



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
شعبة: اتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

استراتيجية الإدارة المحلية في مجال تنمية تكنولوجيا المعلومات  
دراسة ميدانية ببلدية أولاد خالد - سعيدة 2020-2024

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، اتصال التنظيمي

إشراف الأستاذ:

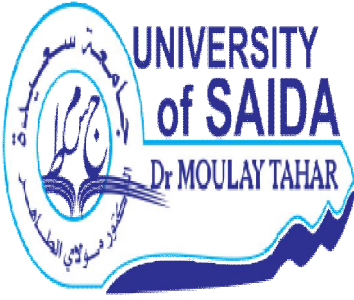
د. لخضر بن دادة

إعداد الطالبة:

عائشة فقيه

اللجنة المناقشة		
مُقرّرًا	د. لخضر بن دادة	الأستاذ (ة)
ناقشًا	د. فاطيمة مكناس	الأستاذ (ة)
رئيسًا	د. عبد المالك باسود	الأستاذ (ة)

الموسم الجامعي 2024 / 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة: اتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

## استراتيجية الإدارة المحلية في مجال تنمية تكنولوجيا المعلومات

دراسة ميدانية ببلدية أولاد خالد - سعيدة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، اتصال التنظيمي

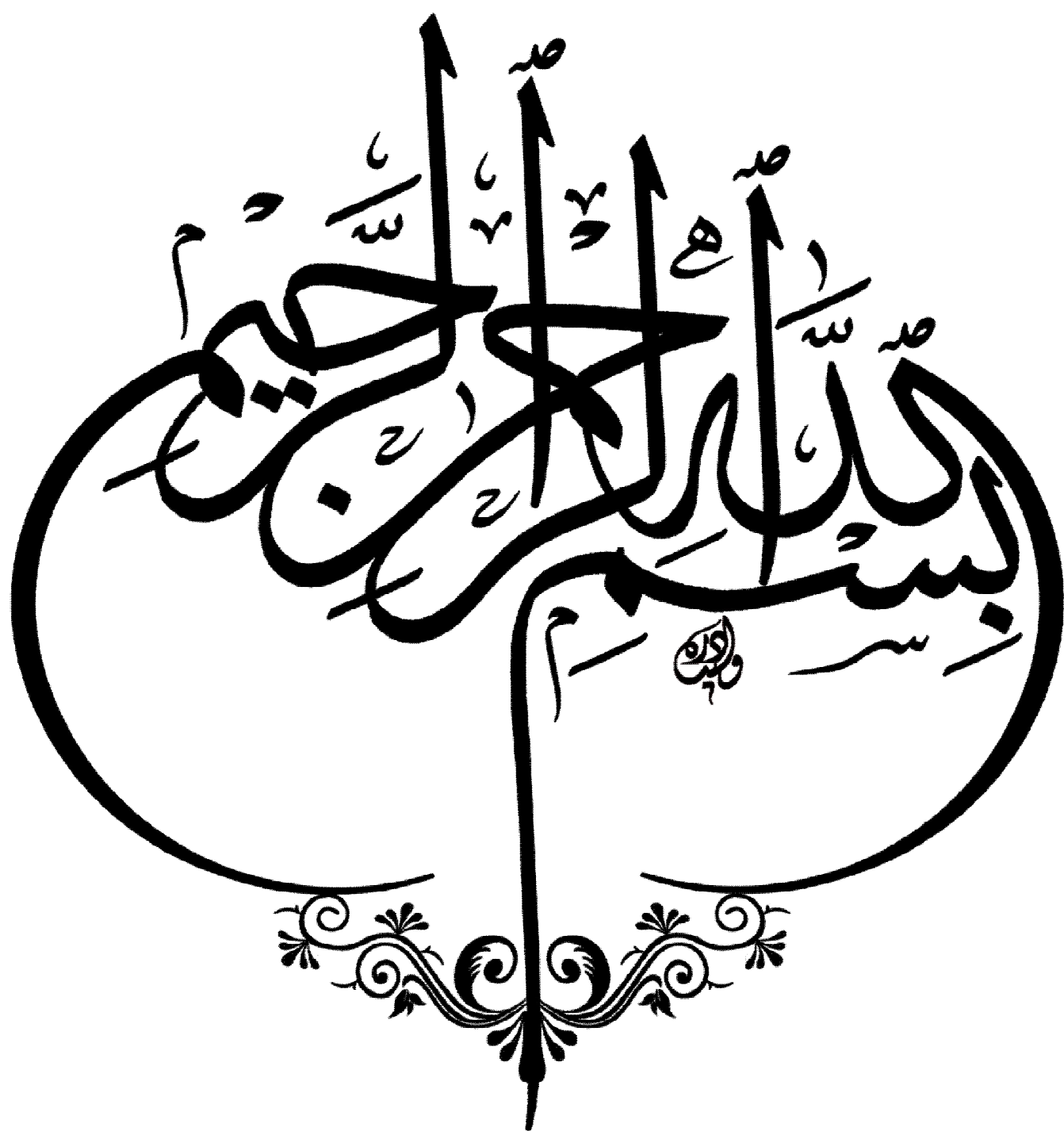
إشراف الأستاذ:

د. لخضر بن دادة

إعداد الطالبة:

عائشة فقيه

الموسم الجامعي 2025 / 2024



## تشكرات

إلى أساتذتي الكرام أصحاب الفضل والنور ، أتقدم إليكم بجزيل الشكر ووافر التقدير على ما بذلتموه من جهد او ما منحتُموني من علم ومعرفة او ما عز سموه فينا من قيم الاجتهاد والصدق، والانضباط ، لقد كنتم أكثر من ناقلي علم كنتم قدوة ومصور الهام وركائز ثابتة في رحلتي الجامعية كل كلمة قلتموها و كل ملاحظة سطرتموها او كل توجيه صادق ترك بصمة في مساري الأكاديمي والانساني فلكم مني دعاء لا ينقطع ، وامتنان لا يزول ، وتقديرا لا توفيه الكلمات .

إمتناني وتقديري

وبشر الصابرين الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإليه راجعون "

[ سورة البقرة : 155 - 156 ]

إلى طلبة غزة :

إلى من تنبت أرواحهم في مدارج النور، وتخبر أمنيّاتهم تحت خلال الأمل ، رغم ليل الحصار  
وهدير القصف.

يا من علمتم العالم أن القلم لا ينكسر وإن سقطت الجدران، وأن العلم جهاد حين تمنع السطور

تهديكم هذه الكلمات عربون وفاء ، وتحية إخاء، وسقيا دعاء لا يغيب عن جوف الليل

أنتم منارات عز في زمن الانحسار، وباتكم در با يسير عليه من بعد كم الطامحون إلى العمل .

وسأل الله أن يربط على قلوبكم، ويجعل لكم في كل ضيق مخرجاً ، و من كل حرب فرجاً .

عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم :

مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر

الجسد بالسهر والحمى [رواه مسلم]



## إهداء

إلى نفسي أكتب هذا الإهداء لا مجاملة، بل وفاء لما كنت عليه وما تحملته بصمت لا يراه أحد، إلى قلبي، الذي ظل ينبض رغم الانكسارات والأوجاع، شكرا لأنك لم تتوقف و لأنك تحملت في صدرك وجعا لوقسم على غيرك لما نجا . إلى عقلي، الذي قاوم التشئت وتمسك بالثبات رغم الضوضاء والصراع : أقدر صمودك حين ساد الضباب وامتنان لك على حكمتك حين غلبني الانفعال، كنت البوصلة في عواصف التيه إلى روعي التي لم تنطفئ رغم العتمة، أنت نسمة التي لامستني حين اختلق صدري، شعلة الأمل حين خمدت الأنوار.

شكرا لأنك أبقيتني حية المعنى حتى حين تأكلت التفاصيل، إلى جسدي سامحني على ما أثقلتك به من تعب أعتذرك وأشكرك ، فقد صبرت على التعب والارهاق و وقفت رغم الانهاك وواصلت، رغم ما أثقلتك به من هموم، وتحملت ما لا يرى إلى عيناى، أقدر ما رأيتماه من خذلان.

شكراً على كل دمة صامئة كانت صدقا لاضعفاً غسلت حزني حين لم أجد من يسمع ولرؤيتكما الجمال حتى في الظلمة . إلى دموعي، قد لا يحبك الكثير، أعرف كم كنت صادقة، وكم خففتي من ثقل ما في داخلي، لم تكوني هزيمة، بل طهرا غسل الألم بصمت إلى حسرتي كنت مرآتي في مواجهة الواقع، علمتني الرضا، وذكرتي دائما ألا أكرر الندم، لم تكوني عبئا، بل كنت معلمة صارمة ذكرتي بتمن الخيارات. وإلى صبري وطول بالي أنتبا الأبطال الخفيون، أنتما الحصن الأخير وسر أنى لازلت واقفة أنقذتموني من لحظات الانهيار، وزرعت في داخلي جذور القوة، لهذا أقول لنفسي لك منى كل الشكر لأنك لم تستسلمي ولأنك واصلت الطريق رغم كل شيء، لقد كنت بطلة معركة لا يعلمها أحد إلا الله .







## مقدمة:

أصبحت التكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)<sup>1 (\*)</sup> في العقود الأخيرة عاملا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية، وليس فقط على المستوى الوطني، بل أيضا على المستوى المحلي، وقد أدت التحولات المتسارعة التي فرضتها العولمة الرقمية إلى تغيير عميق في أنماط الادارة التقليدية مما جعل من الضروري إعادة النظر في دور الإدارة المحلية، وتمكينها من أدوات وتقنيات العصر الرقمي، لتكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات المواطنين، وتحقيق الكفاءة والشفافية والعدالة في تقديم الخدمات.

وتعد الادارة المحلية بمثابة القاعدة الأساسية لنظام الحكم، حيث تشكل الحلقة الأقرب إلى المواطن، وتمكن من تكييف السياسات العمومية مع الخصوصيات المحلية، ومع تطور المفاهيم الحديثة للحوكمة، برز دور جديد للإدارات المحلية لا يقتصر فقط على تنفيذ التعليمات المركزية، بل يتعداه إلى صياغة استراتيجيات محلية فعالة في مجالات متعددة، من أبرزها مجال تكنولوجيا المعلومات فتمكن الفاعلين المحليين من أدوات الرقمنة يعني توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، ودعم مبادرات الابتكار المحلي، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة.

في هذا الاطار أصبحت استراتيجية الادارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات محورا مركز في العديد من السياسات العمومية الحديثة، وتتجلى هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من التدابير والتوجيهات، مثل رقمنة الخدمات الادارية وتطوير البنية التحتية الرقمية، تعزيز القدرات

\* - ICT : Information and Communication Technology

الرقمية لدى الموظفين المحليين، وتفعيل الشراكات بين القطاع العام والخاص، فضلا عن اشراك المجتمع المدني في بلورة الحلول الرقمية المناسبة، ولا تقتصر أهمية هذه الاستراتيجية على تحسين فعالية الادارة، بل تمتد لتشمل تحفيز الاستثمار المحلي وخلق فرص عمل جديدة، وتضييق الفجوة بين المناطق.

رغم ذلك، تواجه الادارة المحلية في العديد من الدول، لا سيما في الدول النامية، تحديات متعددة تعرقل مسار التحول الرقمي، كضعف التمويل، وقصور الكفاءات التقنية، وغياب الاطار القانوني والتنظيمي الملائم، اضافة إلى مقاومة التغيير داخل البنى الادارية التقليدية لذلك، فإن البحث في موضوع استراتيجية الادارة المحلية لتنمية تكنولوجيا المعلومات يكتسي أهمية مضاعفة، من حيث تشخيص واقع هذه الاستراتيجية، واستكشاف سبل تفعيلها، واقتراح نماذج ناجحة تستند إلى تجارب ناجحة وتتلاءم مع السياقات المحلية.

بناءا عليه، تهدف هذه المذكرة إلى تحليل الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذه الاستراتيجية، والوقوف على التحديات التي تعترضها مع تقديم مقترحات عملية من شأنها تمكين الادارة المحلية من لعب دور محوري في قيادة عملية التحول الرقمي، بما يضمن تحقيق التنمية المحلية المستدامة وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة في ظل بيئة رقمية متغيرة.



# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً : أسباب اختيار موضوع الدراسة

لكل باحث في موضوع ما، أسباب معينة تدفعه للدراسة، قد تكون هذه الأسباب موضوعية تدخل في إطار البحث العلمي، أو ذاتية تتعلق بالباحث في حد ذاته.

أسباب موضوعية :

جاء اختيار هذا الموضوع نتيجة لتظافر مجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية، فعلى الصعيد الموضوعي يندرج ضمن الإشكالات الراهنة التي تفرضها التحولات الرقمية المتسارعة، والتي أصبحت تمس مختلف مناحي الحياة، بما في ذلك الإدارة المحلية التي أضحت مطالبة بتبني تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها وتعزيز دورها في التنمية كما تبرز أهمية الموضوع من كون الإدارة المحلية تمثل الفاعل الأقرب إلى المواطن، وهي الأقدر على تجسيد سياسات تنمية فعالة إذا ما استمرت في التقنيات الحديثة، هذا بالإضافة إلى وجود فجوة واضحة في تبني الرقمنة على مستوى العديد من الجماعات المحلية، إلى جانب ندرة الدراسات التي تناولت هذا التداخل بين التكنولوجيا والإدارة المحلية، خصوصاً في السياق الوطني، مما يمنح البحث قيمة علمية مضافة.

أسباب ذاتية :

ينبع اختيار للموضوع من اهتمامي الشخصي بمجال الإدارة العامة والتكنولوجيا الحديثة، ورغبتني في فهم سبل تطوير الأداء الإداري المحلي باستخدام أدوات تكنولوجيا معاصرة كما أن هذا الموضوع بتماشي مع التكوين الأكاديمي الذي تلقينه وبتيح لي فرصة التعمق في قضايا التنمية المحلية من زاوية مبتكرة، فضلاً عن ذلك أطمح من خلال هذا البحث إلى تقديم اسهام نظري وتطبيقي يمكن أن يفيد الفاعلين المحليين ويعزز من كفاءتهم في ظل التحديات الراهنة.

## ثانيا: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من تداخلها بين مجالين حيويين وهما الإدارة المحلية وتكنولوجيا المعلومات فمن جهة تكسي الإدارة المحلية أهمية متزايدة في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق التنمية، خاصة في ظل التوجه نحو اللامركزية وتعزيز الحكامة المحلية، ومن جهة أخرى أصبحت تكنولوجيا المعلومات أداة لا غنى عنها في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق الفعالية والشفافية، مما يجعل دمجها في عمل الإدارة المحلية رهانا ضروريا وتكمن أهمية الدراسة كذلك في تسليطها الضوء على التحديات التي تواجه الوحدات المحلية في اعتماد التكنولوجيا الحديثة، واقتراحها لآليات قد تسهم في تحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين، كما تكتسب الدراسة قيمة علمية من خلال مساهمتها في سد فراغ بحثي نسبي في هذا المجال، وفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بقضايا التنمية المحلية والرقمنة.<sup>1</sup>

## رابعا: إشكالية الدراسة:

تشير الإشكالية عبارة عن موضوع يتضمن جملة استفهامية تتطلب حل أو انتباهه يُطرح بهدف التحليل والنقاش لفهم الظاهرة أو الموضوع بشكل أعمق.<sup>2</sup>

مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، أصبح لزاما على الإدارات المحلية تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز هذا القطاع والاستفادة منه في تحسين الخدمات العامة والتنمية المحلية ومع ذلك تواجه هذه الإدارات تحديات متعددة تتعلق بالتمويل والبنية التحتية الرقمية والكفاءات البشرية والحوكمة الإلكترونية، مما يطرح التساؤل الموالي:

ما استراتيجية الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات بالإشارة إلى بلدية ولاد خالد بسعيدة ضمن الفترة 2024/2020م؟

## التساؤلات الفرعية:

1. ما مفهوم الإدارة المحلية؟

2. ما العلاقة النظرية بين الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات؟

(1) - لخضر بن دادة، منهجية البحث، إشكالية البحث في علوم الإعلام والاتصال محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 05 نوفمبر 2023

(2) - لخضر بن دادة، منهجية البحث، إشكالية البحث في علوم الإعلام والاتصال محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 05 نوفمبر 2023

3. ما واقع هذه العلاقة في ضوء الإدارة المحلية ببلدية أولاد خالد سعيدة ضمن الفترة 2020/2024م؟

### خامسا: فرضيات الدراسة:

هي تصور مبدئي ينتظر على الأقل ما يجب البرهنة عليه لاحقا<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الإدارة المحلية يشير إلى نمط من أنماط التنظيم الإداري الذي يُعطى من خلاله جزء من سلطات الدولة وصلاحياتها إلى وحدات محلية (مثل البلديات أو المحافظات أو المجالس المحلية)

العلاقة بين الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات هي علاقة تكاملية وتبادلية، حيث تسهم الإدارة المحلية الفعالة في تهيئة بيئة داعمة لنمو قطاع التكنولوجيا، وفي المقابل تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحسين أداء الإدارة المحلية.

