

• المجالات الدراسية : المجال الزماني: امتد الترخيص خلال الفترة من 10 مارس 2025 إلى 06 مايو 2025، وهي فترة مكنتنا من التفاعل المباشر مع مختلف المصالح الإدارية، والاطلاع على كيفية تسيير الملفات والخدمات، كما سمحت بـ ملاحظة مدى دمج التحول التكنولوجي والرقمي في إدارة البلدية. تم خلال هذه المدة جمع البيانات عبر الملاحظة الميدانية، الحوار مع المسؤولين والموظفين والمواطنين الذين يتعاملون مع الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة العامة، وتحليل آليات العمل المعتمدة في ظل توجه البلدية نحو نموذج الإدارة العامة الجديدة.

• المجال البشري: والشفافية في التسيير العمومي، يُعد المجال البشري أحد المحاور الجوهرية التي تستند عليها هذه الرؤية، وخلال ترخيصنا الميداني في بلدية عين الكبيرة، مدى تقبلها للتغيير، ومدى تأقلمها مع متطلبات الإدارة الحديثة. - إطار إدارية وتنفيذية (رئيس المجلس الشعبي البلدي النواب، الأمين العام، رؤساء المصالح)، حيث تم التعرف على رؤيتهم العامة حول تحول الإداري والرقمي للبلدية، الأشغال، الموارد البشرية. ما مكّننا من تقييم مدى استخدامهم للوسائل الرقمية ومدى تقبلهم للتحول الإداري الحديث. - بالإضافة إلى أعضاء إداريين يمثلون قاعدة التفاعل المباشر مع المواطنين، وعيته من المواطنين، حيث تم تسجيل انتطاعاتهم حول جودة الخدمات المقدمة ومدى تغيرها نتيجة تبني بعض عناصر الإدارة العامة الجديدة. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن تطبيق مبادئ الإدارة العامة الجديدة في هذا السياق يتطلب تحولاً في الذهنيات والسلوكيات الإدارية، - وجود فوارق في مستوى الكفاءة الرقمية والتوكينية بين الموظفين، - تباين في درجة التفاعل مع التحديات الإدارية، حيث أبدى بعض الموظفين رغبة في الانخراط في التغيير وتطوير أدائهم، في حين عبر البعض الآخر عن تحفظهم بسبب غياب التكوين الكافي أو التخوف من فقدان السيطرة على الإجراءات التقليدية. - غياب آليات فعالة لـ التحفيز والتقييم المستمر للأداء الوظيفي، وقد ساعد هذا التفاعل مع مختلف الفاعلين في الحصول على رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد حول واقع الإدارة المحلية، ومدى التقدم المحرز في مسار التحول نحو الإدارة العامة الجديدة. كما مكّن من تحليل الجوانب البشرية المرتبطة بتقبل التغيير، لكن، وقيادة إدارية فعالة، ومرافق فكرية وثقافية، من أجل إرساء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على النتائج، الميزانية، الأشغال، الموارد البشرية، تم التوصل إلى أن هذه البلدية بدأت فعلياً في خطوات عملية نحو تطبيق الإدارة العامة الجديدة تجسيداً لـ مبادئ الحكومة الجديدة من خلال اعتمادها التدريجي على الأنظمة الرقمية في تسيير شؤون المواطنين والإدارة، استخدام تطبيقات رقمية لإعداد الميزانيات ومتابعة المشاريع التنموية، وأيضاً دمج الرقمنة في بعض المصالح، والعمل على تحسين الخدمات للمواطنين. ومع ذلك، لا يزال الانتقال الكامل يتطلب جهوداً أكبر، إن هذا الترخيص ساهم في تقديم رؤية تحليلية عميقة حول كيفية الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الإدارة العامة الجديدة، جودة الخدمة، والرضا المجتمعي. -

