

آليات الارتقاء بالمرفق العام من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية من وجهة نظر شاغلي المناصب العليا والوظيفية ببلدية تاويالة بالأغواط

Mechanisms for upgrading public facility through the application of digital governance: A Perspective from senior officials and functionaries in the Municipality of Taouiala, Laghouat

توامدية مسعودة¹ ♦، عمارة البشير²، مولاي عبد القادر جيلالي شنافي³

¹ المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو، مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة (الجزائر)،

m.touamdia@cu-aflou.edu.dz

² المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو، مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة (الجزائر)،

e.amara@cu-aflou.edu.dz

³ المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو، مخبر البحوث الاقتصادية والاجتماعية لتنمية الجنوب ومناطق الظل وتأهيل المؤسسات الناشئة (الجزائر)،

m.chenafi@cu-aflou.edu.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/11

تاريخ الاستلام: 2024/06/08

ملخص:

تبرز الدراسة أهمية الحوكمة الرقمية في الارتقاء وتحسين المرفق العام، وللتحقق من ذلك قمنا بإجراء مقابلة مع عينة تتكون من 06 موظفين ببلدية تاويالة، ممن يشغلون مناصب عليا، فمن خلال الأسئلة المفتوحة مع قراءتنا التحليلية للإجابات، توصلنا إلى أن للرقمنة والحوكمة الدور الإيجابي في نقل الإدارة من حالتها التقليدية إلى إدارة إلكترونية سمتها الشفافية، والموثوقية، وجودة الأداء، استحدثت بذلك مجموعة من الخدمات الإلكترونية وفق نموذج G2C، ما عزز التفاعل الإيجابي بين المواطن والبلدية، ونموذج G2G بين البلدية والولاية، ونموذج خدمات الموظفين G2E، فالخدمات الإلكترونية المتاحة عززت من إرساء وتضمين قواعد الحوكمة بالبلدية لينشأ عنها مرفق عام بلدي في طور التحول نحو مرفق عام إلكتروني يحظى بثقة رقمية من قبل المواطنين.

كلمات مفتاحية: مرفق عام، حوكمة رقمية، خدمات عامة إلكترونية، بلدية تاويالة

تصنيف JEL: H70، O36، O38، L97.

Abstract:

The study highlights the importance of digital governance in promoting and improving public facility. To confirm this we interviewed a sample of 06 senior employees, through open-ended questions and our analytical reading of the Responses, we have concluded that digitization and governance play a positive role in transforming administration from its traditional state to e-governance characterized by transparency, reliability and quality of performance, AS a result, a set of electronic services was created based on the G2C model. This enhanced positive interaction between citizens and the municipality, as well as the G2E model for employee services, the availability of electronic services has enhanced the dissemination and inclusion of municipal governance rules leading to the emergence of municipal public facility in the process of transformation towards an electronic public facility that enjoys digital trust from citizens.

Keywords: Public facility, digital governance, electronic public services, Taouiala Municipality

JEL Classification: H70، O36، O38، L97

1. مقدمة:

تَوَجُّهَ الدول نحو إصلاحات عميقة في القطاع العام خاصة بالجانب الإداري ومختلف الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين وغيرهم من المتعاملين جعل المرفق العام قلب اهتمام الحكومات خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي لامس مختلف القطاعات من تعليم، صناعة، صحة، تسيير... إلخ، فكان بذلك الانطلاقة نحو تبني مختلف التكنولوجيات الحديثة وتوظيفها في الإدارة والتحول نحو إدارة حديثة سمتها الرقمنة والعصرنة في تقديم الخدمات، والأداء المتميز بما يحقق الأثر الإيجابي لدى المجتمع المدني، وحتى تقديم خدمات إلكترونية عبر مختلف الوسائط والأجهزة الإلكترونية من هاتف محمول وحواשב محمولة، وألواح إلكترونية... إلخ.

تعد الحوكمة إحدى أهم المواضيع التي لاقت الاهتمام لاسيما مع انتشار الفساد الإداري في الإدارات وبين الموظفين، والبيروقراطية في التسيير أو البيروقراطية الأجهزة الإدارية التي أصبحت عائقا وحاجزا أمام المواطن مما انعدمت ثقته اتجاه الإدارات ومسيرها، لذا كانت الحوكمة بمبادئها الحل في إعادة بناء الثقة من جديد وإعادة لتشكيل أساليب جديدة في الإدارة من خلال تفعيل وإرساء الشفافية، المحاسبة والمساءلة، والمشاركة والرقابة، لكن مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة وما أفرزته من تكنولوجيات كالذكاء الاصطناعي، أنترنت الأشياء، الجيل الخامس، البلوك تشين، الواقع الافتراضي والمعزز، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة... إلخ، ألزم الدول بجميع مؤسساتها على السير في هذا التوجه والعمل على دمج واستخدام التكنولوجيات الحديثة في مختلف الإدارات والمرافق والقيام بتحول رقمي مع ضرورة حوكمة فعلية له، أو بحوكمة رقمية تساهم في إنجاح هذا التحول.

لذا خدمة المواطن وتلبية متطلباته تعطي سلم الأولويات لمحورته صَوَّبَ الجهود نحو الحرص على تقديم أفضل الخدمات، وتجسيد رآقي المرافق العامة بأنواعها ليكون النصيب للبلديات التي تعد مرفقا عاما إداريا محليا قريبا من المواطن، فنظير الخدمات التي تقدمها كاستخراج واستصدار الوثائق، وأخرى ضمن اهتمامات المواطن، لذا حرصت الدولة الجزائرية على تجسيد ما يعرف بالبلدية الإلكترونية "مشروع البلدية الإلكترونية 2013"، حيث يعتبر هذا المشروع الانطلاقة من أجل رقمنة المرافق العامة لتليها عدة مشاريع أخرى من أجل الوصول إلى مرفق عام إلكتروني يقدم خدماته لمرتفقيه عن قرب أو عن بعد، بهدف نيل رضا المواطنين والتخلص من الطوابير في مختلف الإدارات، وفي نفس الوقت يلزم توفر عنصري الثقة والأمن السيبراني مما يعزز من الثقة الرقمية للمنتفعين من خدمات المرافق العامة.

1.1 إشكالية البحث:

تعطينا التجهيزات التي تحتويها المكاتب من حواسيب، طابعات، هواتف، الفاكس... إلخ، صورة عامة عن مدى جاهزية الإدارة وأنها ذات فعالية من حيث الأعمال المنجزة وكذا جودتها، وعلى العكس من ذلك فمع تنامي التكنولوجيات الحديثة في ظل موجة الثورة الصناعية الرابعة وانتشارها في المجتمع لم تعد كافية مما استوجب الرفع من سقف التحديات بضرورة استخدام أحدث التقنيات ومجارة التحولات التكنولوجية الحاصلة على النحو الذي يضمن أفضل الممارسات لها من خلال حوكمة رقمية فعالة ترفع من أداء المرفق العام، فإلى وقت قريب العلاقة بين البلدية والمواطن يسودها الامتعاض وهي في حالة صدام فيما يتعلق بجانب الخدمات التي تقدمها للمواطن كمرفق عمومي قريب منه، لذا عكفت الدولة الجزائرية على تحسين خدماتها والعمل على رقمنتها، فكمحلة أولى بدأت بمشروع البلدية الإلكترونية 2013، فمن أولويات هذا المشروع هو تحسين الخدمة العمومية خاصة تلك المتعلقة بمصلحة الحالة المدنية، إضافة إلى رقمنة معظم مصالح البلدية وربطها عبر شبكات محلية بمختلف الجهات الوصية كالولاية والدائرة ومختلف المديرات والمقاطعات الإدارية.

