معارف
ISSN 1112-7007
EISSN 6804 -2600
المجلد 17/ العدد 2 (ديسمبر2022): ص.ص:1222-1241

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية

Obstacles to the application of electronic management in Algerian municipalities

ط.د نصر الدين علي سعودي*[1] د. ريضا بن مقلة [2]

[1]جامعة البويرة، المخبر المتعدد التخصصات في علوم الانسان والبيئة والمجتمع، الجزائر، nacer.saoudi@univ-bouira.dz

[2]جامعة البويرة، مخبر التصوف والخطاب الديني (جامعة الجزائر2)، الجزائر، reda.benmokla.@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/13؛ تاريخ القبول: 2022/09/29؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص:

تعتبر البلدية الالكترونية التوجه الأمثل لتقديم خدمة ذات جودة للمواطن، يقوم هذا التوجه على استراتيجية تنظيمية تعتمد على تغيير تنظيمي شامل ابتداء من التغيير في التشريعات المحددة لعمل البلدية إلى تغيير في البيئة التحتية التكنولوجية. إلى تغيير في الجانب البشري من ذهنيات وسلوكيات. وهذا برسكلة الموارد البشرية.

يتناول هذا البحث مناقشة مشكلات تسيير الإدارة الالكترونية وأهمية رقمنة القطاع العمومي(البلدية) لنبحث مكامن المعوقات التي قد تحد من التمكن من رقمنة الخدمات العمومية.

كلمات مفتاحية: البلدية؛ الرقمنة؛ الإدارة الالكترونية؛ المعوقات؛ التكنولوجيا.

Abstract:

The electronic municipality is the ideal direction to provide a quality service to the citizen bazed on a regulatory strategy based on a comprehensive organizational change, from a change in the specific legislation of the municipalityti’s work, to a change in the

* المؤلف المرسل

technological infrastructure. This research discusses the problems of managing electronic management and digitizing the public sector (Municipality) to ask about the areas of obstacles, whether the relate to the mentality of the march or the inability of digital technology .

Keywords: Municipality; Electronic municipality; digital; obstacls.

المقدمة:

يعتبر التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة الكترونية تعتمد على التقنيات الحديثة الرقمية، وهي من اكبر التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشديدة، الميزة التنافسية، اقتصاد المعرفة وتوجهات العميل نحو جودة المؤسسات الخدماتية.

إن توفر الثورة المعلوماتية وتطور التكنولوجية الحديثة أدى بالحكومات إلى التحول التدريجي في العمل الإداري، من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الالكترونية أو ما يطلق عليه بالحكومة الالكترونية، بهدف التقليل من تكاليف العمليات الإدارية وزيادة جودة العمل المؤسساتي من خلال تعاملها مع الفرد والمنظمة، وإتاحة الخدمة للعميل على مدار الساعة والابتعاد على مفهومي المكان والزمان.

وعلى غرار حكومات العالم شرعت الحكومة الجزائرية في إنجاز مشروع الرقمنة من خلال مشروع الجزائر الالكترونية، والذي يهدف إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في جميع مصالحها على غرار البلديات.

إن البلدية هي النواة الرئيسية في المجتمع تعمل تحت سلطة الإدارات المركزية من الدائرة، الولاية والوزارة، ولأهمية البلدية شرعت الدولة العديد من القوانين والتشريعات التي تساهم في تنظيم عمل إدارة البلدية والاهتمام بمتطلبات المواطنين لإشباع حاجياتهم وتقديم الخدمات لهم .

لكن رغم الاصلاحات الإدارية والحرص على تطبيق الإدارة الالكترونية، إلا أن البلدية ما تزال متمسكة بالأساليب التقليدية في العمل الإداري، هذا ما أدى إلى التأخر في تلبية حاجيات المواطن.

تعتبر البلدية الالكترونية التوجه الأمثل لتقديم خدمة ذات جودة للمواطن، يقوم

هذا التوجه على استراتيجية تنظيمية تعتمد على تغيير تنظيمي شامل، ابتداء من التغيير في التشريعات المحددة لعمل البلدية، إلى تغيير في البنية التحتية التكنولوجية (المرنة-الصلبة)، إلى تغيير في الجانب البشري من ذهنيات وسلوكيات، وهذا برسكلة الموارد البشرية للوصول إلى جودة الأداء ورضا الزبون أو العميل.