63 - التعريف بـ بلدية عين الكبيرة: ويربطها بهذه البلديات المجاورة الطريق الوطني رقم 98 والطريق الولائي رقم 38، تربع على مساحة قدرها 50.40 كم²، معروفة بـ تضاريسها الجبلية بـ حكم موقعها في سلسلة جبال تراارة، وتُعد من البلديات الريفية ذات الطابع الزراعي والسكنى المتوسط، وتُشرف على تقديم جملة من الخدمات العمومية للمواطنين في حدود صلحياتها، المتعلق بالبلدية، الذي يحدد مهامها واحتياجاتها، وينحنا صفة الشخصية المعنية والاستقلال المالي والإداري ضمن الإطار اللامركزي للدولة والنشاطات الاجتماعية، رغم التحديات المتعلقة بالإمكانيات المالية والبشرية. رخص البناء، إلخ)، الإشراف على البرامج التنموية المحلية، تُعني بلدية عين الكبيرة، كغيرها من بلديات الوطن، شهادات الميلاد. - الأنشطة التنموية: إعداد ومتابعة المشاريع التنموية في قطاعات التربية، الصحة، دعم الفئات الهشة، بالإضافة إلى طاقم إداري يتوزع على مختلف المصالح (الحالة المدنية، العمran، الإداره العامة. أعضاء مصالح، الصيانة، • المكونات المادية: تضم البلدية مقر إداري مركزي مجهز، أرشيف، قاعات استقبال، ④ الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الترخيص: يتكون الهيكل الإداري والتنظيمي لـ بلدية عين الكبيرة من: - 64 - المالية والميزانية، مصلحة التهيئة العمرانية، الموارد البشرية مصلحة البرمجة ومتابعة المشاريع. الإنارة، - مكاتب ومصالح فرعية: الحالة المدنية، المحاسبة، الموارد البشرية، مكتب الإشهار البلدي، مكتب البناء والتعهير. العمل الجماعي، وتقييم الأداء، كل مصلحة تحتوي على عدد من الأعوان والإداريين، وتشتغل وفق تنظيم داخلي يحد المسئوليات والإجراءات ④ التحولات الإدارية: تم إطلاق مصلحة الوثائق البيومترية في بلدية عين الكبيرة في 2015، وذلك من خلال مكتب التقنيين والشؤون العامة. وتعتبر الإدارة الرقمية خطوة هامة نحو عصرنة البلدية، بما يساعد في تسريع وتسهيل الخدمات العامة. الهيكل التنظيمي لـ بلدية عين الكبيرة (رسم بياني يوضح جميع الهياكل والأقسام والفرع للبلدية) المصدر: من أرشيف البلدية خلاصة: مما يساعد في تحسين الحياة اليومية للمواطنين من أجل تقييم بيانات واقعية تُساعد في تحليل تطبيق الإدارة العامة الجديدة في بلدية عين الكبيرة، سأقترح بيانات مبدئية، وسأوضح كيف يمكن تمثيلها بيانيًا: 1- البيانات الكمية المقترحة أ) - نسبة رضا الموظفين الإداريين قبل

العدد النسبة ثانوي 3 25% جامعي (ليسانس) 6 50% 70 . • حسب الخبرة المهنية الخبرة المهنية العدد النسبة أقل من 5 سنوات 2 16%. بين 5 و10 سنوات 4 33%. أكثر من 10 سنوات 6 50% ثانياً: عينة المواطنين: أخذنا 25 مواطناً من بلدية عين الكبيرة، الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية. سيتم توزيعهم كالتالي: • حسب الجنس ذكر 21 84% أنثى 4 16% 71 . • حسب الفئة العمرية الفئة العمرية العدد النسبة أقل من 30 سنة 10 40% بين 30 و40 سنة 9 36% أكثر من 40 سنة 6 24% حسب المستوى الدراسي المستوى الدراسي العدد النسبة ثانوي 19 76% جامعي (ليسانس) 5 20% دراسات عليا (ماستر/دكتوراه) 04% 72 . التحليل البياني: أولاً: تحليل عينة الموظفين الإداريين (12 موظفاً): 1- الجنس: الهيكل الإداري يغلب عليه الغender الذكري (7)، على وجود فئة مهنية ناضجة ومستقرة. 3- المستوى الدراسي: نصف العينة من حامل الشهادات الجامعية، وربعهم من حملة الدراسات العليا، ما يعكس تأهيلًا معرفياً جيداً يسمح بتنمية أدوات الإدارة الحديثة. 4- الخبرة المهنية: نصف الموظفين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، ما يشير إلى تراكم كبير في التجربة الإدارية، يمكن استثماره في عمليات التغيير والتحديث. تحليل عام: الموظفون في بلدية عين الكبيرة يتمتعون بمستوى تعليمي وخبرة يؤهلنهم للانخراط في مسار الإدارة العامة الجديدة، بشرط توفير التكوين المستمر والرقمنة الفعالة. ثانياً: تحليل عينة المواطنين (25 مواطناً): 1- الجنس: الغالبية ذكور (84%)، ما قد يعكس ضعف انخراط النساء في استخدام الخدمات الإلكترونية أو صعوبات في الوصول إليها. 