

- مجالات الدراسة : ● المجال الزمني: امتد التربص خلال الفترة من 10 مارس 2025 إلى 06 ماي 2025، وهي فترة مكنتنا من التفاعل المباشر مع مختلف المصالح الإدارية، والاطلاع على كيفية تسيير الملفات والخدمات، كما سمحت بملاحظة مدى دمج التحول التكنولوجي والرقمي في إدارة البلدية. تم خلال هذه المدة جمع البيانات عبر الملاحظة الميدانية، الحوار مع المسؤولين 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 تربصنا الميداني في بلدية عين الكبيرة، مدى تقبلها للتغيير، ومدى تأقلمها مع متطلبات الإدارة الحديثة. - إطارات إدارية وتنفيذية (رئيس المجلس الشعبي البلدي النواب، الأمين العام، رؤساء المصالح)، حيث تم التعرف على رؤيتهم العامة حول مسار التحول الإداري والرقمي للبلدية، الأشغال، الموارد البشرية. ما مكّنا من تقييم مدى استخدامهم للوسائل الرقمية ومدى تقبلهم للتحول الإداري الحديث. - بالإضافة إلى أعوان إداريين يمثلون قاعدة التفاعل المباشر مع المواطنين، وعينة من المواطنين، حيث تم تسجيل انطباعاتهم حول جودة الخدمات المقدمة ومدى تغييرها 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 والتكوينية بين الموظفين، - تباين في درجة التفاعل مع التحديث الإداري، حيث أبدى بعض الموظفين رغبة في الانخراط في التغيير وتطوير أدائهم، في حين عبّر البعض الآخر عن تحفظهم بسبب غياب التكوين الكافي أو التخوف من فقدان السيطرة على الإجراءات التقليدية. - غياب آليات فعالة للتحفيز 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، ومرافقة 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 تجسيد مبادئ الحوكمة الجيدة 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 التربص ساهم في تقديم رؤية تحليلية عميقة حول كيفية الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الإدارة العامة الجديدة، جودة الخدمة، والرضا المجتمعي. - 63 -

التعريف ببلدية عين الكبيرة: ويربطها بهذه البلديات المجاورة الطريق الوطني رقم 98 والطريق الولائي رقم 38، تتربع على مساحة قدرها 40.50 كلم²، معروفة بتضاريسها الجبلية بحكم موقعها في سلسلة جبال ترارة. وتُعدّ من البلديات الريفية ذات الطابع الزراعي والسكاني المتوسط، وتُشرف على تقديم جملة من الخدمات العمومية للمواطنين في حدود صلاحياتها، المتعلقة بالبلدية، الذي يحدد مهامها واختصاصاتها، ويمنحها صفة الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ضمن الإطار اللامركزي للدولة والنشاطات الاجتماعية، رغم التحديات المتعلقة بالإمكانيات المالية والبشرية. رخص البناء، إلخ، الإشراف على البرامج التنموية المحلية، تُعنى 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، العمران، الإدارة العامة. أعوان مصالح، الصيانة، ● المكونات المادية: تضم البلدية مقر إداري مركزي مجهز، أرشيف، قاعات استقبال، ⁸ الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل التربص: يتكون الهيكل الإداري والتنظيمي لبلدية 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 والتعمير. العمل الجماعي، وتقييم الأداء. كل مصلحة تحتوي على عدد من الأعوان والإداريين، وتشغل وفق تنظيم داخلي يحدد المسؤوليات والإجراءات ⁹ 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 عصنة البلدية، بما يساعد في تسريع وتسهيل الخدمات العامة. الهيكل التنظيمي لبلدية عين الكبيرة (رسم بياني يوضح جميع الهياكل والأقسام والفروع للبلدية) المصدر: من أرشيف البلدية خلاصة: مما يساعد في تحسين الحياة اليومية للمواطنين من أجل تقديم بيانات واقعية تُساعد في تحليل تطبيق الإدارة العامة الجديدة في بلدية عين الكبيرة، سأقترح بيانات مبدئية، وسأوضح كيف يمكن تمثيلها بيانياً: 1- البيانات الكمية المقترحة (أ) - نسبة رضا الموظفين الإداريين قبل