ويعتبر التحول نحو القيادة الالكترونية التحويلية والتخلي عن القيادة التقليدية من أهم التحديات التي تواجهها القيادة في هذه المرحلة، بحيث تعمل على تكييف الموارد التقنية مع الموارد البشرية والابتعاد على مفهومي الحتمية التقنية والحتمية البشرية.

إن التوجه من البلدية التقليدية إلى الالكترونية في الجزائر راجع الى عدة معوقات وجب تسليط الضوء عليها ودراستها.

وعليه وبناء على ما سبق تتمحور اشكاليتنا من خلال التساؤل العام التالي:

ما هي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى البلديات بالجزائر؟

1-الإدارة الالكترونية:

1-1-ماهية الإدارة الالكترونية:

وفق ما أشارت إليه العديد من البحوث، يعتبر مصطلح[1] الإدارة الالكترونية من المصطلحات الحديثة التي لم يتم التوصل إلى تحديد تعريف شامل لها، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت.

فبعض الدراسات ركزت على أن التحول من الجانب التقليدي إلى الجانب الالكتروني، يرتكز على الجانب التكنولوجي من جهة والجانب البشري من جهة أخرى، وهو ما يعطي أهمية قصوى للرأسمال الفكري البشري بغية تحصيله على جانب عال من الفكر التكنولوجي، وحسن استخدامه من أجل إضافة الفارق وبغية الحصول على ميزة تنافسية، فعرفت الإدارة الالكترونية على أنها "وظائف الشركة الإدارية التي تقوم على الإمكانات التكنولوجيا كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات

(1) مصطفى يوسف كافي : الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص47.

الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيان الأهمية من استعمال الإدارة الالكترونية ووظائفها الحديثة، فعرفها مصطفى يوسف كافي بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الورق) إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من (تخطيط الكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة الكترونية ورقابة الكترونية)[1].

وعليه فالإدارة الالكترونية هي: تحويل جميع وظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف الكترونية ترتكز على تكنولوجيا المعلومات، وتقوم على مبدأ: إدارة بلا أوراق، بلا زمن، بلا مكان بغية تقديم خدمة للمواطن تلبي رغباته وتشبع حاجياته

1-2- خصائص الإدارة الالكترونية:

تتميز الإدارة الالكترونية بالعديد من الخصائص تساعدها على تطوير وظائفها وتميزها عن الإدارة التقليدية ومن أهمها[2]:

أ- السرعة والوضوح:

ب- عدم التقيد بالزمان والمكان

ت- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

ث- المرونة:

ج- الرقابة المباشرة والصادقة:

ح- السرية الخصوصية.

1-3-أسباب التحوّل للإدارة الإلكترونية :

إن التقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا والرقمنة وزيادة المنافسة على تقديم خدمات تتميز بالجودة والتقليص من الهوة الرقمية بين المؤسسات والارتباط بعامل الوقت

(1) مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص54

(2) احمد اسماعيل المعاني واخرون: قضايا إدارية معاصرة، داروائل للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص82

والابتعاد عن عامل المكان، من أهم الأسباب التي فرضت على التنظيمات التحول إلى الإدارة الالكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحوّل الإلكتروني في النقاط التالية[1]:

- الإجراءات والعمليات المعقّدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها التسبّب بحالة من عدم التوازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ضرورة تحقيق الاتصال والتواصل بين العاملين كاستحقاق اتساع نطاق العمل".

4-1 آثار التحول إلى الإدارة الالكترونية:

إن التحول للإدارة الالكترونية له عدة أثار على التنظيم، بحيث تشهد الوظائف الإدارية تحسنا ملحوظا مقارنة بالإدارة التقليدية، ومن أهم الجوانب التي كان للتحول أثرا بليغا عليها في المجال الإداري ما يلي[2]:

أ- **التنظيم:**

إن التغيير التنظيمي الذي يحدث نتيجة التحول للإدارة الالكترونية يمس عدة أنشطة في التنظيم نذكر منها:

❖ **الهيكل التنظيمي:**

هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام

(1) أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: المرجع السابق، ص83.

