



جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الحكومة المحلية الالكترونية كآلية للتنمية في الجزائر

–دراسة حالة ولاية سطيف–

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية

فرع: التنظيمات السياسية والإدارية

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د حسين قادري	أستاذ التعليم العالي	باتنة	رئيسا
أ.د عبد الحق بن جديد	أستاذ التعليم العالي	عنابة	مشرفا ومقررا
أ.د صالح زباني	أستاذ التعليم العالي	باتنة	عضوا مناقشا

صبيحة بخوش	أستاذ التعليم العالي	بوزريعة-الجزائر	عضوا مناقشا
محمد الأمين لعجال اعجال	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	عضوا مناقشا
كربوسة عمراي	أستاذ محاضر أ	بسكرة	عضوا مناقشا

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة الباحثة:

أ.د عبد الحق بن جديد

وفاء معاوي

السنة الجامعية: 2017/2016

# مقدمة

تعد قضية التنمية من أهم التحديات التي تشغل جميع دول العالم على حد سواء، وهذا الاهتمام  
ناجم عن المساعي لإيجاد حلول لمختلف المشاكل والعقبات الاجتماعية، السياسية، المؤسسية...، التي تحول  
دون تحقيق المساعي المرجوة، في التحول إلى اقتصادات حديثة ومتطورة، على غرار ما حققته بعض الدول  
النامية (سنغافورة، كوريا الجنوبية..)، وهو الأمر الذي عزز الاعتقاد بأن التراجع الاقتصادي والتنموي الذي  
تشهده معظم الدول النامية، ناتج أساساً عن مظاهر الحكم السيء، فقد بينت العديد من الدراسات أن

معدل النمو الاقتصادي لا يرتبط بمستوى دخل الدولة، وما إذا كانت ذات إقتصاد ريعي أم غير ريعي، وإنما يرتبط أساسا، وبشكل إيجابي بمستوى تطوير المؤسسات وتطبيق الحوكمة.

وإذا كان من الناحية النظرية، أنه بإمكان التنمية أن تكون نتاجا للدوافع الداخلية أو استجابة للمحفزات الخارجية، فإنه وبالرغم من ذلك، قد أصبح من المستحيل تقريبا في عصرنا الحالي تحقيق تنمية حقيقية ومستدامة، دون التعايش والتكامل مع مقتضيات النظام العالمي.

في هذا الصدد، تأثرت كثير من الدول عبر العالم بظاهرة العولمة، وما تمخض عنها من تحولات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية، وتساعد أهمية مجموعة من المفاهيم والتصورات الجديدة في بداية التسعينيات على رأسها الحوكمة، التي تستهدف أساسا تجاوز أزمة نموذج التنمية التقليدي، الذي لا زالت تتخبط فيه معظم الدول النامية.

تزامن مع ذلك، التوجه العالمي نحو التحول إلى المجتمع والاقتصاد القائمين على المعرفة، والذي حققت فيه الدول المتقدمة خطوات نوعية وملموسة، كانت لها نتائج إيجابية على مختلف السياسات التنموية، ما جعلها تتحول إلى نماذج يحتذى بها في هذا المجال، ورغبة في الاستفادة من تجاربها الناجحة، تجتهد العديد من الدول النامية لتغيير سياستها الاقتصادية لمسايرة هذا التحول.

والجزائر كغيرها من عديد الدول التي تواجه تحديات تنموية اقتصادية واجتماعية متعددة ومختلفة، إذ تشير الوقائع فيها، إلى أنه بالرغم من الجهود التنموية المتواصلة، خلال العقود الخمس الماضية، لتحقيق هدف الارتقاء بمعدلات التنمية، ورفع مستوى المعيشة، وتحسين نوعية الحياة للمواطنين، إلا أن الوضع لا يزال غير مُرضٍ، إذ أن ما يميز معظم سياساتها التنموية في كل الأحوال هو عدم اتسامها بالحدثة، واعتمادها على النماذج الكلاسيكية في الإدارة.