ترتبط عملية تنمية تكنولوجيا المعلومات في إطار الإدارة المحلية ببلدية أولاد خالد بالعديد من المؤشرات النظرية ذات العلاقة بالإستثمار التخطيط والتنظيم لقطاع المعلومات.

### سادسا: منهجية الدراسة:

يُعتبر اختيار المنهج المستخدم في الدراسة خطوة حيوية وضرورية، حيث يمكن الباحث من إجراء دراسة علمية لموضوعه. يشير المنهج إلى مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبعة للوصول إلى النتائج، وهو يتكون من سلسلة من المراحل المتتابعة التي يجب اتباعها بشكل منسق ومنظم.

### 1- منهج الدراسة:

هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل إكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي يجهلها، أو من أجل البرهنة عليها

(<sup>1</sup>) - لخضر بن دادة، منهجية البحث، منهجية صياغة فرضية الدراسة، محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 26 نوفمبر 2023

للآخرين الذين لا يعرفونها<sup>1</sup>، لذا سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المناهج والاقتربات التالية :

منهج دراسة الحالة:

يعرف منهج دراسة الحالة بأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية بأي وحدة، فرداً كان، أم مؤسسة، أم نظاماً اجتماعياً، بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، فمن مقاصده الرئيسية الوصول إلى تعميمات، فهو المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد، فهو مناسب لدراسة حالة مؤسسة عمومية من بين المؤسسات والإدارات العمومية كحالة فردية يمكن تعميمها على كافة المؤسسات والإدارات العمومية باعتبارهما الميدان التطبيقي للدراسة، لاشتراكهم في عدة خصائص منها أنهم على نفس المستوى من التنمية الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية.<sup>2</sup>

المنهج الوصفي:

يعنى المنهج الوصفي لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، ويتطلب هذا المنهج جمع بيانات حول الظاهرة محل البحث، وفق الملاحظة والمشاهدة، وإجراء مسوحات ميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة بمختلف أنواعها، سواء كانت عينات بسيطة أو عشوائية، عمدية أو منتظمة، مع اختبار وتحليل هذه العينات وفق برمجة حاسوبية.<sup>3</sup>

منهج المسحي:

<sup>1</sup> - الحصادي نجيب، نهج المنهج، (ب.م.ن)، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ص 14  
<sup>2</sup> - أحمد بوزراع، منهج دراسة احالة في العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلة الإحياء، المجلد 3، العدد 4، باتنة، 2001، ص 280.  
<sup>3</sup> - مجدوب لامية، محاضرات حول مناهج البحث العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، ورقلة، 2021/2020، ص 7.

يتم اللجوء إلى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، يطبق غالباً على مجموعات كبيرة من السكان، يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد أن يكشف عنه، إن هذا المنهج يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات، انطلاقاً من تنوع الاهتمامات بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث، إن أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية، مثلما هو الحال في سبر الرأي العام، أو تصنيفية مثلما هو الحال عند القيام بالتعدادات العامة، أو تفسيرية، مثل الدراسة التي تعتمد على طريقة تطبيق الاستمارة، أو فهمية، كما يجري في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنية لها، كما أن منهج البحث الميداني يتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعينة وذلك بانتقاء جزء من مجموع هؤلاء الأفراد.<sup>1</sup>

## 2- أدوات الدراسة:

فهي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه في سياق دراسة العلاقة بين الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات، يمكن اختيار مجموعة متنوعة من الأدوات بناءً على المنهج المستخدم ونوع البيانات المطلوبة.

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن، لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، وهذا هو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا.

علاوة على أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، والذي يقتضي وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستمارة الاستبائية، الملاحظة.

<sup>1</sup> - مجدوب لامية، المرجع السابق، ص 14



- الاستبيان:

وتعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة عادة ما تكون مفتوحة ومغلقة، لكن ارتأينا نحن أن نركز على الأسئلة المغلقة لتكون الإجابة أكثر دقة.<sup>(1)</sup>

- المقابلة:

هي عملية تواصل بين شخصين أو أكثر بهدف جمع معلومات أو معرفة آراء أو تقييم شخصي أو مهني. يمكن أن تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، وتعتمد على الهدف الذي يتم إجراء المقابلة من أجله.

في السياق المهني، المقابلة عادة ما تكون عملية تقييم من قبل صاحب العمل أو المسؤولين في المؤسسات للأشخاص المتقدمين للعمل في هذا السياق، يُقَامُ المقابلة لتحديد ما إذا كان الشخص مناسباً للوظيفة المتاحة بناءً على مهاراته وخبراته وشخصيته.

- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة، ولذلك فلها فوائد كثيرة حيث تقسح المجال للباحث الملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث، كما تمكنه كذلك من مشاهدة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية وهذا ما يؤدي إلى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محل الدراسة.<sup>2</sup>

**سابعا: المقاربات**

**-مقاربة النظم:**

(1) - علي فلاح الزغبى، محمود حسين الوادي، أساليب مدخل العلمي مدخل منهجي التطبيقي، عمان دار المناهج، 2011، ص 186.

<sup>2</sup> - محمد جاسم العبدى، ألاء محمد العبدى، طرق البحث العلمين، الأردن، عمان، دار ديونو للنشر والتوزيع، ص 36.

تُعد "مقارنة النظم" فرعاً من فروع العلوم السياسية والإدارية، يهدف إلى تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين النظم السياسية أو الإدارية أو الاقتصادية في دول أو مؤسسات مختلفة<sup>1</sup>.

تنظر الإدارة المحلية كنظام مترابط يتفاعل مع التكنولوجيا والسياسات والمجتمع وتؤكد نجاح أي استراتيجية رقمية يتطلب تكامل الجوانب التقنية والإدارية والاجتماعية. ويمكن ارتباطها بالبحث في كيفية تفاعل مكونات الإدارة المحلية مع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التحول الرقمي بالإضافة إلى العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح استراتيجية الإدارة المحلية في مجال التكنولوجيا.

### - مقارنة الإدارة العامة:

تُعد من أبرز التحولات المفاهيمية التي شهدتها الإدارة العمومية منذ ثمانينيات القرن الماضي، خاصة في الدول الأنجلوسكسونية، كردّ فعل على الانتقادات الموجهة لنموذج الإدارة البيروقراطية التقليدية<sup>2</sup>.

تدعو إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة في القطاع الحكومي مثل تبني التكنولوجيا وتحسين كفاءة الأداء، كما تركز على جعل الإدارة المحلية أكثر استجابة ومرونة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وترتبط هاته النظرية بالبحث في كيفية مساهمة استراتيجيات الإدارة المحلية القائمة على مبادئ في تحسين الخدمات الرقمية ومدى تأثير تطبيق مبادئ السوق والابتكار على نجاح التحول الرقمي فيها.

### - مقارنة الحوكمة الإلكترونية (الحتمية التكنولوجية)

شير إلى الطريقة أو المنهج الذي يُعتمد لتطبيق مبادئ الحوكمة باستخدام الوسائل والتقنيات الرقمية. وتستخدم هذه المقاربة من أجل تحسين أداء المؤسسات، وزيادة الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وتبسيط الخدمات للمواطنين<sup>3</sup>.

- تركز على كيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة والشفافية والمشاركة في الإدارة العامة.

<sup>1</sup>-(Almond, G. & Powell, G. B. (1966). *Comparative Politics: A Developmental Approach*. Little, Brown and Company.)

<sup>2</sup> - (Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?*, *Public Administration*, 69(1), pp. 3–19.)

<sup>3</sup> - World Bank. (2016). *E-Government and E-Governance: Definitions/Meaning and its difference*. [Available online at: <https://www.worldbank.org/>]

- تساعد في فهم كيف يمكن للإدارة المحلية توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة وترتبط هاته النظرية بالبحث كونها تساهم استراتيجيات الادارة المحلية في تعزيز الحوكمة الالكترونية ودور الشفافية والرقمنة في تحسين العلاقة بين المواطن والادارة المحلية.

#### - مقارنة الاستراتيجية:

تُشير مقارنة الاستراتيجية إلى الطريقة التي تعتمدھا المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، في تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة خطط وسياسات موجهة لتحقيق تلك الأهداف بفعالية. وتقوم هذه المقارنة على تصور شمولي يأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة، التحديات، الفرص، والتهديدات المحتملة، مع مراعاة التكيف مع التغيرات المحيطة.

ويُعرف الباحث فريد ديفيد (Fred R. David) الاستراتيجية بأنها:

قن وعلم صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تُستخدم هذه المقارنة بكثرة في الإدارة العامة الحديثة، ضمن ما يُعرف بـ التخطيط الاستراتيجي، لتجاوز منطق الإدارة اليومية القصيرة المدى، والتوجه نحو إدارة فعالة موجهة بالنتائج والتأثير طويل الأمد<sup>1</sup>.

#### تاسعا: أدبيات الدراسة:

يرى سعد الحاج بن يغدل في كتابه الأم التمهيدي لبحوث العلمية على أنها تلم الدراسات والأبحاث التي سبق وأن عالجت الموضوع إما بطريقة جزئية أو بطريقة كلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - (David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed., Pearson Education.)

<sup>2</sup> - لخضر بن دادة، منهجية البحث، أدبيات الدراسة وتوظيفها في البحث العلمي، محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 10 ديسمبر 2023

## 1- دراسة آمال بوحفصي ، محمد أمن صبحي (2023) قال منشور بعنوان الادارة الالكترونية كآلية لتطوير أداء الادارة المحلية

الهدف من الدراسة : تسليط الضوء على أهمية الادارة الالكترونية في تطوير أداء الادارة المحلية، وفي إشكالية الدراسة: كيف تساهم الادارة الكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية ؟ عينة وأداة الدراسة تمثلت بدراسة وصفية لاستخدام الادارة الالكترونية في تطوير أداء الادارة المحلية بدراسة عينة من البلديات والخدمات الالكترونية المقدمة ...<sup>1</sup>

### - النتائج:

الإدارة الالكترونية هي الأفضل في الاستجابة لمتطلبات الادارة في الالفية الجديدة في العصر الرقمي وادخال التقنيات الرقمية الحديثة أدى إلى تسريع الخدمة المقدمة في مناخ يكرس الشفافية والديمقراطية ورسم خطط وبرامج من شأنها أن تساعد البلديات على ضرورة التجاوب مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة .

## 2- دراسة رابر مبارك، بحوص مجدوب (2022) مقال منشور بعنوان: فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري للمؤسسات<sup>2</sup>

الهدف من الدراسة هو توضيح أثر تطوير العمل في إدارة المؤسسات من خلال رقمنة واستخدام الوسائل التكنولوجية بجامعة طاهري محمد بشار.

إشكالية الدراسة ما أثر استخدام التكنولوجيا التقنية على تطوير العمل الإداري بجامعة محمد طاهري بشار؟

<sup>1</sup> - آمال بوحفصي ، محمد أمن صبحي ، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير أداء الادارة المحلية ، المحلة الجزائرية للسياسة والأمن، المجلد 02، العدد 01، 2023، ص ص 173  
<sup>2</sup> - رابر مبارك وآخرون، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري للمؤسسات دراسة استقصائية بجامعة طاهري محمد بشار، هذه المفصل الاقتصادي، المجلد 677-686 العدد 5 01/2022 م

عينة وأداة الدراسة العمال الإداريين بجامعة محمد طاهري بشار 155 موظف واستخدام الاستبيان كأداة الجمع البيانات واستخدام SPSS للتحليل الإحصائي.

### النتائج:

إن استغلال التقنيات الحديثة في مجال العمل الإداري تمكن من تطوير الخدمات المقدمة وسهولة الحصول عليها. تعتبر جامعة محمد طاهري من الجامعات التي عمدت على اعتماد التكنولوجيا الحديثة في معاملاتها الإدارية.

### 3 - دراسة (2022) بعنوان

Neringa Vilkaite Voitone et caroline poviloitune E. Management as a Game changer In local public administration<sup>1</sup> ."

### الإدارة الإلكترونية كوسيلة تغيير للإدارة العمومية المحلية.

الهدف من الدراسة معرفة تطوير الإدارة في مؤسسات القطاع العام وحل مشاكلها. وطرح إشكالية الدراسة ما دور الإدارة الإلكترونية في تغيير الإدارة العمومية المرحلية. عينة وأداة الدراسة مقابلات مع المدراء في مؤسسات الإدارة المحلية العمومية في ليتوانيا.

### النتائج:

هناك مجموعة من العوامل إدارية ثقافية تنظيمية هيكلية تكنولوجية بيئية تؤثر على اختيار الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية، استخدام التقنيات الإلكترونية كوسيلة للتغلب على المشاكل الإدارية في المؤسسات العمومية لا يزال محدود.

<sup>1</sup> Neringa Vilkaite Voitone et caroline poviloitune, E. Management as a Game changer In local public administration, Economies, vol 10, N 180, (2022) pp 1.16

دراسة (2020) بعنوان :

Gajanan. P. Mudholkar et Mohammed Murshed Ali Al-khasi

The role of Electronic Management in improving administrative performance<sup>1</sup>

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم. تحت إشكالية الدراسة: إلى أي مدى الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم؟ تمثلت عينة الدراسة في موظفي وزارة التربية والتعليم 1058 موظف خلال الموسم 2016/2017 استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss ، و ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لقد تعددت الصعوبات التي واجهتها الدراسة وعلى رأسها : صعوبة الحصول على المراجع لأنه أول عنوان خصص في جامعة سعيدة وهذا يوجد بعض مراجع مقارنة لموضوعي.

ثامنا: هيكلية الدراسة

بخصوص هيكلية الدراسة الموسومة باستراتيجية الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات فإنني سأحاول على مستوى الفصل الأول في الإطار المنهجي للدراسة حيث الحاجة إلى تحديد أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع لاسيما طرح الإشكالية والتساؤلات مما يؤدي إلى وضع فرضيات علمية وتكوين محددات منهجية مهمة لهذه الدراسة كما أنني سأحاول مقارنة هذه الفرضيات بمجموعات مناهج وتقنيات السائدة والأدوات المستخدمة في البحوث

<sup>1</sup> Gajanan. P. Mudholkar et Mohammed Murshed Ali Al-khasi The role of Electronic Management in improving administrative performance journal of Business and Management, vol 22,, N°12, 2020 ,pp-41-56

لأما في الفصل الثاني والمعنون بإطار النظري للدراسة حيث حاولنا استقراء مفهوم الإدارة المحلية من جميع جوانب اللغوية والاصطلاحية وكما حاولنا التطرق إلى التفسير النظري لاستراتيجية الإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية الذي مرت به هذه الأخيرة لما لها من أهمية وأهداف كما حاولنا التطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية من جميع الجوانب اللغوية والاصطلاحية.