(2) نجم نجم عبود: الإدارة والمعرفة الإلكترونية.، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص83.

وإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. فنمط التفكير الإداري قد تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي، ثم من نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي.

❖ **التقسيم الإداري:**

إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم الشبكي.

❖ **سلسلة الأوامر:**

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا هو إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لإنجاز الأعمال؛ وبالتالي فقد تم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على رئيس مباشر واحد إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، وكذلك الانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. والتي لها خمسة أشكال، كما يأتي:

أولا - فرق مجموعات العمل
ثانيا- فرق حل المشكلات
ثالثا- حلقات النوعية
رابعا- فرق الإدارة

خامسا- الفرق الافتراضية وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة مثل وجودهم في منظمات مختلفة، ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

❖ **الرسمية:** في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنّه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

❖ **المركزية واللامركزية** يتميز التنظيم الإلكتروني بتعدد مراكز السلطة وذلك من خلال ظهور الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً

ب- القيادة الإلكترونية:

القيادة بمفهومها التقليدي تعني القدرة على إقناع الآخرين من أجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، أما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد تغير نمط

القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ففي ظل الإدارة الكلاسيكية كانت القيادة تشكل إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكنها في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت وظيفة أساسية.

إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة. كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها[1]:

- **مهارات المعارف الإلكترونية**
- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**
- **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

ت- الرقابة الإلكترونية:

من أبرز الخصائص التي تتميز بها الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، أي أنها تتّسم بعدم قدرتها على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت عملية الرقابة إلكترونيا وبذلك أصبح يطلق عليها **"الرقابة الإلكترونية** الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، ومن ثُم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

ث- التخطيط الالكتروني[2]:

يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز على استخدام التخطيط الاستراتيجي

(1) أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص- ص82-83.

(2) سمير عماري: دور الإدارة الالكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي، مدكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، موسم 2017-2018، ص36.

والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية وهي نظم جديدة، كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

1-5- فوائد الإدارة الالكترونية:

إن الاهتمام العالمي المتزايد والمتسارع للتنظيمات على الإدارة الالكترونية، جاء نتيجة للفوائد والنتائج الجيدة التي تحصلت عليها جراء تطبيق هذا النوع من الإدارة، ولذلك بدا تسابق معظم الدول في تطبيقها ومن أهم هذه الفوائد[1]:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل وخارج بلد المؤسسة.
- التقليل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- الحفظ والتوثيق الالكتروني الذي يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين والاستفادة منها في أمور أخرى.

1-6- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يعتبر التنظيم نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، ولكي يؤدي هذا التنظيم التطوير المنوط به والتوجه للإدارة الكترونية يحتاج إلى تهيئة بيئة داخلية وخارجية مناسبة، تتفاعل مع بعضها للوصول لفاعلية تنظيمية عالية ترتكز على عدة متطلبات:

أ- **التدريب وتطوير القيادة:**

يعتبر التدريب من أهم المتطلبات الواجب توفرها للعميل وللموظف بغية

(1) مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص82.

الاستعمال الصحيح للتكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الالكترونية.

ب- **البنية التحتية**:

إن نجاح الإدارة الالكترونية يتطلب وجود شبكة من الاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على إيصال ونقل المعلومات بين المؤسسات والعملاء والأفراد.

ت- **الوسائل الالكترونية**:

ونقصد بها الأجهزة الالكترونية المستعملة في الإدارة الالكترونية من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها وهواتف ذكية وشبكة للأنترنت.

ث- **التمويل**:

بحيث يمكن التمويل من عملية تطوير المنصات الرقمية وصيانة الأجهزة والقيام بدورات تكوينية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم.

ج- **توفر الإرادة السياسية والنصوص القانونية المنظمة**:

إن توفر الإرادة السياسية للقيادات العليا يعتبر من المطالب الرئيسة للانتقال للإدارة الالكترونية، فهي التي تقوم على الإشراف في التطبيق والقيام بعملية التقييم على جميع المستويات، كما أن توفرها يعطي أهمية كبرى لهذا الانتقال من طرف المستويات الدنيا.

