية متخصصة لمثل هذه التقنيات الحديثة<sup>(1)</sup>.

### حدود الدراسة:

**الإطار المكاني:** يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من أحدث المواضيع التي مست الإدارة الجزائرية بما فيها البلدية ومصلحة وثائق الهوية البيومترية.

وانطلاقاً من ذلك قمنا بتربصنا التطبيقي في مديرية السندات والوثائق المؤمنة المخصص في إعداد وشخصنة بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر، ورخصة السياقة البيومترية.

ولقد قمنا كذلك بزيارة ميدانية إلى بلدية الجزائر الوسطى من أجل التعرف على الإجراءات التي تقدمها البلدية ممثلة بالمصلحة البيومترية للمواطن الذي يسرقوم بدراسة عليها وذلك بفضل الاحتكاك المباشر معه وآراءه حول الخدمات التي تقدمها المصلحة البيومترية حالياً بجملة من الأسئلة حول ذلك.

### الإطار الزمني: سنة 2019.

**منهجية الدراسة:** تم الإعتماد على 3 مناهج أساسية هي: المنهج الوصفي، ومنهج دراسة حالة، ومنهج تحليل المضمون.

**أ- المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يقوم على وصف الظاهرة وتجزئتها وتحليلها إلى عناصرها المكونة لها وصفاً دقيقاً، وذلك من خلال رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث

---

<sup>(1)</sup> تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، أطروحة منشورة في جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، (2016-2017)، ص36.

معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدى فترات من أجل التعرف على الظاهرة.

ب- **منهج دراسة حالة:** ويقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة على حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك من ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل<sup>(1)</sup>.

ج- **منهج تحليل المضمون:** يعد هذا المنهج من أساليب البحث التي تستخدمه في تحليل البيانات، وسنقوم في هذا الموضوع بتحليل موضوع الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على المواطنين<sup>(2)</sup>.

### صعوبات الدراسة:

موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع حديث ظهر في ميدان الإدارة الجزائرية، حيث إن قلة الأبحاث والدراسات عليه، صعب من عملي مما دفعني بحكم تخصصي إلى معرفة التأثير و الانعكاس الذي جاءت به هذه الإدارة الإلكترونية على المواطن وجعله مرجعا لأبحاث قادمة بحول الله.

---

<sup>(1)</sup> أصبرينة حماش، الإدارة الإلكترونية وأثرها في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر منشورة لجامعة الجزائر، 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014-2015، ص 7-8.

<sup>(2)</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر لجامعة منتوري، قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية،

الفصل الاول :

الإطار النظري للإدارة العامة

## مقدمة الفصل

الإدارة العامة هي إحدى حقول الإدارة بشكل عام تختص بتنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها لتحقيق السياسة العامة، وهي بأجهزتها المتمثلة بالوزارات والإدارات المركزية والمؤسسات العامة تتولى تحقيق أهداف الدولة في شتى مجالات الحياة التي تهم المواطنين بكفاءة وفاعلية، وقد شهد هذا الحقل عبر العصور تطوراً كبيراً يتناسب مع تزايد الإحتياجات من الخدمات والسلع تزايداً كمياً ونوعياً مما ألقى على الدول بمختلف إيديولوجياتها عبء استدعاها للاهتمام المتزايد بتنمية مجتمعاتهم فضاعف من مهامها وارتقى بأهدافها من مجرد حام للأمن ومحقق للعدل إلى ساعي لتحقيق الرفاهية وتوزيع الثروات وتقديم الخدمات العامة، فلم تعد الدولة "دولة حراسة" وإنما أصبحت تدعى دولة إدارة، ومن هنا سوف نخصص فصلاً نشرح فيه عن الإدارة العامة وأهم النقاط التي يجب الإشارة إليها.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة العامة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الإدارة العامة من تعريف ونشأة هذا المصطلح وذلك في المطلب الأول، إضافة إلى ذلك سنقوم بتقديم مبادئ الإدارة العامة في المطلب الثاني.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة العامة حبذا لو نتطرق إلى مفهوم الإدارة.

ذهب هوايت " White إلى أنّ الإدارة "هي فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف".

بالإضافة إلى ذلك وصف ديل " Dale "الإدارة بأنها جعل الأشياء تنفذ من خلال أشخاص آخرين وذلك عن طريق تنسيق جهودهم وتنظيمها وإرشادها والرقابة عليها" (Dalo, 1965, 4).

ونظر للإدارة بأنها "مجهودات بشرية تعاونية رشيدة موجهة لإنجاز الأهداف" (حتور، 2000، 41)

يتضمن اصطلاح الإدارة "Administration" معنى لغوي يستمد من الكلمة اللاتينية وتعني خدمة الغير أو تقديم العون لهم<sup>(1)</sup>.

---

(1) د/ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، الإدارة العامة، (الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 17-18.

## تعريفات أخرى للإدارة:

• الإدارة هي فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تتحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة ومن الواضح أنّ هذا التعريف يمتاز بالتركيز على الدور الإيجابي للقائد في إقناع العامل بالتجاوب مع خطته، والاعتماد على أحسن الأساليب لتحقيق النتائج المطلوبة، كما يستمد هذا التعريف قوته من الدمج بين القيم الاجتماعية، وفتيات العمل في الإدارة<sup>(1)</sup>.

• الإدارة هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للموظفين وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خطتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

وإذا رجعنا إلى مقصد هذا المطلب وهو إعطاء تعريف للإدارة العامة فيمكننا تقديم تعريفات قصيرة للإدارة العامة ومن جملة هذه التعريفات المتعددة يمكننا تقديم تعريفين شائعين:

الأول يقول بأن الإدارة العامة تعني تنظيم وإدارة الأفراد لتحقيق الأهداف التي تضمها الدولة، والثاني أن الإدارة العامة تعني الفن والعلم الإداري المطبق في مجالات الأعمال الحكومية، وهناك التعريف الشامل والتعريف المحدود للإدارة العامة فالتعريف الشامل للإدارة يعني: جميع مصادر المعرفة التي تهدف إلى فهم وتحسين الحياة التنظيمية في الدولة.

(1) John Pfiffner and Rokertprethus, **public administration**, New York, the Ronald presscompany, 1956, p.8.

(2) Marshall E. Dimock, Gladys Ogden Dimock, **Publique administration**, New York : halt rinehart 1969, p.5

أما التعريف المحدود فيحصر الحقل الإداري ببحوث العلماء والخبراء الذين يدرسون طرق إعداد وتنفيذ البرامج الحكومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك سنقوم بتقديم بعض تعاريف الباحثين والعلماء :

يقول قلادن " Gladen ": " جميع أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارات العامة التي تغطي النشاط الإداري للحكومة".

نظر إليها ويلسون " Wilson ": بأنها جميع العمليات المتصلة بالممارسات الحكومية الهادفة إلى إتماما المشروعات العامة بفعالية وبما يتفق مع رغبات الجماهير وطموحاتهم.

ويت " White " أعتبرها بأنها جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة<sup>(2)</sup>.

بعد تعريف الإدارة العامة من خلال مجموعة من العلماء والباحثين سنتنقل إلى منظور آخر لشرح مفهوم الإدارة العامة وذلك فيما يلي:

### 1- تعريف الإدارة العامة من الناحية السياسية:

ترتكز هذه الزاوية على ما يلي:

- أ - ما ينبغي أن تقوم به الحكومة من خدمات سواء بصورة مباشرة أم بصورة غير مباشرة وذلك من خلال الاستعانة بمؤسسات القطاع الخاص.
- ب - دور صنع السياسة العامة وكيفية تطبيقها لتحقيق مصلحة الجمهور (المواطنين).
- ج - الجمع ما بين العمل الفردي وبين العمل الجماعي.

<sup>(1)</sup>د/ موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط 1، دار الشروق، عمان، 2007، ص 16.

<sup>(2)</sup>د/ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، المرجع السابق، ص 19.

## 2- التعريف القانوني للإدارة العامة:

- أ - إبراز دور الإدارة العامة في تكوين القوانين والأنظمة ومن ثم تحويلها إلى سلوك مؤسساتي.
- ب تحكم القوانين والأنظمة حركة الدولة وسياستها وعلاقتها مع المواطنين وباقي المؤسسات المحلية والأجنبية.
- ج تحديد الحقوق والواجبات، وتكون أداة كبح للفساد المالي والفساد الإداري، عن طريق المؤسسات القضائية والتنفيذية، ولهذا تسمى الدولة وفقاً لهذه الناحية بدولة القانون مجسدة مبادئ العدالة والأخلاق.

## 3- التعريف التنظيمي للإدارة العامة:

وتتصرف هذه الناحية إلى ما يأتي:

- 1 وظائف المديرين التنفيذيين أو الرؤساء التنفيذيين بالحكومة مثلاً (وكلاء، نواب، الوزارات، المحافظين والمدراء).
- 2 الإدارة الخاصة مثلاً (إدارة المجالس البلدية، وإدارة المؤسسات الإنتاجية العامة، إدارة الموانئ وإدارة مؤسسات الضمان مثلاً<sup>(1)</sup>).

## ثانياً: نشأة الإدارة العامة.

تعود نشأة الإدارة العامة ككيان تنظيمي هادف إلى نشوء الحضارات الإنسانية وظهور المجتمع المدني، ويرى بعض الباحثين إلى أن بوادر دراسة حقل الإدارة العامة تعود في جذورها إلى العصور الوسطى في بروسيا، بينما يعود ظهور علم الإدارة كحقل دراسي متخصص عام 1887 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كتب الرئيس الأمريكي

(1) د/ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهبتي، مرجع سابق، ص 21، 22.

الأسبق "ودرو ويلسون" Woodrow Wilson مقالة له بعنوان دراسة الإدارة العامة دعا فيها إلى إتباع الأسس العلمية في أداء الأعمال الحكومية بما يضمن حسن استغلال الموارد العامة، ويحقق أهداف المجتمع<sup>(1)</sup>.

كانت ولادة الإدارة العامة ونشأتها وتطورها اختزال لآلاف السنين المتعاقبة الحافلة بإنجازات الإنسان الحضارية بما في ذلك نتاجه الفكري وبنائه المادي المترام عبر التاريخ، ولقد اختلف الباحثون والكتاب في التاريخ فمنهم من سلط الضوء على مساهمات فكرية ارتبطت بفلسفة أو مفكرين وقادة، ومنهم من ركز الاهتمام على ممارسات وشواهد وأدلة مستقاة من واقع حضارة الشعوب والأمم، ومنهم من جمع بين الخيارين فقرن المساهمات الفكرية والممارسات العلمية، وهؤلاء جميعاً اتفقوا على حقيقة واحدة مفادها أن الإدارة العامة ليست حديثة الولادة، فجزورها ضاربة في أعماق التاريخ قدم الحضارة الإنسانية<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العامة

إن أبرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العامة في أي مجتمع معاصر مايلي:

- 1 المشريعة القانونية Legitimacy: أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة.
- 2 المؤسسية Institutionalization: وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد الموضوعية المحايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.

(1) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، (الأردن، ط3، دار وائل للنشر، 213)، ص 22.

(2) د/ نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 24.

- 3 المسؤولية العامة Resonsability: الإلتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
- 4 المساءلة Acomtability: الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدًا لإتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.
- 5 الخدمة العامة Public service: النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس كمنصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية والعائلية.
- 6 المهنية Professionalization: إعتبار الإدارة العامة حقل مهني متميز المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.
- 7 نظام الجدارة Merit system: أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقًا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- 8 المنظرة النظامية المفتوحة Open System view لنشاط الإدارة العامة ومشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات، وبالتالي الإهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية.
- 9 المنظرة المستقبلية الفاصحة: وتعني إشتراط المستقبل بناءً على خطط وإستراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناءً على نظام معلومات معاصر وشامل.
- 10 - الإبداع في المفاهيم والأساليب والتكنولوجيا المناسبة لإنجاز الأفضل والمتميز<sup>(1)</sup>.

(1) أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 24، 25.

المبحث الثاني: أشهر رواد الإدارة العامة وأهم خصائصها.

الجزء الأول من هذا المبحث سنقوم بذكر أشهر الرواد الذين مروا على حقل الإدارة العامة، بالإضافة إلى ذلك سنعرض في المطلب الثاني أهم خصائص الإدارة العامة.

**المطلب الأول:** أشهر رواد الإدارة العامة.

عرفت الإدارة العامة العديد من المفكرين الذين قاموا بدراسة هذا الميدان، من خلال طرحهم لنظريات مختلفة كل حسب منظوره وإيديولوجيته، والشكل التالي يوضح أهم رواد الإدارة العامة.

**الشكل رقم (01) : أهم رواد الإدارة العامة**

اشهر رواد الإدارة العامة				
هزري فايول	لوثر جوليت	ماكس فيبر	ليوناردو هاويت	وودرو ويلسون
فرنسي الأصل قدم كتاب الإدارة العامة والصناعة عام 1916. عرف وظئف المنظمة وقدم سمات الإداري الناجح بالإضافة الى تقسيمه لمبادئ التنظيم الى 14.	حدد أسس التنظيم الحكومي وتوزيع الأعمال على الوزارات . إستخلص وظائف الإدارة ووضعها في مصطلح POSDCORB	عالم إجتماع ألماني اول من درس نمط العلاقات في بناء التنظيم. قدم خصائص التنظيم البيروقراطي ومبادئه	صاحب أول مؤلف في الإدارة العامة عام 1926. أصل الإدارة العامة على أنها علم وفن.	الرائد الأول للإدارة العامة عام 1887. دعا الى فصل الإدارة العامة عن السياسة واستجاب لدعوته العديد من العلماء. إنتخب رئيسا لأمريكا

المصدر: بحث حول الإدارة العامة لعبد الحميد المغربي.

## المطلب الثاني: خصائص الإدارة العامة.

تتميّز الإدارة العامّة بمجموعة من الخصائص، هي:

**الهدف:** من الخصائص الخاصّة في المشروعات والدوائر الحكوميّة ، إذ تُساهم الإدارة العامّة في قياس أداء المؤسّسات من خلال نسبة الريح أو الخسارة التي تُحدّد الفوارق بين الإيرادات والتكاليف الخاصّة بها، وتتحكّم هذه المؤسّسات بطبيعة إنتاجها، وتُحدّد مقاييس الكفاءة المطلوبة منها، ويُعدّ العنصر الإنسانيّ والأساسيّ فيها هي الإدارة العامة.