أما الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة تطرقنا كما هو معتمد في البحوث العلمية إلى تحديد مجتمع الدراسة الميدانية وذلك يتجلى في إطار وموضوعات وكذلك الجوانب الجغرافية والزمنية والبشرية العينة كما تطرقنا في هذا الصدد إلى المناهج المستخدمة في البحث وكذا أدوات المستعان بها في جمع المعلومات والبيانات ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها والتعليق عليها وتفسيرها وذلك من خلال التوصيات والملخصات ثم خاتمة الدراسة.

# الفصل الثاني

التأصيل المفاهيمي والنظري للإدارة المطبقة

وتنمية تكنولوجيا المعلومات



شهدت المؤسسات العمومية، بما في ذلك الإدارة المحلية، تسارعاً ملحوظاً في الآونة الأخيرة في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذا التحول أدى إلى تغييرات جذرية في طبيعة الخدمات المقدمة للمواطنين فقد وضعت الحكومة منذ سنوات برنامجاً جديداً في مجال الاتصالات، بهدف تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف الإدارات والمؤسسات. يهدف هذا المشروع إلى تعزيز كفاءة الإدارة العمومية الجزائرية وتحويلها إلى إدارة إلكترونية حديثة تعتمد على موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم خدماتها وإدارة أعمالها بكفاءة وفعالية.

الإدارة المحلية هي النظام الذي يعتمد على اللامركزية في ممارسة السلطة وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بين السلطات المركزية والهيئات المحلية. الهدف الرئيسي للإدارة المحلية هو تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بما يتماشى مع الاحتياجات المحلية. ويشمل هذا النوع من الإدارة مختلف المجالات مثل التعليم، الصحة، النقل، والبيئة، والتي يتم تنظيمها وتقديمها من خلال الهيئات المحلية مثل المجالس البلدية أو الإقليمية.

أما تكنولوجيا المعلومات، فهي تشير إلى استخدام الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات وأنظمة الشبكات لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة. وهي تشمل مجموعة واسعة من الأدوات والابتكارات التي تمكن الأفراد والمؤسسات من التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية:

شهدت الحياة المجتمعية للإنسان تطوراً ملحوظاً، خاصة في ظل الأنظمة الديمقراطية وما صاحبها من أساليب إدارية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد المتنوعة، وقد أدى ذلك إلى ظهور إدارات محلية تهدف إلى تطبيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة يُعتبر هذا المبدأ تعبيراً عن نظام يتمتع بالحرية من الجوانب السياسية والإدارية.

كما يضمن هذا النظام الحريات العامة ويتمشى مع المبدأ الديمقراطي الذي يتطلب مشاركة المواطنين أو ممثليهم في معالجة وحل القضايا التي تهمهم. في هذا المبحث، سنستعرض الأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية، بالإضافة إلى تطوره التاريخي، وسنناقش مفهوم الإدارة المحلية ومستوياتها.

### المطلب الأول: التأصيل التاريخي لمفهوم الإدارة المحلية:

توافق الدراسات المختلفة على أن نظام الإدارة المحلية<sup>1</sup> لم يظهر كتنظيم حقيقي وبالشكل الذي نعرفه اليوم، والذي يتميز باستقلاليته كهيئة إدارية، إلا في نهاية القرن الثامن عشر. جاء ذلك بعد بروز الأفكار التي تدعو إلى تطبيق الديمقراطية وتأسيس مبادئها وأحكامها في المجال الإداري، وعلى الرغم من اختلاف الأنظمة القانونية في السابق حول الأساس الفلسفي الذي يستند إليه حق الشعب في إدارة شؤونه بنفسه من خلال ممثليه في المجالس المحلية، إلا أنها اتفقت على أهمية الإدارة المحلية.

لم يعرف الإنسان حياة العزلة، بل عاش ضمن جماعات بدائية، ولم يظهر التنظيم السياسي إلا بعد استقرار الحياة في القبائل التي تشكلت منها المدن القديمة كانت السلطة في تلك القبائل جماعية، تستند إلى عدة مصادر تمثل ضمير الجماعة، ومن أبرز هذه المصادر علاقات القرابة، والعلاقات المكانية، والعلاقات الاقتصادية، بالإضافة إلى القوى الغيبية. لم تكن القبيلة مجرد كيان سياسي قبل كياناً اجتماعياً واقتصادياً وإدارياً متكاملاً، يوفر لأعضائها الإشباع الضروري لاحتياجاتهم الأمنية والاجتماعية والاقتصادية.<sup>2</sup>

\* - يبدو أن للإدارة معنا حضارياً في المنظورة الإسلامية كقول الله المولى تعالى: قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم (سورة يوسف الآية 55) تبرز هذه الآية الكريمة طلباً يوسف عليه السلام تولى مسؤولية إدارة شؤون الدولة الاقتصادية وقد أبرز شرطين أساسيين في أي منصب إداري

<sup>2</sup> - عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر النظرية والتطبيق، ط2، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع 2014 ص 132 - 133.

## المطلب الثاني: التعريف بمفهوم الإدارة المحلية

تعود تعددية التعريفات التي تفسر مفهوم الإدارة المحلية إلى تنوع الباحثين واختلاف آرائهم وأفكارهم. حيث يُعرف مفهوم الإدارة المحلية بأنها "منطقة جغرافية مأهولة تم إنشاؤها وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب قانون، وتدير شؤونها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين، وتستمد سلطتها من الحكومة المركزية".

وفي تعريف الفقيه الفرنسي "waline" بأنها : "نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية التي مجالس منتخبة بحرية من المعينين"<sup>1</sup>

استخدم الفقه الإنجليزي مصطلح "الحكم المحلي" للتعبير عن مفهوم الإدارة المحلية، حيث يُعرف بأنه "حكومة محلية تديرها هيئات محلية منتخبة، تُكلف بمهام إدارية وتنفيذية تتعلق بالسكان في نطاق جغرافي محدد، ولها الحق في إصدار القرارات واللوائح المحلية". من خلال هذا التعريف، يتضح أنه يسلط الضوء على بعض الخصائص الأساسية التي يقوم عليها نظام الإدارة المحلية، من خلال تحديد طبيعة المسائل الإدارية والتنفيذية التي تتولاها الهيئات المحلية. كما يوضح الوسئل القانونية التي تمكّن هذه الهيئات من ممارسة مهامها.

من خلال منحها سلطة إصدار القرارات واللوائح ويبرز التعريف أيضاً عنصر الانتخاب كضمانة لاستقلال هذه الهيئات. ومع ذلك، يُلاحظ أن هذا التعريف لم يتطرق إلى عنصر الرقابة، الذي يُعتبر أحد الأركان الأساسية للإدارة المحلية.<sup>2</sup>

كما عرفها فؤاد العطار بأنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ابن غضبان فؤاد ، تنمية المحلية ممارسات وفاعلون " ، ط 1 ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 64 .  
<sup>2</sup> - جعلاب كمال ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها " ، (د.ب)، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 36  
<sup>3</sup> - العطار فؤاد، مبادئ في القانون الإداري ، (د ط) ، القاهرة: دار النهضة العربية : 1955 ، ص 176 .

تباينت آراء الباحثين وفقهاء القانون العام بشأن تعريف الإدارة المحلية، ولم يتوصلوا إلى تعريف موحد لها. فكل منهم يقدم تعريفاً يعكس وجهة نظره ورؤيته الخاصة، وذلك وفقاً للنظام السياسي والاجتماعي الذي ينتمي إليه ويؤمن به. يعود هذا الاختلاف إلى تنوع النظم السياسية والاجتماعية التي نشأ في ظلها النظام الإداري، بالإضافة إلى تباين وجهات نظر المفكرين وفقهاء القانون حول العناصر المكونة للإدارة المحلية، وكذلك الأهمية النسبية التي يوليها المشرع لكل عنصر من هذه العناصر. سيتضح هذا الاختلاف من خلال استعراض تعريفات بعض الباحثين وفقهاء القانون للإدارة المحلية..<sup>1</sup>

في الوطن العربي، شهد مفهوم الإدارة المحلية اختلافات كبيرة بين الفقهاء والباحثين. فقد عرّف بعض الفقهاء الإدارة المحلية على أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة والهيئات المحلية أو المستقلة، حيث تمارس هذه الهيئات مهامها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. ومن المهم الإشارة إلى أن هذا التعريف، رغم دقته وتنظيمه، أغفل عنصر الانتخاب.

يعتبر هذا التعريف أكثر دقة للإدارة المحلية، حيث يوضح الشروط الأساسية التي يقوم عليها نظام الإدارة المحلية. وقد أكد على أهمية توزيع الاختصاصات بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية المنتخبة، وهو ما يتفق عليه معظم الشراح. كما أشار إلى ضرورة انتخاب الهيئات المحلية لضمان استقلاليتها عن السلطة المركزية، على عكس بعض الشراح الذين رأوا أنه ليس من الضروري انتخاب الهيئات المحلية، واكتفوا في تعريفهم بالإشارة إلى الاستقلال الذي يُعتبر نتيجة منطقية للشخصية الاعتبارية أو المعنوية كما يسميها البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موكيل عبد السلام ، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة العلوم السياسية ، ماستر تخصص إدارة محلية ، 2018 - 2019 ، جامعة دكتور مولاي طاهر: سعيدة ، ص 35 .  
<sup>2</sup> - جبار عبد الجبار، محاضرات نظرية الإدارة المحلية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018/20147، ص 45.

## المطلب الثالث: مستويات الإدارة المحلية

تسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق أهدافها الرسمية من خلال مجموعة من الترتيبات والقواعد التنظيمية، بالإضافة إلى بناءات اجتماعية تتكون من فرق عمل وأفراد وأقسام ومصالح متنوعة. تشمل هذه العملية مستويات تنظيمية محددة بوضوح، تتضمن مراكز وأدوار ورتب ومسؤوليات مختلفة. حيث يوجد مستوى أعلى وآخر أدنى، يتواجد فيه الرئيس والمدراء والمشرفون ورؤساء الأقسام، وصولاً إلى العمال البسطاء في أسفل السلم الوظيفي. تتولى مهام الإدارة المحلية مؤسستان رئيسيتان، وهما تنظيمان اجتماعيان يتسمان بالاعتماد المتبادل بينهما، وكذلك بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي.

### 1- الولاية (wilayah) :

تقوم الولاية كمؤسسة وتنظيم اجتماعي أساساً على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية. ويكون هذا الترتيب كالاتي :

- الوالي: ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية وكذلك الهيئة التنفيذية ، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام و مصالح و مكاتب المؤسسة كأدوار.

- المجلس الشعبي الولائي : يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف و يراقب عملها، وهو يمثل أساساً الإرادة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين.

- الهيئة التنفيذية : هم كما سبق و أن ذكرنا الأفراد التنفيذيين في الولاية، أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، كما أنهم مكلفون بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده و أهدافه.

وتتشارك كل هذه المستويات في تبنيتها نظريا لأهداف المؤسسة وتحقيقها بتفعيل كل إمكانياتها ووسائلها لتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة الإجتماعية و أفضلها في إطار السياسة الوطنية ككل والأهداف التقليدية الخاصة بها.<sup>1</sup>

## 2 - البلدية (municipality) :

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الإجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبر عنهما وتعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعاته و آماله و احتياجاته.

البلدية كالولاية وكأي إدارة عمومية، هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي . ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسة بأنها : تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا، بأنها وحدة إدارية وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الإنتخاب و تستجيب البلدية إلى بعدين اثنين وما يتبعهما و هما :

أولاً بكونها تعبر عن سلطة وإمتداد الدولة من خلال تسيير المصالح العامة.

وثانيا : بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح و الأعمال و النشاطات المحلية.

ويعتبر هنا رئيس البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي كعون من أعوان الدولة، بالنظر إلى المستويات التي يضطلع بها، و باعتبارها جماعة إقليمية أو مؤسسة إدارية محلية فإن عليها أن تسهر على ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير، قسم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 57.

<sup>2</sup>- عكوشي عبد القادر، المرجع السابق، ص 58.

تُبنى البلدية على مستويات تنظيمية متعددة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتخصصية. تختلف هذه المستويات من حيث طبيعتها البنائية ووظيفتها، لكنها تتكامل جميعها لخدمة الوظيفة العامة للبلدية كتنظيم اجتماعي. من الضروري أن يبذل جميع الأعضاء جهوداً معينة، ويتعاونوا مع الآخرين، ويتبادلوا الخدمات والمعلومات، ويقدموا الدعم الوظيفي. من خلال ذلك، يتحقق الأداء الطبيعي لمهام البلدية ويُعزز تجسيدها على أرض الواقع لصالح المواطن الذي يستفيد من عمل هذه المؤسسة بشكل خاص.

من الناحية القانونية، يتولى رئاسة كل بلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي يمتلك كافة الصلاحيات اللازمة لإدارة شؤون البلدية والإشراف على مهامها وأعمالها ومشاريعها في جميع أنحاء المنطقة. ويعاون الرئيس نائبان أو نائب واحد. كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بدور المراقبة والتوجيه، ويملك الحق في المصادقة أو حتى رفض ما يُعرض عليه على مستوى البلدية إذا اعتبر أن ذلك غير عملي أو غير مفيد.

توجد هيئة تنفيذية تتنوع في بنيتها ومستوياتها من الأعلى إلى الأدنى، من حيث الرتبة والمكانة والسلطة. بشكل عام، يمكن تقسيم التنظيم البلدي إلى عدة مصالح أو أقسام وفقاً لما ينص عليه القانون، على الرغم من وجود بعض الفروقات والاختلافات بين البلديات في تنظيمها الإداري. يعتمد هذا التباين على خصائص معينة، بالإضافة إلى اختلافات في حجم المشاريع والأعمال وعدد السكان.

تُعتبر هذه المصالح مستقلة عن بعضها البعض من حيث علاقات السلطة والتبعية، حيث تنتزع إلى مجموعة من المكاتب والمهام والنشاطات في هيكل هرمي يبدأ من رئيس المصلحة وينتهي بأبسط العاملين ومع ذلك، لا يُعفى ذلك الأمين العام للبلدية من صلاحية الإشراف على جميع هذه المصالح، حيث يلعب دوراً مهماً في ضمان سير العمل بشكل جيد تحت إشراف رئيس البلدية وتوجيهاته.

ومع ذلك، هناك بعض المهام المتعلقة بمصلحة الحالة المدنية ومصلحة المحاسبة التي تتجاوز نطاق مسؤولياته، مثل الأمور التقنية التي تتعلق بسلطات أعلى منه، أو تلك المرتبطة بالسياسة العامة للدولة في مجالات التوثيق واستخدام السجلات. بالإضافة إلى ذلك، توجد مهام أخرى تتعلق بالتمويل والانتخابات والتدخلات ذات الطابع الاجتماعي والتنظيمي، والتي تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للبلديات التي تدير المدن الكبرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عكوشي عبد القادر، المرجع السابق، ص 58.



## المبحث الثاني: التفسير النظري لاستراتيجية الإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية

تُعد الإدارة المحيظصر أساسياً في تحقيق التنمية الشاملة، خاصةً في مجالي التكنولوجيا والمعلوماتية، الاستراتيجية النظرية للإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية تعتمد على مفهوم تكامل مختلف الأبعاد الإدارية والتكنولوجية لتوفير بيئة مناسبة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الأقاليم المحلية.