ح- **توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية**:

على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف من أي عبث[1].

خ- **خطة تسويقية دعائية شاملة**:

للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية[1].

(1) فداء حامد: الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 226

2-البلدية:

2-1 ماهية البلدية:

هي تنظيم إداري من الجماعات المحلية تتكون من مجلس منتخب وإداريين يتم تسيرها من طرف رئيس البلدية، وتسعى لتلبية حاجات المواطن وخدمة مصالحه.

تعتبر البلدية النواة الأولى للنظام، وهي مسؤولة على التنمية المحلية الاجتماعية والثقافية، وهي الإطار الذي يمكن المواطن من المشاركة في تسيير شؤونه العامة وهو جوهر الديمقراطية التشاركية.

تتوفر البلدية على عدة هيئات:

- هيئة مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية ويرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

يعتبر المجلس الشعبي البلدي مكانا لمشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العامة، وهو ما يعكس قيم الديمقراطية التشاركية، ويتشكل من منتخبين محليين يتم تعيينهم عن طريق الانتخاب العام لعهدة بخمس سنوات، ويكون عددهم بحسب الكثافة السكانية لكل بلدية.

يقوم المجلس بمعالجة القضايا ذات الصلة بحاجات المواطنين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأمنية، وتكون هذه العملية عن طريق مداولات يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بترؤسها أو من ينوبه لظرف ما.

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة نيابات ولجان لها علاقة مباشرة باحتياجات المواطنين مشكلة من أعضاء المجلس الشعبي البلدي وهي:

- نيابة ولجنة المالية والاقتصاد والاستثمار

=

(1) مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص69.

- نيابة ولجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة
- نيابة ولجنة الفلاحة والري والصيد البحري
- نيابة ولجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية
- نيابة ولجنة الشباب والرياضة
- نيابة ولجنة التعمير

تشكل إدارة البلدية تحت وصاية الأمين العام وإشراف رئيس البلدية الحجر الأساس في عمل الجماعات المحلية، حيث تسند لها عدة مهام لها علاقة بتسيير شؤون البلدية من جهة كالهيكل التنظيمي والميزانية والمالية، ومن جهة أخرى تقوم بتسيير شؤون لها علاقة مباشرة بالمواطن كالحالة المدنية والنشاط الثقافي والرياضي.

يمكن للبلدية وفي إطار تقريب الإدارة من المواطن استحداث مندوبيات وملحقات تتولى ضمان مهام المرفق العام، وتلعب دور الوسيط بين مواطني تلك الجهة والمجلس الشعبي البلدي.

2-2 التحول التدريجي للبلدية الالكترونية في الجزائر:

تعتبر الإدارة الالكترونية توجها عالميا يقوم على توفير الخدمات الالكترونية للعميل وبشكل يطور الخدمة العمومية وفي جميع النواحي وازالت كل العراقيل التي كانت تعترضها، أما التحول في الجزائر يبقى تحولا جزئيا ومحتشما خاصة بما يعرف بالبلدية الالكترونية.

فالبلدية الالكترونية هي: أسلوب إداري للتنظيم يقوم على توظيف التكنولوجيا في جميع المعاملات، والانتقال بالأعمال التقليدية إلى أعمال الكترونية باستعمال مجموعة من الوسائط، والاعتماد على موارد بشرية كفئة.

لقد تم بتاريخ 14 مارس 2019 تدشين أول بلدية الكترونية على مستوى الوطن وهذا بولاية باتنة واقتصرت المهام على استخراج شهادتي الزواج والوفاة الكترونيا وبعدها إلى شهادة الميلاد عن بعد، وهو ما يعرف بانطلاق رقمنة الحالة المدنية[1].

(1) - مجلة الداخلية، العدد 02، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، وحدة الطباعة الرويبة،جويلية 2018، ص4.

-رقمنة مصالح الحالة المدنية:

تعتبر مصلحة الحالة المدنية في البلديات من أهم المصالح، وذلك لعلاقتها المباشرة والوثيقة بحاجات المواطنين باعتبار أن كل وثائقه تستخرج من هذه المصلحة.