وبعد التحول: تم توزيع استبيان على الموظفين الإداريين في بلدية عين الكبيرة، المعيار قبل التحول (%) بعد التحول (%) 45% 80% 40% 78% 45% 85% 42% 76% 38% 82% 35% 74% الشفافية والمساءلة: وضوح الإجراءات والمساءلة الإدارية 40% 80% ب) - نسبة رضا المواطنين قبل وبعد التحول: وطلب منهم تقييم جوانب محددة في تطبيق الإدارة العامة الجديدة وتشمل المعايير التي تم NPM واستبيانهم حول مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من بلدية عين الكبيرة قبل وبعد التحول نحو تقييمها: المعيار قبل التحول (%) بعد التحول (%) الشفافية: وضوح المعلومات والإجراءات. 35% 75% سهولة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية: استخدام منصات رقمية فعالة. جودة التواصل مع البلدية: استجابة فعالة لاستفسارات المواطنين. 40% 78% وضوح الإجراءات ومتطلبات الخدمة: سهولة فهم الخطوات المطلوبة. 37% 74% عدالة توزيع الخدمات: تكافؤ فرص الحصول على الخدمة للجميع. 43% 77% رضا المواطنين عن نتائج الخدمات: جودة الخدمات مقارنة بالتوقعات. إشراك المواطنين في تحسين الخدمات: توفر قنوات للشكاوى، الاقتراحات، والملاحظات. 34% 80% ج) - نسبة تأثير العوائق والتحديات التي تواجه الموظفين الإداريين: رغم توفر بعض المقومات الأساسية لدى الموظفين الإداريين ببلدية عين الكبيرة، إلا وأهمها: العائق والتحدي نسبة (NPM) أن هناك مجموعة من العوائق التي تُحد من فاعليتهم في تبني نموذج الإدارة العامة الجديدة التأثير نقص التدريب على الأنظمة الحديثة: مما يحد من كفاءة الاستخدام والتحكم في الأدوات الرقمية 78% ضعف البنية التحتية التقنية: مما يؤدي إلى بقاء أو تعطل العمليات الإدارية الإلكترونية 72% مقاومة التغيير من بعض الموظفين: بسبب غياب ثقافة التحديث وفقدان الحوافز 64% غياب الحوافز المرتبطة بالأداء: مما يضعف الدافعية تجاه تطبيق الإصلاحات الجديدة 59% عدم وضوح مؤشرات الأداء: يخلق ارتباكاً في التقييم ويضعف ربط العمل بالنتائج 60% ضغط العمل الناتج عن التحول السريع: دون تخطيط بشري مناسب يسبب إرهاقاً وضعفاً في الإنتاجية 60% ضعف التنسيق بين الإدارات: يؤدي إلى ازدواجية الجهود وتأخر في تنفيذ القرارات 58% غياب ثقافة التقييم والمساءلة: يقلل من الرقابة على الأداء ويضعف التحسين المستمر 65% د) - نسبة تأثير العوائق والتحديات التي تواجه المواطنين: تم جمع بيانات من خلال استبيان للموظفين الإداريين حول العوائق التي قد تؤثر على تطبيق الإدارة العامة الجديدة تم رصد مجموعة من التحديات التي تتعارض مع مبادئ الإدارة العامة الجديدة، والتي من المفترض أن تضمن جودة الخدمة، ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الفئات: يعيق الفعالية والاستجابة لاحتياجات المواطن 76% تعقيد واجهات الخدمات الإلكترونية: يتنافى مع التركيز على رضا "الزبون" (المواطن) 64% نقص الوعي بوجود الخدمات الرقمية: يُظهر غياب التسويق الإداري والتواصل المؤسسي 61% غياب التوجيه للمستخدمين الجدد: يضعف مبدأ الشفافية وتكافؤ فرص الاستفادة 58% - 67 - يتضح من النتائج أن بعض العوائق التي تواجه المواطنين تتعارض مع المبادئ الأساسية لـ الإدارة العامة الجديدة، خاصة فيما يتعلق بـ: - التركيز على جودة الخدمة ورضا المواطن. - التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الكفاءة - تعزيز الشفافية والتواصل. ولذلك: فإن معالجة هذه العوائق تتطلب مجهوداً تكاملياً بين تطوير البنية التحتية، البيانات النوعية المقترحة: تعتمد البيانات النوعية على المقابلات الشخصية مع المسؤولين المحليين والخبراء حول التحديات والفرص التي تواجه الإدارة العامة الجديدة وهي: - ضعف البنية التحتية التقنية. - نقص الوعي بين المواطنين. 