### المطلب الأول: تطور تكنولوجيات المعلومات

في ظل عالمنا الحالي الذي يتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، يصبح من الصعب تتبع التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بدقة. ومع ذلك، فإن ما يمكن التأكيد عليه هو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي نتاج تطورات متعاقبة عبر الزمن، ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: حوالي 3600 قبل الميلاد، تم ابتكار الكتابة ووسائل مختلفة لتخزين المعلومات، مما أتاح للسومريين الكتابة على الطين اللين. وقد أدى ذلك إلى انتهاء عصر المعلومات الشفهية التي كانت تتلاشى مع وفاة الأفراد أو تراجع قدراتهم العقلية. ومع ذلك، كانت هذه الوسائل مكلفة للغاية، وكانت مقتصرة فقط على فئة الأغنياء ورجال الدين.<sup>1</sup>

– مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: عصر الطباعة هو فترة مهمة في التاريخ، حيث يُعتبر الألماني غوتنبرغ الشخصية البارزة في القرن السادس عشر، والذي لعب دوراً رئيسياً

<sup>1</sup> - فريال حميداتو ودقة حنان الريحانة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019-2020، ص 11

- في نشر المعلومات والاتصالات من خلال كثرة مطبوعاته وتوزيعها. كما تزامن ذلك مع ظهور عصر التنوير، مما منح أوروبا ميزة التقدم على باقي العالم بثلاثة قرون.<sup>1</sup>
- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: كان اكتشاف التلغراف في عام 1937 نتيجة طبيعية لتطور نظم الاتصال، حيث سعى إلى تحقيق فعالية أكبر في تبادل المعلومات خلال فترة الثورة الصناعية. بعد ذلك، قام جراهام بيل باكتشاف الهاتف، مستفيداً من قوة وسرعة التيار الكهربائي في نقل الصوت عبر الأسلاك النحاسية. وتوالى الابتكارات في مجال الاتصال، مثل جهاز الفوتوغراف الذي تم تطويره في القرن التاسع عشر بواسطة توماس إديسون، والذي استخدم في تطبيقات مثل الميكروفيش والميكروفيلم. ثم جاء القرص المسطح بفضل برليجر، واكتشاف ماركوني للتقنية اللاسلكية في عام 1896، مما سمح بنقل الصوت لمسافات بعيدة نسبياً دون الحاجة إلى الأسلاك. وفي عام 1919، انتشرت خدمات الراديو، تلتها خدمات التلفزيون التجاري في عام 1941.<sup>2</sup>
- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة تميزت باختراع الحاسوب وتطور مراحل أحياله المختلفة، وما له من أثر إيجابي على حركة تدفق المعلومات عبر وسائل اتصال التي لها صلة بالحواسيب.
- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: تعتبر الثورة الخامسة، التي انطلقت في النصف الثاني من عام 2020 وما زالت مستمرة حتى اليوم، معتمدة بشكل أساسي على انتشار الأقمار الصناعية وشبكات الألياف الضوئية عالية السرعة في مجال المعلومات، مما ساهم في نقل الأخبار والبيانات والصور وعزى ذلك إلى الترابط الكبير بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة ووسائل الاتصال المختلفة. ويعد استخدام الإنترنت كأداة تربط العالم في ثلاث حروف (WWW) دليلاً واضحاً على ذلك.

<sup>1</sup> - حميدانو فريال ودقة حنان الريحانة، المرجع السابق، ص 11

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 11

وقد وصف أحمد قنديل هذه المرحلة بالتطور التدريجي، حيث انتقلنا من الحواسيب التي تعمل بالصمامات الأيونية الحرارية إلى تلك التي تستخدم الترانزستورات، ثم إلى الحواسيب المحمولة في الجيب. كما شهدنا تحولاً من إدخال البيانات باستخدام كميات كبيرة من البطاقات الورقية إلى الاعتماد على لوحة المفاتيح والفأرة. وتغيرت طرق تخزين المعلومات من الشرائط المغناطيسية إلى الأقراص المرنة والمدمجة ذات السعة الكبيرة.

أما بالنسبة لعرض المعلومات، فقد انتقلنا من النصوص المكتوبة على شاشة الكمبيوتر إلى الرسوم والأشكال الثابتة والمتحركة مع الصوت والألوان بفضل الوسائط المتعددة، مما أتاح تبادل المعلومات عبر شبكات المعلومات. وقد لوحظ أن تطور تكنولوجيا المعلومات يمكن تمثيله ضمن منحني غير منتظم، وهو ما يُعرف من قبل علماء الرياضيات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التعريف بمفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأساس الذي تعتمد عليه معظم المؤسسات، سواء كانت خدمية أو إنتاجية. وقد أدى ذلك إلى جذب اهتمام العديد من التخصصات. في هذا السياق، سنستعرض تعريفها من منظور الإدارة والتسيير.<sup>2</sup>

يعرّف كل من (جاين لودون وكين لودون) تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الحديثة والعالم الرقمي على أنها أداة من أدوات الإدارة، وتتكون من خمسة مكونات رئيسية.

أولاً، تكنولوجيا التخزين، التي تشمل الوسائط الفيزيائية المستخدمة لتخزين البيانات مثل الأقراص الصلبة والأقراص الضوئية.

<sup>1</sup> - حميداتو فريال ودقة حنان الريحانة، المرجع السابق، ص 11  
<sup>2</sup> - إبراهيم بوسمفون، بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف على المكتبات، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة. 47 الجائر، 2009، ص 11

ثانياً، تكنولوجيا الاتصال، التي تتضمن المعدات والوسائل الفيزيائية، بالإضافة إلى البرمجيات التي تربط مختلف مكونات العتاد وتساعد في نقل البيانات من مكان إلى آخر، مما يتيح للحواسيب الوصول إلى معدات الاتصال.

أما بالنسبة لتشكيل العتاد المعلوماتي، فهو يتضمن المعدات الفيزيائية المستخدمة في المعالجة، والبرمجيات، بالإضافة إلى البرمجيات التي تهتم بتنظيم البيانات على الوسائط الفيزيائية.<sup>1</sup>

تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، و تتمثل في المعدات و البرامج و الشبكات و قواعد البيانات و غيرها".<sup>2</sup>

وتشير تكنولوجيا المعلومات أيضاً إلى خلق و تجميع وتخزين و تعديل و التحويل السريع للمعلومات، و الذي يمكن تحقيقه من خلال الحاسبات الآلية و الوسائل المرتبطة.<sup>3</sup>

تم توضيح التكنولوجيا المستخدمة في معالجة ونقل المعلومات والبيانات، حيث تزداد أهميتها باستمرار نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في إدارة العمليات التي تعتمد على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات.

تُعرّف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات المستخدمة في إنشاء نظم المعلومات التي تدعم الإدارة في تلبية احتياجاتها لمتعلقة باتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة. تشمل تكنولوجيا المعلومات البرمجيات التقنية، والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، بالإضافة إلى الشبكات التي تربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات صلة..<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا الاعلام على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، 2008، ص13.

<sup>2</sup> - بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2752010، ص 18

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي و اخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 293

<sup>4</sup> - نعرورة بوبكر، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد التاسع، 2016، ص 267.

كما عرفها (Discrete Fourier Transform) بأنها أداة استراتيجية تساهم في تطوير وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة، من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة سواء داخل المنظمة أو خارجها، مما يعزز العلاقة بينها وبين الموردين والعملاء والمنظمات الأخرى..<sup>1</sup>

يرى "توم فوستر" أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني العلم الجديد الذي يركز على جمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات..<sup>2</sup>

يعرف معجم لاروس تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة من التقنيات والأجهزة التي تتيح الاتصال عن بعد إلكترونياً. ومع ذلك، يعتبر هذا التعريف محدوداً لأنه يركز فقط على جانب التواصل، دون الأخذ في الاعتبار دور هذه التكنولوجيا في الوسائط الإعلامية والسمعية البصرية.

يعرف المعجم الكبير للمصطلحات للديوان الكيياكي للغة الفرنسية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة من التكنولوجيات المحوسبة والتقنيات المتطورة التي تساهم في تحسين وسائل الاتصال من خلال معالجة وتخزين وبث وتبادل المعلومات بشكل فعال وكفاء..<sup>3</sup>

إن التطور السريع للتكنولوجيا، الذي أتاح الوصول إلى الشبكات العالمية بسرعة فائقة وتدفق عالٍ، قد أسهم بشكل كبير في استخدام الخدمات السمعية البصرية، التي أصبحت تلعب دوراً مهماً في مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لا يقتصر فقط على التواصل، بل يمتد أيضاً إلى

<sup>1</sup> - ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني وعشرون، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 141

<sup>2</sup> - حسام محمد مازن، علم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاته التربوية مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 27.

<sup>3</sup> - بوحنية، قوي وعبدالمجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2016، ص 74.

إدارة المعلومات والمعرفة والبحث. إن هذا التوسع في مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو في الواقع مصدر للنقاش الواسع والعميق حول تأثير استخدام هذه التكنولوجيا على المجتمع.<sup>1</sup>

في الختام، يمكننا أن نلاحظ أن التعريفات تركزت على جانبين رئيسيين: الفكري والمادي. يتمثل الجانب الفكري أو المعرفي في علم المعلومات، الذي يهتم بتنظيم سلوك وخصائص المعلومات، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بتجهيز المعلومات وإنتاجها وبثها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتفسيرها والاستفادة منها. أما الجانب المادي، فيعكس التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات والتجارب في مجال معالجة المعلومات. لذا، من الضروري تحقيق التكامل بين هذين الجانبين للحصول على تقنيات متطورة تحول البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات متنوعة، تُستخدم من قبل المستفيدين في جميع مجالات الحياة.

### المطلب الثالث: آليات التنمية التكنولوجية والمعلوماتية من مقرب الإدارة المحلية

آليات التنمية التكنولوجية والمعلوماتية من مقرب الإدارة المحلية تعتبر من القضايا الجوهرية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين كفاءة الخدمات العامة، ورفع مستوى المشاركة المجتمعية والشفافية في إدارة الشأن المحلي.

#### أولاً: آلية التنظيم المحلي للمعلوماتية

يُعدّ التنظيم المحلي لقطاع المعلومات ركيزة أساسية لتطوير البنية الرقمية وضمان بيئة آمنة ومستدامة للتحويل الرقمي. يشمل التنظيم مجموعة من القوانين والتشريعات والسياسات التي تهدف إلى إدارة البيانات، حماية الخصوصية، وتعزيز الاقتصاد الرقمي.<sup>2</sup>

#### 1- أهداف التنظيم المعلوماتية

حماية البيانات والخصوصية: توضع قوانين لحماية بيانات الأفراد والشركات، تعزيز الأمن السيبراني: إنشاء سياسات لحماية الأنظمة الرقمية من التهديدات الإلكترونية، تنظيم المعاملات الإلكترونية: ضمان الشفافية في العقود والمدفوعات الرقمية، تحفيز الابتكار والاستثمار: توفير بيئة

<sup>1</sup> - محاضرة لاستيفاء مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الكترونية لطلبة السنة الثالثة (2019-2020)، جامعة سطيف، الجزائر، moodle > cte.univ-setif2.dz > (اطلع عليه بتاريخ: 2025/02/08)

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013، ص 13

قانونية داعمة للشركات الناشئة والتكنولوجيا الحديثة، تحقيق التكامل الرقمي :مواءمة التشريعات مع المعايير العالمية لتعزيز التعاون الدولي.

## 2- عناصر التنظيم المعلوماتي

قوانين حماية البيانات :مثل قوانين الخصوصية التي تنظم جمع واستخدام البيانات الشخصية. التشريعات المتعلقة بالمعاملات الرقمية :تنظيم العقود الذكية، التوقيعات الإلكترونية، والمدفوعات الرقمية، تنظيم التجارة الإلكترونية :تحديد معايير لحماية المستهلك وتعزيز الثقة في الأسواق الرقمية، إنشاء مراكز وطنية للأمن السيبراني لمراقبة التهديدات والاستجابة لها، إلزام الشركات والمؤسسات بتطبيق معايير الحماية الرقمية لتقليل المخاطر الأمنية، إطلاق برامج توعية لتعزيز ثقافة الأمن السيبراني لدى الأفراد والشركات، وضع إطار قانوني للشركات التقنية الناشئة لتسهيل حصولها على التراخيص، تنظيم عمل منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الذكية من حيث المحتوى والخصوصية، وضع معايير للذكاء الاصطناعي لضمان الاستخدام الأخلاقي للتقنيات المتقدمة، إنشاء هيئات تنظيمية مستقلة لمتابعة تنفيذ السياسات الرقمية، تشجيع الشراكات بين الحكومة والشركات التقنية لتعزيز البنية التحتية الرقمية، دعم المؤسسات الأكاديمية والبحثية لتطوير حلول تقنية مبتكرة.

## 3- التحديات التي تواجه التنظيم المعلوماتي

التطور السريع للتكنولوجيا مقابل بطء إصدار القوانين والتشريعات، نقص الكفاءات التقنية والقانونية القادرة على إدارة السياسات الرقمية، التحديات الأمنية والهجمات السيبرانية التي تهدد الاستقرار الرقمي، التداخل بين التشريعات المحلية والدولية مما يستدعي مواءمة القوانين مع المعايير العالمية<sup>1</sup>.

### ثانياً: آلية التخطيط المحلي المعلوماتي

تمثل برامج التخطيط المحلي لقطاع المعلومات أداة استراتيجية لتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات الإلكترونية، وتعزيز الأمن السيبراني، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والتحول الرقمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مقدم الخميسي، آليات تطوير الأداء الإدارية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 195-198

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات عمان الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص 78.

### 1- أهداف برامج التخطيط المعلوماتي

تحسين شبكات الاتصالات، مراكز البيانات، والحوسبة السحابية، دعم الشركات الناشئة في مجالات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأمن السيبراني، رقمنة الخدمات الحكومية، التجارية، والصحية لتحسين الكفاءة والجودة، تشجيع التجارة الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية، تطوير سياسات وأنظمة لحماية البيانات والبنية التحتية الحيوية.

### 2- محاور برامج التخطيط المعلوماتي

توسيع وتحديث شبكات الإنترنت والاتصالات، بناء مراكز بيانات محلية لضمان تخزين ومعالجة البيانات داخل الدولة، توفير بيئة تقنية تدعم الحوسبة السحابية والخدمات الرقمية، وضع قوانين تنظم المعاملات الرقمية وتحمي حقوق المستخدمين، تطوير سياسات للأمن السيبراني لحماية المؤسسات والمستخدمين، تعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية والخاصة، إطلاق برامج تعليمية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي، دعم الجامعات ومراكز الأبحاث لتطوير حلول تقنية مبتكرة، تقديم برامج تدريبية للكوادر الحكومية والخاصة لتعزيز المهارات الرقمية، إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال لدعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا، تقديم حوافز استثمارية لجذب وتمكين المشاريع الرقمية المحلية، تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل المشاريع التقنية، الحكومة الإلكترونية تطوير بوابات إلكترونية للخدمات الحكومية، الصحة الرقمية دعم الخدمات الطبية عن بُعد والسجلات الصحية الإلكترونية، التعليم الذكي: تعزيز التعلم الإلكتروني وتوفير تقنيات تعليمية حديثة، التجارة الإلكترونية: تسهيل المدفوعات الرقمية وتحسين الخدمات اللوجستية.

### 3- تحديات التخطيط المعلوماتي

البنية التحتية غير المتطورة في بعض المناطق، نقص الكوادر التقنية المؤهلة لتشغيل المشاريع الرقمية، التكاليف المرتفعة لتطوير المشاريع التقني، التحديات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية وحماية البيانات .



### ثالثاً: آلية الاستثمار المحلي المعلوماتي

الاستثمار المحلي في قطاع المعلومات يُعدّ من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي في أي بلد. ويشمل هذا الاستثمار عدة مجالات، منها البنية التحتية الرقمية، تطوير البرمجيات، مراكز البيانات، الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي<sup>1</sup>.

#### 1- أهمية الاستثمار المعلوماتي

تحفيز الاقتصاد المحلي: يساهم في خلق فرص عمل وتعزيز ريادة الأعمال، تقليل الاعتماد على الحلول الأجنبية: يعزز السيادة الرقمية والاستقلالية التقنية، تحسين الخدمات الحكومية: يدعم التحول الرقمي في القطاعات الحكومية، مما يعزز الكفاءة والشفافية، تعزيز الأمن السيبراني: يساهم في حماية البيانات الوطنية من التهديدات الخارجية، دعم الابتكار والتطوير: يشجع الشركات الناشئة والمواهب المحلية على الإبداع في مجالات التكنولوجيا الحديثة.