لكن مظاهر البيروقراطية السلبية الحاصلة في هذه المصلحة وكثرت شكاوى المواطنين، والنفقات التي أصبحت عبء على كاهل البلديات كانت من بين مسببات وضع الحكومة خطط استراتيجية للانطلاق في رقمنة هذه المصلحة.

لقد مر مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية(السجل الوطني الآلي للحالة المدنية)حسب مجلة الداخلية بعدة مراحل:

- رقمنة السجلات الورقية للحالة المدنية وإدخال بيانات أكثر من 98 مليون صورة لشهادة الميلاد والوفاة وعقود الزواج.
- إصدار وثائق الحالة المدنية في أي بلدية أو ملحقة على مستوى التراب الوطني.
- تطهير ونسخ البيانات الهامشية عن طريق تقاطع قواعد البيانات.
- ربط مختلف القطاعات بسجل الحالة المدنية.

إن رقمنة سجلات الحالة المدنية من أهم مشاريع البلدية الالكترونية ومن اكبر تحديات الحكومة الجزائرية، لما يضفي من جودة للخدمة المقدمة التي تمتاز بالسرعة والدقة والتي تعفي المواطن من التنقل إلى البلدية مقر الميلاد من اجل استخراج ووثائقه.

كما أمكنت الرقمنة المواطن من استخراج جواز سفره البيومتري وبطاقة التعريف ورخصة السياقة البيومتريين في اقل وقت وجهد وبأقل عدد من الوثائق.

لقد تم بناء استراتيجية من طرف الوزارة الوصية من اجل تقريب الإدارة من المواطن وعصرنة المرفق العام تقوم على تخصيص روابط الكترونية لاستخراج شهادات الميلاد والزواج والوفاة.

3 معوقات التحول نحو البلدية الالكترونية:

يشهد الوقت الحالي ثورة رقمية كبيرة أجبرت المؤسسات على مواكبتها وتطبيقها في جميع أعمالها وخاصة الجانب الإداري منها وهذا ربحا للوقت والجهد والمال وخدمة للعميل وابتعادا على مفهومي المكان والزمان المحددين.

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات تغيير تنظيمي استراتيجي يواجه عدة تحديات ومعوقات حدت من تطورها وجعلت تقدمها محتشما وبطيئا وأخرت من عملية التحول نحو البلدية الالكترونية .

هذه المعوقات وجب أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع استراتيجية التغيير والتي يمكن تحديدها كما يلي:

أ- المعوقات التقنية:

تعتبر المعوقات التقنية من اكبر التحديات التي تواجه البلديات من اجل التوجه الحقيقي للنمط الالكتروني لما له من خصوصية، فهي بمثابة المحرك الرئيسي للعملية ومن بين هذه المعوقات نذكر:

- العجز الملحوظ في قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم ربط الملحقات بشبكة الألياف البصرية لتعميم تطبيق الإدارة الالكترونية على جميع فروع البلدية.
- التذبذب في الانترنت.
- عدم وجود الربط الكلي مع جميع الإدارات والوصول للمعنى الحقيقي للحكومة الالكترونية، وهو ما يجعل مفهوم الرقمنة مفهوما ناقصا كاستعمال بطاقة التعريف الوطنية البيومترية.
- التأخر الحاصل في استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- محدودية انتشار الانترنت ووسائل الاتصال.
- عدم وجود حماية عالية في التطبيقات مما يتيح عاملي الخصوصية والسرية.

ب- المعوقات التشريعية:

لقد ساهمت النصوص التشريعية الصادرة مند انطلاق المشروع الالكتروني في الجزائر سنة:2013 في التخفيف من عبء الوثائق الإدارية على المواطن، إلا أنها لم تحقق الهدف المنشود من تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى:

- التمسك بالنصوص القانونية القديمة وتطبيقها لعدم صدور قوانين مصاحبة للعمل الالكتروني، وخوفا من تطبيق العقوبات لعدم وضوح التوجه القانوني للعملية.