وتأسيسا على ما ذكرناه ولتوضيحه نطرح الإشكالية الرئيسية والتي مفادها:

كيف يمكن أن تساهم الحوكمة الرقمية في الارتقاء بالمرفق العام البلدي؟

2.1 أسئلة البحث:

وفي مايلي نطرح التسؤلات الفرعية التالية:

- ما هو المرفق العام وماهي مكوناته الأساسية؟
- ما المقصود بالحوكمة الرقمية للمرفق العام؟
- ما هي آليات تجسيد التحول الرقمي للمرفق العام البلدي؟

3.1 فرضيات البحث:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وما تبعها من تساؤلات فرعية نصيغ الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤدي الحوكمة الرقمية دورا مهما في نقل المرفق العام والارتقاء بمستوى أدائه في تقديم خدمات ذات جودة وذلك بإرساء المبادئ الحوكمية بإضفاء الجانب الرقمي في إدارة المرفق العام والتحول نحو رقمته.
- ولدراسة الفرضية الرئيسية والتحقق منها نصيغ الفرضيات الفرعية التالية:
- رقمنة المرافق العامة يعزز من موثوقية المنتفعين اتجاهها.
- تضمين مبادئ الحوكمة وربطها بأدوات التحول الرقمي يرفع من أداء المرفق العام.
- يدرك موظفو بلدية تاوالة أهمية الحوكمة الرقمية في الإدارة.
- يسهل التحكم في تقنيات التحول الرقمي من قبل الموظفين بالبلدية.

4.1 أهداف البحث:

- الإسهام في إثراء البحث العلمي والمكتبات بموضوع حيوي تتسابق الدول لتكون في الصدارة فهو يلامس التكنولوجيا الرقمية والإدارة معاً؛
- أردنا كباحثين معالجة موضوع يلامس المواطن والبلدية نظرا لمحورية كل منهما، وفي نفس الوقت لأن البلدية همزة وصل بين المواطن والحكومة؛
- نستهدف من خلال بحثنا الباحثين والأساتذة من أجل فتح آفاق دراسة ومشاريع بحث حول الحوكمة الرقمية في البلديات، وصناع القرار والمسؤولين بضرورة إرساء وتضمين مبادئ الحوكمة والحوكمة الرقمية في القطاع العام وهذا بالنظر إلى الإيجابيات والفوائد المحققة من ذلك.

5.1 أهمية البحث:

موضوع دراستنا يكتسي أهمية نظرا لافتترانه بمفهوم الحوكمة الذي تغلغل على جميع المستويات وأصبح مطلباً ينادى به كل أصحاب المصلحة، القطاع العام والقطاع الخاص ضمن ثلاثية تكون أضلاع الحوكمة، واقتزان هذا المفهوم أيضا بالرقمنة والتحول الرقمي مما انبثق عنه ما يعرف بالحوكمة الرقمية فمن خلال دراستنا نسعى إلى دراسة ما ستحققه الحوكمة الرقمية بأبعادها في المرفق العام في مجال الخدمات أو أداء الموظفين، وهو ما يميزها وهذا يربطنا بين متغيري الحوكمة والرقمنة أي أننا نبحت عن طرق وآليات نجعل الرقمنة بمختلف أدواتها وتقنياتها في إطار مسؤول متركز حول المواطن.

6.1 المنهج المستخدم في البحث:

ما ناسب بحثنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للإحاطة أكثر بالمفاهيم والتدقيق فيها فيما يخص متغيري الحوكمة الرقمية والمرفق العام كل على حدا لنطلع على عدة كتب ومقالات ومواقع الكترونية، أما في الجانب التطبيقي استخدمنا أسلوب المقابلة بطرحنا الأسئلة المفتوحة على عينة من المبحوثين مع استعمال الأسلوب التحليلي في قراءة الإجابات.

7.1 الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

- الحدود المكانية: بلدية تاويالة بالأغواط

- الحدود الزمانية: من 2024/05/20 إلى 2024/05/25.

2. المرفق العام المفهوم، وعناصره الأساسية:

لتحقيق رفاهية المجتمع، ولضمان تقديم خدمات للمواطنين ترقى لتطلعاتهم، تطلب ذلك إنشاء مرافق عامة تختلف خدمات كل واحدة منها عن أخرى، هدفها المشترك هو تحقيق المصلحة العامة للمواطن.

1.2 تعريف المرفق العام:

عرفه هوريو: " بأنه منظمة تجمع مجموعة من العناصر البشرية، المادية، المالية، القانونية، لذا فالمرفق العام إحدى الوسائل تلجأ السلطات الإدارية إليها لإشباع حاجة جماعية بصورة منظمة"¹

فهي توفر لأفراد المجتمع المحلي الخدمات التي يحتاجونها من أجل تحقيق حياة ذات جودة، كما توفر مناصب عمل لمختلف شرائح المجتمع.²

2.2 العناصر الأساسية للمرفق العام: يقوم على ثلاثة عناصر وهي:

- نشاط تتولاه الدولة أو أحد الأشخاص العامة: كالبليدية، الولاية بصفة مباشرة وقد يعهد إلى أفراد أو القطاع الخاص لكن يكون تحت إشراف ورقابة من الدولة.³

- الغرض منها تحقيق المصلحة العامة: من هنا المرفق العام يحقق المصلحة العامة وكل مرفق عام نشاطه المصلحة العامة، لترتبط هذه الأخيرة وتقرن بالجانب المادي، فهي علة وجود المرفق العام وسبب إنشائه.⁴

- خضوع المرفق العام للسلطة العامة

ما يميز المرافق العامة هي تقديمها لخدمات عامة للمواطنين ولمرتفعيها، مما استدعى الاهتمام أكثر بجودة الخدمات والحرص على تقديمها للمنتفعين وفق المبادئ والأسس المذكورة في الجدول أدناه:

جدول رقم: (01) يوضح مبادئ الخدمة العامة

المبادئ	مفهومها
المساواة	عدم التمييز ووجوب استفادة كل فرد مهما كانت حالته الاجتماعية، معاقا، أو مقيما في مكان ما من الخدمات العامة، وصفة عدم التمييز تمتد الى التنوع بين أساليب تقديم الخدمة العامة من أجل مكافحة عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية لكنه نسبي في نفس الوقت فلا يمكن ضمانه في قطاعي التعليم والصحة.
الاستمرارية	هي نتيجة طبيعية لتحقيق المساواة، تتطلب دوام وانتظام تقديم الخدمات الأساسية للحياة الاجتماعية كخدمات الأمن من شرطة وحماية مدنية، خدمة الطوارئ، الخدمات الصحية... إلخ، لكن حق الاضراب عن تقديم الخدمات العامة ليكون معيقا لمبدأ الاستمرارية.
القدرة على التكيف	وتعرف أيضا بقابلية التغيير خاصة فيما يتعلق بسرعة التطور الحاصل في مجال الابتكارات التكنولوجية وتوفر شبكات الهاتف المحمول وسرعة النفاذ إلى الأنترنت مما يستلزم ضرورة تكيف الخدمات العامة مع احتياجات المواطنين.
إمكانية الوصول	ذات ثلاثة أبعاد: البعد الاجتماعي أي الوصول إلى الجميع دون تمييز، البعد الاقتصادي حيث تكون الخدمة المقدمة بأسعار مقبولة أو مجانية، وأخيرا البعد الإقليمي أي شمول وتغطية تقديم الخدمة في جميع أنحاء الإقليم، مع توفر شرطي البساطة

وسهولة الوصول للخدمة وهو أمر مهم يحسن من العلاقة بين الخدمات العامة ومستخدميها.	
الحياد	كنتيجة طبيعية لبدأ المساواة يضمن الحياد حرية وصول الجميع إلى الخدمات العامة دون تمييز.
الشفافية	تعد أداة للتحكم في عمل الخدمات العامة من قبل المستخدمين.
الأهلية والموثوقية	لزوم توفر الثقة والأمن في علاقة المستخدم بالإدارة فيما يتعلق بالخدمات العامة مع وجود قواعد ثابتة توطر ذلك، فالموثوقية تشكل قضية رئيسية ألزم الشركات بضرورة توفير بيئة إدارية أكثر أمانا وكفاءة من الناحية القانونية.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا للمرجع:

Lia Caponetti , Barbara Sak , **comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes?**, Avril 2016, CIREC INTERNATIONAL , p p, 14-18

3. آليات الارتقاء بالمرفق العام البلدي في ظل الحوكمة الرقمية:

مع التنامي والانتشار الواسع لتقنيات التحول الرقمي في العالم، وظهور مجتمعات رقمية ارتفع سقف متطلباتها خاصة في يتعلق بجانب الخدمات العامة ومع ظهور الأزمة الصحية كوفيد 19 والتي غيرت من أساليب الإدارة بمختلف المؤسسات للتحول نحو إدارة إلكترونية ذكية تعزز من الثقة الرقمية للمواطن ولمرتفقي المرافق العامة، ولتحقيق الموثوقية والمصادقية برزت الحوكمة الرقمية كحل يعمل على نقل المرفق العام إلى مرفق عام إلكتروني.

1.3 الحوكمة الرقمية:

يقول **Lamentillo**: الحوكمة الرقمية عنصر مهم في الإدارة التنظيمية تساعد المؤسسات في أن تصبح أكثر كفاءة، شفافية، مساءلة يسهل الوصول إليها، وأكثر فعالية من حيث التكلفة، يمكنها تحسين عملياتها وخدمة ناخبها بشكل أفضل من خلال تنفيذ ممارسات الإدارة الإلكترونية الرقمية⁵.

وهي إطار تحدد من خلاله المساءلة، سلطة اتخاذ القرار، والأدوار فيما يتعلق بتواجد المؤسسة الرقمي باستعمال: المواقع الإلكترونية، الهواتف المحمولة، الأنترنت، تحدد الاستراتيجية الرقمية، ركائزها هي: إطار الحوكمة الرقمية، إشراك أصحاب المصلحة، أمن البيانات، اتخاذ القرارات الأخلاقية، العمل التشاركي⁶.

بينما المجلس الأوروبي الحوكمة الرقمية هي استخدام التقنيات الإلكترونية ضمن 03 مجالات من العمل: العلاقة بين السلطة العامة والمجتمع المدني؛ الديمقراطية الإلكترونية؛ والخدمات العامة الإلكترونية⁷.

2.3 أبعاد الحوكمة الرقمية:

تعددت أبعاد الحوكمة الرقمية حسب وجهة نظر كل كاتب لكنها لك تبتعد عن مبادئ وقواعد الحوكمة المعروفة وفي مايلي نستعرض بعضا منها:

في كتاب بعنوان إدارة الحوكمة الرقمية القضايا، والتحديات، والحلول ليوتشي تشن حدد أربع أبعاد للحوكمة وهي:

بعد القيم العامة يشمل الشمولية، الشفافية، الاستدامة والمساءلة، أما بعد **نمط الأنشطة** فيتضمن التكامل والتفاعل بنوعيه الرأسي الأفقي والتكامل الرقمي، أما بعد **دور الحكومة** أسهمت الحوكمة الرقمية في تحويل دوره من إنتاج الخدمات إلى مستثمر في الشراكة أو التعاون بين القطاعات، أما **البعد التقني** والمتمثل في التجهيزات الإلكترونية الحوسبة سحابية، والأنترنت، ومختلف تقنيات الويب 0.1-0.2-0.3⁸.

هناك أيضا من أخذ بالأبعاد التالية لتشكيل الحوكمة الرقمية: الشفافية الرقمية، المشاركة الرقمية، المساءلة الرقمية والتدقيق

الرقمي⁹.

للبلدية الدور المهم في حياة المواطن بالدرجة الأولى لعدة امتيازات تخص البلدية دوناً عن المؤسسات الأخرى فهي قريبة من المواطن، له القرار في تحديد منة يرأسها عن طريق الانتخاب، فهو صاحب قرار فيها، وهي همزة وصل بين المواطن وحكومته، فالبلدية هي حكومة مصغرة قريبة من المواطن وفيما يلي نعرض على كيفية تمكين الحوكمة الرقمية في الجزائر:

- **البنية التحتية والرقمية:** في اجتماع افتراضي لمديري برامج الحكومة الالكترونية العرب التاسع المنظم من قبل الإسكوا في ديسمبر 2021 أوضح السيد الأمين العام مميزات التحول الرقمي في الجزائر وآفاقه تتمثل في:

إرادة سياسية واضحة من قبل السلطات العليا في البلاد تعمل جاهدة على التمكن من أدوات التحول الرقمي، مع وجود ترسانة قانونية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كفاءات بشرية في مجال التكنولوجيا وتوفر الموارد المالية اللازمة لذلك والأهم من ذلك كله امتلاك الجزائر لمنشآت قاعدية أرضية، بحرية وفضائية للاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق السريع،¹⁰