#### 2- أبرز مجالات الاستثمار المعلوماتي

إنشاء مراكز بيانات محلية: لضمان تخزين ومعالجة البيانات داخل الدولة، تطوير البرمجيات والتطبيقات: دعم الشركات المحلية في إنتاج حلول تقنية متقدمة، الأمن السيبراني: الاستثمار في تطوير أنظمة حماية البيانات، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: دعم المشاريع التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول ذكية. الحوسبة السحابية: بناء بنية تحتية تدعم الخدمات السحابية المحلية.

#### 3- تحديات الاستثمار المعلوماتي:

الحاجة إلى بيئة تنظيمية وتشريعية مشجعة، نقص الكفاءات والخبرات التقنية المتقدمة. المنافسة الشديدة من الشركات العالمية الكبر، متطلبات التمويل المرتفعة لبعض المشاريع التقنية.

#### 4- سبل تعزيز الاستثمار المعلوماتي

تقديم حوافز استثمارية للشركات المحلية، مثل الإعفاءات الضريبية، وتعزيز التعليم التقني لتأهيل كوادر وطنية قادرة على المنافسة، ودعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير مشاريع رقمية، وتوفير تمويل حكومي واستثمارات رأس المال الجريء لدعم الشركات الناشئة.

<sup>1</sup> - مقدم خميسي، آليات تطوير الأداء الإدارية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 195-198

### خلاصة، واستنتاجات:

من خلال دراستنا لمادة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإدارة المحلية وتحسين الخدمات العامة، يتضح أن هذه التكنولوجيا(\*) تمثل عنصراً أساسياً في معظم المؤسسات. فقد وفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من الفوائد، مثل تحسين صورة الأداء والمخرجات، وتسريع تبادل المعلومات عبر الشبكات. إن تطبيق هذه التكنولوجيا في المؤسسات أحدث تغييرات جذرية في العمل الإداري والخدمات المقدمة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية.

هذه المفاهيم تمثل نتائج طبيعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر فرصة قيمة، خاصة للدول النامية، إذا تم استغلالها بشكل جيد لتحديث وتطوير مؤسساتها. يمكن القول إن هذه التكنولوجيا أثبتت فعاليتها في مؤسساتنا بشكل عام، وخاصة في الإدارة المحلية، حيث شهدت تحسينات ملحوظة في التسيير الإداري والخدمات المقدمة للمواطنين مقارنة بالسنوات السابقة. لذا، حان الوقت لوضع حد للممارسات الحكومية التقليدية وتبني أساليب جديدة تتماشى مع عصر المعرفة والعولمة.



# الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

بلدية أولاد خالك 2024-2020

لم يقتصر موضع الدراسة على المستويات النظرية فحسب، بل تناول المسائل العلمية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجانب النظري، إذ تعد الدراسة الميدانية جانباً مهماً في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى اقتراحات وحلول للمشكلة المطروحة.

وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الاعتماد على مجموعة من الإجراءات التي تحدد الأجزاء أو الجوانب المتعلقة بالبحث كل الأطر الزمانية، المكانية البشرية إن موضع الدراسة التطبيقية الخاص بموضوعي استراتيجيات الإدارة المحلية في مجال تنمية تكنولوجيا المعلومات في بلدية أولاد خالد على عينة من موظفين لبلدية بالإشارة إلى الفترة الزمنية الممتدة 2025/2024

وذلك باستخدام أدوات عديدة لجمع المعلومات وجعل الاستبيان أداة رئيسية الذي يتضمن مجموعة أسئلة خاصة بموضع الدراسة، وقد تم توزيعه على العمال لاستجوابهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يندرج تحت ثلاث مطالب وسيتم التطرق لهاته العناصر في التمهيد الخاص بالمباحث بشكل من التفصيل، إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها وذلك عن طريق تفريغ تلك الاستبيانات عبر البرنامج SPSS وقمت بدوري بالتعليق عليها، إضافة إلى الملاحق وخاتمة الدراسة والاستنتاج العام.

### المبحث الأول: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وأهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات.

#### المطلب الأول: طبيعة ونوعية الدراسة:

إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة ببلدية أولاد خالد حول استراتيجية الإدارة المحلية في تنمية التكنولوجيا المعلومات، يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبحوثين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج التحليلي والإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا .

#### المطلب الثاني مجال وحدود الدراسة:

- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في بلدية أولاد خالد، سعيدة

- المجال الزمني: امتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الانتهاء من الجانب النظري مروراً بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كل هذه الإجراءات

امتدت في مدة قدرت من 2025/03/01 إلى غاية 2025/05/30

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دوراً كبيراً في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظراً لطبيعة موضوعنا والمتعلق استراتيجية الإدارة المحلية في تنمية التكنولوجيا المعلومات ، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساساً في الاستبيان والذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة .

### أ - الاستبيان:

والتي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد وتقيس استراتيجية الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات ، وقد اعتمد الباحث في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلا عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان تحديد تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني).

- القسم الثاني: العلاقة النظرية بين الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات

- القسم الثالث: الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من 14 سؤال

### ب - مجتمع وعينة الدراسة:

■ **مجتمع الدراسة:** من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو موظفين بلدية أولاد خالد، سعيدة.

■ **عينة الدراسة:** قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (34) موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكننا من استرجاع (34) الاستبيانات والتي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

### ج - مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

**المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V 22) وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والكتب المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع .

## المبحث الثاني: نبذة تاريخية حول بلدية أولاد خالد ودراسة هيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول البلدية:

هي سلطة تحديد وتنفيذ الإجراءات داخل منطقة مقيدة داخل وأصغر من دولة بأكملها. تتميز كل دولة في العالم بدرجة معينة من الحكم المحلي، على الرغم من أن الدرجة مهمة للغاية. البديل، الحكم الذاتي المحلي، مهم لتأكيد على حرية المنطقة في اتخاذ القرار والتصرف. تقوم السلطات المحلية بترتيب الخدمات العامة الأساسية لسكانها، بما في ذلك الرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والتعليم والثقافة والخدمات الفنية. السلطات المحلية مسؤولة عن حوالي ثلثي الخدمات العامة، والثلث المتبقي من مسؤولية الحكومة المركزية .

يعرّف قانون الهياكل البلدية على أنها الهياكل وأصحاب المناصب السياسية وإدارة البلدية ؛ منطقة جغرافية ومجتمع البلدية. بمعنى آخر، تتكون البلدية من مؤسسة بلدية (هياكل سياسية وإدارية) ، والأشخاص الذين يعيشون في المنطقة المحلية يمكن استخدام المصطلح أيضاً للإشارة إلى منطقة محلية تقع ضمن حدود البلدية.

### أولاً- تعريف بلدية أولاد خالد ونشأتها:

بلدية أولاد خالد هي إحدى البلديات عشر لولاية سعيدة تنتمي إداريا لدائرة سيدي بوبكر وتتكون من أربعة قرى وهي عين تغات، حمام ربي، العيون، عين الزرقاء مع المركز السكاني المعروف باسم الرباحية أو نزرُق والذي يضم أكبر عدد سكاني في البلدية بالإضافة إلى دوار خليل الميلود والمثانية، تقع بلدية أولاد خالد في الشمال الشرقي سيدي أعمر وفي الشرق بلدية عين السلطان

وفي الجنوب بلدية سعيدة أما في الغرب بلدية دوي ثابت و تبلغ مساحتها على حوالي 204.91 كم<sup>2</sup> ونشأت بلدية أولاد خالد سنة 1964 وهنا نذكر بعض إحصائيات ومشاريع موضح في الجدول التالي:<sup>1</sup>

إحصاء السكان بلدية أولاد خالد	30617 نسمة
عدد المدارس الأطوار الثلاث المتواجد في بلدية	23
النقل	- المطار المتوسط الحجم موجود بقرية عين تغات (غير مشغل). - سكة الحديدية الرابطة بين المحمدية وبشار.
الثقافة	بيت للشباب العقبان.
الصحة	مستوصف بالرباحية وعين الزرقاء وعين تغات
الزراعة	بلدية أولاد خالد غنية بالزراعة أغلبهم فلاحين ومربيون المواشي ومعروفة بأشجار الزيتون منذ القدم والتربية النحل وزراعة الحبوب والخضر والفواكه، وهي منطقة غنية بالمياه الحلو الصالح للشرب.
السياحة	يوجد بقرية حمام ربي منتج سياحي الذي يتمثل بحمام معدني طبيعي معتدل الحرارة على مدار السنة
أهم المؤسسات	- مؤسسة الورق. - شركة الكهرباء التي تزود السكان على محيط 90 كم بالكهرباء. - مؤسستين لإنتاج الدجاج ومادة البيض.

المصدر: الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة الوثائق الارشيفية المقدمة من طرف بلدية اولاد خالد - سعيدة ، فيفري 2025.

<sup>1</sup> - المصدر: الوثائق الداخلية للبلدية





## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد خالد

بهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح، لجأت الدولة إلى وضع هيكل تنظيمي من الوظائف من أجل تنظيم أعمالها، وكذا توظيف الأشخاص أصحاب الكفاءة كل حسب موقعه في هذا التنظيم باعتبار البلدية في الوحدة المركزية القاعدية للتسيير. وسيتم عرض وصف عام للهيكل التنظيمي لبلدية أولاد خالد.

### أولا- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

هو الشخص الفائز عن طريق الانتخاب من طرف الأعضاء المنتخبين أو المعين من صرف والي الولاية في حالات الانسداد.

### ثانيا- الأمانة العامة :

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :

- جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح ) توكل القضايا والمهام المتعلقة بها.
  - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
  - القيام بتنفيذ المداولات.
  - القيام بتبليغ محضر مدارات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة .
  - تحقيق إقامة المصالح الإداري والي وتتضبا والتنسيق بينها ورقابتها .
  - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- ونظم الأمانة العامة مصلحتين:
- المصلحة الأولى: مصلحة المناهج والتنشيط .
  - المصلحة الثانية : مصلحة الموظفي.

### أولا : المصلحة الأولى

تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب وفرع وهي:

1- مكتب كتابة المجلس.

2- مكتب الإعلام الآلي.

3- مكتب التوثيق والأرشيف.

### ثانيا - المصلحة الثانية

تضم هذه المصلحة مكتبان وهما:

1- مكتب المستخدمين الدائمين.

2- مكتب المستخدمين التقنيين.

### ج- الديوان:

ويضم فرعان وهو المسؤول عن العلاقات الخارجية ويقوم بالمهام التالية:

❖ تنظيم الزيارات والإعداد لها وتنظيم البروتوكولات.

❖ المسؤول عن العلاقة مع السلطات .

❖ تنظيم الخرجات الميدانية لأعضاء المجلس.

### د - مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

تحدد مهام المسؤول على مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية كما يلي :

يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها وتضم المديرية

مصلحتان وهي :

مصلحة التنظيم العام : وتضم بدورها مكتبان هما:

❖ مكتب المنازعات.

❖ مكتب الحالة المدنية.

مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتنقسم بدورها إلى مكتبان هما:

❖ من الحركة الإجتماعية.

❖ مكتب الفلاحة والري.

هـ - مديرية المالية والوسائل العامة:

تحدد مهام المسؤول على مديرية المالية والوسائل العامة كما يلي :

يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها وتضم المديرية

ثلاث مصالح وهي :

مصلحة المالية: وتضم ثلاث مكاتب وهي:

❖ مكتب الميزانية.

❖ مكتب الأجور.

❖ مكتب الصفقات.

مصلحة تسيير ممتلكات البلدية: وتضم مكتبان هما:

❖ مكتب الممتلكات العقارية.

❖ مكتب الممتلكات المنقولة.

مصلحة الوسائل العامة: وتضم بدورها مكتبان هما:

❖ مكتب صيانة بناءات البلدية.

❖ مكتب الحظائر.

و - مديرية البيئة والعمران:

تحدد مهام المسؤول على مديرية البيئة والعمران كما يلي:

يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف وتضم المديرية مصلحتان وهي :

مصلحة العمران: وتضم مكتب الدراسات والتهيئة

مصلحة النظافة والبيئة: وتضم مكتبان هما:

1- مكتب النظافة والبيئة.

2- مكتب حفظ الصحة والتطهير.

### المبحث الثالث: ربط النتائج بالفرضيات

#### المطلب الأول: عرض نتائج الإحصائية

أولاً: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

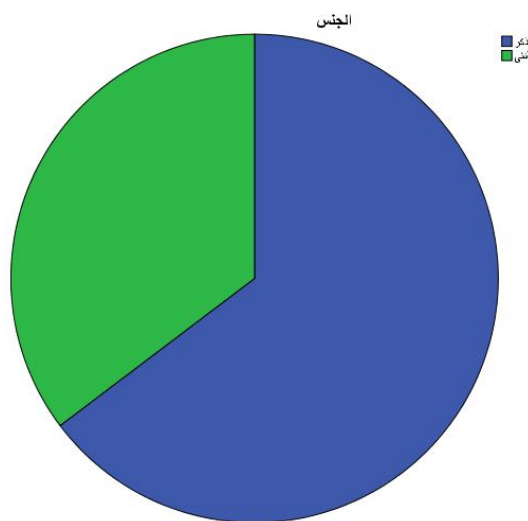
#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

##### جدول رقم (02)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس<sup>1</sup>:

نسبة المئوية	تكرار	
64.7%	22	ذكر
35.3%	12	أنثى
100%	34	المجموع

شكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

التعليق يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه ومن الشكل أن معظم المستجوبين ذكور نسبة قدرها (64.7%) في حين بلغت نسبة مستجوبين الإناث (35.3%) وهنا نلاحظ تغلب نسبة الموظفون الذكور على الإناث.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، بالاعتماد على نظام spss.

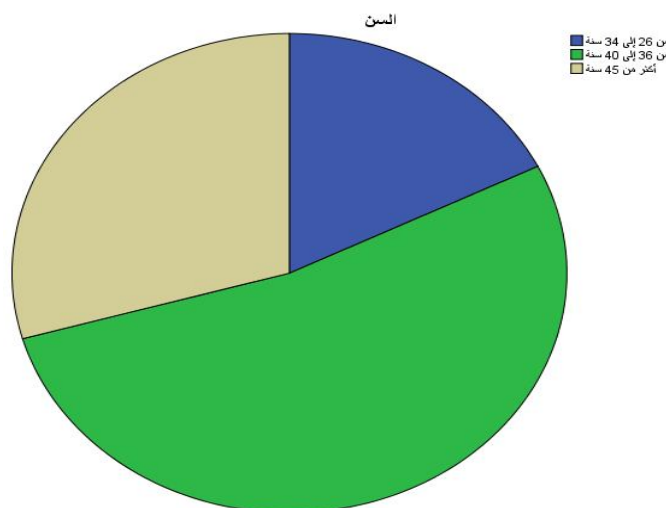
## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

### جدول رقم (03)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن<sup>1</sup>:

نسبة المئوية	تكرار	
17.6%	6	من 26 - 34 سنة
52.9%	18	من 36 - 40 سنة
29.4%	10	أكثر من 45 سنة
100%	34	المجموع

### شكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

**التعليق:** نستنتج من خلال الجدول أعلاه ومن الشكل أن أغلبية المستجوبين بين سنهم يتراوح ما بين 36 سنة إلى 40 سنة حيث تقدر نسبتهم (52.9%) في حين بلغت نسبة المستجوبين التي تتراوح أعمارهم أكثر 44 سنة بنسبة تقدر (29.4%) بينما تكون فئة من 26 إلى 34 سنة تقدر بـ (17.6%) ومن هنا نستدرك أن فئة الغالبية في فئة الشباب حيث أن نشاط مؤسسة يستدعي إلى استقطاب الفئات التي تستدعي قدرات حماس ومبادرة في العمل.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن ، بالاعتماد على نظام spss.