- عدم وجود نصوص قانونية ترقى مع طوح العمل الالكتروني.
- عدم جود حماية قانونية للمواطن والموظف من الجريمة الالكترونية وهو ما يزيد من مخاوف المواطنين والموظفين على حد سواء.

ت- **المعوقات السياسية** :

إن التكوين السياسي الخاطئ للمنتخب جعل البلدية في حالة عدم استقرار، وهذا لتغليب المصلحة السياسية الحزبية على المصلحة العامة، كما أن القيام بتكتلات حزبية لا تقوم على أساس الخبرة والمعرفة خلق حالة عدم استقرار لمنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي والدخول في انسدادات عديدة أثناء العهدة الانتخابية وهو ما اثر سلبا على السير الحسن للبلدية عامة وعلى تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية خاصة.

كما أن تسييس البلدية أو بعض مديرياتها ودخول الموظفين على الخط جعل من تطبيق الرقمنة أمرا صعبا، وهذا لتضارب الرؤى من جهة ووجود صراعات تنظيمية من جهة أخرى والقيام بمقاومة لهذا التغيير من طرف الإداريين، وخاصة إذا كان هناك تحويلا عشوائيا تعسفيا لموظفين على حساب آخرين.

ث- **معوقات تنظيمية وبشرية:**

تشكل المعوقات التنظيمية والبشرية أهم التحديات التي تواجه الحكومة الجزائرية للتوجه نحو بلدية الكترونية مخرجاتها ذات جودة بالنسبة للمواطن، ويمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ **الهيكل التنظيمي:**

يعرف الهيكل التنظيمي على انه الإطار المحدد للمسؤوليات ولنوعية الاتصال العمودي والأفقي، والملاحظ في البلدية هو نوع الهيكل التنظيمي الذي لم يتم تطويره أو تغيره مسايرة للإدارة الالكترونية.

فللتحول نحو البلدية الالكترونية يتوجب على المسؤولين تغير الهيكل التنظيمي التقليدي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي، لما يوفره هذا النوع من مرونة وقدرة على الاتصال السريع، وهو ما يسهل ويسرع من عملية اتخاذ القرارات التي يمكننا من خلالها حل بعض المشكلات غير المتوقعة بسرعة وهو ما يزيد من جودة للخدمات المقدمة.

إن الاعتماد على الهيكل التنظيمي التقليدي في البلدية احدث خلل تنظيمي كبير وخاصة عندما تم استحداث مناصب نوعية تقنية لا يوجد لها مركزا في الهيكل التنظيمي مما خلق تضاربا في الصلاحيات داخل المصالح.

✓ **نوعية القيادة:**

تشكل نوعية القيادة المحدد الرئيسي لنجاح أي تغيير أو فشله، فالتخطيط الاستراتيجي في جميع مراحله يقوم على مدى تقبل القائد لهذا التغير التنظيمي.

وبناءً عليه فالبلديات في الجزائر مازالت ترتكز على القيادة القانونية التقليدية التي تعيق عملية التحول، فهي غير قانعة به لعدة أسباب:

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

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

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

✓ **الجانب البشري:**

يلعب الجانب البشري دور المحرك الرئيسي لعملية التحول الالكتروني في البلدية ويمكن تقسيمه إلى:

المورد البشري للبلدية:

يعتبر عدم اقتناع الموظف والعامل بالإدارة الالكترونية وخوفه من الوقوع في

الأخطاء والأعطال من بين أهم المعوقات التي تحد من سرعة التحول نحوها وتحدث مقاومة كبيرة لهذا التغير التنظيمي، وهذا راجع لعدم وضوح وضبابية هذه الاستراتيجية بالنسبة للموظف.

إن تعفن المناخ التنظيمي للبلديات وتفشي ظواهر سلبية عديدة كالفساد والرشوة والمحسوبية بين الموظفين وحصول تسيب وظيفي أدى إلى غيابات وتاخرات كبيرة، افقد العمل قيمته ورمزيته واحدث خلل وظيفي داخل إدارة البلدية وقتل معه ثقافة الابتكار والانفتاح على التحولات التكنولوجية الحاصلة.