2- الفرص التي تم تحديدها: - تحسين الخدمات الإلكترونية. خلاصة التفسير البياني: - رضا الموظفين والمواطنين يظهر تحسناً ملحوظاً في عدة جوانب من الإدارة العامة الجديدة. - العوائق التي تواجه التطبيق تتوزع بين نقص التدريب وضعف البنية التحتية التقنية. - الفرص تشير إلى تحسين الشفافية وزيادة الكفاءة في الخدمات. التوصيات بناءً على التحليل: - رفع الوعي بين المواطنين حول أهمية الخدمات الإلكترونية لتحسين التفاعل مع الإدارة. يمكن تقديم توصيات محددة لتحسين تطبيق الإدارة العامة الجديدة في بلدية عين الكبيرة. - 68 - في إطار جهود بلدية عين الكبيرة بولاية تلمسان للتحول نحو نموذج الإدارة العامة الجديدة، القائم على مبادئ الكفاءة، التركيز على النتائج، التحول الرقمي، تحسين جودة الخدمة العمومية، التحول الرقمي. أ) - العينة الأولى: شملت الموظفين الإداريين العاملين بالبلدية. ب) - العينة الثانية: شملت المواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية. تهدف الدراسة إلى فهم خصائص الفاعلين في العملية الإدارية (الموظفين والمواطنين) من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، والخبرة، وذلك لتقدير مدى جاهزية البيئة المحلية لتطبيق مبادئ الإدارة الجديدة، وتوجيه السياسات نحو حوكمة أكثر كفاءة وشفافية. هذه العينة ستساعد في تحليل مدى تطبيق الإدارة العامة الجديدة في بلدية عين الكبيرة، بحيث يتناول التحليل عدة متغيرات كما أشرنا سابقاً للموظفين والمواطنين لتقديم تفسير كامل للنتائج. أولاً: عينة الموظفين الإداريين: وتم توزيعهم كالاتي: الجنس العدد النسبة ذكر 8 66%. ● حسب الجنس - 69 - أقل من 30 سنة 2% 16%. بين 30 و40 سنة 5% 41%. أكثر من 40 سنة 5% 41%. المستوى الدراسي

العدد النسبة ثانوي 3 25% جامعي (ليسانس) 6 50% 25% - 70 - ● حسب الخبرة المهنية الخبرة المهنية العدد النسبة أقل من 5 سنوات 2 16% . بين 5 و 10 سنوات 4 33% . أكثر من 10 سنوات 6 50% ثانيًا: عينة المواطنين: أخذنا 25 مواطنًا من بلدية عين الكبيرة، الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية. سيتم توزيعهم كآتي: ● حسب الجنس ذكر 21 84% أنثى 4 16% - 71 - ● حسب الفئة العمرية الفئة العمرية العدد النسبة أقل من 30 سنة 10 40% بين 30 و 40 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) 4 04% - 72 - التحليل البياني: أولاً: تحليل عينة الموظفين الإداريين (12 موظفًا): 1- الجنس: الهيكل الإداري يغلب عليه العنصر الذكوري (66.7%)، على وجود فئة مهنية ناضجة ومستقرة. 3- المستوى الدراسي: نصف العينة من حاملي الشهادات الجامعية، وربعهم من حملة الدراسات العليا، ما يعكس تأهيلاً معرفياً جيداً يسمح بتبني 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 يؤهلهم للانخراط في مسار الإدارة العامة الجديدة، بشرط توفير التكوين المستمر والرقمنة الفعالة. ثانيًا: تحليل عينة المواطنين (25 مواطنًا): 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 يظهر اهتمام الشباب باستخدام ويؤكد 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 ومواكبة احتياجات الفئات الأقل تعليمياً أو الأقل تمثيلاً (كالنساء). 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 والتقني، 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 III الاقتراحات. - 73 - المواطنين. — 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 يتماشى 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 تقليص الوقت والجهد المبذول. فإن النتائج العامة تشير إلى أن الإدارة العامة الجديدة قد ساعدت بشكل كبير في تحسين الكفاءة، الشفافية، الإدارة 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 تتماشى مع كل فرضية: ● النتيجة: تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج التي أظهرت تحسناً ملحوظاً في فعالية أنظمة إدارة المعلومات الإلكترونية سمحت للموظفين بالاستجابة بشكل أسرع، بدأت في استخدام أدوات رقمية وآليات 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. ٤ 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