وبناء عليه، يصبح تحول الجزائر باتجاه مجتمع المعرفة خيارا ضروريا، تمليه متطلبات التنمية من ناحية والظروف والتطورات الدولية من ناحية أخرى، لضمان بناء إقتصاد عصري ومنافس؛ لذا، فإن تبني إستراتيجية وطنية في هذا الخصوص، تدعمها خطة تنفيذية تفصيلية لضمان إنجازها، يعد إجراء ملحا ومنطقيا، وهو ما يفسر إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية لتحقيق هذه الغاية؛ لأن النجاح في تحقيق هذا التحول من شأنه أن يسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة على مستوى إدارة البرامج التنموية.

بهذا المنطق، يمكن ملاحظة أن كل القطاعات الحكومية اليوم في الجزائر، بحاجة ماسة لإدماج التقنيات الحديثة في مختلف ممارساتها التسييرية، حيث يبدو فيه قطاع الجماعات المحلية الأكثر حاجة إلى تطبيق هذه التقنيات في إدارة الشؤون العامة؛ كنتيجة لما يقدمه من خدمات بصفة مباشرة ويومية للمواطنين واضطلاعه بالعديد من المهام والمسؤوليات؛ في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، هذا من جهة، وكثرة المشاكل التي يعانيها هذا القطاع من تفشي البيروقراطية والفساد وسوء التسيير وهي المظاهر التي عرقلت عجلة التنمية المحلية من جهة أخرى.

على هذا الأساس، يمكن تجاوز التحديات التي تواجه أداء الإدارة المحلية؛ من خلال إدماج مفاهيم جديدة في إدارة الشؤون العامة المحلية، من قبيل الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية...، وهو ما من شأنه أن يساعد على الاستغلال الأمثل لكافة المؤهلات والإمكانات المحلية، والاستجابة الفعالة لمختلف المطالب المتزايدة لتحسين الخدمات المقدمة، وتخفيف العبء عن الأجهزة المركزية؛ ما يجعل الأجهزة اللامركزية تتحمل مسؤوليات أكبر، في ممارسة الصلاحيات المخولة لها، خاصة إذا تمكنت هذه الأخيرة من التوظيف الأمثل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والاستفادة منها في رفع الكفاءة وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

وللاقتراب من واقع إدارة الشأن المحلي والتعرف على مدى الاستعانة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الأجهزة اللامركزية، تم أخذ ولاية سطيف كنموذج

للدراصة لعدة اعتبارات تتعلق بمجمل المؤهلات البشرية والاقتصادية التي تتميز بها الولاية - والتي سيتم التفصيل فيها لاحقاً-، ثم أنه ورغم صعوبة الوصول إلى نتائج دقيقة حول قدرة الوسائط التكنولوجية على دعم عمليات التنمية، نظراً لحدائثة التوجه في اعتماد هذه التقنيات وتواضع البنية التحتية الخاصة بها، إلا أنه من شأن تسليط الضوء على هذه الحالة بعينها، أن يساعد في معرفة العراقيل التي تواجه تجسيد الحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي، ومتطلبات نجاح مثل هذا النموذج التنموي على مستوى الولاية وتعميم ذلك على باقي مناطق الوطن.

#### 1- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة هذا الموضوع لكونها تركز على تقديم الإضافة الأكاديمية على مستويين؛ أحدهما يخص الجانب النظري، والآخر يتعلق بالجانب العملي؛

فبالنسبة للجانب النظري يتعلق أساساً بالتطرق لمفهوم حديث في مجال الإدارة والسياسات العامة وهو مفهوم الحوكمة الإلكترونية، لذا تم الوقوف على ضبط وتحديد هذا المفهوم ومراحل تطوره وأبرز مجالات استخدامه، إضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الاتجاهات النظرية الحديثة في مجال التسيير؛ سواء تلك التي تبحث عن الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو تلك التي تتمحور حول تجسيد مفهوم التشاركية في إدارة البرامج التنموية.