2- الفئة العمرية: تمثل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 40%， ما يُظهر اهتمام الشباب باستخدام ويعود أهمية تحسين تجربة الاستخدام الرقمي. 3- المستوى الدراسي: 76% من المواطنين من ذوي المستوى الثانوي فقط، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما قد يتطلب تبسيط واجهات الخدمات الإلكترونية وتوفير الإرشاد الرقمي. تحليل عام: مستوى استخدام المواطنين للخدمات الرقمية مشجع، لكن هناك حاجة ملحة لتحسين سهولة الوصول ومواءمة احتياجات الفئات الأقل تعليمياً أو الأقل تمثيلاً (النساء). الخلاصة العامة للدراسة: تعكس نتائج هذه الدراسة الميدانية في بلدية عين الكبيرة ما يلي: - وجود موارد بشرية إدارية مؤهلة من حيث المستوى التعليمي والخبرة، قادرة على تطبيق مبادئ الإدارة العامة الجديدة. خصوصاً فئة الشباب، مع الحاجة لتعزيز الشمولية والوضوح في تقديم هذه الخدمات. وهنا: تبرز الحاجة إلى: - دعم التكوين المستمر للموظفين في المجال الرقمي. - تبسيط الخدمات الإلكترونية. - إشراك المواطن في تقييم وتحسين الخدمات - تعزيز مشاركة المرأة ومحدودي التعليم في البيئة الرقمية. وبالتالي: تُعد بلدية عين الكبيرة مؤهلة لتطبيق نموذج الإدارة العامة الجديدة، بشرط الاستمرار في التأهيل البشري والتكنولوجي، والتفاعل الإيجابي مع المواطنين كـ "شركاء في الخدمة" وليس مجرد متلقين. - رفع كفاءة الموظفين الإداريين عبر التدريب والدعم. - تطوير واجهات رقمية سهلة ومتاحة لجميع فئات المواطنين، - إشراك الفئات الشابة في تقييم الخدمات الرقمية وتقديم النتائج العامة للدراسة: حيث أصبحت العمليات الإدارية أكثر وضوحاً ومتاحة للمراجعة والمراقبة من قبل IIII الاقتراحات. 73 . تحسين جودة الخدمات العامة: سعت البلدية إلى تحقيق تحسينات ملحوظة في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تم تعديل الهياكل التنظيمية لضمان توزيع المهام بوضوح وتحديد المسؤوليات بشكل يتواءم مع معايير الكفاءة والفعالية. - توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة: يعد توفير الأجهزة التكنولوجية مثل الحواسيب، - تحسين الكفاءة الإدارية: من خلال تطبيق الإدارة العامة الجديدة، أظهرت الدراسة أن بعض الموظفين ما زالوا يواجهون صعوبة في التكيف مع النظام الجديد، مما أثر على مستوى التنفيذ في بعض الأقسام. - تحسين سير العمل: أكدت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا قد ساعد بشكل كبير حيث أصبحت الإجراءات أكثر سرعة ودقة بفضل مما سهل عملية اتخاذ القرارات وأدى إلى تقليل الوقت والجهد المبذول. فإن النتائج العامة تشير إلى أن الإدارة العامة الجديدة قد ساعدت بشكل كبير في تحسين الكفاءة، الشفافية، والإدارة العامة الجديدة 5 . النتائج بناءً على الفرضيات: بناءً على التحليل الميداني والبيانات التي تم جمعها خلال الدراسة التطبيقية في - بلدية عين الكبيرة - ولاية تلمسان، وفيما يلي النتائج العامة التي تتواءم مع كل فرضية: • النتيجة: تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج التي أظهرت تحسيناً ملحوظاً في فعالية أنظمة إدارة المعلومات الإلكترونية سمحت للموظفين بالاستجابة بشكل أسرع، بدأت في استخدام أدوات رقمية وأدوات تشاركية مثل المنصات الإلكترونية للتواصل مع المواطنين تم توفير قنوات جديدة لتفاعل المواطنين مع الإدارة المحلية مما أدى إلى تعزيز مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات العامة. 6 النتيجة المتعلقة بالفرضية الثالثة: التحديات البيروقراطية والهيكل الإداري التقليدي في بلدية عين الكبيرة ستعيق تنفيذ التحول نحو الإدارة العامة الجديدة بشكل فعال. حيث أظهرت الدراسة أن البيروقراطية