يشكل التوظيف بنوعيه الداخلي والخارجي الذي لا يرتكز على مبدأ الكفاءة كمعيار ويعتمد على مبدأ المحسوبية، عائقا يواجه البلديات الحالية وهذا لاعتباره من مسببات الصراع الوظيفي الحاصل الآن، وهو ما ولد مقاومة لأي تغيير قد يعدل من موازين القوى داخلها، كما انه يحدث هوة رقمية بين المتخصصين من ذوي الكفاءات وباقي الموظفين، فالتوظيف الزائد عن الحاجة والذي لا يرتكز على استراتيجية مدروسة زاد من معاناة البلدية ماديا، وكرس من ثقل الإجراءات الإدارية وصعب عليها التوجه نحو الرقمنة.

إن عدم سعي بعض المسؤولين المحليين المنتخبين لتغير الوضع الراهن المتعفن وتغليب مصلحتهم الخاصة على المصلحة العامة، رسخ لدى الموظف بعض القيم والعادات والتقاليد القديمة التي ميزت ثقافته التنظيمية الحالية، وتجلت في سلوكياته السلبية أثناء العمل من بطء في العمل والوساطة وكثرت التغيبات والاعتماد على بعض الممارسات التقليدية في انجاز المهام والأعمال.

بناءا على ما سبق فالثقافة التنظيمية الحالية للعامل في البلدية لا تساعدها على التوجه نحو البلدية الالكترونية.

العميل:

يشكل رضا العميل على الخدمة المقدمة من طرف البلدية الالكترونية من بين أهم مخرجات الإدارة الالكترونية، والتي يمكننا من خلالها دراسة مدى نجاح التحول الالكتروني، لكن هذا النجاح من عدمه راجع أيضا لمدى تقبل وتعامل العميل مع هذه الخدمة فهو يؤثر عليها في عدة مجالات:

- يشكل الوعي الالكتروني أهم عامل يمكن أن يؤثر في عملية التحول نحو البلدية الالكترونية، فالأمية الرقمية المنتشرة في المجتمع الجزائري الناتجة إما عن ضبابية طرق استعمال المنصات الرقمية الموجهة للعميل (وهذا راجع لعدم حصول التوعية الكافية في طرق الاستعمال)أو ناتجة عن تركيبة المجتمع الجزائري الذي ترتفع فيه نسبة الأمية وخاصة عند فئة الشيوخ

تؤثر الأمية الرقمية على سلوكيات وذهنيات المواطن اتجاه البلدية الالكترونية حيث ترسخ لديه المعاملات التقليدية في البلدية والتشبث بكل ما هو تقليدي.

- **عدم ثقة المواطن بالإدارة الالكترونية :**

يشكل تكرار الأخطاء الإدارية في قاعدة البيانات (السجل الوطني الالكتروني للبلدية)من بين أهم أسباب عدم ثقة المواطن بالجانب الرقمي للعملية، وهو ما لاحظناه في العديد من الحالات، وهذا راجع لعدم كفاءة الموظف المكلف بصب المعلومات من السجل المكتوب الى السجل الالكتروني مما ادخل المواطن في دوامة التصحيحات والتي لم يكن طرف فيها.

إن اهتزاز الثقة سيؤدي بالمواطن لعدم قبول التغيير الذي بدوره سيعيق عملية التحول.

✓ **معوقات تنظيمية أخرى:**

تفتقر جل البلديات إلى تخطيط استراتيجي سليم يقوم على تحديد الأهداف عن طريق دراسة الموارد المتاحة لها، فالتحول الحالي للرقمنة هو تحول جزئي خاص بمصلحة الحالة المدنية فقط.

إن عدم رقمنة جميع مصالح البلدية سيؤدي إلى خلل وظيفي بين المصالح في المعاملات، وهو ما نلحظه مثلا في مصلحة التعمير التي تعنى بتسوية وضعية السكنات والأراضي في البلدية، فالملاحظ في هذه المصلحة هو العدد الكبير من الملفات الورقية المكدسة في المصلحة وعدم تمكن الموظف من تسويتها وفي كثير من الأحيان تلف الملفات المودعة وهو ما أدى لكثرت الشكاوى والاحتجاجات.