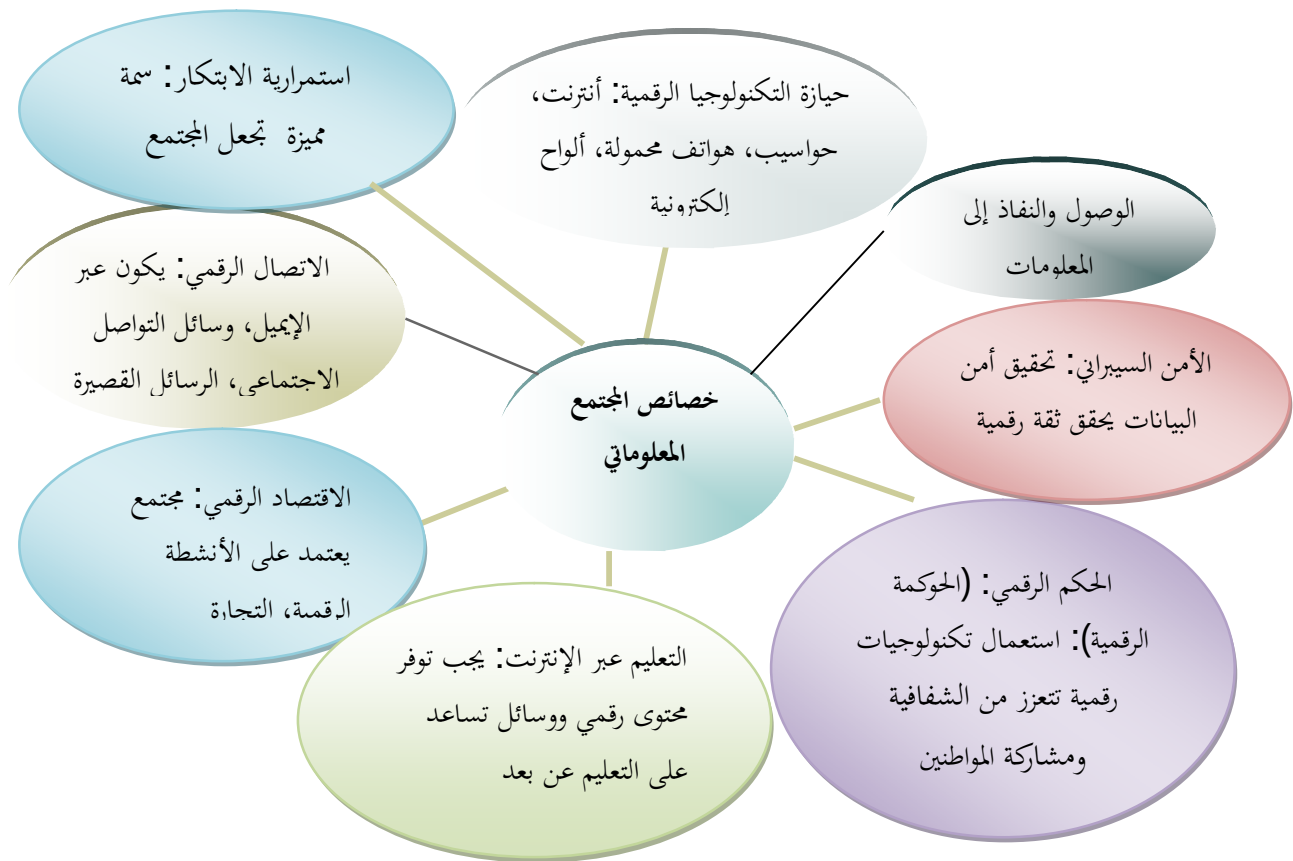
أنشأت الجزائر أيضا المحافظة السامية للرقمنة والتي هي بصدد التحضير لإعداد الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2024-2029 بنظرة استشرافية لرقمنة الجزائر آفاق 2034، من خلال رصد آراء المجتمع المدني، المختصين والمتعاملين الاقتصاديين عبر استبيان تجمع من خلاله المعلومات وانشغالات المواطنين ومختلف الفاعلين والخبراء في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والخدمات الإلكترونية، هيئات التعليم بهدف رسم المعالم الكبرى ووضع استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي،¹¹ ولأن الهدف الذي تنشده الدولة الجزائرية وهو تعزيز السيادة الرقمية والوصول إلى الحوكمة الرقمية وذلك من خلال عصرنة مؤسسات الدولة وتحسين خدماتها وفق ما أوضحته المحافظة السامية للرقمنة مريم بن مولود لدى إشرافها على مراسم توقيع مشروع إنجاز المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية وهو عبارة عن شراكة بين مجمع هواوي كونسورسيوم والمحافظة السامية للرقمنة.¹²

- **اللامركزية، الديمقراطية التشاركية والحوكمة التشاركية:** التحول نحو اللامركزية توجه مهم يرفع من كفاءة وجودة تقديم الخدمات لقرب المستويات المحلية من المواطنين،¹³ ساهمت أيضا التكنولوجيات الحديثة وعلى رأسها الأنترنت من اقتراب المواطن من ممثليه في الجماعات المحلية، مما شجعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وإعطاء مقترحات عزز من أبعاد الحوكمة¹⁴، مما أحدث حوكمة تشاركية من خلال التفاعل الإيجابي بين المواطنين والحكومات الذي عزز هو الآخر الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص.

- **استخدام الحوسبة السحابية:** تعمل على تعزيز موارد تكنولوجيا المعلومات وخفض التكاليف وزيادة كفاءة الخدمات العامة، وتوفر حلا لتخزين البيانات الضخمة ومعالجتها في سياقات الحكومة الالكترونية.¹⁵

- **استخدام الذكاء الاصطناعي:** توظف تقنية AI من أجل حسن سير إدارة المرافق العامة خاصة فيما يتعلق بمسألة حماية البيانات الحكومية المعلوماتية فقد عززت من ثقة الجمهور بالاعتماد على الخدمات الذكية.¹⁶

- **مجتمع معلوماتي:** له الدور المهم في إنجاح التحول الرقمي وليرقى أي مجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي استوجب توفر الخصائص التالية:



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الموقع الإلكتروني:

<https://www.mpt.gov.dz/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%88-%d9%85%d8%ac%d8%aa%d9%85%d8%b9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b9%d9%84%d9%88%d9%85%d8%a7%d8%aa%d8%9f>

، تاريخ

الاطلاع: 2024/05/15

4. بلدية تاوالة بالأغواط نموذج البلدية الإلكترونية:

ما يميز البلدية أنها قريبة من المواطن من ناحية الموقع وقرب المسؤولين من رئيس المجلس الشعبي البلدي والنواب ورؤساء اللجان... إلخ أيضا من المواطنين مما يتطلب تعزيز العلاقة بين البلدية والمواطن وتوفير الخدمات بالشكل المطلوب والمناسب، والانتقال إلى إدارة إلكترونية لمختلف مصالح البلدية من مستخدمين، مالية وأجور، الميزانية.

1.4 البلدية الإلكترونية:

الضرورة الملحة للتحويل نحو إدارة إلكترونية ملامحها تقنيات التحويل الرقمي والعصرنة معالمها الأساسية الموظف الرقمي، المواطن الرقمي مع امتلاك المهارة الرقمية مما شكلت هاته الثلاثية تحديا لوضعي السياسات وصناع القرار والمسؤولين، ألزم بذلك الدولة الجزائرية الحدو نحو تبني الرقمنة في مختلف قطاعاتها والإدارات المختلفة لتتجسد فعليا من خلال وضعها لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 فكان ضمن هاته الاستراتيجية نصيب وأهداف سطرها الجهات الوصية من أجل التحويل نحو بلدية إلكترونية بامتياز.

- تعريف البلدية¹⁷

تعرف حسب القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو من سنة 2011 المتعلق بالبلدية في المادة الأولى: " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية والمستقلة وتحدث بموجب القانون".

وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وهذا حسب المادة 2 من قانون البلدية.