**المسؤوليّة:** هي القواعد التي تتحكّم في الإدارة العامّة منها القواعد الإداريّة والسياسيّة، فمثلاً يترتّب على الموظّف في الدوائر الحكوميّة مسؤوليّة أمام الجهة التشريعيّة العليا، بعكس الإدارة الخاصّة التي تعتمد على مسؤولياتها الأخلاقيّة والاجتماعيّة.

**الرسميّة:** من المميّزات الخاصّة في الإدارة العامة، لأنّها ترتبط بالأعمال الحكوميّة وتُعتبر أداةً من أدوات تنفيذ السياسات العامّة؛ إذ تتعامل مع الأفراد بصفتهم العامة، لذلك يتحكّم في الإدارة العامة القانون العام الذي يُشجّع الموظّفين في القطاع العام على العمل بصفتهم الرسميّة وليست الشخصيّة، كما أنّ الإدارة العامّة تخضع للسلطة العامّة للدولة، والتي تعمل ضمن سياسة يضعها القانون العام.

**الهيكل التنظيميّ:** هو الشكل الذي يُنظّم الإدارة العامّة بأغلب مُستوياتها وصورها ضمن المؤسّسات المتنوّعة، كما يشمل الهيكل التنظيميّ على القوّة الماديّة والبشريّة والسلطة، ويُساهم في تحديد شكل الإدارة العامّة والعلاقات بين مستويات الجهاز الإداري.<sup>(1)</sup>

(1)- أبريل ٢٠١٧ - ٢٣:٠٧ ، ٢: آخر تحديث - ناتاشا عيسى: بواسطة

[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9)

المبحث الثالث : وظائف الإدارة العامة و معايير تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

في هذا المبحث سأقوم بذكر وظائف الإدارة العامة، إضافة إلى تحديد متطلبات ومعايير جودة الخدمة العمومية.

**المطلب الأول: وظائف الإدارة العامة.**

الإدارة العامة نشاط يجتاز عدة مراحل متعددة ومتنوعة ومتشابكة ويستوجب القيام بوظائف معينة بغية تحقيق الغاية المرسومة له.

ويختلف فقهاء وعلماء الإدارة في تحديد المراحل أو الوظائف الإدارية، منهم من يربطها بالوظائف التقليدية للإدارة ( 5 ) وهناك من يربطها بوظائف ( 7 ) إضافة إلى (الإبلاغ/التمويل) وهناك من يربطها بثلاث وظائف هي: مهام الميزانية، مهام مساعدة، مهام قيادية.

ولو عمقنا البحث في اختلافات الفقهاء لوجدنا أن جوهر الخلاف هو في تحديد الأولوية وليس برفض تام للوظائف المختلف عليها، إلا أنه يمكن أن نعرضها في النقاط التالية:

أ- **التخطيط:** وهي مرحلة تتعلق بتحديد الأهداف ورسم السياسات.

ب- **التنظيم:** وهو يتعلق بوضع الهياكل التنظيمية وتنمية الأجهزة الإدارية.

ج- **التمويل:** وهو ما تعلق بالجانب المالي وتسيير المقدرات المالية للجهاز الإداري .

د- **القيادة:** وتتمثل توجيه المسؤولين وإدارته، بغية تحقيق الأهداف المرسومة.

هـ- الرقابة: وتمثل إجراء يتم من خلاله متابعة التنفيذ وتقييم أداء المسؤولين.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثاني:** معايير تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية.

يقصد بالجودة الشاملة ( Total Quality Management (TQM) تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة ،وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة ،وهي إذن عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات التي ترشد العمل في أي منظمة للارتقاء بمستوى الأداء وتقديم الجودة التي تحقق توقعات العملاء . وهي فلسفة إدارية يمكن تطبيقها في كل وحدة من وحدات الإدارة العمومية في الدولة، وتحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والمنظمات العمومية .
- ضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية .
- المحافظة على القوة العاملة والخبرات ذات الجودة .
- البقاء والاستمرار .

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة التالية:

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية ، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات .
- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغيير في توقعات المواطنين .

---

1 - عبيشي عبد القادر سعيد ،مطبوعة في مقياس الإدارة العامة المقارنة (محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة عامة جامعة الصديق بن يحي(جيجل) ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،(قسم العلوم السياسية) السنة الجامعية 2016/2015،ص5-

- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية ، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.<sup>1</sup>
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية .
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجية المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنطقة الخدمة.

(1) - د . محمد بن بوزيان و أستاذ نجيب بن سليمان، قياس أداء مرفق عمومي ( دراسة حالة الإدارة الجنائية الجزائرية)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية (معهد الإدارة العامة ) ، ص10

- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية، من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتقشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة.(1)

---

(1) - د .محمد بن بوزيان و أستاذ نجيب بن سليمان، المرجع السابق ص11

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم طرحه نستخلص أن مهمة الإدارة العامة تستند على تنفيذ السياسة العامة للدولة، بواسطة مختلف الأجهزة الحكومية بحيث تتولى بمهام التخطيط و التنظيم، التوجيه، التمويل، القيادة والرقابة، من أجل تحقيق الصالح العام.

وتجدر الإشارة أن الإدارة العامة بتطبيق مبادئها تعتبر وسيلة وليست غاية، فهي بالضرورة وسيلة أو نظام من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية

## مقدمة الفصل:

يعتبر القرن الواحد والعشرون (21)، عصر السرعة والتطور والتكنولوجيا ما جعل العالم قرية صغيرة يمكن الإبحار فيها في أي وقت وبأقل التكاليف الممكنة، وهذا بفضل ما يعرف بشبكة الانترنت، أو الشبكة العنكبوتية التي أصبحت تحيط بكل العالم وصار لازماً على الدول مواكبة هذا العصر ومحاولة التأقلم مع ا لمستجدات والدول التي تحاول جاهدة استعمال التكنولوجيا في مختلف قطاعاتها.

ولعل أهم ما أفرزته التطورات التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالحكومة الإلكترونية [e-gouvernement] وعنوان فصلنا هذا هو الإدارة الإلكترونية التي سنتطرق من خلالها بالتدقيق، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث يتناول مطلبين كما هو مبين.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

في هذا المبحث سنقوم بعرض مفهوم الإدارة الإلكترونية (التعريف والنشأة) وكذلك مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: منحت تعاريف للإدارة الإلكترونية

سنحاول صياغة أهم التعاريف ونقدم تعريف جامع ومانع للإدارة الإلكترونية في الأخير.

أ - الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة<sup>(1)</sup>.

ب تعريف آخر: الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن مصطلح إداري يقصد به مجمل الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات، وبوسائط وسائل إلكترونية وبغرض تحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج، وتشغيل ومتابعة<sup>(2)</sup>.

ج وبالإضافة إلى ما سبق تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة لتنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الإتصال الإلكتروني.

د -زيادة على ذلك يوجد تعريف يصفها "بأنها عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تقديم وتحقيق أهداف الشركة".

(1) الدكتور محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، (دار المسيرة، عمان)، 2009، ص 42.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، (عمان: دار المسيرة، 2015)، ص 121.

هـ - كما تعتبر أنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأحزاب والعملاء<sup>(1)</sup>.

ورغم حداثة المصطلح في الدولة العربية إلا أنه توجد له تعريفات كثيرة ومتنوعة من أهمها نجد ما يلي:

❖ أنها مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا<sup>(2)</sup>.

❖ تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها<sup>(3)</sup>.

ومن التعريفات السابقة يمكن الوصول إلى تعريف شامل وعام حول موضوع الإدارة الإلكترونية: "تلك الإدارة التي تستخدم التقنيات الحديثة لتكنولوجية المعلومات والاتصال كالحواسيب والبرمجيات وكذا شبكات الانترنت التي تعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات ذات الجودة بالإضافة إلى جعل المنظمة على اتصال مستمر مع محيطها الداخلي والخارجي، وتتفاعل مع المتغيرات التي قد تحدث في البيئتين التي تؤدي إلى تطويرها ونموها<sup>(4)</sup>".

### ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

فيما يخص نشأة الإدارة الإلكترونية والذي هو جزء من هذا المطلب الأول ألا وهو مفهوم الإدارة الإلكترونية هذا لو تطرقنا أولاً إلى تحديد الفرق بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية فالكثير من القراء والمتبعين لهذا الشأن يخلطون بين المصطلحين ويعتبرانها مصطلح واحد.

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

(2) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21: دار الغزب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 182.

(3) توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرة المهنية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 95.

(4) مصطفى يوسف كامل، الحكومة الإلكترونية، (دمشق، دار ريسان، د.ط، 2009)، ص 28.

كثر في الآونة الأخيرة الجدل بشأن مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، هل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان وقد توصلت الدراسات إلى أنّ العلاقة بينهما هي علاقة الجزء من الكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بدون ورق.

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

يربط بعض الباحثين في مجال نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية أن وجود هذه الأخيرة يعود للتطور السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الإنترنت وهذا كله قاد المنظمات والإدارات البيروقراطية إلى التحول نحو الإدارة الرقمية ويروي آخرون أن الإدارة الإلكترونية ظهرت مع إتمام الحكومات ورغبتها في تحقيق شفافية التعامل وإدخال التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف اقتصادية وسياسية.

ويمكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية جراء الثورة الرقمية والتقنية للوسائل الحديثة والمتطورة وازدياد الحاجات من أجل توظيف التكنولوجيا الرقمية في ربط وإيصال المواطن بالإدارات.

وقد ظهرت فكرة الإدارة الإلكترونية لأول مرة سنة 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية وأستخدمت في هيئة البريد المركزي، ولعل ما شجع في استخدام هذا النوع من الإدارات الرقمية هو أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) مصطفى يوسف كامل، مرجع سبق ذكره.

(2) فريال رزقي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، (جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات العربية، 2013)، ص 14-18.

من ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المنوط بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي<sup>(1)</sup>.

وإضافة إلى ذلك فإن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى تحول العمل إلى أشكال وأساليب مختلفة، إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام التقنية في أنشطة الحكومة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتجه مبادئ الإدارة الإلكترونية بالدرجة الأولى لخدمة الزبون أو المواطن وتلبية حاجياته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك يمكن القول أن مبادئ الإدارة تتمثل فيما يلي:

#### أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطن:

وهذا يتطلب توفير بيئة عمل تتميز بالمهارات والكفاءات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ففي الإدارة دائماً يتم التركيز على أهمية توظيف المعلومات وحسن استغلالها بشكل يسمح بـ:

❖ التعرف على أصل المشكلة وتشخيصها.

❖ كيفية اختيار المعلومات المتعلقة بموضوع المشكلة.

(1) فريال رزقي، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

(2) سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العاملة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 1.

❖ تحليل المعلومات بدقة ومصداقية.

❖ تحديد أهم نقاط القوة والضعف معاً.

❖ الخروج بنتائج واقتراح حلول مناسبة للمشكلة.

ب- **التركيز على النتائج:** يجب على الإدارة أن تهتم بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، فالمواطن بالدرجة الأولى لا تهتمه فلسفة العمل أو الشعارات على قدر ما يهيمه الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة الأعمال الإلكترونية و بروز نتائجها على أرض الميدان<sup>(1)</sup>.

ج- **تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور:** تتمثل في تخفيض العبء عن المواطن من حيث الجهد، المال والوقت، مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان وبدل التنقل إلى المراكز لتسديد الفواتير المطلوبة.

د- **سهولة الاستعمال:** يقصد بهذا المبدأ أن يتمكّن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بكل سهولة وإتمام الإجراءات ببساطة وبساطة.

هـ- **تخفيف التكاليف:** يعني أن المنافسة والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ينتج عنها تخفيف التكاليف ورفع الجودة في تقديم الخدمات العامة.

ر- **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساس في الإدارة الإلكترونية حيث أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود والزيادة في تحسين الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> فريال رزقي، المرجع السابق، ص 14-15.

<sup>(2)</sup> فريال رزقي، المرجع نفسه.

## ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها، في إطار تعاملها مع المواطنين نستطيع أن نحدد ما يلي:

- 1 -تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يرتبط بها من عمليات من خلال ترشيد التكاليف المالية، وتقليل أوجه الإسراف في الإنجاز، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- 2 زيادة كفاءة عمل الإدارة، من خلال تعاملها مع المواطنين، وكذلك تعاملها مع الشركات والمؤسسات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المتبعة، وسرعة الإنجاز، ورفع كفاءة ومستوى أداء الخدمات.
- 3 للقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- 4 إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي التقليدي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني.
- 5 توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية، واستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص المعاملات مع العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- 6 إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أو التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد الأدنى من تأثير العلاقات الشخصية، والنفوذ في إنجاز المعاملات المتعلقة بالسلطة التي يمتلكها أصحاب المناصب<sup>(1)</sup>.
- 7 إلغاء ما يسمى بعامل المكان، إذ أن الإدارة الإلكترونية تؤمن بتحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، ومراسلتهم بإرسال الأوامر والتعليمات لهم، وكذلك الإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات عبر الفيديو، أو ما يسمى الفيديوكونفرنس (Vidéoconférence) من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة<sup>(2)</sup>.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، المرجع السابق، ص 125

(2) المرجع نفسه، ص 126.

8 إلغاء تأثيرات عامل الزمن، والوقت، وفكرة الصيف والشتاء، مثلاً لم تعد موجودة، وكذلك فكرة أخذ العطل أو الإجازات، لإنجاز بعض المعاملات الإدارية للمراجعين قد تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

9 سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة، أو المنظمات، وكأنها وحدة مركزية واحدة، وهذه فائدة مهمة وضرورية في الإدارة المعاصرة.