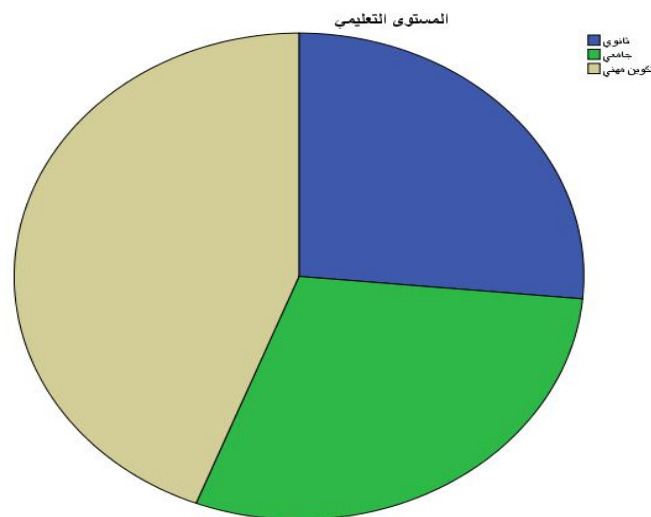
### 3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

#### جدول رقم (04)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي<sup>1</sup>:

نسبة المئوية	تكرار	
26.5%	9	ثانوي
29.4%	10	جامعي
44.1%	15	تكوين مهني
100%	34	المجموع

شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ومن الشكل أن نسبة مستوى تكوين مهني مقدرة بنسبة (44.1%) وهي غالبية على باقي مستويات حيث نجد مستوى الجامعي بكون بنسبة (29.4%) أما بالنسبة للطور الثانوي في نسبة بحيث قدرت (26.5 %) نستنتج أن مؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية ذات أكثر كفاءة.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ، بالاعتماد على نظام spss.

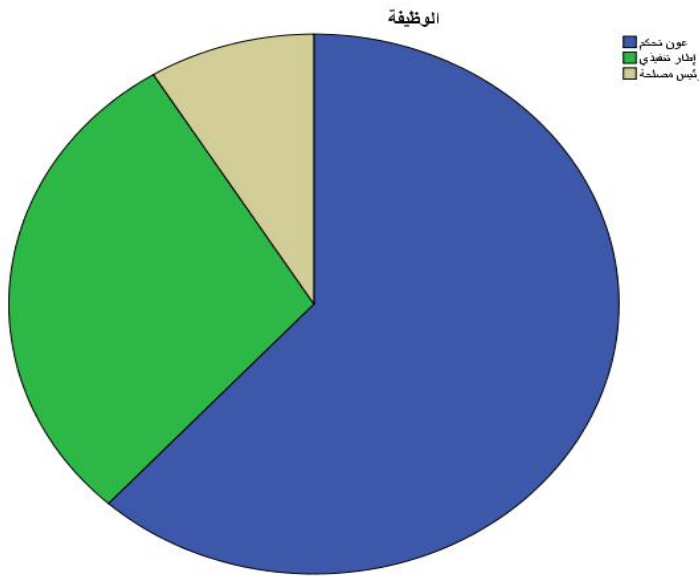
#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

##### جدول رقم (05)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة<sup>1</sup>:

نسبة المئوية	تكرار	
61.8%	21	عون تحكم
29.4%	10	إطار تنفيذي
8.8%	03	رئيس مصلحة
100%	34	المجموع

شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

**التعليق:** يظهر من خلال الجدول أعلاه ومن الشكل أن مستوى الوظيفي لدى مستجوبين ينقسم إلى ثلاث أصناف حيث تركز صنف الأول عون تحكم في مرتبة الأولى نسبة تقدر بـ (61.8%) أما صنف الثاني وهو إطار تنفيذي تقدر بـ (29.4%) أما الصنف رئيس المصلحة بلغت نسبته (8.8%) ومن هنا نستنتج أن أغلبته موظفين يحتلون مناصب ذات إطار عالي بتحصيلهم على N مستويات عالية.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، بالاعتماد على نظام spss.



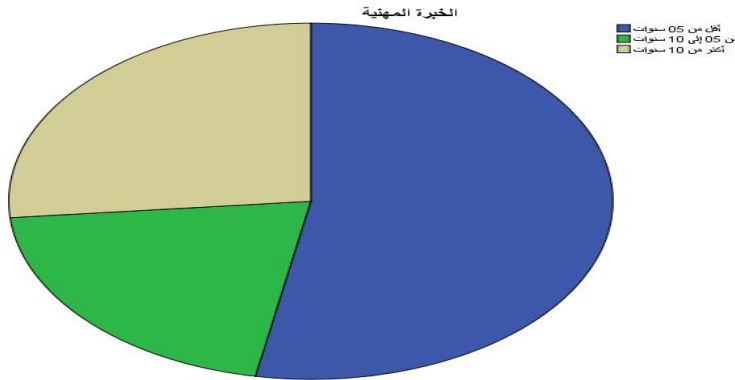
## 5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

### جدول رقم (06)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى المهني:<sup>1</sup>

نسبة المئوية	تكرار	
52.9%	18	أقل من 05 سنوات
20.6%	7	من 06 - 10 سنوات
26.5%	9	أكثر من 10 سنوات
100%	34	المجموع

شكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

**التعليق:** يظهر من خلال الجدول أعلاه ومن الشكل أن مستوى الخبرة لدى مستجوبين ينقسم إلى ثلاث أصناف حيث تركز صنف الأول أقل من 05 سنوات في مرتبة الأولى نسبة تقدر بـ (52.9%) أما صنف الثاني وهو أكثر من 10 سنوات تقدر بـ (26.5%) أما الصنف من 05 سنوات إلى 10 سنوات بلغت نسبته (20.6%) ومن هنا نستنتج أن ذو الخبرة تكون عالية لخدمة الإدارة.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة، بالاعتماد على نظام spss.

ثانيا: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات المحور الثاني (واقع الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات)

جدول رقم (07)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل لدى الإدارة المحلية خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	55,9	55,9	55,9
لا	6	17,6	17,6	73,5
لا أعلم	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

التعليق:

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين 19 من أصل 34 يرون أن لدى الإدارة المحلية خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا المعلومات ، مما يعكس وجود ومي نسبي بجهود التطوير ، ومع ذلك ، فإن عدد من أجابوا بـ " لا أعلم " (وه ) يظهر وجود ضعف في التواصل أو التوعية بهذه الخطط

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل لدى الإدارة المحلية خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (08)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية يدعم تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات؟<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بدرجة كبيرة	22	64,7	64,7	64,7
بدرجة متوسطة	12	35,3	35,3	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تظهر النتائج أن غالبية المشاركين (22) من أصل (34) يعتقدون أن الهيكل التنظيمي يدعم تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة ، مما يعكس ثقة ايجابية في البنية الادارية، كما أن عدم وجود اجابات معايدة يعزز وضوح الرؤية لدى المشاركين تجاه هذا الجانب

### جدول رقم (09)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى توفر البنية التحتية الرقمية داخل الإدارة المحلية؟<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوفرة بشكل كاف	28	82,4	82,4	82,4
متوفرة جزئيا	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تبين النتائج أن هناك توفراً كافياً للبنية التحتية الرقمية داخل الادارة المحلية يحسب رأياً الأغلبية (28) ما أصل (34) مما يدل على جاهزية عالية لدعم التحول الرقمي و يفوز غياب الاجابات السلبية هذا الانطباع الايجابي.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية يدعم تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى توفر البنية التحتية الرقمية داخل الإدارة المحلية بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (10)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتمد الإدارة المحلية على أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها؟<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم بشكل واسع	7	20,6	20,6	20,6
نعم بشكل جزئي	24	70,6	70,6	91,2
لا	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تفيد النتائج بأن الإدارة المحلية تعتمد على الأنظمة الإلكترونية بشكل جزئي في الغالب (24) من أصل (34) مما يشير إلى وجود خطوات عن الرقمنة لفتها لم تكتمل تطبيق الأنظمة الإلكترونية بعد أو يظهر العدد لقليل من أجابوا بلا " أن هناك وعياً محدوداً أو تفاوتاً في تطبيق الأنظمة الإلكترونية.

### جدول رقم (11)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل يمتلك موظف الإدارة المحلية الكفاءة اللازمة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات؟<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	5	14,7	14,7	14,7
إلى حد ما	29	85,3	85,3	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن معظم الموظفين يمتلكون كفاءة مقبولة في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات إلى حد ما " 29 من أصل (34) ، مما يدل على وجود أساس جيد يمكن تطويره. ويعكس غياب الإجابات السلبية استعداداً عاماً للتأهيل والتحسين المستقبلي

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتمد الإدارة المحلية على أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل يمتلك موظف الإدارة المحلية الكفاءة اللازمة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات؟ بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (12)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تقدم برامج تدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا؟<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بانتظام	10	29,4	29,4	29,4
أحيانا	24	70,6	70,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تظهر النتائج أن الإدارة المحلية تقدم برامج تدريبية بشكل غير منتظم غالبا (24) من أصل (34) ، مما يشير إلى اهتمام بالتدريب لكن دون خطة مستدامة وبعد غياب الاجابات السلبية مؤشر ا ايجابيا على وجود جهود فعلية في هذا المجال

### جدول رقم (13)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تتعاون الادارة المحلية مع مؤسسات خاصة أو أكاديمية لدعم التحول الرقمي<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	26,5	26,5	26,5
لا	10	29,4	29,4	55,9
لا أعلم	15	44,1	44,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تعكس النتائج تباينا في الآراء حيث أن نسبة كبيرة من المشاركين (15) من أصل (34) غير مطلعين على وجود تعاون ، مما يشير إلى ضعف في التواصل أو الشفافية كما أن تقارب عدد من أجابوا ب " نعم " و " لا " ولا يظهر غموضا في مدى تفصيل الشراكات لدعم التحول الرقمي

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تقدم برامج تدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا؟ بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تتعاون الادارة المحلية مع مؤسسات خاصة أو أكاديمية لدعم التحول الرقمي بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (14)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل هناك دعم ما لي كاف لمشاريع تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي؟<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	100,0	100,0	100,0

**التعليق:** تظهر النتائج اجتماعا كامل على وجود دعم مالي كاف لمشاريع تكنولوجيا المعلومات مما يعكس بيئة مالية داعمة للتحويل الرقمي. هذا الدعم يشكل أساساً قوياً . التنفيذ وتطوير المبادرات التقنية بنجاح.

### جدول رقم (15)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية المقدمة من الإدارة المحلية؟<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
راضون جدا	5	14,7	14,7	14,7
راضون إلى حد ما	19	55,9	55,9	70,6
غير راضين	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى رضا جزئي لدى غالبية المواطنين (1 من أصل (34)، مما يدل على وجود جهود رقمية ملموسة لكنها بحاجة إلى تحسين ويزر عدد غير الراضين (10) بوجود فجوات تؤثر على جودة تجربة المستخدم للخدمات الرقمية

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل هناك دعم ما لي كاف لمشاريع تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي؟ بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية المقدمة من الإدارة المحلية؟ بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (16)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تجد أن الخدمات الإلكترونية تسهل الوصول للمواطنين مقارنة بالخدمات التقليدية؟<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	100,0	100,0	100,0

**التعليق:** تظهر النتائج اتفاقا تاما بين المشاركين على أن الخدمات الإلكترونية تسهل الوصول مقارنة بالخدمات التقليدية، مما يعكس فعالية هذه الخدمات، ونجاحها في تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة أعلى.

ثالثا: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات المحور الثالث (آليات الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات ببلدية أولاد خالد

### جدول رقم (17)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال استراتيجيات الإدارة المحلية في دعم تكنولوجيا المعلومات واضحة<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
واضحة	20	58,8	58,8	58,8
واضحة نسبيا	9	26,5	26,5	85,3
غير واضحة	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين (20) من أصل (34) يرون أن استراتيجيات الإدارة المحلية في دعم تكنولوجيا المعلومات واضحة ، مما يعكس وجوده كوجه استراتيجي واضح، ومع ذلك، فإن وجود 55 إجابات على أنها غير واضحة يدل على حاجة لتحسين الشفافية أو التوعية بهذه الاستراتيجيات

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تجد أن الخدمات الإلكترونية تسهل الوصول للمواطنين مقارنة بالخدمات التقليدية؟ بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال استراتيجيات الإدارة المحلية في دعم تكنولوجيا المعلومات واضحة بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (18)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات العامة<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعتقد	25	73,5	73,5	73,5
لا اعتقد	9	26,5	26,5	100,0
Valide Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تبين النتائج أن معظم المشاركين (25) من أصل (34) يعتقدون أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الخدمات العامة، مما يدل على تأثير إيجابي وملحوظ للتحول ومع ذلك فإن نسبة غير قليلة ترى عكس ذلك ، ما يشير إلى تفاوت في جودة الخدمات أو مدى استفادة المواطنين منها

### جدول رقم (19)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تؤثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم مؤثر	30	88,2	88,2	88,2
تؤثر نسبياً	4	11,8	11,8	100,0
Valide Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تظهر النتائج اتفاقاً شبه كام على أن تؤثر في جودة الخدمات العامة (30) من أصل (34) التوجه الإيجابي نحو التحول الرقمي مما يؤكد دورها المحوري في تحسين الأداء والخدمة ، ويعزز غياب الاجابات السلبية هذا التوجيه الإيجابي نحو التحول الرقمي.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات العامة بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تؤثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية بالاعتماد على نظام spss.



## جدول رقم (20)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجد أن الإدارة المحلية تقدم ابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	88,2	88,2	88,2
Valide 3,00	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين (30) من أصل (34) يرون أن الإدارة المحلية تقدم ابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يدل على وجود روح تطوير وتجديد ، و غياب الاجابات السلبية يعكس رضا عاما ، رغم وجود بعض الحياد الذي قد يشير إلى ضعف في ابراز هذه الابتكارات .

جدول رقم (21) يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال مبادرات الإدارة المحلية تطلق الدعم للتحويل الرقمي في مكتبك<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بوابة خدمات الكترونية	19	55,9	55,9	55,9
برامج محو الامية	13	38,2	38,2	94,1
Valide الالكترونية				
شراكات مع الجامعات	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تظهر النتائج أن بوابات الخدمات الإلكترونية في المبادرة الأبرز لدعم التحويل الرقمي (13) من أصل (34) كليهما برامج محو الأمية الرقمية، مما يدل على تركيز الإدارة على تحسين الوصول والخدمات. بينما يشير العدد القليل للشراكات مع الجامعات إلى ضعف في تفعيل التعاون الأكاديمي كمصدر دعم للتحويل.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجد أن الإدارة المحلية تقدم ابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال مبادرات الإدارة المحلية تطلق الدعم للتحويل الرقمي في مكتبك بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (22)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات تواجهها  
تحديات<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	58,8	58,8	58,8
قليل	10	29,4	29,4	88,2
لا	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تفيد النتائج بأن تطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات يواجه تحديات فعلية وفق رأي الاغلبية (20) من أصل (34) ، مما يشير إلى وجود معوقات مؤثرة قد تعيق الإدارات أو الموظفين التنفيذ. بينما يرى عدد أقل أن التحديات محدودة اما يعكس تفاوتاً في التجربة بين الإدارات والموظفين.

### جدول رقم (23)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تحتاج التطوير في استراتيجية الإدارة المحلية لدعم  
تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	24	70,6	70,6	70,6
لا	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين (24) من أصل (34) يرون ضرورة تطوير استراتيجيات الإدارة المحلية لدعم تكنولوجيا المعلومات / مما يعكس إدراكاً للحاجة إلى تحديث وتحسين مستمر. . بينما يرى البعض أن الاستراتيجيات الحالية كافية ، مسافة يدل على اقتل ف في وجهات النظر حول مستوى الأداء الوظيفي الحالي

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات تواجهها تحديات بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تحتاج التطوير في استراتيجية الإدارة المحلية لدعم تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (24)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توجد عوائق في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في إدارتك المحلية<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
توجد	18	52,9	52,9	52,9
توجد نوعا ما	10	29,4	29,4	82,4
لا توجد	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى وجود عوائق واضحة في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لدى الإدارة المحلية حسب رأيا أكثر من نصف المشاركين ( 18 من 34)، مع اعتراف آخرين بوجود بعض العوائق ووجود 6 مشاركين فقط يرون عدم وجود عوائق عكس تحديات ملموسة تحتاج إلى معالجة .