ولأن الهدف الذي تسعى إليه الدول والحكومات هو التحول نحو بلدية إلكترونية قوامها: الرقمنة، واستخدام التكنولوجيات الرقمية وتحويل خدماتها إلى خدمات إلكترونية تتم عبر الأنترنت... إلخ

لذا تعرف **البلدية الإلكترونية**: بأنها نمط متطور وجديد من الإدارة يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، وتحت هذا النمط الجديد من العمل يتمكن من إنجاز كافة المعاملات الحكومية وحتى إصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية مثل الأنترنت والهواتف الخلوية والأرضية بسرعة وفعالية عالية.¹⁸

نتيجة لظهور بيئة رقمية بامتياز، ولتغير ملامح الإدارة والتسيير وظهور مجتمع رقمي ولعدة أسباب دفعت الدولة الجزائرية إلى الشروع في تجسيد البلدية الإلكترونية قبل سنة 2018 من خلال مشروع تتمثل أهدافه المعلنة فيما يلي:¹⁹

- تحسين حياة المواطنين؛
- تحسين جودة وأداء خدمة البلدية؛
- تحسين علاقة البلدية بالمواطنين؛
- الارتقاء بالبلدية لتكون رافعة أساسية للتنمية الاقتصادية.

2.4 خدمات البلدية الإلكترونية:

الشفافية، السرعة واختصار الوقت وتحسين كفاءة العمل أهداف تسعى لها أنموذج البلدية الإلكترونية من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها سواء كانت للمواطنين، القطاع الحكومي، الموظفين أو القطاع التجاري نوجزها في مايلي:

- **خدمات المواطنين: Government to Citizen G2C**: تعني بتقديم كافة نوعية الخدمات الحكومية للمواطنين إلكترونيا، تتمثل في التسجيل المدني مثل شهادة الميلاد، الزواج، جواز السفر، شهادة عائلية، بطاقة التعريف، رخصة السياقة... إلخ.²⁰

- **خدمات القطاع الحكومي Government to Government G2G**: تتعزز العلاقة بين الحكومة إلى حكومة وذلك باستخدام عدة وسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني، الأنترنت، وتوظيف الشبكات المحلية والخارجية (Intranet & Extranet).²¹

- **خدمات الموظفين Government to Employees G2E**: تعني بالمعاملات بين الإدارات الحكومية المختلفة وبين موظفيها، مما يتيح لهم فرص التعلم الإلكتروني والتشجيع على تحري المعرفة، الشفافية، المشاركة، والتدريب مما ينشئ حلقة تواصل بين الموظفين ومختلف إداراتهم والجهات الوصية.²²

- خدمات القطاع التجاري Government to Business G2B : تنجز المعاملات الإلكترونية بين الإدارات الحكومية المختلفة وبين القطاع الخاص ينشأ عنه تفاعل إلكتروني مما يحدث تكامل إقتصاديا تسيطر فيه على السوق.²³

3.4 الدراسة الميدانية:

قمنا بإجراء مقابلة مع عينة من موظفي البلدية ممن يشغلون مناصب عليا، طرحنا عدة أسئلة ضمن محاور الدراسة لإختبار صحة الفرضية الرئيسية والإجابة عن مختلف الأسئلة، استهدفنا بذلك عينة تعدادها 06 موظفين من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول الرقمنة بالبلدية، ونوعية الخدمات التي تقدم للمواطنين في إطار حوكمة رقمية للجماعات المحلية -البلدية- وفي مايلي قراءة وتحليل لمختلف إجابات الموظفين وأرائهم حسب المصالح التي يرأسونها:

1.3.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

للتعرف على خصائص الدراسة قمنا بحساب النسب المئوية والتكرارات لمتغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب العالي أو الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب العالي أو الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	05	%83,33
	أنثى	01	%16,66
المجموع		06	%100
السن	أقل من 30 سنة	0	%0,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	05	%83,33
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	01	%16,66
	أكثر من 50 سنة	0	%0,00
المجموع		06	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	01	%16,66
	ليسانس	03	%50
	ماستر	0	%0,00
	مهندس	02	%33,33
	دراسات عليا	0	%0,00
المجموع		06	%100
المناصب العليا	الأمين العام	متصرف رئيسي	01 16,66%
	رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة	متصرف رئيسي	01 16,66%
	رئيس مصلحة المالية والوسائل العامة والمستخدمين	ملحق رئيسي للإدارة الاقليمية	01 16,66%
المناصب الوظيفية	مسؤول الشبكة	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01 16,66%
	مسؤول مشروع تقني حضري	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01 16,66%
	مسؤول رقمنة الحالة المدنية	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01 16,66%

المجموع			06	%100
الخبرة	من 01 سنة إلى 03 سنوات	0	0,00%	
	أكثر من 03 سنوات إلى 05 سنوات	0	0,00%	
	أكثر من 05 سنوات إلى 10 سنوات	0	0,00%	
	أكثر من 10سنوات	6	%100	
المجموع			06	%100

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا ل: المقابلة: الأمين العام، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/20

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية شاغلي المناصب العليا والوظيفية بالبلدية رجال بنسبة 83,33% ، أما السن فيتجاوز أفراد العينة 30 سنة، وبالنسبة للخبرة فنسبة 100% تتجاوز 10 سنوات، أما فيما يخص المؤهل العلمي فما نسبته 100% يحوزون مستوى جامعي (شهادة الدراسات التطبيقية، ليسانس، مهندس دولة)، كما يحوز 03 من أفراد العينة شهادات تكوينية أخرى كشهادة الماستر، فالمستوى العلمي الجيد لدى مفردات العينة ظهر في نوعية الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين واستيعابهم الجيد للأسئلة التي قمنا بطرحها -أسئلة مفتوحة- على أفراد العينة وهي تختلف حسب المصلحة والوظيفة التي يشغلها المبحوث من خلالها واستنادا لإجاباتهم قمنا بتجميعها وتحليلها:

- المحاور المستهدفة:

الرقم	المحور
01	الأعمال والخدمات على مستوى مكاتب البلدية
02	إدراك وفهم الموظفين لمفهوم الحوكمة والرقمنة
03	وعي الموظفين بقواعد الحوكمة وتضمينها في مختلف أساليب التسيير بالبلدية
04	أهمية الرقمنة والتمكن من أدواتها
05	أبعاد الحوكمة الرقمية: القيم العامة، دور الحكومة، نمط الأنشطة، التقنية

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الدراسة النظرية بالبحث

3.3.4 قراءة تحليلية للمعلومات وإجابات المبحوثين:

جميع البلديات على مستوى الوطن تتضمن مجمل الخدمات التي أحدثتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية من إستحداث السجل الوطني الآلي، بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومترية... إلخ، في إطار ما يعرف بالجزائر الإلكترونية 2013، وإن تأخر تنفيذ الإستراتيجية حتى مطلع سنة 2016، تلتها أيضا عدة خدمات عمومية فعلى مستوى بلدية ومن خلال المقابلة التي أجريناها قمنا كباحثين بتبويب وتحليل وتصنيف الخدمات الموجودة بالبلدية وفق نماذج الخدمات الإلكترونية التي عرضناها سابقا: 24