وهناك من رأى أهداف الإدارة الإلكترونية من زاوية أخرى ومنها:

**1- تحسين مستوى الخدمات:** الإدارة الإلكترونية في الأخير تسعى إلى تقديم خدمة للعملاء والمواطنين بشكل مناسب ومواصفات تتفق مع جودة الإدارة الإلكترونية دائماً، لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ومن هذه المحاور هي:

- محاولة تجاوز أخطاء الموظف العادي أثناء قيامه بعمله بلحاسب الآلي حيث البرنامج المزود به وقاعدة البيانات يعطي نتائج لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة في الإنجاز بالنسبة للمعلومات الخاصة بأفراد الشركات إضافة إلى تحقيق عنصر الشفافية، فعلى كل متعامل مع هذا النظام أن يعلم أين تقع معاملته وإلى أين وصلت وما إذا كان هناك ما يعوقها.
- نظام الخدمة الإلكترونية يتحقق عن طريق الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة بمعنى أن العميل أو الزبون يستطيع الدخول إلى شبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغبها، فعلى سبيل المثال يمكن لعميل أحد البنوك الدخول إلى شبكة البنك عن طريق الصراف الآلي ويقوم بصرف المبلغ الذي يريده سواء مواعيد العمل الرسمية، ليلاً أم نهاراً وهو بلا شك أمر يحقق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية ويؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة<sup>(1)</sup>.

(1) فريال رزقي، المرجع السابق، ص 19.

**2- التقليل من التعقيدات الإدارية:** يعد ثورة المعلومات والاتصالات التي يعيشها العالم و ظهور بوابر ما يسعى بطريق المعلومات السريع والذي من خلاله يمكن للشخص الذي يحتاج لأي معلومات معينة مهما كانت طبيعتها، أن يحصل عليها في ثوان معدودة عن طريق شبكات الإدارة الإلكترونية ما يؤدي الى التقليل من نسبة التعقيدات الإدارية، من إهدار الوقت والجهد والمال وكذلك القضاء على كمية النماذج الورقية المتداولة.

**3- الشفافية والوضوح الإداري:** ومن صفات الإدارة الإلكترونية نجد الشفافية وهو قدرة المتعامل مع أي نظام على معرفة كل التفاصيل المتعلقة بعلاقته بوضوح، وعليه فللإدارة الإلكترونية تحقق الشفافية والوضوح الإداري، وهما بدورهما يحققان الاتصال والتنسيق والتنظيم من أجل حسن التخطيط وسرعة اتخاذ و وضوح القرار.

**4- توفير الجهد والوقت والنفقات:** وهذا يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة عند الدخول إلى شبكة الإنترنت، حيث يدخل الفرد على الخط مباشرة، ولا يقف في الصف منتظرا دوره، ومن المعمول به فإن نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على كل ألوان الانحراف والفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين الإداري ويسهل إمكانية حفظ الإجراءات وأرشفتها بطريقة إلكترونية<sup>(1)</sup>.

**ويمكننا أن نعطي تلخيصا شاملا لأهداف الإدارة الإلكترونية كالاتي:**

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> فريال رزقي، المرجع السابق، ص 19-20.

<sup>(2)</sup> السالمي علاء عبد الرزاق، والسليطي خالغ إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل، ص 39-40.

## المبحث الثاني: وظائف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة وظائف ومهام تقوم بها من أجل مراعاة حاجة المواطن ومتطلباته، فلإدارة الإلكترونية هي الأخرى لتحقيقها يجب أن تتحقق جملة من المتطلبات الأساسية التي سنعرضها في هذا المبحث إضافة إلى وظائف الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي، عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية تحولت إلى وظائف إلكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات ويذكر أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد<sup>(1)</sup>.

### أولاً: التخطيط الإلكتروني

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على الاستخدام الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الشاملة، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها الشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، حيث أشار إلى وجود اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي:

(1) فريال رزقي، المرجع السابق، ص 25.

1- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادةً ما يكون تغير في الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط<sup>(1)</sup>.

2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي إستمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يخوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

3- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام يشكل بين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل حيث أنها فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي.

### ثانياً - التنظيم الإلكتروني:

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم ذا شكل يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني" وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من تقليدية إلى إلكترونية من خلال هذه النقاط:

أ- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

ب- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Interanet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولاشك أن هذه الصلات القائمة على الأنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الإتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.

<sup>(1)</sup> فريال رزقي، المرجع نفسه، ص 26.

ج- اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد في المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي (VirualFacroty)، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

د- تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، وهذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

**ثالثا- التوجيه الإلكتروني:** يعتمد التوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة و يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضًا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المعتمدة كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلاله<sup>(1)</sup>.

وإن قيادة الذات هي الأكثر بروزًا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة

(1) موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، (دراسة حالة كلية العلوم -التكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة البحث عدد 09 /2011، ص 94.

للحالات المختلفة التي تساعده على سرعة الإستجابة، ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشاكل.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم<sup>(1)</sup>.

رابعاً- الرقابة الإلكترونية: يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها بـ "الرقابة الإلكترونية"، فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسة<sup>(2)</sup>.

لاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

<sup>(1)</sup> فريال رزقي، نفس المرجع، ص 28.

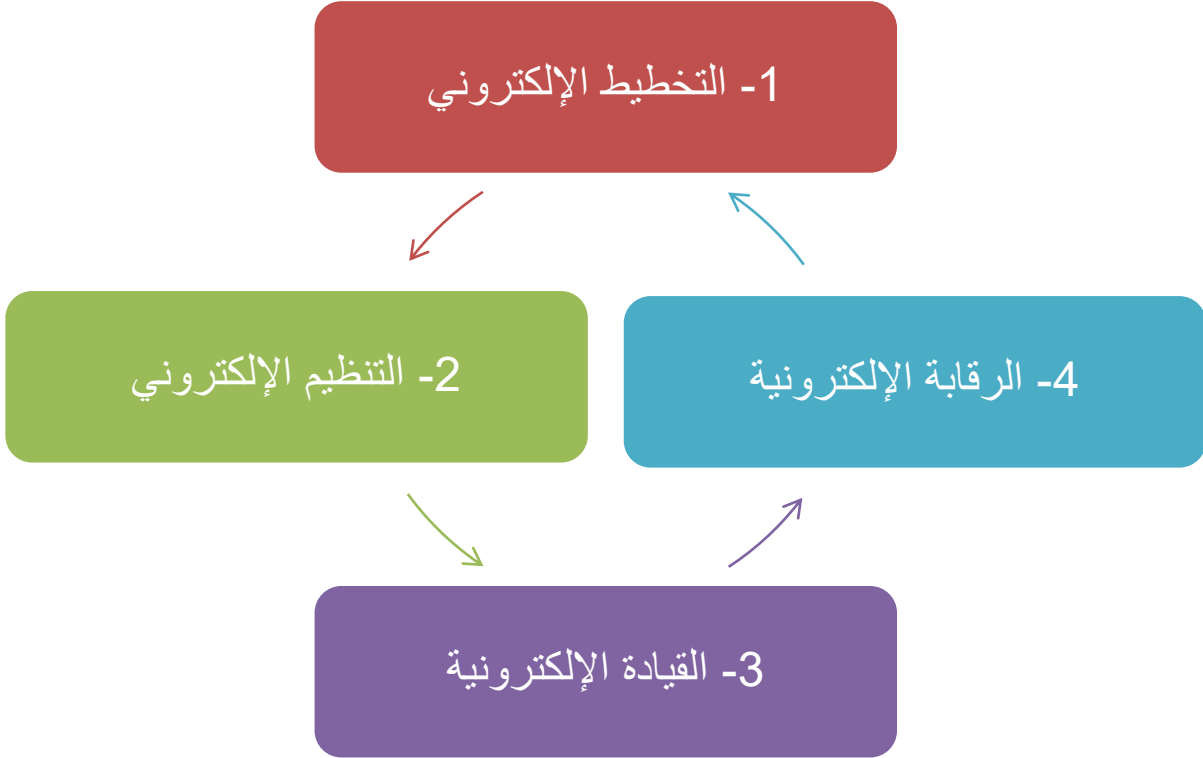
<sup>(2)</sup> مرسي عبد الناصر ومحمد قريشي، نفس المرجع، ص 95.

- 1 تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- 2 تحقيق الرقابة في الوقت الحقيقي والآن ي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- 3 إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 4 تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
- 5 توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكناً في السابق.
- 6 إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج<sup>(1)</sup>.

---

(1) موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، نفس المرجع، ص 95.

الشكل رقم (02) : مدى تكامل وظائف الإدارة فيما بينها



المصدر: من إعداد صاحب البحث

## المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية

يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مجموعة محددة من المرتكزات والمستلزمات يجب مراعاتها لتحقيق المشروع ، والاستفادة من مزاياه ويمكن إجمال هذه المتطلبات في النقاط التالية:

### 1- المتطلبات السياسية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يكون على طاولة الحكومة قبل أن ينتقل إلى المؤسسات الأخرى، لذلك فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحتاج إلى إرادة سياسية "قوية" من أجل التطور والرقي باقتصاد البلاد ومنافسة الدول القوية.

### 2- المتطلبات الإدارية:

أولا وقبل كل شيء على الإدارة وضع إستراتيجيات من أجل تجسيد مشروعها الجديد، ثم تقوم بتطوير تنظيمها الإداري على أساس يتماشى مع مميزات الأسلوب الجديد في العمل ثم تبدأ بتوفير المتطلبات الإدارية وهي أربع متطلبات<sup>(1)</sup>:

أ- المتطلبات التقنية: من توفير لتقنيات الاتصال والمعلومات وهي تعتبر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهي:

- الانترنت: وهي الشبكة العالمية التي بها يتم التواصل مع العالم الآخر، وتقدم الأخبار والمعلومات عبرها.
- الحواسب الآلية: وهي الوسيلة المتصلة بالإنترنت، كما أن لها مزايا أخرى منها إمكانية تحميل برامج عليها تساعد على تطوير نظام العمل داخل المنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) أسماء دحمان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر منشورة في (جامعة الجزائر 3)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015، ص 25.

(2) أسماء دحمان، المرجع السابق ذكره، ص 25.

- **الانترانيت:** وهي الشبكة الخاصة بمنظمة معينة مهمتها تحسين مستوى الاتصال داخل المنظمة، كما تسمح للأفراد العاملين داخل المنظمة من التواصل فيما بينهم في إطار العمل أي تنسيق أعمالهم.
- **الاكسترانيت:** هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالعملاء أو الشركات الأخرى فتحول لهم المعلومات اللازمة.

#### ب- المتطلبات البشرية:

إن المنظمة التي تريد إدخال التكنولوجيا إلى تنظيمها يجب عليها في المقابل الحصول على الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه الرسائل والتحكم بها، قد تكون هذه الموارد من داخل المنظمة أم خارجها، حيث يتم تحديد احتياجاتها من هذه الفئة لتقوم باستقطابها خارجاً أم استغلالها من الداخل ولا يتوقف العمل هنا، وإنما عليها تنميتهم وتطويرهم عن طريق تدريبهم، كذلك من المهم أن تعتمد الإدارة على نظام الحوافز الفعال الذي يدفع العاملين إلى زيادة مهاراتهم بالتعلم الذاتي<sup>(1)</sup>.

#### ج- المتطلبات المالية:

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكلفة عند إدخالها للإدارة، لذلك تتطلب من المنظمة تجهيز ميزانية خاصة بها عند جلبها وحتى بعد ذلك، لأنها بحاجة إلى صيانة.

#### د- المتطلبات الأمنية:

وهي من المتطلبات التي لا تقل أهمية عن المتطلبات سابقة الذكر، ذلك لأنه من المهم حماية المعلومات الخاصة بالأفراد للعاملين، تلك الخاصة بالعملاء وكذلك تأمين الحماية للأجهزة، ولتحقيق ذلك على المنظمة جلب المختصين في تصميم الأنظمة الأمنية والاحتفاظ بها<sup>(2)</sup>.

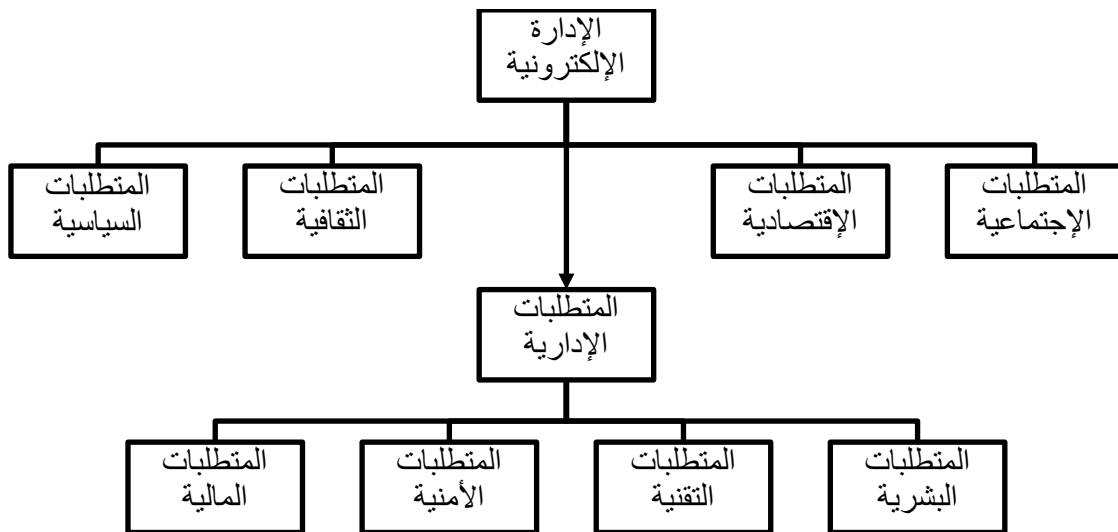
أسماء دحمان، (1)(2)(3) ص 26-27.

### 3- المتطلبات الثقافية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مطلبًا أساسيًا، ذلك لأنها تحتوي على منظومة من القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها العاملون بصورة واضحة ومميزة في المنظمة، تتطور مع تطور المنظمة وكذلك الأفراد والعاملين بها، وقبل تبني المنظمة لأية تقنيات جديدة ينبغي لها أولاً توعية العاملين مسبقاً، وتهيئتهم نسبياً وعلمياً لتقبل هذه التكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

4- المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية: إذ تشمل العمل على التوعية الاجتماعية نظراً لضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومدى مزايا وانعكاس تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني لنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك برمجة لقاءات تدريبية على كيفية استعمال الوسائل التقنية الحديثة في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لتغطية النفقات دون نسيان عنصر الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلوماتية، والبحث عن مصادر تمويل تتميز بالاستمرارية على المستوى المركزي والمحلي.