### جدول رقم (25)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك حلول يمكن أن تساعد في تجاوز هذه العوائق<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	79,4	79,4	79,4
لا	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تظهر النتائج تفاؤلا كبيرا بوجود حلول مكنة لتجاوز العوائق في تطبيق التحول الرقمي حيث أبدى 27 من أصل 34 مشاركا هذا الرأي. ويشير ذلك إلى استعداد الإدارة والمشاركين للبحث عن طرق فعالة للتغلب على التحديات .

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توجد عوائق في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في إدارتك المحلية بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك حلول يمكن أن تساعد في تجاوز هذه العوائق بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (26)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجربة شفعية في مجال تكنولوجيا المعلومات في إدارتكم المحلية<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم توجد	7	20,6	20,6	20,6
لا توجد	17	50,0	50,0	70,6
محاييد	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تفيد النتائج بأن أغلب المشاركين (7) من أصل (34) يرون عدم وجود تجارب شخصية في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يشير إلى ضعف في تبادل الخبرات أو التوثيق المعرفي الموظفين داخل الإدارة، بينما تقدر نسبة "محاييد المرتفعة غياب الوضوح أو الاطلاع لدى عدد من الموظفين

### جدول رقم (27)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارتكم المحلية<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعتقد	24	70,6	70,6	70,6
محاييد	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن ما لبية المشاركين (24) من أصل (34) يعتقدون بوجود رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارتهم المحلية، مما يعكس ثقة ايجابية في التوجه المستقبلي، بينما تظهر نسبة المحايدين (1) وجود حاجة لتعزيز التوعية أو التواصل حول هذه الرؤية

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجربة شفعية في مجال تكنولوجيا المعلومات في إدارتكم المحلية بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارتكم المحلية بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (28)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توفر الإدارة المحلية الدعم الكافي لمشاريع التحول الرقمي<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	21	61,8	61,8	61,8
لا	13	38,2	38,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تبين النتائج أن هناك انقساما ملحوظا في الآراء، حيث يرى 21 مشاركا أن الإدارة توفر دعما كافيا، مقابل 13 يرون العكس، ما يشير إلى تفاوت في توزيع الموارد أو تفاوت في الدعم بين الأقسام والمشاريع داخل الإدارة المحلية.

### جدول رقم (29)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال يوجد تطور ملحوظ بالإدارة المحل في مجال تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	76,5	76,5	76,5
لا	1	2,9	2,9	79,4
محايد	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تشير النتائج إلى أن الأغلبية الساحقة (26) من أصل (34) ته خط وجود تطور ملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإدارة المحلية ، مما يعكس تقدما فاعليا وملموساً بينما تظهر نسبة المحايدون أن هناك فئة لم تلمس هذا التطور بوضوح ما قد يستدعي تعزيز التوعية أو التقييم الداخلي

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توفر الإدارة المحلية الدعم الكافي لمشاريع التحول الرقمي بالاعتماد على نظام spss.

<sup>2</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال يوجد تطور ملحوظ بالإدارة المحل في مجال تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

### جدول رقم (30)

يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال نقاط القوة في استراتيجية الإدارة المحلية التي أدت إلى تنمية تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موجودة	22	64,7	64,7	64,7
موجودة قليل	2	5,9	5,9	70,6
غير واضحة	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**التعليق:** تفيد النتائج بأن أغلب المشاركين (22) من أصل (34) يرون وجود نقاط قوة في استراتيجية الإدارة المحلية ساهمت في تنمية تكنولوجيا المعلومات، مما يعكس فعالية بعض الجوانب الاستراتيجية ، في المقابل، يرى 10 مشاركين أن هذه النقاط غير واضحة، ما يشير إلى حاجة لتحسين الشفافية والتواصل بشأن تلك العناصر القوية

### المطلب الثاني: ربط النتائج الإحصائية بفرضيات الدراسة

أسفرت الدراسة الموسعة لإستراتيجية الإدارة المحلية في مجال تكنولوجيا المعلومات عن نتائج تشير إلى وجود عدد من الفرضيات التي يمكن ربطها بهذا السياق .

#### أولاً: مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى :

**نص الفرضية الأولى :** تعتبر المدارة المحلية على أنها شكل -من أشكال التنظيم الإداري يهدف إلى تمكين الجماعات المحلية من تسيير شؤونها بنفسها عبر مؤسسات منتخبة، وتكمن أهم أدوارها. في تعزيز التنمية المحلية، وتحقيق التوازن بين المركز والجهات من. خلال الاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين.

<sup>1</sup> - الجدول من اعداد الباحثة، يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال نقاط القوة في استراتيجية الإدارة المحلية التي أدت إلى تنمية تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على نظام spss.

تحققت في المحور الثاني حيث كشفت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة المحلية في مجال تقنية تكنولوجيا المعلومات لا يزال . يواجه تحديات متعددة ، حيث أشار (62%) من المبحوثين إلى ضعف التنسيق بين الجهات المحلية ومؤسسات تكنولوجيا المعلومات، في حين أكد (71%) منهم على نقص الكفاءات المتخصصة داخل المدارات المحلية .

ومع ذلك عبر (58%) عن وجود جهود جزئية لتعزيز البنية التحتية الرقمية ، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي، لكنه يفتقر إلى التخطيط المتكامل والتنفيذ الفعال .

### ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية .

نص الفرضية الثانية: العلاقة بين الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات هي علاقة تكاملية وتبادلية، حيث تسهم الإدارة المحلية الفعالة في تهيئة بيئة داعمة لنمو قطاع التكنولوجيا، وفي المقابل تساعد التكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحسين أداء الإدارة المحلية

تم التحقق من الفرضية الثانية من خلال المحور الثالث أين أظهرت العلاقة الإيجابية ذات الإحصائية بين كفاءة الإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات المتكاملة والتبادلية -حيث بين أنا (74%) من المشاركين يرون أن فاعلية الإدارة المحلية تسهم بشكل مباشر في تعزيز التكامل والتبادل المعلوماتي بين الجهات المحلية.

وتشير هذه النسبة إلى دور محوري للإدارة المحلية في دعم البنى الرقمية وتسهيل الوصول إلى خدمات أكثر ترابطاً وكفاءة .

### ثالثاً: مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة

نص الفرضية ترتبط عملية تنمية تكنولوجيا المعلومات في. إطار الإدارة المحلية بالعديد من المؤشرات النظرية ذات العلاقة. " بالاستثمار التخطيط والتنظيم القطاع المعلومات

تحققت الفرضية الثالثة من خلال المحور الثالث أن أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تنمية تكنولوجيا المعلومات. ضمن إطار الإدارة المحلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من المؤشرات النظرية المتعلقة بالاستثمار، التخطيط والتنظيم لقطاع المعلوماتي، حيث أشار (76%) من المشاركين إلى أن ضعف الاستثمارات الموجهة لهذا القطاع بعد من أبرز العوائق في حين أحد (68%) على غياب رؤية تخطيطية استراتيجية .

التحول الرقمي، كما بين أن واضحة تواكب التحول الرقمي ، كما بين (64%) أن الهيكلة التنظيمية للإدارة المحلية لا تزال تقليدية ولا تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، مما يضعف من فعالية التنسيق والتكامل المعلوماتي

### المطلب الثالث: استنتاج عام.

بناءً على البيانات الشخصية لموظفي الإدارة المحلية يلاحظ ومن خلال التوزيع الديموغرافي أن نسبة الذكور بلغت (64.7%)، مقابل (35.3%) من الإناث، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في تمثيل النوع الاجتماعي داخل قطاع الإدارة المحلية أو في مجال تكنولوجيا المعلومات مما يستدعي مزيداً من الجهود لتعزيز مشاركة المرأة في المجال الحيوي، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ

وتشير النتائج العامة للدراسة إلى وجود وعي متزايد بأهمية تنمية تكنولوجيا المعلومات ضمن إطار الإدارة المحلية ، غير أن هذا الوعي لا يزال يواجه عقبات مرتبطة بالتنظيم والتخطيط والاستثمار في القطاع المعلوماتي وقد أظهرت النتائج أن (76%) من المشاركين أشاروا -إلى ضعف الاستثمار و(68%) إلى غياب رؤية تخطيطية واضحة بينما رأى (64%) أن التنظيم الإداري له بواكب متطلبات التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تعزيز فعالية الإدارة المحلية في مجال تنمية تكنولوجيا المعلومات يتطلب معالجة التحديات المرتبطة بالبنية التنظيمية، وتبني استراتيجيات استثمار وتخطيط أكثر تكاملاً إلى جانب دعم الكفاءات التقنية من كل الجنين لضمان تحقيق تحول رقمي شامل و مستدام.



## خلاصة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية ، بدأ الفصل الأول بالإطار المنهجي أين تم توضيح مبررات اختيار موضوع الدراسة أسبابه وأهميته.. وأيضاً الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة. بها، بالإضافة إلى إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية والفرضيات. وقد تطرقنا أيضاً إلى منهجية الدراسة وأدواتها مع تحليل. المقاربات النظرية المستخدمة والإطار الزمكاني للدراسة ، وفي ختامه تم التطرق إلى الصعوبات التي واجهت الدراسة وتقديم هيكلية الدراسة فيما يخص الفصل الثاني تحت عنوان التأسيس المفاهيمي والنظرية للإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات فقد تكون من مبحثين بدأ المبحث الأول بمفهوم الإدارة المحلية أين تم التركيز على مفهوم الإدارة المحلية وفي المبحث الثاني التفسير النظري لاستراتيجية الإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية..

يتضح من قلة هذا الفصل أن الإدارة المحلية تقدر لجيزة -أساسية في تعزيز التنمية على المستوى القاعدي و ذلك من خلال ما تمتلكه من صلاحيات وأدوات تخطيط وتنفيذ. كما أبرز التفسير النظري لاستراتيجية الإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على قدرة هذه الإدارات على تبني استراتيجيات فعالة تقوم على أسس التنظيم، والتخطيط المتكامل -و توجيه الاستثمارات فتو نحو تحديث البنى التحتية الرقمية مع ضرورة . وجود إطار مؤسسي من يستجيب لمتغيرات البيئة التكنولوجية.

في الفصل الثالث والذي تعلق بالدراسة الميدانية، فقد تم التركيز على تفاصيل وأمر تتعلق بالجانب الميداني من الدراسة أننا تم التطبيق على أرض الواقع بالإدارة المحلية لبلدية أولاد خالد سعيدة خلال الفترة 220 إلى 2024م تحديد مجتمع الدراسة الميدانية وإعداد بطاقة قراءة لبلدية أولاد خالد سعيدة وتحديد حجم العينة من أفراد الإدارة المحلية وأيضاً استخدام الاستبيان كأداة بحث نسبية تحتوي على ثلاث محاور وبعدها تم عرض النتائج . المتحصل عليها على شكل جداول بسيطة ورسوم بيانية باستخدام البرنامج . الإحصائي، استناداً إلى البيانات المجمعة ، مما سمح لنا

بالخروج ببعض النتائج حول الفرضيات وقد تم ربح النتائج بالفرضيات وتحقيقها بناء على الاطار المفاهيمي والنظري، بالإضافة إلى الاطار الميداني الذي يتعلق بالفرضية الثالثة.

وفي الختام تم تقديم استنتاج عام ووضع خاتمة تجمع بين جميع النقاط المهمة التي تمت مناقشتها مع ذكر التوصيات والاقتراحات للتكوين في هذا المجال.



## خاتمة

في ضوء ما تم تناوله من محاور نظرية وتطبيقية يتضح أن تكنو لوجيا المعلومات لم تعد ترفاً تقنيا ايل أضحت عنصراً محوريا في صياغة السياسات المحلية وتنفيذها بكفاءة وفعالية وقد برزت الإدارة المحلية كفاعل أساسي في هذا المسار، بحكم قربها من المواطن ومعرفتها الحقيقة باحتياجاته وظروفه الاجتماعية والاقتصادية : ما يمنحها قدرة متميزة على تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي مع السياقات المحلية.

لقد أثبتت الدراسة أن تبني استراتيجية واضحة ومتكاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات من طرف الادارة المحلية والذي يمثل بنسبة (71%) بسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات العمومية العزيز الشفافية والمساءلة و تفعيل المشاركة المجتمعية ، فضل عن دعم الاقتصاد المحلي من خلال خلق بيئة الملائمة للابتكار والاستثمار ومع ذلك فإن هذا المسار يظل محفوظا بعدة تحديات بنسبة (58%) من أبرزها ضعف التمويل، نقص الكفاءات . الرقمية محدودة البنية التحتية وغياب الرؤية الاستراتيجية لدعا بعض الهيئات المحلية.

ولذلك فإن نجاح الادارة المحلية في لعب دور رياديا في تنمية تكنولوجيا المعلومات يقتضي توافر ارادة سياسية حقيقية ، و اصلاحات تنظيمية ومؤسسية، إلى جانب بناء شراكات متعددة الأطراف تشمل الدولة المركزية القطاع الخاص - المجتمع المدني والمؤسسات. الأكاديمية ، كما يعرف الواقع المعاصر تبني منهج تشاركي وشمولي يراعي خصوصيات كل منطقة، ويضمن التوزيع العادل للفرص الرقمية يمكن القول إن مستقبل التنمية المحلية.

رهين بمدى قدرة الادارات المحلية على التحول من ادارة تقليدية على. تعقد الورق والاعتماد الفردي إلى ادارة ذكية رقمية قادرة على استشراف المستقبل والاستجابة لتطلعات المواطنين في بيئت متغيرة وسريعة التطور و تبقى تكنو لوجيا المعلومات الأداة الأهم لتحقيق هذه النقلة النوعية، شريطة -أن توظف ضمن رؤية استراتيجية واضحة استند إلى الكفاءة العدالة، والمصلحة العامة.

تبين لنا أن تفعيل دور الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات ليس خياراً، بل ضرورة تملئها التحديات التنموية الراهنة، وقد أظهرت الدراسة أن تبني إستراتيجية شاملة، قائمة على التخطيط المحكم، وتوفير الموارد وبناء القدرات البشرية يمكن أن يسهم في أحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات المحلية.

وقد دل الإسلام على أهمية الاتقان في العمل ، كما في قوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يقنه " (رواه البيهقي وصححه الألباني ) ، مما يعكس أهمية جودة الأداء في تنفيذ الخطط التقنية والإدارية.

كما أن الله تعالى قد أمر بالتشاور والتدبيل **﴿وَالَّذِينَ يُؤْتُونَ مَالَهُمْ طَائِفَتًا مِّنْهُ لِيَتَدَّبَّرُوا الْقَوْلَ وَيَحْكُمُوا بِآيَاتِ اللَّهِ وَلِيُخْبِرُوا طَائِفًا مِّنْهُم﴾** [الشورى :

38]، وهو مبدأ يمكن استثماره في تعزيز الحوكمة الرشيدة على المستوى المحلي.

إن تنمية تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي إذا ما أحسن تدبيرها، ستشكل رافعة حقيقية للتنمية وتحقيق الكفاءة والعدالة في تسيير الشأن العام. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تفتح آفاقاً لمزيد من البحث والتطبيق في هذا المجال الحيوي.