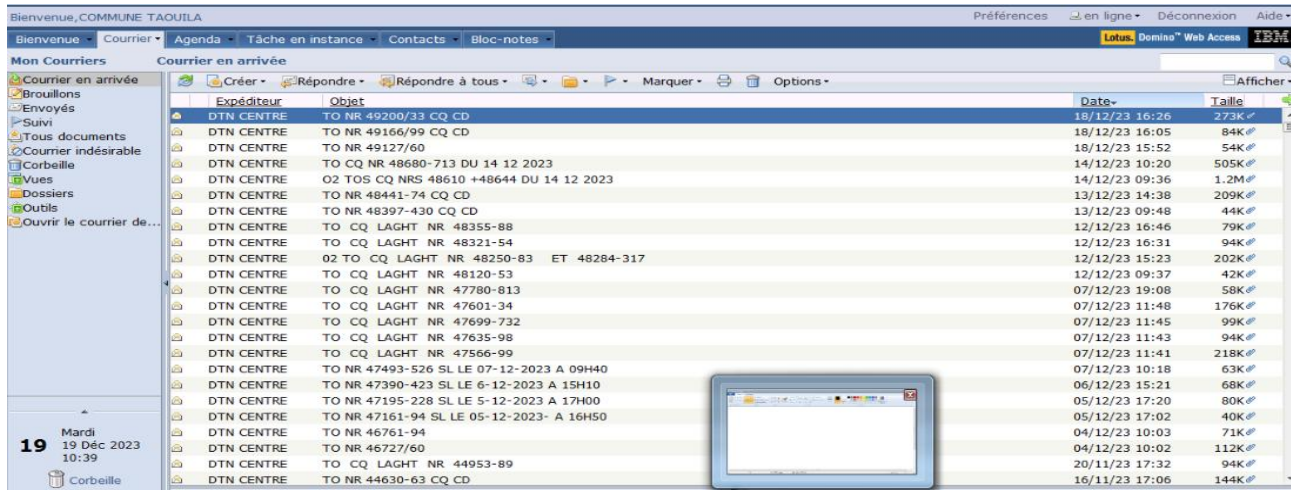
✓ خدمات المواطنين: Government to Citizen G2C:

بذلت الدولة الجزائرية جهودا حثيثة من أجل توفير خدمات عمومية إلكترونية للمواطنين قصد تقريب الإدارة من المواطن، تقليص الوثائق، اختصار الوقت... إلخ، وهذا من أجل حوكمة رشيدة للبلديات حيث تقدم البلدية عدة خدمات عن بعد للمواطن من بينها:

- جواز السفر البيومتري: قلصت الإدارة الوثائق الواجب إحضارها من قبل المواطن من أجل إستصدار الوثائق فإن كان المعني لديه وثيقة بيومتريه سواء كانت بطاقة التعريف أو رخصة السياقة يعالج طلبه عن طريق الأنترنت أو على مستوى المصلحة البيومتريه دون جلب أي وثيقة سوى وصل التسديد من مصلحة الضرائب، مع إثبات لوضعيته المهنية.
- بطاقة التعريف البيومتريه: يكتفي المواطن باحضار صور شمسية خلفية بيضاء حديثة مع إثبات محل إقامته هنا قلصت الإدارة الوثائق، يمكن أيضا للمواطن التوجه إلى أي بلدية على مستوى ولايته من أجل إستصدار وثيقته البيومتريه.
- رخصة السياقة: تستلم ملفات طالبي رخصة السياقة من طرف مديرية النقل لتعالج على مستوى المصلحة البيومتريه.
- شبك عن بعد: ويمثل في بوابة الخدمات الالكترونية عن بعد والتي تقدم عدة خدمات للمواطنين عن بعد نذكر بعضها: طلب سكن عمومي إيجاري، تجزئة اجتماعية، رخصة بناء، رخصة هدم... إلخ، توجد 29 خدمة على مستوى البوابة، فعلى مستوى بلدية تاويلالة يعين مكلف يقوم بمعالجة الخدمات من خلال الولوج إلى رابط الكتروني تظهر عبره مختلف الطلبات المقدمة من قبل المواطنين.

✓ خدمات القطاع الحكومي Government to Government G2G²⁵:

- Lotus courrier wilaya: تطبيق إرسال الرسائل بين كل البلدية والولاية وهو بريد سريع يسهل الإطلاع على الرسائل الواردة إلى البلدية وهي ذات تنسيق pdf.



Expéditeur	Objet	Date	Taille
DTN CENTRE	TO NR 49200/33 CQ CD	18/12/23 16:26	273K
DTN CENTRE	TO NR 49166/99 CQ CD	18/12/23 16:05	84K
DTN CENTRE	TO NR 49127/60	18/12/23 15:52	54K
DTN CENTRE	TO CQ NR 48680-713 DU 14 12 2023	14/12/23 10:20	505K
DTN CENTRE	O2 TOS CQ NRS 48610 +48644 DU 14 12 2023	14/12/23 09:36	1.2M
DTN CENTRE	TO NR 48441-74 CQ CD	13/12/23 14:38	209K
DTN CENTRE	TO NR 48397-430 CQ CD	13/12/23 09:48	44K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 48355-88	12/12/23 18:46	79K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 48321-54	12/12/23 16:31	94K
DTN CENTRE	O2 TO CQ LAGHT NR 48250-83 ET 48284-317	12/12/23 15:23	202K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 48120-53	12/12/23 09:37	42K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 47780-813	07/12/23 19:08	58K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 47601-34	07/12/23 11:48	176K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 47699-732	07/12/23 11:45	99K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 47635-98	07/12/23 11:43	94K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 47566-99	07/12/23 11:41	218K
DTN CENTRE	TO NR 47493-526 SL LE 07-12-2023 A 09H40	07/12/23 10:18	63K
DTN CENTRE	TO NR 47390-423 SL LE 6-12-2023 A 15H10	06/12/23 15:21	68K
DTN CENTRE	TO NR 47195-228 SL LE 5-12-2023 A 17H00	05/12/23 17:20	80K
DTN CENTRE	TO NR 47161-94 SL LE 05-12-2023- A 16H50	05/12/23 17:02	40K
DTN CENTRE	TO NR 46761-94	04/12/23 10:03	71K
DTN CENTRE	TO NR 46727/60	04/12/23 10:02	112K
DTN CENTRE	TO CQ LAGHT NR 44953-89	20/11/23 17:32	94K
DTN CENTRE	TO NR 44630-63 CQ CD	16/11/23 17:06	144K

- FTP: File Transfert protocole يستخدم لتحميل ورفع الملفات عبر الشبكة (بين البلدية والولاية) ومركز إنتاج الوثائق المؤمنة (تطبيقات، إرساليات، ملفات ذات صيغة وورد أو إكسيل) يتميز بسهولة الإستعمال والمرونة يمكن لأي موظف استعماله.



- نظام تسير شامل مدمج: ²⁶يعني بتسيير شؤون المستخدمين يضم 11 عشر محورا يمكن الإدارة المحلية من الإطلاع على مختلف المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمستخدمي البلدية.