### الشكل رقم (03) : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: اعتماداً على ما سبق ذكره.

### المبحث الثالث: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

تمر عملية إدخال الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في أرض الواقع بمراحل متعددة سنتطرق لها في هذا المبحث، مع ذكر أهم المعوقات التي قد تصادف الإدارات التقليدية حينما تجسد مشروع الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الأول: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج من القائمين على مثل هذه الإدارات، السعي لتأمين عدد من المراحل الأساسية التي ينبغي الانتباه إليها ومتابعتها، لكي تتم العملية بشكل جيد يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يلي:

**أولاً:** تأمين القناعة، والدعم من الإدارة أو الجهات العليا في المنشأة بالنسبة إلى أي نوع من الإدارة الإلكترونية، أو من الدولة، وقيادتها، إذا كان الموضوع يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

وعلى هذا الأساس ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن تكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية التقليدية إلى إلكترونية لكي يقدموا الدعم الكامل، والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

**ثانياً:** المؤهلات البشرية والتقنية ودورها في تقديم برامج تدريبية وتأهيل الموظفين المعنيين بالإدارة الإلكترونية، والعمل من خلاله، لذا فإنه لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين المعنيين، لكي ينجزوا الأعمال المطلوبة منهم عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، ويتطلب التدريب والتأهيل عادة عقد دورات تدريبية للموظفين المعنيين، أو تأهيلهم على رأس العمل. (1)

**ثالثاً:** توثيق وتطوير إجراءات العمل، فمن المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، المرجع السابق، ص 134-135.

جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالإعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

**رابعاً:** مرحلة التأكد من وجود وتوفير كافة أوجه البنية التحتية والارتكازية (Infrastructure) للإدارة الإلكترونية، ويقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

**خامساً:** التأكد من توثيق وتحويل المعاملات الورقية المتوفرة والقديمة في المؤسسة إلكترونيا وعدم إغفال أي منها، حيث إن الملايين من المعاملات الورقية في بعض الحالات، والمحفوظة في مئات الآلاف من الملفات الورقية، ينبغي تحويلها وحفظها إلكترونيا، عن طريق ما يسمى الماسح الضوئي ( Scanners ) بعد التأكد من تسجيلها وتصنيفها، مهما كان حجمها، بغرض التعامل لاحقاً، وتسهيل الرجوع إليها.

**سادساً:** البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً حيث يكون البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام والدوائر، وبرمجتها وتحويلها إلى معاملات إلكترونية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: المعوقات والصعوبة التي تواجهها الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي حقل جديد انبثق نتيجة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وبين تطبيقات نماذج الأعمال الجديدة في اقتصاد المعرفة والمنافسة الكونية، ومن ثم فإن التحديات التي تواجهها هي مظاهر من نمط غير تقليدي معادلها الموضوعي رؤية إستراتيجية للتغيير وإستراتيجية للابتكار الجذري، الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج والخدمة، الابتكار العمليات، ابتكار قنوات التوزيع، ابتكار السوق... الخ<sup>(2)</sup>.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، المرجع السابق، ص 135.

(2) ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، (عمان، دار البازوري، 2006)، ص 285-286.

إن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ، وعلى هذا الأساس فإن من تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

- أ - الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- ب عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- ج قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- د - عدم الرضا بالتغيير الإداري.
- هـ - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تخليها عن العنصر البشري.
- و - وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- ز - أمن المعلومات هو تأمين المعلومات والأجهزة لحمايتها من المخاطر التي تهدد وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين<sup>(1)</sup>.

ومن المعروف أن أي حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الإنترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خالياً من برامج الحماية ونظراً لعدم وجود نظام معلومات كامل وخال من الاختراقات فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

- 1 -التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- 2 -التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
- 3 -تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
- 4 -عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- 5 -ينبغي أن تكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار.
- 6 -استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 74.

7- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها.

هذه مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من وجود صعوبات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فإن هذا لا يمنع من وجود عدد من المزايا للإدارة الإلكترونية ومنها:

لها دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، فتقديم الخدمات يتم وفق برنامج منظم سلفاً، فالمواطن يستطيع الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 ساعة يومياً دون تدخل من جانب الموظفين وفي هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين في القطاع العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية، ناهيك على الشفافية في المعاملات دون التحيز بين المنتفعين بالخدمات العامة عن طريق إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام الإدارة الإلكترونية أضف إلى ذلك مشاركة أفراد المجتمع في معالجة السلبيات عن طريق تسيير واستطلاع رأي المواطنين في شؤون الإدارة الإلكترونية<sup>(2)</sup>.

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 74.

(2) بلال خلف المكارنة، مرجع سابق، ص 305.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه وجدنا أن الإدارة الإلكترونية ماهية إلا عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في إنجاز مختلف المهام والوظائف التي تضطلع بها الإدارات التقليدية، ولا يقتصر مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تقنيات شبكة الإنترنت وغيرها من الوسائط وإنما يتعداها إلى ما هو أبعد من ذلك من خلال منظومة رقمية شاملة تهدف لربط مختلف الإدارات مع بعضها البعض وتسهيل عملية الاتصال الرقمي، وتوفر للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا من خلال القضاء على ظاهرة البيروقراطية وتوفير الجهد والوقت والمال والقضاء على جميع التعاملات الورقية المنهكة والمستعصية وكذلك القضاء على جميع أشكال المحسوبية والمحاباة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي لإدارة

الإلكترونية

مقدمة الفصل :

تمهيدا لمخطط العمل الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بتجسيد عدة إنجازات هامة في مجال عصرنه المرفق العام، باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية فعالة وعالية، ومن بين أهم هذه الإنجازات لسنة 2014 رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية بها طبقاً للقانون الجديد للحالة المدنية رقم 14-08 مؤرخ في 13 شوال عام 1435 هـ الموافق لـ 09 أوت 2014 يعمل ويتم الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 هـ الموافق لـ 19 فبراير 1970، ولقد مكن هذا الإنجاز المواطن من استخراج كل الوثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل إلى البلدية الأصلية خاصة بعد تحويل المصالح البيومترية من الدوائر إلى المقاطعات والبلديات، كما تم تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على الوثائق الإدارية عبر الإنترنت والحصول عليها أيضاً من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجلين فيها.

كما تم التعويض التدريجي لوثائق الهوية والتنقل بطبعتها الكلاسيكية الورقية بأخرى إلكترونية بيومترية (جواز سفر، بطاقة تعريف ورخصة سياقة)، ومستقبلاً شهادة ترقيم المركبات.

هذه الوثائق هي نتاج عمل أنظمة معلوماتية مؤمنة ومتطورة مسيرة من طرف كفاءات جزائرية على مستوى المصالح المركزية لوزارة الداخلية كمديرية السندات والوثائق المؤمنة أين قمنا بتربص تطبيقي لمدة 03 أشهر في المصلحة المشرفة على دراسة

وتطوير البرمجيات ، بحيث أخذنا نموذجاً عملياً ميدانياً في بلدية الجزائر الوسطى في كيفية تطبيق مختلف البرمجيات التي من شأنها أن تسهل على المواطن الكثير من التعاملات في ما يخص وثائق الهوية والتنقل أو ما يعرف بالوثائق البيومترية.

## المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمكان التربص

في هذا المبحث سنقوم بتقديم بطاقة تعريفية لمديرية السندات والوثائق المؤمنة، مع ذكر هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تعريف بلدية الجزائر الوسطى التي هي النموذج الميداني لدراستنا التي سنقوم بتقديمها وتعريفها هي الأخرى بهيكلها التنظيمية كل هذا سنتناوله في مبحثنا هذا.

## المطلب الأول: مديريةية السندات والوثائق المؤمنة.

بدأ العمل بها أولاً باستدعاء كفاءات تقنية و مهندسين في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى القيام باستدعاء مختصين في الجانب الأمني وسلامة الأشخاص، وذلك من مختلف ولايات وقطاعات الوطن، وهذا تمهيداً لبدأ عملها وتنفيذ مشروعها لرقمنة وثائق الهوية والتنقل من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية ورخص السياقة، كان البدء في العمل بكل هذا في سنة 2010 طبقاً لتوصيات المنظمة العالمية للطيران المدني<sup>1</sup> ICAO، والتي حددت سنة 2014 كآخر أجل لتحويل جوازات السفر إلى جوازات الكترونية بعدما كانت جوازات كلاسيكية تكتب يدوياً، بعد ذلك منحت هذه المنظمة عام آخر كتمديد إلى كل دول العالم من بينها الجزائر وكان تاريخ نوفمبر 2015 آخر أجل من أجل تغيير جوازات السفر كما قلنا سلفاً.

في 2012 أصبحت مديريةية تابعة للمديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية التي تعتبر كمديرية تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. ومن 2014 إلى الآن مازالت تابعة للمديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف والتي تعتبر هي كذلك مديريةية تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية<sup>2</sup>.

<sup>(1)</sup> International Civil Aviation Organization

<sup>(2)</sup> مقدمة تعريفية مقدمة من مديريةية السندات والوثائق المؤمقة

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمديرية السندات الوثائق المؤمنة :



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق لـ 19 مارس سنة

2014، و المتضمن تنظيم الإدارات المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية

-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 شعبان عام 1438 و الموافق لـ 23 مايو سنة 2017، و الم حدد لتنظيم

الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

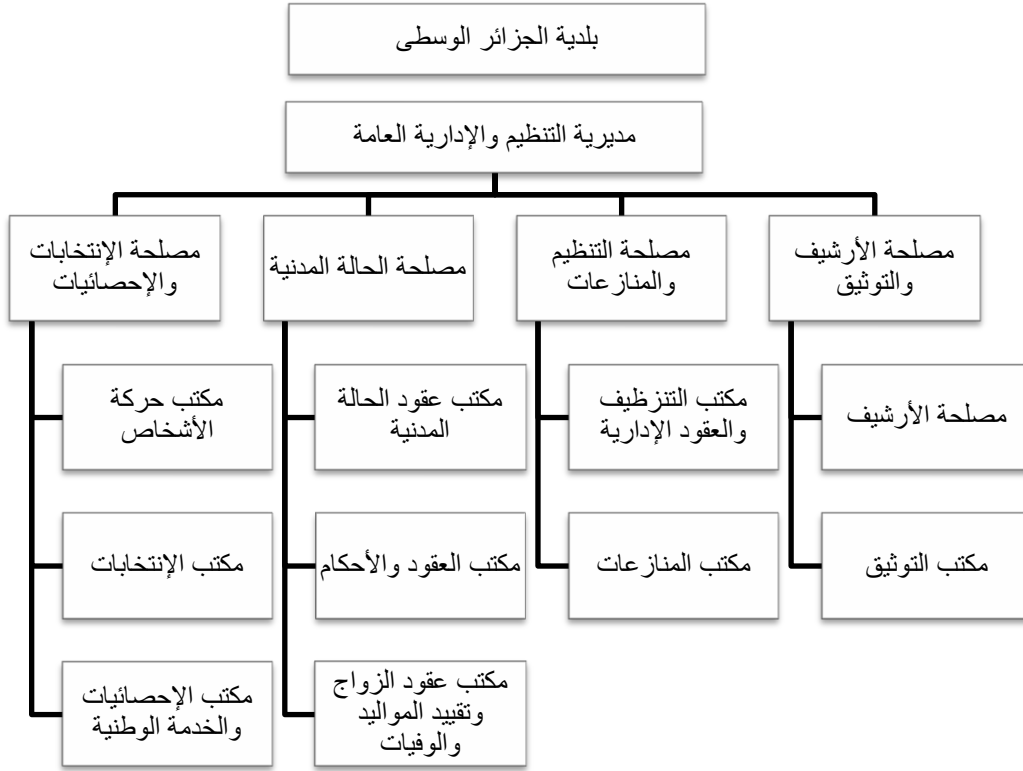
### المطلب الثاني: بلدية الجزائر الوسطى كنموذج للدراسة.

تقع بلدية الجزائر الوسطى شمال ولاية الجزائر يحدها شرقاً البحر الأبيض المتوسط، غرباً كل من بلديق وادي قريش والأبيار، شمالاً بلدية القصبية وجنوباً بلديتا سيدي أحمد والمرادية، يبلغ عدد سكانها 75541 نسمة الموجودة في 03 ساحة البريد المركزي 16001 سميت تاريخياً بـ "إيكوزيوم" والتي تعني "جزيرة النوارس"، بسبب وجود جزر صغيرة قبالة ميناء الجزائر منذ القدم، الأمر الذي تغير فيما بعد، بعد ضمها من طرف الرومان أصبحت تسمى "إيكوزيوم"، لازال بإمكاننا إلى اليوم رؤية دعامة قوس رومانية في شارع باب عزون، (رقم 29) وكذلك على الواجهة المطلة على الطريق حجارة نقش عليهما باللغة اللاتينية اسم "إيكوزيوم"، في سنة 950 ميلادي، أطلق عليها الملك بولوغين ابن زيري ابن مناد الصنهاجي اسم "الجزائر" نسبة إلى الجزر الأربعة المقابلة للساحل وكان يطلق عليها غالباً: "الجزائر بني مزغنة" نسبة إلى القبيلة الأمازيغية "أيتمزغن" التي استقرت هناك حينذاك.

19 أنشئت بلدية الجزائر الوسطى بمقتضى المرسوم الرئاسي في فيفري 1977، رئيسها الحالي للمجلس الشعبي البلدي هو : السيد بطاش عبد الحكيم: الإنتماء السياسي، "الحركة الشعبية الجزائرية (MPA)"، كما يتكون المجلس البلدي من أعضاء موزعين كلاً وإنماءه الحزبي مثل "حزب جبهة التحرير الوطني" الذي يضم 6 أعضاء في المجلس البلدي، وكذلك "حزب العمال" الذي يضم 3 أعضاء، كما لتجمع من "أجل الثقافة والديمقراطية" عضوين في مجلس البلدية بالإضافة إلى حزب "الفجر الجديد" الذي يضم هو كذلك عضوين، كل هذه الأحزاب بأعضائها يكونون المجلس البلدي لبلدية الجزائر الوسطى<sup>(1)</sup>.