تهدف الإدارة الالكترونية للوصول إلى قاعدة صفر ورقة، لكن هذا الهدف لا يمكن

الوصول اليه حاليا في البلدية وهذا راجع إلى عدم وجو الدعم الكافي من قبل الإدارات العليا لهذا التوجه، كما انه مرتبط بقرار سياسي من السلطات العليا مما حد من حرية اتخاذ القرارات على مستوى البلدية، فعدم التطبيق الكلي للحكومة الالكترونية أعاق تطبيق البلدية الالكترونية وهو ما لاحظناه في عدم اعتراف بعض الإدارات بالوثائق البيومترية (s 12) أو التعامل مع بعض الوثائق البيومترية بالطريقة التقليدية(صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية البيومترية) وهذا لعدم وجود قارئ المعلومات في كل الإدارات الجزائرية، فالإدارة الكترونية بذهنية تقليدية.

تعتمد رقمنة البلدية حاليا على موظفين متخصصين في المجال التكنولوجي وهو ما احدث هوة رقمية بينهم وبين باقي العمال وهو ما أنتج صراعا تنظيميا حاد، أدى إلى عرقلة عملية التحول.

ج- معوقات مالية:

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

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

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

خاتمة:

لا تزال عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر في مراحلها الأولى في العديد من المؤسسات العمومية، وعلى غرار البلدية فما تم انجازه لحد الآن لا يتعدى رقمنة بعض مصالحها كمصلحة الحالة المدنية، هذه العملية عادت بالفائدة على الحكومة والمواطنين، لكن تعتبر غير كافية، فعملية التحول لم تراعي مراحلها العلمية بدقة بل اعتمدت على الارتجالية في اتخاذ القرارات والتوجه مباشرة نحو شراء التقنية

وطرحها للاستعمال دون تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لها وهو ما يحد من تقديم خدمة ذات جودة.

إن التخطيط الاستراتيجي المبني على تغيير تنظيمي فعلي وكلي يجب أن يكون تدريجي، فلا يمكن الاستغناء حاليا على الإدارة التقليدية بالبلدية وإنما وجب أن تتماشى بالتوازي والإدارة الالكترونية وهذا لوجود عدة عوائق تنظيمية، مالية، سياسية.

وبناءً على ذلك نركز على أهم **التوصيات** المستخلصة:

- تطوير البنى التحتية التكنولوجية للبلديات والتحسين من جودة وسرعة تدفق الانترنت.
- وضع تشريعات قانونية تتماشى وطريقة عمل الإدارة الالكترونية.
- الابتعاد عن تسيس إدارة البلدية (فصل العمل الإداري عن العمل السياسي).
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للبلدية وتحويله من الهيكل التقليدي إلى الشبكي.
- التركيز على تأهيل القيادات، من اجل التوجه نحو القيادة الالكترونية التحويلية والاستغناء عن القيادة التقليدية.
- إعادة رسكلة الموظفين وتكوينهم على نمط الإدارة الالكترونية.
- الابتعاد عن التوظيف الزائد عن الحاجة والاعتماد على أسلوب الحاجات في التوظيف.
- إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للموظفين .
- توعية المواطنين والتعريف بالإدارة الالكترونية لزيادة الوعي الالكتروني.
- محاولة رقمنة جميع مصالح البلدية وربطها ببعضها البعض من جهة ومع الإدارات المحلية من جهة أخرى.
- الزيادة من الدعم المالي للتوجه الالكتروني، من ربط واقتناء التقنية وعملية تكوين للموظفين وتوعية المواطنين والاستعانة بخبراء متخصصين في هدا المجال.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة التي طبقت الإدارة الالكترونية، ودراسة نقاط الضعف والقوة في هذه التجارب وتحويرها وما يتمشى وظروف بيئة العمل عندنا .

المراجع:

1- أحمد اسماعيل المعاني واخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، سنة 2010.

2- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، سنة2004.

3- فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015 .

4- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، سنة 2011.

5- نجم نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية.، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.

الرسائل الجامعية:

6- سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي، مدكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، موسم 2017-2018.

7- مجلة الداخلية، العدد 02، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، وحدة الطباعة الرويبة، جويلية 2018.