البريدي، فالعون المكلف على مكتب المالية الأجور لا يعيد حجز المعلومات من جديد للمستفيدين فعملية الحجز انتهت على مستوى مكتب الشؤون الاجتماعية، ما يتم إنجازه هو إرسال مختلف الوثائق من بطاقات إلزام وحوالات إلى المراقبة المالية وأمين الخزينة العمومية.

وفي سياق الرقمنة ومن أجل تعزيز الشفافية الرقمية لا سيما الطابع الاستراتيجي والمستدام لعملية رقمنة الوثائق الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية شرعت بلدية تاويالة بناء على الإرسال رقم: 2973 المؤرخ في 2024/03/09 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في عملية رقمنة ملفات جميع الموظفين والعمال وما تحويه من وثائق لتؤكد في نفس الوقت على توفير الظروف المادية والبشرية لإستكمال العملية في أجل أقصاه شهرين، ولإنجاز ذلك وضع دليل يوضح كيفية رقمنة الملفات لتكوين ملف لكل إدارات وموظفي البلدية يتكون الملف من:

- ملف الحالة المدنية (صورة شمسية، شهادة ميلاد، عقد زواج، شهادة عائلية، زمرة الدم)؛
- ملف المسار المهني (قرارات التعيين، الترسيم، النقل، سندات العطل، التعيين في المناصب العليا، قرارات الترقية في الدرجة... إلخ)؛
- العقوبات: (الخصومات، العقوبات التأديبية، العزل)؛
- العطل والغيابات: (العطل المرضية، عطلة الأمومة، ساعات الرضاعة)؛
- الحركة: (إعادة التعيين، الإنتداب، الاستدعاء، الخدمة الوطنية، الإحالة على التقاعد، الإستقالة)
- حالات أخرى: كإيقاف الراتب، ساعات تدريس... إلخ

تضمن الدليل أيضا كيفية تسمية الوثائق بعد معاينتها ومسحها، وطريقة حفظها وتخزينها.

على مستوى بلدية تاويالة أنهى موظفو مصلحة المستخدمين العملية في المدة المحددة، ساعد على ذلك الموارد المادية والبشرية المتوفرة لدى مكتب المستخدمين: 03 أجهزة إعلام آلي مكتبية، 01 جهاز إعلام آلي محمول، 04 أجهزة ماسحة ضوئية وأربعة موظفين يحوزون مستوى جامعي، فقد أبدوا رضاهم عن العملية فالدليل المعد من قبل المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية حسب رأيهم واضح والإجراءات المحددة مرنة، ونتيجة لذلك كَوّن ملف إلكتروني لجميع موظفي وعمال البلدية، فعملية الرقمنة لها الأثر الإيجابي فقد ساعدت الموظفين بالمكتب على عدم الرجوع للملفات المؤرشفة في كل مرة، وسرعة الوصول لأي وثيقة تخص الموظف.²⁹

5. الخلاصة:

من خلال ما تطرقنا له يتضح لنا أن التحول الرقمي رحلة طويلة يتطلب وضع استراتيجيات تُرسم فيها المعالم الكبرى للتحول والهدف منه وأطر العمل المناسبة، ويتطلب أيضا مهارات رقمية وقيادة رقمية واعدة نظرا لشموليته لكل الأنشطة وكافة القطاعات، وهو عملية عميقة تحدث تغييرا شاملا وجذريا.

ووللوصول الفعلي إلى مرحلة تطوير ممارسات التحول الرقمي والإنتقال من ما هو تقليدي إلى نموذج رقمي مبني على التكنولوجيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يجب تتبع مراحل التحول وبناء وهيئة البنى التحتية، من أجل تجسيد الإدارة الإلكترونية في البلديات ووضع حلول تقنية تحسن من مختلف الخدمات العمومية وتغير من ذهنيات المواطنين ودفعهم نحو التحول إلى مواطن رقمي، يقابله أيضا وجوب تكوين الموظفين على مختلف أدوات التحول الرقمي وعلى كيفية الولوج إلى مختلف التطبيقات الإلكترونية والعمل بها، والاسترشاد بمختلف قواعد الحوكمة من أجل تقديم خدمة إلكترونية ذات جودة عالية، مع توفير بنية تحتية رقمية ذات مستوى عالي من أجهزة إعلام آلي مستحدثة ومختلف ملحقاته التكنولوجية والتدرب أيضا على

إستعمالها، مما ينشئ مرفق عام إلكتروني يحظى بثقة رقمية من مختلف المتفعين منه، لكن العقبة التي تؤرق صناع القرار والحكومات هو كيف نصل إلى مجتمع معلوماتي رقمي في أمد قريب؟.

من خلال الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة والمقابلة التي أجريناها مع عينة من رؤساء المصالح بالبلدية وبعض الموظفين من خلال طرح أسئلة مباشرة حول سيورة العمل وطبيعة الخدمات المقدمة وأخرى عن الحوكمة والتحول الرقمي إتضح لنا صحة الفرضية التي طرحناها فالحوكمة الرقمية بمختلف أبعادها وركائزها ترفع من أداء المرفق العام وترتقي به إلى تطاعات المواطن الرقمي، فالفاعل الإيجابي بين المواطن والبلدية يُعزى إلى كفاءة المورد البشري بالبلدية وجودة الخدمات لكن لا يفوتنا أن نوه بضرورة شرح دقيق لمفهوم الحوكمة الرقمية للموظفين وماهي متطلباتها، وإيضاح الهدف منها والمتمثل في مكافحة الفساد والبيروقراطية السلبية واستهداف ثقة المرتفقين للمرفق العام البلدي، يسهم في ذلك سهولة الوصول والنفاد إلى المعلومات والولوج إلى مختلف البوابات الإلكترونية الخاصة بتقديم الخدمات، مما ينشئ موظف رقمي ينجز مهامه ويديرها بواسطة تكنولوجيات حديثة ووسائط إلكترونية و مواطن رقمي يتحكم في التكنولوجيا الرقمية، له القدرة على الوصول إلى الخدمات الإلكترونية عبر الأنترنت.

فقد أخذت بلدية تاويالة المبادرة في رقمنة مصالحها، كمكتب المالية والأجور والشؤون الاجتماعية كخطوة أولى تليها عدة خطوات لباقي المكاتب والمصالح آملة من ذلك الرفع من أداء موظفيها وتمكينهم من إنجاز مختلف المهام على نحو كفؤ وفعال يختزل فيه الوقت وتقل فيه الأخطاء للتوجه نحو الخطأ الصفرى كليا خاصة فيما يخص معالجة الأجور ومختلف الجوانب المالية. ما استخلصناه من البحث بشقيه النظري والتطبيقي أدى بنا إلى اقراح توصيات إرتأيناها حلا ومنفذا يقودنا إلى تجسيد مرفق عام إلكتروني ومواطن رقمي وهي:

- التحول من الهيكل التنظيمي الرسمي إلى هيكل إلكتروني مرن مع وجود إتصال داخلي شبكي يتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة يوما بعد يوم؛

- تفعيل جانب الإعلان لتعريف المواطن بالخدمات الإلكترونية المتوفرة بالبلدية وعلى مستوى الجماعات المحلية؛
- وضع دليل إرشادي يشرح بالتفصيل للمواطنين كيفية الولوج لمختلف المنصات الرقمية وطريقة استعمالها؛
- فهم أولويات المواطنين وفئات المجتمع فهما أفضل؛
- تحسين المهارات الرقمية لموظفي البلدية؛
- إنشاء فريق الخدمة الرقمي يُعنى بعمليات التحول الرقمي مع إحداث برامج متعلقة بإعداد قادة التحول الرقمي.