(1) مقدمة تعريفية مقدمة من بلدية الجزائر الوسطى.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لبلدية الجزائر الوسطى



**ملاحظة:** تجدر الإشارة أن مصلحة وثائق الهوية والتنقل موجودة عمليا لكن تنظيمًا تنتظر استكمال إجراءات تجسيدها.

**المصدر:** هيكل تنظيمي مقدم من قبل بلدية الجزائر الوسطى.

### المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

في هذا المبحث سنقوم بتقديم شرح مبسط حول ما كانت عليه الإدارة الكلاسيكية سابقا خاصة التي كانت تجهز وثائق الهوية والتنقل بطريقة تقليدية تعتمد فيها على الورق، والصعوبات التي كان يواجهها المواطن في تلك الفترة ، وكذلك تقشي ظاهرة البيروقراطية ، وأما فيما يخص طريقة العمل التي تمتاز بالتعقيدات في استخراج أي وثيقة كانت، ومع مجيء التكنولوجيا للإدارة فقد تحسنت الأمور بعد رقمنة وثائق الهوية والتنقل ومن بين مظاهر التحسن خاصة في هذه الوثائق "الشباك الإلكتروني" الذي سنقوم بإجراء دراسة عليه وذلك من خلال التسهيلات التي يقدمها للمواطن ، وأيضا تبسيطه لطريقة عمل موظفي مصالح إستخراج وثائق الهوية والتنقل من "جواز سفر البيومتري" ، و"بطاقة التعريف البيومترية" و رخصة السياقة البيومترية وقريبا شهادة ترقيم المركبات .

### المطلب الأول :مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر .

ينطوي واقع الإدارة في الجزائر على العديد من النقائص والإختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية ، وهو ما يشكل عائقا نفسيا وماديا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطن، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني استراتيجية واضحة للتخلص من منطقتي الشباك وطوابير الانتظار الكبيرة، ومن منطقتي التسيير التقليدي الذي افرز العديد من الممارسات السلبية كالرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري ، خاصة أمام إتساع المفهوم الديموقراطي للحكم وإرتفاع المستوى الثقافي للشعوب وإزدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجياتهم الإجتماعية ، والصحية ،الإدارية وكذلك الثقافية والإقتصادية ، وتزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى اسس الحكم الرشيد.

ومن خلال هذا الشرح يتبين لنا أن الإدارة العمومية الجزائرية، مازالت تعاني من نقائص في طريقة تسييرها بالإضافة إلى عدم ثقة المواطن بها والتي أصبحت من بين المشاكل التي يتعرض لها في حياته اليومية عند تقربه من أي مصلحة عمومية.

ومن بينها البلدية، التي تسعى الدولة الجزائرية إلى التغيير من نمط تسييرها وعصرنته، وكانت البداية برقمنة وثائق الهوية والتنقل وتحويلها إلى بيومترية

ومن بين المشاكل التي عانى منها المواطن حين سحبه لهذه الوثائق " بطاقة التعريف وجواز السفر، وحتى رخص السياقة" ، هي التأخرات الكبيرة في إستلام الوثيقة بحكم التعقيدات التي تمارسها هذه المصالح، بالإضافة إلى ذلك كثرة الوثائق المكون للملف، والأخطاء المتكررة التي يقع فيها الموظفين وكذلك التزوير الكبير من قبل المواطن في وثائق الهوية والتنقل، كلها مشاكل تسعى الدولة الى تقليصها من خلال إدخال التكنولوجيا للإدارة، وذلك لتسهيل وتحسين من طريقة عمل الموظف في هذه المصالح الحيوية بالنسبة للمواطن ، وإزالة العديد من التعقيدات التي عانى منها في عهد وثائق الهوية والتنقل الكلاسيكية التي كانت تجهز بطريقة يدوية، حيث تبنت الجزائر نظام جديد لتجهيز هذه الوثائق لمواكبة التطور لأغلب البلدان في العالم والولوج الى النظام البيومترية لرقمنة وثائق التعريف الوطنية وجوازات السفر وكذلك رخص السياقة.

ولتجهيز هذه الوثائق تدعمت مصالح المعنية مؤخرا بتحسين جديد لزيادة كفاءة وسرعة هذه المصالح البيومترية وتقليص الأخطاء والمشاكل التي كان يعاني منها المواطن والموظف على حد سواء ، ألا وهو "الشباك الإلكتروني" الذي سنتطرق له بالتفصيل من خلال المطلب التالي.

المطلب الثاني: "الشباك الإلكتروني" كجزء من التحسينات التي جاءت بها وزارة الداخلية

تعمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على اعتماد التكنولوجيا الحديثة في مجال التسيير والتنظيم من أجل تحسين أداء المرفق العام بصفة مستمرة وكذا استحداث أنماط عمل جديدة وعصرية.

ولتجسيد ذلك على أرض الواقع، قامت الوزارة باتخاذ العديد من الإجراءات تهدف إلى القضاء على البيروقراطية والمعالجة الآلية للمعلومات لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

ومن جملة هذه الإجراءات طورت وزارة الداخلية الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر - بطاقة التعريف الوطني) والذي عمم مؤخرا على وثائق أخرى كرخصة السياقة البيومترية بالتنقيط.

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 و مؤخرا قاعدة المعطيات لرخص السياقة.

وقد تمت تجربة إستغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانياً على مستوى جميع بلديات ولاية الجزائر كمرحلة أولية وكان ذلك في 2017/12/13، وكمرحلة ثانية عمم على جميع البلديات وملحقاتها الادارية في الايام القليلة الماضية تحديدا بتاريخ 2019/03/24.

و وضع الشباك الإلكتروني حيز الخدمة بموجب المنشور الوزاري رقم 18/02 المؤرخ في 21-03-2018 والمنشور الوزاري رقم 06 المؤرخ في 05/11/2018 ومن الأهداف المنتظرة من إستغلاله:

- 1 فتح المجال للولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الإلكترونية.
- 2 تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن و ظروف الاستقبال.
- 3 التسرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات.
- 4 إعفاء المواطن من تقديم ملخص شهادة الميلاد 12 خ ضمن الوثائق المكونة لملف طلب بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر.
- 5 إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها:

6- إعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية.

7- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفاً على وثائق بيومترية ماعدا في حالات الضرورة التقنية أو التنظيمية.

8- تقليص الأخطاء الناتجة عن إدخال البيانات بفضل الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup>مجلة الداخلية، العدد 0، فيفري 2018، ص 90، 91.

### المبحث الثالث : تقديم عرض البيانات وتحليلها

في هذا المبحث سنركز على تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وبعدها سنقوم بعرض وتحليل نتائج كل من الاستبيان والمقابلة باعتبارها أداتين مهمتين في الدراسة الميدانية بغية الخروج بمجموعة من النتائج في نهاية الدراسة .

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

للقوف على تجسيد موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على المواطن قمنا بإجراء تربية تطبيقية و الذي دام حوالي ثلاثة أشهر في مديرية السندات والوثائق المؤمنة ، وكنموذج تطبيقي أجرينا دراسة ميدانية في بلدية الجزائر الوسطى لمعرفة التأثير الذي جاءت به الإدارة الإلكترونية على مواطنيها خصوصا فيما يتعلق برقمته ووثائق الهوية والتنقل التابعة للمصالح البيومترية لهذه البلدية، ولذلك كان لابد من استخدام أدوات البحث العلمي المختلفة والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وعليه تحديد مجتمع وعينة الدراسة من شأنه أن يسهل عملي البحث والتقصي.

#### أولا - مجتمع الدراسة

بحسب الموضوع المختار فإن المجتمع المحدد يتمثل في مواطنين من الجزائر الوسطى المتواجدون بإقليم البلدية الذي يبلغ عدد سكانها 75541 نسمة.

#### ثانيا - عينة الدراسة :

إن عملي البحث والتقصي عن الحقائق لا يمكن أن تتم دون تحديد مجتمع الدراسة وتحديد عينة تمسها هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 150 استمارة، على مواطني بلدية الجزائر الوسطى لتشكيل عينة الدراسة التي تمثل فضاء العينة الذي يضم جميع مواطني بلدية الجزائر الوسطى. بالإضافة إلى ذلك أجريت مقابلة مع السيد عمار بودربالة إطار

سامي في مديرية السندات والوثائق المؤمنة ، أما موظفي مصلحة الهوية والتنقل لبلدية الجزائر الوسطى لم يتم استجوابهم بل استنباط بعض الملاحظات من خلال تتبعهم أثناء ممارسة مهامهم وذلك خلال عدة أيام .

### المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب عرض البيانات المتعلقة بعينة الدراسة (مواطنين بلديّة الجزائر الوسطى الذين مسهم الاستبيان) تحليل وتصنيف وتبويب البيانات في جداول تم الاعتماد على الطريقة الثلاثية

100% ← 150

X % ← التكرار

عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة المختارة

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.33%	80	ذكر
46.66%	70	أنثى
100.00%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناد النتائج الاستبيان

يوضح الجدول (رقم 01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن النسبة الأعلى تتمركز عند الذكور بـ 53.3%، بينما تبلغ نسبة الإناث 46.66%. و نلاحظ أن هناك

فرق طفيف نوعا ما، و كتعليل لذلك الفرق نأخذ خلفية المجتمع الجزائري المحافظ التي أثرت على الدراسة أثناء تعاملنا مع الجنسين خلال فترة توزيع الاستمارات.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
53.33%	80	أقل من 30 سنة
26.66%	40	ما بين [30 - 45] سنة
20.00%	30	ما بين [45-60] سنة
100.00%	150	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 02) المرتبط بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن أعلى نسبة هي أقل من 30 سنة بهـ%53.33 ثم تأتي فئة 30 إلى 45 سنة بـ %26.66، وأخيرا تحتل فئة 45 إلى 60 سنة بـ%20.00 من هذه النتائج يتبين لنا أن أغلبية المواطنين من فئة أقل من 30 سنة وهذا راجع إلى تركيبة المجتمع الجزائري الذي تتكون غالبية من الشباب.

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%13.33	20	ابتدائي ومتوسط
%20.00	30	ثانوي
%66.66	100	جامعي
%100.00	150	المجموع

المصدر: من عداد الطالب إستنادًا لنتائج الإستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث تحتل النسبة المئوية 66.66% والتي تقابلها المستوى الجامعي أولاً، تليها نسبة 20% وتقابل مستوى الثانوي وتأتي نسبة 13.33% في الأخير ويقابلها مستوى ابتدائي ومتوسط، ويعود تباين النسب لاحتياجات الطلبة الجامعيين لوثائق الهوية والتنقل أكثر من بقية المستويات.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
33.33%	50	بدون خبرة
43.33%	65	أقل من 10 سنوات
23.33%	35	ما بين 20 إلى 30 سنة
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 43.33% وهي من نصيب فئة أقل من 10 سنوات تليها فئة التي ليس لديها خبرة بـ 33.33% وأخيراً نصيب فئة من " 20 إلى 30 سنة" بـ 23.33%، ونستنتج وراء هذا أن فئة أقل من 10 سنوات هي الغالبة على ميدان الشغل في الجزائر وذلك من خلال عقود ما قبل التشغيل، وكذلك التدفق الهائل للجامعيين لمناصب الشغل في الآونة الأخيرة.

## 2/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبلدية مكان الدراسة الميدانية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطنين لرئيس بلديتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	46.66%
لا	80	53.33%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (05) أن ما نسبته 53.33% من الوافدين إلى بلدية الجزائر الوسطى لا يعرفون رئيس بلديتهم، مقابل 46.66% الذين يعرفونه.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة قياسًا على مدى رضاهم لطريقة عمل رئيس بلدية الجزائر الوسطى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	26.66%
بعض الشيء	70	46%
لا	40	26.66%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يظهر لنا من خلال الجدول أن مواطنين بلدية الجزائر الوسطى راضون نسبيًا على رئيس بلديتهم وهذا يرجع إلى وجود نقائص مسجلة في البلدية والذين يطلبون منه

تصحيحها، والتي أخذت نسبة 46%، على عكس نعم التي كانت 26.66% أمّا الذين قالوا "لا" نسبتهم كذلك 26.66%.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب إطلاعهم على الخدمات المقدمة من قبل البلدية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	53.33%
بعض الشيء	40	26.66%
لا	30	20%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (07) أن ما نسبته 53.33% لديهم إطلاع بالخدمات المقدمة من قبل البلدية، وذلك راجع لاحتكاكهم الدائم بالبلدية، لتليها نسبة 26.66% الذين أجابوا بـ "بعض الشيء" وأخيراً نسبة 20% الذين ليست لديهم إطلاع بالخدمات المقدمة من طرف البلدية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب نظرتهم لبلديتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هيئة لا مركزية لخدمة المواطن تحت شعار (من الشعب وإلى الشعب)	15	10%
مكان للبيروقراطية	25	16.66%
مكان استخراج الوثائق والترخيصات	90	60%
لا تعني لي شيئاً	20	13.33%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استناداً لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (8) أن ما نسبته 60% هي النسبة الغالبة والذين يرون بأن البلدية هي مجرد مكان لاستخراج الوثائق والترخيصات وهو أمر منطقي نظراً للخدمة المقدمة ، لتليها نسبة 16.66% الذين يرون أنها مكان للبيروقراطية، أم نسبة 13.33% اعتبروها أنها لا تعني لهم شيء، أما النسبة الأخيرة هي من نصيب الذين اعتبروها هيئة لا مركزية لخدمة المواطن تحت شعار بالشعب وإلى الشعب بنسبة 10%.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب دعوة المواطنين لاجتماعات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	16.66%
لا	125	83.33%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استناداً لنتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (09) أن نسبة 83.33% لم يتم دعوتهم لحضور الاجتماعات ولأول مرة في حين بلغت نسبة الذين تمت دعوتهم لحضور اجتماعات 16.66%، وهذا يدل على عدم إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرارات التي تمس البلدية.