## توصيات والاقتراحات

- تشغيل الكفاءات.
- استخدام الوسائل الملائمة للعمل
- استقلال العامل الشرعي في دعم التقدم الرقمي لأنه عامل أساسي
- توفير الوسائل المساعدة والموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات العمل الجيد على التطور والتقدم من أجل تطبيق إستراتيجية كافية التطوير تكنولوجيا المعلومات في أحسن صورة
- العمل على توفير الإمكانيات البشرية لتطوير هذا المجال
- العمل على التطور والتقدم إلى الأمام من أجل تطبيق إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في أحسن صورة
- توفير جميع الإمكانيات البشرية والغير البشرية لتطوير مجال تكنولوجيا المعلومات
- تدريب الكوادر البشرية.
- تحسين وتطوير الإمكانيات المطلوبة لتعزيز هذه الكفاءة
- توسيع استراتيجيات تطبيق التكنولوجيا .
- ضمان الأمن السيبراني .
- إعادة النظر في تطوير الإدارة والتكنولوجيا.
- تنظيم السلم الإداري
- البحث في المستمر والاحتكاك بمؤسسات ذات خبرة بذلك.
- التكوين والمتابعة والبحث
- تعزيز وساطة العمل الجماعي من خلال العمل الجماعي وبالطرق العلمية
- تطوير الإدارة المحلية والاستعانة بخبرات أجنبية
- إنشاء مركز للمعلوماتية لربط العمل بالتكنولوجيا .
- تطوير الجانب التكنولوجي والرقمنة في مجال الاعلام الالي
- إنشاء شبكة معلوماتية حول مكان العمل والعمل على دمج التكنولوجيا مع العولمة وذلك لتوفير الوقت والجهد



أولاً: المراجع

1. ابن غضبان فؤاد ، تنمية المحلية ممارسات وفاعلون " ، ط 1 ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2015
2. جعلاب كمال ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها " ، (د.ط)، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017
3. حسام محمد مازن، علم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاته التربوية مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2015
4. الحصادي نجيب، نهج المنهج، (ب.م.ن)، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع
5. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019
6. العطار فؤاد، مبادئ في القانون الإداري ، (د ط)، القاهرة : دار النهضة العربية : 1955
7. علي فلاح الزغبى، محمود حسين الوادي، أساليب مدخل العلمي مدخل منهجي التطبيقي، عمان دار المناهج، 2011
8. عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر النظرية والتطبيق، ط2 ، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع 2014
9. غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات عمان الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2001
10. مجدوب لامية، محاضرات حول مناهج البحث العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، ورقلة، 2021/2020
11. محمد جاسم العبدى، ألاء محمد العبدى، طرق البحث العلمين، الأردن، عمان، دار ديبونو للنشر والتوزيع،



12. محمد صالح الحناوي و اخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

### ثانيا: رسائل ومذكرات جامعية

1. ابراهيم بوسمفون، بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشفة على المكتبات، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة . 47 الجزائر، 2009

2. حميداتو فريال ودقة حنان الريحانة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019-2020

3. شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا الاعلام على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2007, 2008،

4. عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير، قسم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2004-2005

5. موكيل عبد السلام ، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة العلوم السياسية ، ماستر تخصص إدارة محلية ، 2018 - 2019 ، جامعة دكتور مولاي طاهر: سعيدة

### ثالثا: المجالات

1. أحمد بوزراع، منهج دراسة احالة في العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلة الإحياء، المجلد 3، العدد 4، باتنة، 2001

2. أمال بوحفزي ، محمد أمن صبحي ، الإدارة الالكترونية كالية لتطوير أداء الادارة المحلية ، المحلة الجزائرية للسياسة والأمن، المجلد 02، العدد 01، 2023

3. بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010-2752009
4. بوحنية ، قوي وعبد المجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2016
5. رابر مبارك وآخرون، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري للمؤسسات دراسة استقصائية بجامعة طاهري محمد بشار، هذه المفصل الاقتصادي، المجلد 686-677 5 العدد 01/2022 م
6. غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013
7. مقدم الخميسي، آليات تطوير الأداء الإدارية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016
8. مقدم الخميسي، آليات تطوير الأداء الإدارية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016
9. ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني وعشرون، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009
10. نعرورة بوبكر، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد التاسع، 2016

رابعاً: محاضرات

1. جبار عبد الجبار، محاضرات نظرية الإدارة المحلية، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018/20147،
2. لخضر بن دادة، منهجية البحث، أدبيات الدراسة وتوظيفها في البحث العلمي، محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 10 ديسمبر 2023
3. لخضر بن دادة، منهجية البحث، إشكالية البحث في علوم الإعلام والاتصال محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 05 نوفمبر 2023
4. لخضر بن دادة، منهجية البحث، إشكالية البحث في علوم الإعلام والاتصال محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 05 نوفمبر 2023
5. لخضر بن دادة، منهجية البحث، منهجية صياغة فرضية الدراسة، محاضرة مقدمة لطلبة أولى ماستر تنظيمي يوم 26 نوفمبر 2023
6. محاضرة لاستيفاء مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الكترونية لطلبة السنة الثالثة (2020-2019)، جامعة سطيف، الجزائر،  
cte.univ-setif2.dz > moodle > mod (اطلع عليه بتاريخ: 2025/02/08)

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Neringa Vilkaite Voitone et caroline poviloitune, E. Management as a Game changer In local public adminstration, Economies, vol 10, N 180, (2022) pp 1.16
2. Gajanan. P. Mudholkar et Mohammed Murshed Ali Al-khasi The role of Electronic Management in improving administrative performance journal of Business and Management, vol 22,, N°12, 2020 ,pp-41-56
3. (Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.)
4. (David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed., Pearson Education.)
5. World Bank. (2016). *E-Government and E-Governance: Definitions/Meaning and its ifference*. [Available online at: <https://www.worldbank.org/>]

6. (Almond, G. & Powell, G. B. (1966). *Comparative Politics: A Developmental pproach*. Little,



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



استبيان مقدم في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر  
تخصص اتصال تنظيمي

إستراتيجية الإدارة المحلية في مجال تنمية تكنولوجيا المعلومات  
دراسة ميدانية بلدية أولاد خالد - الرباحية - سعيدة

يسرنا أن نلتزم منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، الذي يعد جزء من متطلبات انجاز مذكرة ماستر ضمن تخصص اتصال تنظيمي ويهدف إلى دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتفعيل الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الإدارة المحلية بغية تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز كفاءتها.

نرجو منكم الإجابة على بنود الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة، وفقا لمدى توافقها مع رأيكم.

تؤخذ لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم القيم

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. لخضر بن دادة

فقيه عائشة

لمزيد من المعلومات أو الاستفسار يرجى الاتصال بنا

[fekihssanae@gmail.com](mailto:fekihssanae@gmail.com)

0659.20.31.25

البيانات الشخصية

- الصنف: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 25 سنة ☐
- من 26 سنة إلى 34 سنة ☐
- من 36 سنة إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 46 سنة ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐
- من 05 إلى 10 سنوات ☐
- أكثر من 10 سنوات ☐
- الوظيفة: عون تحكم ☐ إطار تنفيذي ☐ رئيس مصلحة ☐
- ثانيا: المحور الثاني: واقع الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات
- ⇐ هل لدى الإدارة المحلية خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا المعلومات

نعم ☐ لا ☐ لا اعلم ☐

⇐ هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية يدعم تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ محايد ☐

⇐ ما مدى توفر البنية التحتية الرقمية داخل الإدارة المحلية؟

متوفر بشكل كاف ☐ متوفرة جزئيا ☐ غير متوفرة ☐

⇐ هل تعتمد الإدارة المحلية على أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها؟

نعم ☐ بشكل جزئي ☐ لا ☐

⇐ هل يمتلك موظف الادارة المحلية الكفاءة اللازمة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات؟



نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

⇐ هل تقدم برامج تدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا؟

بانتظام ☐ احيانا ☐ لا تقدم ☐

⇐ هل تتعاون الادارة المحلية مع مؤسسات خاصة أو أكاديمية لدعم التحول الرقمي

نعم ☐ لا ☐ لا اعلم ☐

⇐ هل هناك دعم ما لي كاف لمشاريع تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي؟

نعم ☐ لا ☐

⇐ ما مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية المقدمة من الإدارة المحلية؟

راضون جدا ☐ راضون إلى حد ما ☐ غير راضين ☐

⇐ هل تجد أن الخدمات الإلكترونية تسهل الوصول للمواطنين مقارنة بالخدمات التقليدية؟

نعم ☐ لا ☐

ثالثا: المحور الثالث: آليات الإدارة المحلية في تنمية تكنولوجيا المعلومات ببلدية أولاد خالد

⇐ استراتيجيات الإدارة المحلية في دعم تكنولوجيا المعلومات واضحة

واضح ☐ واضحة نسبيا ☐ غير واضحة ☐

⇐ تعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات العامة

اعتقد ☐ لا اعتقد ☐

⇐ تؤثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية

نعم ☐ تؤثر نسبيا ☐ لا ☐

≤ تجد أن الإدارة المحلية تقدم ابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

≤ مبادرات الإدارة المحلية تطلق الدعم للتحويل الرقمي في مكتبك

بوابة خدمات الكترونية ☐ برامج محو الامية الالكترونية ☐ شراكات مع الجامعات ☐

≤ تطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات تواجهها تحديات

نعم ☐ قليل ☐ لا ☐

≤ تحتاج التطوير في استراتيجية الإدارة المحلية لدعم تكنولوجيا المعلومات

نعم ☐ لا ☐

≤ توجد عوائق في تطبيق استراتيجية التحويل الرقمي في إدارتك المحلية

توجد ☐ توجد نوعا ما ☐ لا توجد ☐

≤ هناك حلول يمكن أن تساعد في تجاوز هذه العوائق

نعم ☐ لا ☐

≤ تجربة شفعية في مجال تكنولوجيا المعلومات في إدارتك المحلية

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

≤ هناك رؤية واضحة للتحويل الرقمي في إدارتك المحلية

اعتقد ☐ لا اعتقد ☐ محايد ☐

≤ توفر الإدارة المحلية الدعم الكافي لمشاريع التحويل الرقمي

نعم ☐ لا ☐

≤ يوجد تطور ملحوظ بالإدارة المحل في مجال تكنولوجيا المعلومات

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

≤ نقاط القوة في استراتيجية الإدارة المحلية التي أدت إلى تنمية تكنولوجيا المعلومات

موجودة ☐ موجودة قليل ☐ غير واضحة ☐ لا توجد ☐

# فهرس المحتويات

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	Aplha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:	45
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى المهني:	46
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:	47
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:	48
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:	49
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:	50
07	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل لدى الإدارة المحلية خطة واضحة لتطوير تكنولوجيا المعلومات	51
08	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية يدعم تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات؟	51
09	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى توفر البنية التحتية الرقمية داخل الإدارة المحلية؟	52
10	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تعتمد الإدارة المحلية على أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها؟	52
11	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل يمتلك موظف الادارة المحلية الكفاءة اللازمة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات؟	53
12	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تقدم برامج تدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا؟	53
13	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل هناك دعم ما لي كاف لمشاريع تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي؟	54
14	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال ما مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية المقدمة من الإدارة المحلية؟	54
15	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تجد أن الخدمات الإلكترونية تسهل الوصول للمواطنين مقارنة بالخدمات التقليدية؟	55

16	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال استراتيجيات الإدارة المحلية في دعم تكنولوجيا المعلومات واضحة	55
17	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هل تتعاون الادارة المحلية مع مؤسسات خاصة أو أكاديمية لدعم التحول الرقمي	56
18	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات العامة	56
19	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تؤثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية	57
20	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجد أن الإدارة المحلية تقدم ابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات	57
21	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات تواجهها تحديات	58
22	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال مبادرات الإدارة المحلية تطلق الدعم للتحول الرقمي في مكتبك	58
23	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تحتاج التطوير في استراتيجية الإدارة المحلية لدعم تكنولوجيا المعلومات	59
24	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توجد عوائق في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في إدارتك المحلية	59
25	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال تجربة شفعية في مجال تكنولوجيا المعلومات في إدارتكم المحلية	60
26	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك حلول يمكن أن تساعد في تجاوز هذه العوائق	60
27	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال هناك رؤية واضحة للتحول الرقمي في إدارتكم المحلية	61
28	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال توفر الإدارة المحلية الدعم الكافي لمشاريع التحول الرقمي	61

29	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال نقاط القوة في استراتيجية الإدارة المحلية التي أدت إلى تنمية تكنولوجيا المعلومات	61
30	يوضح الإجابة المبحوثين عن السؤال يوجد تطور ملحوظ بالإدارة المحل في مجال تكنولوجيا المعلومات	62

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	يوضح هيكل التنظيمي	41
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	45
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:	46
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:	47
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:	48
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة:	49

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

01	ولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
04	ثانياً: أهمية الدراسة
05	ثالثاً: أدبيات الدراسة
05	رابعاً: إشكالية الدراسة
06	خامساً: فرضيات الدراسة
06	سادساً: منهجية الدراسة
07	سابعاً: صعوبات الدراسة
11	ثامناً: أدوات الدراسة
14	تاسعاً: هيكل الدراسة

الفصل الأول: تأصيل المفاهيمي والنظري للإدارة المحلية وتنمية تكنولوجيا المعلومات

18	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية
18	المطلب الأول: التأصيل التاريخي لمفهوم الإدارة المحلية
19	المطلب الثاني: التعريف بمفهوم الإدارة المحلية
21	المطلب الثالث: مستويات الإدارة المحلية
25	المبحث الثاني: التفسير النظري لاستراتيجية الإدارة المحلية في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية
25	المطلب الأول: تطور تكنولوجيات المعلومات
27	المطلب الثاني: التعريف بمفهوم تكنولوجيا المعلومات
30	المطلب الثالث: آليات التنمية التكنولوجية والمعلوماتية من مقرب الإدارة المحلية

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

37	تمهيد
37	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول بلدية أولاد خالد ودراسة هيكلها التنظيمي
37	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول البلدية



39	المطلب الثاني: دراسة هيكلها التنظيمي:
39	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
42	المطلب الأول: دراسة عينة واستبيان
45	المطلب الثاني: دراسة وتحليل العينات المتحصل عليها
65	خلاصة
68	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات

## ملخص

أظهرت الدراسة حول إستراتيجية الإدارة المحلية في مجال تكنولوجيا المعلومات أن حوالي (75%) من الإدارات المحلية بدأت فعلياً في تبني تقنيات رقمية. لتحديث خدماتها بينما تم رقمنة (60%) من الخدمات المقدمة في رغم ذلك لا تزال (40%) فقط من الإدارات تمتلك بنية تحتية تقنية كافية وأما على مستوى الكفاءات، فقد حصل (55%) من المواطنين على تدريب تقني مقابل (45%) يفتقرون للمهارات الرقمية كما أظهرت النتائج أن (50%) من المواطنين يستخدمون المنصات الرقمية المحلية مع تباين بين المدن والمناطق الريفية، وتتمثل أبرز التحديات في ضعف التمويل (30%) وكفاءة الموظفين (25%)، إلى جانب مشكلات في البنية التحتية والتشريعات. تؤكد النتائج أهمية دعم التحول الرقمي من خلال سياسات فعالة وتدريب مستمر.

### *Study summary*

*The study on local government IT strategies showed that approximately 75% of local governments have already begun adopting digital technologies to modernize their services. While 60% of services provided have been digitized, only 40% of governments still have adequate technical infrastructure. At the competency level, 55% of citizens have received technical training, compared to 45% who lack digital skills. The results also showed that 50% of citizens use local digital platforms, with disparities between cities and rural areas. The most prominent challenges are weak funding (30%) and staff competence (25%), along with problems with infrastructure and legislation. The results underscore the importance of supporting digital transformation through effective policies and ongoing training.*

*Higher Education and Scientific Research*

*Dr. Moulay Tahar University - Saida*

*Faculty of Humanities and Social Sciences*

*Department: Communication*

*Specialization: Organizational Communication*



**Local Administration Strategy for Information  
Technology Development**

**A Field Study in the Municipality of Ouled Khaled – Saida  
2020-2024**

*Master's thesis in Organizational Communication*

*Prepared by:*

*Fekih aicha*

*Student Supervised by:*

*d. Lakhdar bendada*

**2025**