فتحت لنا الدراسة التي قمنا بها آفاقا أخرى للبحث وهي:

- التحول نحو استدامة المرفق العام المحلي في ظل حوكمة الإدارة الإلكترونية.
- التمكين الرقمي لموظفي القطاع العام.

6. الهوامش والإحالات:

⁽¹⁾ رزاق بارة كريمة، المرفق العمومي، المركز الجامعي عبد الحفيظ و صوف ميلة، 07 أفريل 2022، الموقع الإلكتروني،

<https://elearning.centre-univ-mila.dz/a->

https://elearning.centre-univ-mila.dz/a-2023/pluginfile.php/85576/mod_resource/content/1/chap%202%20version%202.pdf تاريخ

الإطلاع: 2024/05/05

⁽²⁾ Stefana Badescu Ana-Maria Branea & Marius Stelian Gaman, **The importance of the public facilities network within the urban environment and its distribution within collective housing neighborhoods. case study:**

Timisoara, Romania, <https://www.researchgate.net/publication/311536641> , August 2016, conference Paper, 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2016At: Albena, Bulgaria Volume: SGEM2016 Conference Proceedings

⁽³⁾ فاطمة الزهراء روماني، مفهوم المرفق العام ودور الحكومة الالكترونية في خدمة الجمهور، المجلة القانونية، جامعة القاهرة، مصر، (2482_2456)، ص، 2461.

https://law.journals.ekb.eg/article_221315_9844d3ee899f4a9dd404adf9b0a6c325.pdf

⁽⁴⁾ بودرع حضرية، المرفق العام بين تحقيق المصلحة العامة وبلوغ الفعالية، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 4، المجلد 1، 15 ديسمبر 2018 جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، ص 175.

⁽⁵⁾ Algen 0 and all, **Assessing the Utility of Digital governance for Inter- generational Public Sector**

Workers, 29 Nov 2023 web site: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4629912, date view: 24/04/2024

⁽⁶⁾ Vepkhvia Grigalashvili, **Digital government and digital Governance: Grand Concept**, International Journal of Scientific and Management Research, vol 6, Issue 02, February 2023, (1-25), Doi: <http://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6201> , p 3-4.

⁽⁷⁾ Nandita Kaushal, **Digital governance : Theory and Practice**, University of Lucknow, Department of public Administration, web site:

https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004120815046665Nandita_Kaushal_Digital_Governance.pdf , date view: 20/04/2024

⁽⁸⁾ يوتشي تشن، ترجمة جعفر بن أحمد العلوان، إدارة الحوكمة الرقمية القضايا، والتحديات، والحلول، مركز البحوث والدراسات، 2020، الرياض، ص ص، 25-28.

⁽⁹⁾ عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، علاء سعيد عبد الفتاح حمدونة، الحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالاحتفاظات الجنوبية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 1، 2023، ص (45-61)، ص 47.

⁽¹⁰⁾ الاسكوا، الرابط الإلكتروني: <https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/6-Algeria-Min-Post->

[Telecom-Ar.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/6-Algeria-Min-Post-Telecom-Ar.pdf) ، 2021/12/16، تاريخ الاطلاع: 2024/04/01

⁽¹¹⁾ المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للرقمنة رصد آراء المجتمع المدني، المختصين والمتعاملين الإقتصاديين، الرابط الإلكتروني: <https://sondage.hcn.gov.dz> ، تاريخ الاطلاع: 2024/03/29.

⁽¹²⁾ الإذاعة الجزائرية، إنجاز المركز الوطني للخدمات الرقمية: المحافظة السامية للرقمنة تبرم اتفاقا مع تجمع هواوي، الرابط الإلكتروني:

<https://news.radioalgerie.dz/ar/node/44167#>، 2024/04/20، تاريخ الاطلاع: 2024/05/20

⁽¹³⁾ رئاسة الجمهورية المصرية، الحوكمة: نحو منظومة فعالة لإدارة شؤون الدولة والمجتمع، الرابط: <https://www.presidency.eg/media/163945/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf> : تاريخ الاطلاع: 2024/05/31

⁽¹⁴⁾ براهيم عبد المجيد، الديمقراطية التشاركية، الملتقى العلمي حول: مؤشرات الحكم الرشيد وتطبيقاتها، مخبر القانون والمجتمع والسلطة، يومي 06 و 07 أفريل 2011، ص 11.

¹⁵ (Alexander Ronzhym, Maria Wimmer. **Report for Electronic governance research and practice worldwide**, 07/12/2018, the European Commission.) 20/05/2024(

¹⁶ محمد سعيد سعد الله بخيت، أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير خدمات المرافق العامة (الإدارة الذكية نموذجا) دراسة مقارنة، مجلة

البحوث الفقهية والقانونية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 43، 2023، ص (3405-3497)، ص 3440

¹⁷ المجريدة الرسمية، العدد 37، 3 يوليو 2011، الرابط الإلكتروني: <https://www.joradp.dz/FTP/Jo-arabe/2011/a2011037.pdf> ، تاريخ الاطلاع: 2024/03/22.

¹⁸ كنزة سيفر، لبيد عماد، البلدية الإلكترونية كآلية لتفعيل الإدارة الجوارية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة، المجلد 10، العدد 1، 2023، ص ص (617-630)، ص 619.

¹⁹ وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الرابط: projet commune electronique، 2018/01/01، ص 2 ، https://www.interieur.gov.dz/images/Ffiche-Projet_ECOMMUNE_Jan2018_Site-web.pdf ، تاريخ الاطلاع : 2024/03/22.

²⁰ مصطفى يوسف كافي، يوسف مصطفى كافي، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية والورق للنشر والتوزيع، الأردن-الجزائر، 2022، ص 276.

²¹ المرجع السابق، ص 274.

²² مينة العمودي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية، الجزائر، 2023، ص 94.

²³ (المرجع السابق، ص 94.

²⁴ من اعداد الباحثين: استنادا للمقابلة: مسؤول الشبكة ومسؤول الرقمنة، بلدية تاوالة، المصلحة البيومترية، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/20

²⁵ من اعداد الباحثين: استنادا للمقابلة: الأمين العام للبلدية، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/21

²⁶ من اعداد الباحثين: استنادا للمقابلة: رئيس مصلحة المالية والوسائل العامة والمستخدمين، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/22.

²⁷ من اعداد الباحثين: استنادا للمقابلة: رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/24.

²⁸ من اعداد الباحثين: استنادا للمقابلة: رئيس مصلحة المالية والوسائل العامة والمستخدمين، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/23.

²⁹ من اعداد الباحثين استنادا للمقابلة: رئيس مصلحة المالية والوسائل العامة والمستخدمين، بلدية تاوالة، تاريخ إجراء المقابلة: 2024/05/25.