### 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمصلحة الوثائق البيومترية:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب تعاملات المواطنين مع المصلحة البيومترية من قبل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	115	76.66%
لا	35	23.33%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 10) أن المواطنين الذين سبق وتعاملوا مع مصلحة الوثائق البيومترية كانت نسبتهم 76.66%، وهي أعلى نسبة مقارنة بالذين لم يسبق لهم زيارة هذه المصلحة والتي كانت نسبتهم 23.33% ، وهذا يعود إلى السياسة التي تفرضها الإدارة الجزائرية على المواطنين من خلال تحويل الوثائق الهوية والتنقل من صيغة القديمة الورقية إلى صيغة جديدة بيومترية، وكذلك ميول المواطن لتغيير وثيقته وذلك لأجل قضاء حاجياته مثل جواز السفر المجرى على تغييره من أجل التنقل.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة قياسًا على رضاهم من طريقة عمل هذه المصلحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	26.66%
بعض الشيء	80	53.33%
لا	30	20%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 11 ) أن ما نسبته 53.33% هي النسبة الغالبة والتي كانت للفئة الراضية نسياً على طريقة عمل هذه المصلحة، مقارنة بالنسب الأخرى التي كانت 26.66% للذين قالوا نعم، أما نسبة 20% عبروا على عدم رضاهم على التسيير في هذه المصلحة، لذلك يجب على المسؤولين في هذه المصلحة أن يعالجوا النقائص التي لاحظها المواطنون، وكذلك الزيادة في تحسين هذه المصلحة قياسًا على النتائج التي جاء بها هذا الجدول.

الجدول رقم ( 12): توزيع أفراد العينة على حسب إطلاعهم بالملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	%43.33
بعض الشيء	55	%36.66
لا	30	%20
المجموع	150	%100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 12)، أن النسبة الغالبة هي %43.33 الذي أجابوا بنعم، والذين لديهم إطلاع بالملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية، أما النسبة التي تليها هي %36.66 الذين لديهم إطلاع نسبي، وتأتي في المرتبة الأخيرة الذين ليس لديهم إطلاع بنسبة %20، ولإعطاء تعليل على هذا الجدول نرى بأن المواطن أغلبيته خاصة في هذه البلدية لديه معرفة والذي سوف نوضحه في الجدول الآتي لطريقة إطلاعهم على الملف.

الجدول رقم ( 13): توزيع أفراد العينة حسب طريقة إطلاعهم على الملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية و الذين أجابوا بـ "نعم" في الجدول السابق والذي كان عددهم 65 شخص.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق الإنترنت	15	23.7%
عن طريق صديق	15	23.07%
عن طريق البلدية مباشرة	30	46.15%
عن طريق لوحات إخبارية	5	7.69%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 13) أن المواطنين الذين اطلعوا على الملف مباشرة من البلدية كانت نسبتهم 46.15%، والذي يبين أنه المكان المفضل لدى المواطن من أجل الإطلاع على المعلومة بشكل مؤكد، خلافاً على الاحتمالات الأخرى التي كانت نسبتها بـ 23.07% للذين اطلعوا على الملف "عن طريق الإنترنت" وهي النسبة أيضاً للاحتمال "عن طريق صديق"، وفي الأخير 7.69% "عن طريق لوحات إخبارية".

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب التسهيلات التي جاءت بها هذه الوثائق البيومترية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لم أشعر بأي تحوّل	50	33.33%
أفادني كثيرًا	45	30%
نوعًا ما	55	36.66%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 14 ) أن التحسينات التي لمسها المواطن عن طريق عمل هذه الوثائق البيومترية كانت الفئة الغالبة فيها للذين أجابوا بـ نوعًا ما بنسبة 36.66% وذلك ومن ما لاحظته من أجابتهم أن الفائدة من كل هذا كان ربح للوقت وتقليل الجهد والوثائق مع تطلعهم لمزيد من التحسينات، أما النسب الأخرى كانت بـ 33% للذين لم يشعروا بأي تحوّل، أما الذين أفادهم كثيرًا كانت نسبتهم 36.66%.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب دراية المواطنين ببداية مشروع الوثائق البيومترية في سنة 2012.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	23.33%
لا	115	76.66%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول رقم ( 15 ) أن النسبة الغالبة هي 76.66% للذين ليس لديهم دراية، وهذا راجع لثقافة المواطن الجزائري الذي ليس لديه ميول للبحث في بدايات هذا الميدان في الإدارة الجزائرية الممثلة في المصالح البيومترية، أما الاحتمال الأخرى كانت نسبته 23.33% للذين لهم فكرة حول بدايات هذا المشروع.

**الجدول رقم (16):** توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطن بالإجراءات والمراحل التي تتبعها المصلحة لإنتاج الوثيقة البيومترية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	26.66%
بعض الشيء	35	23.33%
لا	75	50%
المجموع	150	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (16) أن ما نسبته 50% ليس لديهم اهتمام بمعرفة الإجراءات التي تتبعها المصلحة لإنتاج الوثيقة البيومترية، وذلك ربما يعود للمصلحة التي لا تشرح للمواطن كيفية إعداد هذه الوثيقة، أما النسب الأخرى كانت 26.66% لأجابوا بنعم والذين لهم دراية، وفي الأخير كانت نسبة 23.33% لديهم دراية جزئية.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب علمهم بمركز شخصنة الوثائق البيومترية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	45	نعم
70%	105	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم ( 17 ) أن النسبة الغالبة كانت 70% الذين لا يعرفون موقع مركز شخصنة الوثائق البيومترية، وهذا يعود للمكان الموجود فيه هذا المركز البعيد نوعًا ما على بلدية الجزائر الوسطى، وكذلك لحساسية هذا المركز الذي يحتوي على بيانات ومعطيات المواطنين، إضافة إلى ذلك عقلية المواطن الجزائري الذي لا يهتم بها كذلك لأن الخدمة تأتيه من المصلحة مباشرة، أما النسبة الأخرى كانت 30% للمواطنين الذين يعرفونه.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة قياسًا على التحول الذي جاءت به الدولة في إطار رقمنة الإدارة لمعرفة هل تحقق ميدانيات ما يعرف بتقريب الإدارة من المواطن.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40%	60	نعم
43.33%	65	بعض الشيء
16.66%	25	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (18) أن ما نسبته 43.33% يعتبرون هذه المقولة "تقريب الإدارة من المواطن" تحققت نسبياً، وهذا راجع لتحسينات الجزئية التي تطمح الدولة إلى تطويرها مع مرور الوقت وكذلك تقبل المواطن لهذا التغيير في الإدارة لتحقيق هذا الهدف، أما النسب الأخرى كانت إجابتها نعم بـ 40% والأخرى لا بـ 16.66%.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة على حسب الفائدة الشخصية التي حققتها له الوسائل المستعملة من طرف الموظفين من بينها الشباك الإلكتروني.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40%	60	تخفيف العبء جراء الوثائق والملفات الكثيرة لاستخراج أي وظيفة إدارية
46.66%	70	إنقاص وريح الوقت
13.33%	20	شخصياً لم تقدم لي شيئاً
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن الفائدة الشخصية التي استفاد منها المواطن هي إنقاص وريح الوقت، والتي كانت نسبتها 46.66% وهي فائدة استحسنها المواطن كثيراً مقارنة بالسنوات السابقة من خلال التأخيرات في تسليم الوثيقة، ومع مجيء هذا الشباك الإلكتروني تسارعت وتيرة عمل المصلحة، أما النسب الأخرى كانت 40% للذين قالوا بأنها خففت العبء عليهم جراء الوثائق الكثيرة، والفئة الأخيرة اعتبروا بأنها لم تقدم شيئاً بالنسبة لهم.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب معرفة المواطنين للشبكات الإلكترونية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
10%	15	نعم
20%	30	بعض الشيء
70%	105	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال رقم ( 20 ) هذا الجدول أن نسبة كبيرة من المواطنين ليس لديهم فكرة حول الشبكات الإلكترونية وذلك بسبب حداثة الذي عمم على جميع بلديات الوطن وملحقاتها الإدارية في شهر مارس من هذه السنة، وكانت النسبة 70%، أما المواطنين الذين لديهم فكرة جزئية نسبتهم 20% وفي الأخير كانت نسبة 10% للذين يعرفونه.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب ملاحظتهم أن (شهادة ميلاد رقم 12خ) لم تعد مطلوبة في الملف المطلوب.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
63.33%	95	نعم
36.66%	55	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 21 ) أن ما نسبته 63.33% هي الغالبة في هذا الجدول للذين لاحظوا بأن شهادة ميلاد رقم 12 خ لم تعد مطلوبة من خلال القصاصات المعطاة من طرف أعوان المصالح البيومترية، أما النسبة الأخرى والتي كانت 36.66% لم ينتبهوا لذلك.

الجدول رقم ( 22 ): توزيع أفراد العينة قياسا على سبب عدم طلب المصلحة من المواطنين باستخراج شهادة الميلاد رقم 12 خ.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13.33%	20	الشباك الإلكتروني الذي استحدثوه
26.66%	40	أصبح غير مطلوب من الذين يملكون وثيقة بيومترية
23.33%	35	لإنقاص الوثائق فقط
36.66%	55	لا أعلم
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 22 ) أن ما نسبة 36.66% هي النسبة الغالبة، والتي ليس لديها فكرة حول سبب عدم استخراج (شهادة الميلاد رقم 12 خ) في ملف طلب وثيقة بيومترية ، وقد يكون تعليل هذا أن المواطن غير مطالب بفهم سبب ذلك بالنسبة له، لأنه يحتاج إلى كل ما يسهل عليه الإجراءات لاستخراج الوثيقة مهما كانت نوعية الشهادة المعفى من استخراجها والتي يطمع إلى إعفاءات أخرى، لأن بالنسبة له استخراج الوثائق

من البلدية أصبح هاجسًا كبيرًا لكثرتها، أمّا النسب التي تأتي وراءها يظنون أنها أصبحت غير مطلوبة من الذين يملكون وثيقة بيومترية من قبل، أما الفئة التي تليها ممثلة بنسبة 23.33% يعتبرونها فقط لإنقاص الوثائق عليها، أمّا الفئة الأخيرة فيجيبون بأن الشباك الإلكتروني الذي استحدث مؤخرًا ربما هو سبب ذلك.

**الجدول رقم (23):** توزيع أفراد العينة لمعرفة هل المبلغ المدفوع لدى الضرائب لاستخراج جواز سفر مناسب لدخل المواطن.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13.33%	20	مناسب
86.66%	130	غير مناسب
100%	150	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 23 )، أن النسبة الغالبة هي 86.66% للذين يعتبرون أن المبلغ المدفوع لدى الضرائب غير مناسب تمامًا لدخلهم، وهذا يعود للظروف الاجتماعية للمواطن الجزائري، ومعاناته في حياته اليومية بسبب ضعف الراتب الشهري لأغلبية الجزائريين على عكس فئة قليلة التي يسمح لها دخلها بدفع هذه الضريبة ممثلة بـ 13.33%.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب علمهم بإمكانية تجديد الوثيقة البيومترية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	53.33%
لا	70	46.66%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (24) أن ما نسبته 53.33% هي النسبة الغالبة والذين لديهم علم بأنهم يمكنهم تجديد الوثيقة البيومترية مقارنة بالفئة الثانية التي أجابت بـ "لا" وكانت نسبتها 46.66%.

ويمكننا القول بأنه مع الاحتكاك المتزايد للمواطن خاصة مع هذه المصلحة، وما جاءت به من تسهيلات له خاصة في حالات الضياع والسرقة والإتلاف، ... إلخ، حالات أعطت لها المصلحة أهمية من أجل إيجاد حلول لمثل هكذا حالات، وبطريقة سريعة في إعادة استخراج الوثيقة خاصة في الحالات الخاصة كجواز السفر الذي يحتاجه المواطن للسفر مثلاً للعلاج، أو وثيقة التعريف الوطنية التي يحتاجها الطالب في حالات اجتيازه لامتحان البكالوريا إلخ.

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب علمهم أنه بعد استحداث الشبكات الإلكترونية سوف يعفى المواطن من أخذ البيانات البيومترية لمرّة أخرى وسيبقى هذا خياره.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
50%	75	نعم
50%	75	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 25 ) أن النسبة متساوية بالنسبة لهذا السؤال بـ 50% لكل واحد منهما، وهي حالة لم نراها في النسب الأخرى للأسئلة السابقة.

ولتعليل هذه النتيجة يمكننا القول أنّ أخذ البيانات البيومترية أصبح معروفاً لنصف هذه العينة من خلال الشبكات الإلكترونية، ربما علموا بذلك عن طريق المصلحة مباشرة أو عن طريق أحد الأصدقاء، أما الفئة الأخرى لا يعرفون ذلك ، وهو أمر منطقي لحدائثة هذا الشبكات الإلكترونية في ميدان الوثائق البيومترية.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة معرفتهم لهدف الشبكات الإلكترونية وهو الوصول لإدارة بدون ورق.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	120	نعم
20%	30	لا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم ( 26 ) أن معظم هذه العينة من مواطنين بلدية الجزائر الوسطى ومع التحسينات التي جاءت بها الإدارة الجزائرية خاصة فيما يخص رقمنة وثائق الهوية والتنقل أصبحت لديهم فكرة حول الغاية الموجودة من كل هذا وهو الوصول بإدارة بدون ورق و التي كانت نسبتها " 80% وهي النسبة الغالبة في هذا الجدول، على عكس الفئة التي ليست لها أي إطلاع وتواصل بما يجري في الإدارة الجزائرية في رقمنتها وتسهيل العديد من الأمور عليها، وكانت النسبة 20%.

**الجدول رقم (27):** توزيع أفراد العينة قياساً على التماسهم للتحسينات بعد رقمنة الإدارة مقارنة بالسنوات السابقة خاصة من جانب الخدمات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	16.66%
بعض الشيء	105	70%
لا	20	13.33%
المجموع	150	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب استنادا لنتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم 27 أن النسبة الغالبة هي 70% للمواطنين الذين أحسوا ببعض التحسن مقارنة بالسنوات السابقة من جانب استلام الوثيقة في أقرب الآجال، والإنقاص من الوثائق.

مثل شهادة الميلاد رقم 12خ التي تحدثنا عليها سابقاً، وكذلك الاستغناء على ملئ الاستثمارات بمجرد مجيء الشباك الإلكتروني من أجل عدم الوقوع في الأخطاء عند كتابة

بيانات ومعلومات المواطن في الحاسوب، وكذلك العديد من التحسينات، لكنها غير كافية بنسبة لهم ويطمعون إلى الأفضل بحيث يسعون إلى رؤية الإدارة يوماً ما تتعامل إلا بالحاسوب من أجل الاستغناء الكلي على الورق لتليها النتائج الأخرى بـ 16.66% للذين أجابوا بـ "نعم" و13.33% للذين أجابوا بـ "لا".

و في آخر هذا الاستبيان طلبت من المواطنين أن يعطوا لي علامة على 10 بعدما أودعت ملف طلب الحصول على وثيقة بيومترية، فكانت العلامات مختلفة، ولمعرفة المعدل، استعملت طريقة المتوسط الحسابي بجمع كل العلامات وتقسيمها على عينة الدراسة (150 مواطن) فكانت العلامة 6.73.

## نتائج الاستبيان:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالعينة المدروسة مواطنين بلدية الجزائر الوسطى، ومن خلال إجاباتهم حول التحول الذي طرأ على وثائق الهوية والتنقل من صيغتها الكلاسيكية إلى صيغة جديدة رقمية، لاحظنا بأن فئة لا بأس بها استحسنوا هذا التغيير خاصة مع مجيء "الشباك الإلكتروني"، الذي تدعمت بها في المصالح البيومترية لبلديتهم والتي كانت السبابة على المستوى الوطني في الولوج إلى الرقمنة، دون أن ننسى بأن هناك فئة في هذه العينة المأخوذة ما زلت غير راضية لعمل البلدية بسبب التعقيدات التي تلقاها، وتطمع إلى ما هو أفضل لبلدية إقامتهم خاصة من جانب التسيير والمعاملة الشخصية والكثير من المشاكل التي اتضحت لنا من نتائج الاستبيان، إلا أنه ومع هذه التحسينات التي جاءت بها وزارت الداخلية والجماعات المحلية والتنمية العمرانية، ما عليها إلا بالمزيد من التحسينات حسب رأيهم، وطموحهم إلى رؤية بلديتهم يوماً ما خالية من كل ما هو سلبي بالنسبة لهم، وتصبح إدارة من دون ورق معتمدة على تكنولوجيا المعلومات لمواكبة دول أخرى سبقتنا في ذلك، كلها ملاحظات استنتجتها من خلال كل الأسئلة المطروحة عليهم، والتي أشكرهم على رحابة الصدر والصبر معي في ملء الاستمارات.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة

تعد المقابلة إحدى الأدوات الأساسية في البحث العلمي، كونها تساعد على تقصي الحقائق من خلال المواجهة المباشرة مع المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار، وتم اللجوء إليها في هذه الدراسة لمعرفة مدى نجاح الجزائر في تبنيها أسلوب جديد في تسييرها لإدارتها العمومية؟ و من بينها البلديات التي تعتبر مقصد هذه الدراسة ممثلة بمصلحتها البيومترية الخاصة بوثائق الهوية والتنقل.

س1: كيف كانت الفكرة في إنشاء الشباك الإلكتروني والهدف منه؟

ج1: الهدف من ذلك هو رقمنة وعصرنة الإدارة، وتسهيل وتقليص بعض التعقيدات التي يواجهها المواطن، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة من خلال تحسين طريقة عمله، وتوفير له كل الظروف المساعدة، لتقديم خدمة ذات جودة كال معدات التكنولوجية المتطورة.

س2: هل ترون أنه بمشروعكم في رقمنة وثائق الهوية والتنقل كسبتم نوعاً من رضا

المواطن ، خاصة عند تقربه من الإدارة التي أصبحت هاجسا له؟

ج2: نعم أكيد هناك رضا من قبل المواطن بما نقدمه له ونسعى للمزيد.

س3: هل صحيح أنه كانت هناك ضغوطات على الجزائر من أجل تحويل وثائق ال هوية

والتنقل من قبل جهات دولية؟

ج3: في إطار مساعي المنظمة الدولية للطيران ICAO، قامت الجزائر بإجراء إتفاقية مع

هذه المنظمة لتحويل وثائق الهوية والتنقل إلى بيومترية، و التي فعلت نفس الشيء مع

جميع دول العالم.

س4: حسب معلوماتي أنّ مشروع عصرنة الإدارة ورقمنتها كان في سنوات التسعينات هل تؤكدون ذلك؟

ج4: نعم هذا صحيح لقد كان مبرمجًا من قبل الدولة في تلك الفترة، إلا أنه ومع الأوضاع السياسية التي عاشتها البلاد لم تستطع تطبيقه.

س5: هل لقيت مديريتكم (مديرية السندات والوثائق المؤمنة) صعوبات مع الجهات التي تسلم هذه الوثيقة البيومترية للمواطن، وماهي نوعية تلك الصعوبات؟

ج5: نعم كانت هناك صعوبات، بطبيعة الحال كل مشروع جديد يلقي في طريقه بعض الصعوبات والعقبات، بحكم حداثة فقد إنطلق العمل في السنوات القليلة السابقة، ومن الصعوبات التي واجهناه هو مشكل فهم واستيعاب هذا التحول في طريقة العمل من قبل موظفي المصالح البيومترية من خلال تطبيقهم لعملهم، رغم الدورات التكوينية التي قمنا بها في العديد من المرات مع رؤساء المصالح الذين ربما لم يعرفوا كيف يشرحون للموظفين في المصلحة طريقة العمل، وسوف يحل هذا المشكل مع مرور الوقت بحيث سيتعودون عليها بحول الله.

س6: كيف كانت عملية إنتقاء موظفي هذه المديرية، هل حسب متطلبات المديرية في الجانب التقني وجلب كفاءات تقنية فحسب، أم لم تعمل بهذا وإنتقت من جميع التخصصات الأخرى؟

ج6: كان الإنتقاء من قبل المديرية لكفاءات في الجانب التقني ومهندسين في الإعلام الآلي بحكم الخدمة التي تقدمها المديرية التي يحتم عليها ذلك.

س7: برأيكم و بحسب خبرتكم المهنية، هل ترون بأن الجزائر ممثلة بإداراتها العمومية ستكون يوماً ما إدارة بدون ورق؟

ج7: إنها غاية الدولة الجزائرية.

س8: هل ستعمم بطاقات الهوية والتنقل على جميع الجزائريين أم هناك صعوبات في ذلك؟

ج8: في 2022 ستعمم على جميع الجزائريين.

س9: إذا قيمنا هذه المرحلة التي وصلت إليها من العمل وأعطيناها نقطة على 10 كم ستكون العلامة؟ وهل أنتم فخورون بذلك أم هناك عمل لا يزال ينتظر الإدارة الجزائرية؟

ج9: العلامة ستكون 10/9 ونحن فخورون بذلك ونطمع للمزيد.

### نتائج المقابلة:

يتضح من كلام رئيس مصلحة الدراسات وتطوير البرمجيات المتعلقة بالوثائق البيومترية بمديرية السندات والوثائق المؤمنة، أن الدولة الجزائرية قطعت أشواطاً كبيرة في رقمنة الإدارة العمومية خاصة البلدية كما عرفت وثائق الهوية والتنقل تحوّل من صبغة تقليدية إلى صبغة رقمية متطورة والتي تعرف بالوثائق البيومترية عند العامة من الناس، ويضيف السيد من معرض حديثه أن هذه التحسينات جعلت المواطن يقتصر الجهد والوقت و يتقادم الأخطاء الإدارية التي كان يروح ضحيتها.

بالإضافة إلى ذلك بدأنا نلتمس بعض من الرضا من قبل المواطن بعد تغيير طريقة عمل هذه المصالح، ونحن فخورون بما تقدمه هذه المديرية من تحسينات للمواطن، وستكون هناك تحسينات أخرى في المستقبل<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> أجرت المقابلة مع السيد عمار بودريالة المدير الفرعي للدراسات والتطوير، يوم الأربعاء 24 ماي 2019 على الساعة 10:00 بمقر مكتبه، حاوره الطالب سومر عثمان.

### خلاصة الفصل :

في إطار تدعيم وإثراء الدراسة الميدانية المجراة من خلال التربص التطبيقي الذي قمنا به لمدة ثلاثة أشهر في مديرية السندات والوثائق المؤمنة، المتخصصة في إنتاج وثائق الهوية والتنقل في شكلها البيومتري، ولتدعيم هذه الدراسة وإثرائها قمنا بأخذ نموذج تطبيقي لبلدية الجزائر الوسطى، من أجل معرفة آراء المواطنين حول رقمنة هذه الوثائق و ماهية عوائد هذا التحول على البلدية و عليهم كذلك، من خلال جملة من الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى الاحتكاك المباشر مع إطارات ومهندسين تقنيين مؤهلين في ما يخص رقمنة الإدارة.

إلا أن الجزائر ممثلة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، من خلال هذا التحول مازالت تسعى إلى المزيد من التحسينات، والقضاء على الكثير من العقبات التي تواجه المواطن ، من أجل مواكبة الدول العالمية السبّاقة في الولوج إلى رقمنة الإدارة، وأكبر دليل على ذلك الدول المجاورة للجزائر التي سجلت تقدما ملحوظا في هذا الميدان.

الخاتمة

## الخاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على المواطن مع دراسة حالة بلدية الجزائر الوسطى ، بالتحديد المصالحة البيومترية ، حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التي تتساءل عن مدى تأثير وانعكاس تحول الإدارة من كلاسيكية إلى إلكترونية في تعاملاتها مع المواطنين.

- اختبار فرضيات الدراسة: انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية سوف نتحقق من صحة الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة أو نفيها.
- ❖ اختبار الفرضية الأولى: تعتمد الإدارة العامة الكلاسيكية على طرق يدوية مع وجود صعوبات و تعقيدات أمام المواطن، حيث تعتبر هذه الفرضية محققة من خلال نتائج الدراسة.
- ❖ اختبار الفرضية الثانية: من الدوافع التي أدت التي تحويل عمل الإدارة من كلاسيكية إلى إلكترونية هو التحسينات المقدمة للمواطن وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية من خلال النتائج المتحصل عليها.
- ❖ اختبار الفرضية الثالثة: الانعكاس التي جاءت بها الإدارة الإلكترونية على المواطن، تحسن الخدمات خاصة في وثائق الهوية والتنقل المقدمة من قبل المصالح البيومترية للبلدية، ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة بناءا على الدراسة الميدانية التي أثبتت ذلك.

## • نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية هي تحويل طريقة عمل الإدارة العامة من نمط تسيير كلاسيكي إلى نمط متطور يعتمد على وسائل تكنولوجية.
- إن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو "تقريب الإدارة من المواطن".

- تلعب الإدارة الإلكترونية دورا مهما خاصة في تسهيلها للعديد من الإجراءات وتحسينها.
- بعد مجيء الإدارة الإلكترونية على الإدارات العامة في الجزائر، تقلصت معها بعض التعقيدات التي لطالما عانى منها المواطن في عهد الإدارة الكلاسيكية.
- إن تطبيق مشروعة رقمنة الإدارة في الجزائر، أصبح ضرورة حتمية أملتها العديد من المتغيرات من بينها التطور الذي يشهده العالم في هذا المجال.
- تسعى الجزائر من خلال رقمنة الإدارة من بينها البلدية، للوصول إلى 0 ورق في تعاملاتها مع المواطن.

● **الاقتراحات والتوصيات:**

- الولوج إلى ميدان الإدارة الإلكترونية في جميع المصالح الإدارية العامة الأخرى ليست فقط في البلدية.
- القيام بعدة دورات تدريبية لموظفي البلدية لزيادة كفاءاتهم في استعمال الأجهزة الإلكترونية.
- الإنقاص من العراقيل البيروقراطية التي يلقاها المواطن من خلال تعاملاته مع الإدارة.
- توفير البنية التحتية اللازمة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية بجودة وكفاءة .
- تحفيز العاملين من خلال الرفع في أجورهم للزيادة في مردود العمل .
- تكثيف النشاطات الإعلامية للمواطنين بضرورة الولوج إلى ميدان الإدارة الإلكترونية.
- سن قوانين وتشريعات بخصوص مشروع الإدارة الإلكترونية .

-إدخال مشروع الإدارة الإلكترونية كإختصاص يدرس في الجامعات والمعاهد لتوسيع نطاق التكوين الأكاديمي في هذا المجال والمدرسة الوطنية العليا للمناجنت كانت السبابة في دمج هذا التخصص في الجزائر.

- آفاق الدراسة: على ضوء ما سبق، يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي تشكل مجالا لبحوث قادمة في نفس الميدان و الذي لم نستطع أن نشير إليها في هذه الدراسة بحكم الالتزام بالموضوع وكذلك لضيق الوقت ومن بين هذه المواضيع:
  1. تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي الإدارة العامة.
  2. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

# قائمة المراجع

أ - الكتب باللغة العربية

1. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الأردن، ط 3، دار وائل للنشر، 2013.
2. بلال خلف المكارنة، الفساد الإداري، عمان، دار وائل، 2011.
3. توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرة المهنية الإدارية، القاهرة، 2003.
4. الدكتور محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009.
5. السالمي علاء عبد الرزاق، والسليطي خالغ إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل.
6. صفوان البيطين، الحكومة الإلكترونية، الأردن، دار البازوري، 2001.
7. عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة، 2015.
8. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
9. مصطفى يوسف كامل، الحكومة الإلكترونية، دمشق، دار ريسان، د.ط، 2009.
10. موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط 1، دار الشروق، عمان، 2007.
11. نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين الهيتي، الإدارة العامة، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
12. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار البازوري، 2006.

ب - الرسائل الجامعية

1. أسماء دحمان، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر منشورة في (جامعة الجزائر 3)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015.

2. تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، أطروحة منشورة في جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، ( 2016-2017).
3. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العاملة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
4. صبرينة حماش، الإدارة الإلكترونية وأثرها في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر منشورة لجامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014-2015.
5. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (2015-2016).
6. عبكيشي عبد القادر سعيد، مطبوعة في مقياس الإدارة العامة المقارنة (محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة عامة جامعة الصديق بن يحي (جيجل) ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، (قسم العلوم السياسية) السنة الجامعية 2015/2016.
7. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر لجامعة منتوري، قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.
8. فريال رزقي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات العربية، 2013.
9. ليلي حرشة، الإدارة الإلكترونية لمدخل للإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة لجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012-2013.

ج - المجلات

1. موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، (دراسة حالة كلية العلوم -التكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة بحث عدد 09 /2011.
2. مجلة الداخلية، العدد 0، فيفري 2018، ص 90، 91.

د - القوانين والداستير

1. القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو 2011 والمعلق بالبلدية والصادرة بالجريدة الرسمية رقم 37 المؤرخة في 03 جويلية 2011م.
2. المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق لـ 19 مارس سنة 2014، و الم تضمن تنظيم الإدارات المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 شعبان عام 1438 و الموافق لـ 23 مايو سنة 2017، و الم حدد لتنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

هـ - المواقع الإلكترونية

1. بواسطة: ناتاشا عيسى - آخر تحديث : ٠٧:٣٣ ، ٢ أبريل ٢٠١٧ -  
<https://mawdoo3.com>
2. [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)
3. [www.apc.algercentre.dz](http://www.apc.algercentre.dz)

ر - الكتب باللغة الأجنبية

1. John Pfiffner and Rokertprethus, public administration, New York, the Ronald presscompany, 1956.
2. Marshall E. Dimock, Gladys Ogden Dimock, Publique administration, New York : halt rinehart 1969.

الملاحق

القطب الجامعي القليعة  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
تخصص حكومة الكترونية

عنوان المذكرة :

تأثير الإدارة الالكترونية على المواطن

استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج في طور الماستر 02، تخصص مناجمت الحكومة الالكترونية (e-gouvernement) نضع بين أيدي مواطني بلدية الجزائر الوسطى هذه الاستمارة بغية ملئها حتى يتسنى لنا تحليل النتائج واستكمال عملية إعداد المذكرة. ونحيطكم علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها لنا ستبقى محفوظة ولن يطلع عليها أحد ودمكم في خدمة العلم والمعرفة.

ملاحظة : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

## الملاحق

أولا : المعلومات الشخصية

أ - الجنس :

ذكر  أنثى

ب - السن :

أقل من 30 سنة

ما بين 30-45 سنة

ما بين 45-60 سنة

ج - المستوى التعليمي :

إبتدائي ومتوسط

ثانوي

جامعي

د - الخبرة المهنية

بدون خبرة

أقل من 10 سنوات

ما بين 20 و 30 سنة

ثانيا : البيانات المتعلقة بالبلدية مكان الدراسة الميدانية

1 - هل تعلم من هو رئيس بلدية الجزائر الوسطى ؟

نعم  لا

## الملاحق

2 - إذا كنت تعلم من هو، هل أنت راض عن عمله ؟

نعم  بعض الشيء  لا

3 - هل لديك إطلاع على الخدمات التي تقدمها البلدية ؟

نعم  بعض الشيء  لا

4 - ما هي نظرتك نحو البلدية ؟

هيئة لا مركزية لخدمة المواطن تحت شعار (بالشعب و إلى الشعب)

مكان للبيروقراطية

مكان استخراج الوثائق والترخيصات

لا تعني لي شيء

5 - هل سبق أن قاموا باستدعائك لحضور اجتماع ؟

نعم  لا

ثالثا : البيانات المتعلقة بمصلحة الوثائق البيومترية

1 - هل سبق لك و أن تعاملت مع المصلحة ؟

نعم  لا

2 - هل أنت راض عن طريقة عمل هذه البلدية ؟

نعم  بعض الشيء  لا

3 - هل أنت مطلع بالملف اللازم لاستخراج الوثيقة البيومترية ؟

نعم  بعض الشيء  لا

وإذا كانت نعم،

## الملاحق

4 - كيف تم اطلاعك على الملف ؟

عن طريق الانترنت

عن طريق صديق

عن طريق البلدية مباشرة

عن طريق لوحات إخبارية

5 - هل ترى بأن التحول الذي طرأ على الوثائق التي كانت كلاسيكية و الآن أصبحت  
بيومترية سهل بعضا من أمورك ؟

لم أشعر بأي تحول

أفادتنى كثيرا

نوعا ما

من هذه الاختيارات علل اختيارك :

.....  
.....

6 - هل تعلم أن مشروع الوثائق البيومترية بدأ في 2012 ؟

نعم  لا

7 - هل تعلم ماهي الإجراءات والمراحل التي تتبعها المصلحة لإنتاج الوثيقة البيومترية ؟

نعم  بعض الشيء  لا

8 - هل تعلم أين يقع مركز شخصنة الوثائق البيومترية ؟

نعم  لا

## الملاحق

9 - هل التحول الذي جاءت به الدولة في اطار رقمنة الادارة، هل حقق ميدانيا ما يعرف بتقريب الإدارة من المواطن ؟

نعم  بعض الشيء  لا

10 - ماهي الفائدة الشخصية بعد تحديث الوسائل المستعملة من طرف موظفين خاصة الشباك الالكتروني ؟

تخفيف العبء جراء الوثائق والملفات الكثيرة الاستخراج أي وثيقة إدارية

إنقاص وريح الوقت

شخصيا لم تقدم لي شيئا

11 - من الأشياء التي تحسنت من خلالها مصلحة الوثائق البيومترية الشباك الالكتروني، هل لديك فكرة عليه ؟

نعم  بعض الشيء  لا

12 - هل لاحظت أن وثيقة شهادة الميلاد رقم 12 خ لم يعد مطلوبا ؟

نعم  لا

13 - و إذا لاحظت ذلك ما هو السبب في رأيك ؟

الشباك الالكتروني الذي استحدث مؤخرا

أصبح غير مطلوب من الذين يملكون وثيقة بيومترية من قبل

لإنقاص الوثائق على المواطن فقط

لا أعلم

14 - هل المبلغ المدفوع لدى الضرائب لاستخراج جواز السفر مناسب لدخلك ؟

## الملاحق

مناسب  مناسب

15 - هل تعلم أنه يمكنك تجديد أي وثيقة بيومترية بصورة سريعة من خلال الشباك الإلكتروني؟

نعم  لا

16 - هل تعلم أنه بعد استحداث الشباك الإلكتروني سوف تعفى من إعادة أخذ البيانات البيومترية إذا توفر لديك مسبقا ملف بيومتري ويبقى هذا اختيارك؟

نعم  لا

17 - الهدف الأخير من الشباك الإلكتروني هو الوصول إلى إدارة بدون ورق، هل تعلم ذلك؟

نعم  لا

18 - هل لمست تحسن بعد رقمنة الإدارة مقارنة بالسنوات السابقة خاصة من جانب الخدمات؟

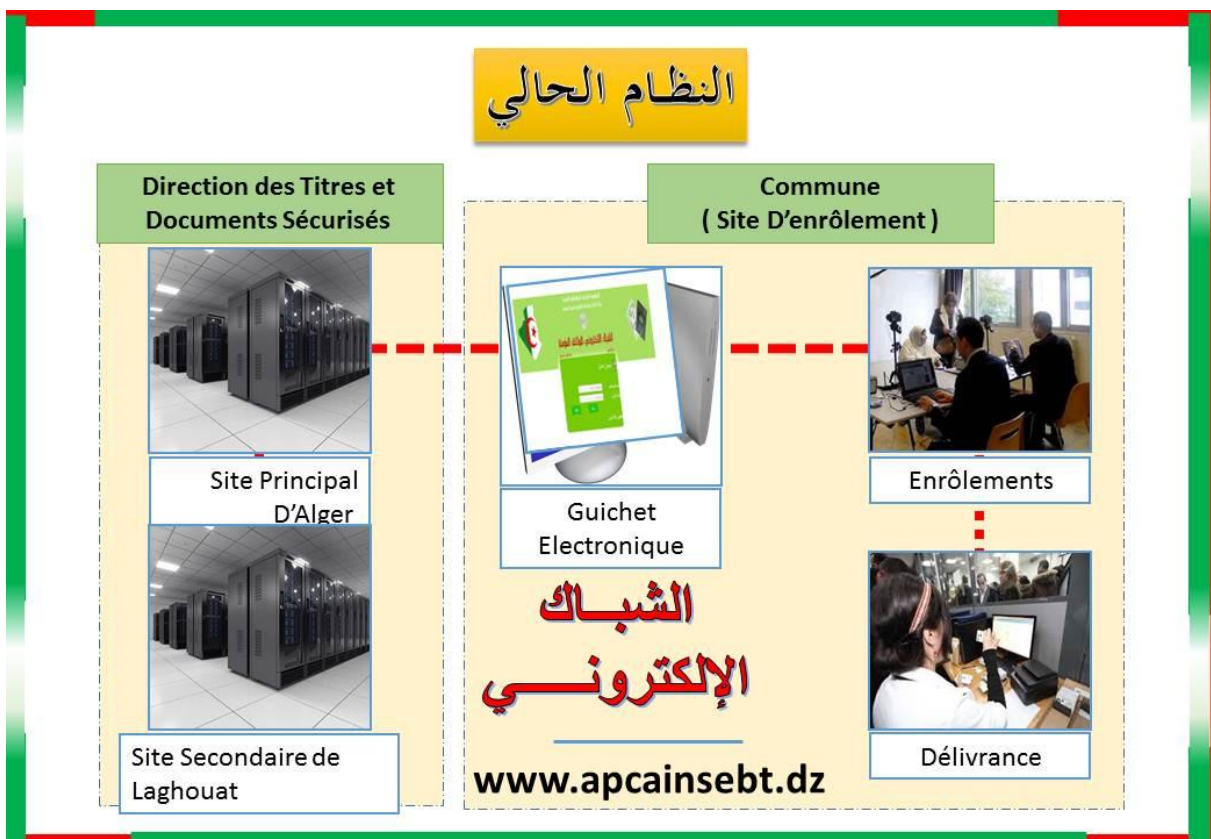
نعم  بعض الشيء  لا

19 - إذا أعطينا علامة على 10 كم سيكون علامتك بعدما أودعت ملف طلب الحصول على وثيقة بيومترية؟

..... / 10

20 - ماهي الاقتراحات التي يمكن تقديمها لرئيس مصلحة الوثائق البيومترية للزيادة في تحسين الخدمة للمواطن؟

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



## الملاحق

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر  
الدائرة الإدارية لسيدى امحمد  
بلدية الجزائر الوسطى

ملف وثيقة بيومترية  
رقم :

نوع الوثيقة

جواز السفر  بطاقة تعريف  رخصة سياقة  بطاقة رمادية

نوع الإيداع

أول مرة  تجديد  بعد إتلاف  بعد ضياع

جواز السفر

إستعجالي  صفحة 28  صفحة 48

المواطن

اللقب : الإسم : رقم الهاتف :

الموظف المكلف

Vérif

Enrol

Archives

ملاحظات

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية

MINISTÈRE DE L'INTERIEUR,  
ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES

استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية والبيومترية  
FORMULAIRE DE DEMANDE DU PASSEPORT ET DE LA CARTE NATIONALE D'IDENTITÉ  
ELECTRONIQUES ET BIOMETRIQUES

منطقة العينين  
Zone des yeux

35x45mm

Entre 32 et 36 mm

يجب أن تكون الصورة بيومترية وبدون إطار. ذات خلفية موحدة وبيضاء  
Le fond de la photo biométrique doit être uni, sans contour et de couleur blanche

جواز السفر  
PASSEPORT

بطاقة التعريف الوطنية  
CARTE NATIONALE D'IDENTITÉ

الوثيقة المطلوبة  
DOCUMENT DEMANDÉ

**A) ÉTAT CIVIL DU DEMANDEUR DU DOCUMENT** (أ) الحالة المدنية لطالبي الوثيقة

1. لقب 2. الاسم

3. Nom

4. Prénom(s)

5. الجنس 5. جنس  
 ذكر Masculin  
 أنثى Féminin  
 6. تاريخ الميلاد Date de naissance

7. مكان الميلاد Lieu de naissance  
 Pour les personnes nées en Algérie بالنسبة للأشخاص المولودين بالجزائر  
 بلدية Commune ولاية Wilaya  
 Pour les personnes nées à l'étranger بالنسبة للأشخاص المولودين بالخارج  
 سفارة أو قنصلية التسجيل Ambassade/Consulat de transcription بلد الميلاد Pays de naissance

8. الحالة الزوجية Situation familiale  
 أرمل/ة Veuf(ve)  
 متزوج/ة Marié(e)  
 أعزب/عزباء Célibataire  
 مطلقة/ة Divorcé(e)  
 9. لقب الزوج 10. اسم الزوج

11. Nom de l'époux  
 12. Prénom de l'époux

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

17. علامات خصوصية Signes particuliers

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

21. العنوان Adresse  
 الرمز البريدي Code Postal  
 22. سنة بداية الإقامة به Début de résidence à cette adresse (Année)  
 البلد Pays  
 البلدية/المدينة Ville/Commune

23. مهنة المعنى بالأمر Profession  
 24. صاحب العمل Employeur

ملاحظة هامة :

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 بالاسم واللقب بالعربية والفرنسية.  
 2. ملء الخانات الأخرى بالعربية أو بالفرنسية (استعمل لغة واحدة فقط).  
 3. بالنسبة للمتزوجات ملء الخانات المتعلقة بلقب واسم الزوج.  
 4. بالنسبة للتصغر ذوي ونسب شرعي غير الوالدين ملء الملحق المخصص للولي الشرعي.

ولاية الجزائر

بلدية الجزائر الوسطى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الشبكات الإلكترونية للمؤتمتة

192.168.1.60

معالجة الطلبات

تسيير الطلبات

حالة الأخطاء اليومية

الإخطائات

حالة الملفات على المستوى المركزي

حالة الملفات على المستوى المحلي

الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي

000	ملفات تتطلب تأكيد هوية الشخص	ملفات تتطلب إعادة أخذ المعاملات اليومية	ملفات تتطلب إعادة مسح العورة
027	ملفات مغفلة	ملفات مرفوعة مؤقتا	ملفات تتطلب إعادة التحويل إلى المديرية
000	ملفات تتطلب تصحيح المعلومات	ملفات تتطلب التتبع	ملفات تحمل رقم التعريف الوطني خاطيء

01.02.2019-1.4.2-النسخة 2019 © التهيئة العمرانية و التجهية المحلية و الجماعات المحلية

ولاية الجزائر

بلدية الجزائر الوسطى

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤتمنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتفهيبة العمرانية

192.168.1.60

معالجة الطلبات

تسيير الطلبات

حالة الأربعة اليومية

الاحتماليات

حالة الملفات على المستوى المحلي

حالة الملفات على المستوى المركزي

الملفات قيد المعالجة على المستوى المحلي

ملفات في انتظار مسح الصورة	064	ملفات في انتظار أخذ المعلومات اليومية	063	ملفات في انتظار التصحيح	004
ملفات في انتظار التحول إلى المديرية	003	ملفات في انتظار تأكيد الإجراء السريع	007	وثائق في انتظار الموافقة لتسليمها	005
ملفات مرفوضة مؤقتا	000	ملفات في انتظار تأكيد الهوية	000		

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التفهيبة العمرانية © النسخة 1.4.2، 2019-02-01