أما الجانب العملي فيبرز بمحاولة تشخيص واقع تسيير الشؤون المحلية في الجزائر، من خلال التطرق إلى مختلف الصلاحيات الممنوحة للهيئات المكلفة بذلك، والعراقيل التي ساهمت في عرقلة مسيرة التنمية المحلية، وتوضيح أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، والفوائد التي يمكن تحقيقها جراء تطبيق هذا المفهوم على

مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، بما يسهم في تكريس الشفافية وتوفير متطلبات المساءلة والمحاسبة في تسيير الشأن العام المحلي، وتعزيز علاقة الحكومات المحلية مع مواطنيها والمساهمة عموماً في ترقية مرتكزات الحوكمة إضافة إلى إعطاء السكان المحليين والمجتمعات المحلية تأثير وسلطة أكثر لتحسين حياتهم، من خلال توظيف الحلول المستندة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ بهدف تحقيق إدارة جيدة للموارد والسياسات المحلية وبالتالي الاتجاه نحو تأسيس مجتمعات مزدهرة، وتقديم خدمات عامة أفضل؛ من خلال إعادة التوازن في العلاقة بين الحكومة المركزية، السلطات المحلية والسكان المحليين.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الدافعة لاختيار الموضوع قيد الدراسة، تتراوح بين أسباب موضوعية وأخرى ذاتية. فبالنسبة للأسباب الموضوعية للدراسة تتعلق أساساً بتفشي العديد من مظاهر الحكم السيئ على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر وعلى رأسها البيروقراطية المفرطة، ضعف الشفافية واستشرى الفساد، غياب الرقابة الفعالة سواء من الأعلى (المؤسسات الرسمية) أو من الأسفل (وجود مجتمع مدني قوي)...، ما أدى إلى تفاقم حجم مشكلات التنمية المحلية، ومعاناة المواطنين في مختلف الأقاليم والجهات من العديد من الأزمات التي ترجمت في الاحتجاجات المتزايدة والمرتبطة أساساً بسوء تقديم الخدمات العمومية، وهو ما استدعى البحث عن نظام حوكمة محلية، يستجيب لاحتياجات جميع شرائح المجتمع وبخاصة الفقراء والمهمشين. زيادة على ذلك فإن متطلبات العولمة والثورة التكنولوجية وغيرها، دفعت نحو ضرورة التوظيف الفعال للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من طرف المؤسسات، باعتبارها أحد محددات نجاحها خاصة مع المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات.

أما بالنسبة للأسباب الذاتية؛ فيمكن إرجاعها إلى الرغبة في البحث والتعمق أكثر، في واقع إدارة الشأن العام المحلي في الجزائر، نتيجة ما نلمسه من ضعف مشاريع التنمية المحلية، في غالبية الإدارات المحلية في

الجزائر إن لم نقل كلها، ومحاولة تبيان أهمية الحوكمة الالكترونية كنموذج تسييري حديث، يمكن من خلال التطبيق الفعال لمختلف أساليبه ومركزاته على المستوى المحلي، من دعم وتطوير الهيئات المحلية وجعلها قادرة على تجاوز مختلف التحديات التي تواجهها، وتسهم في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

### 3- الدراسات السابقة:

أ- كتاب "الحكومة الالكترونية في إفريقيا: من النظرية إلى التطبيق" e-Governance in Africa: from theory to action، 2007 لمؤلفه "جيانلوكا ميزيرাকা" Gianluca C. Misuraca والذي يعد من بين الأدبيات المهمة في مجال دراسات الحوكمة وعلاقتها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تطرق الكاتب في جزئه الأول إلى مجموعة من الأفكار المتعلقة بمفهوم الحوكمة، وعلاقتها ببعض المصطلحات الأخرى ذات الصلة كاللامركزية والحكم المحلي وغيرها، كما أفرد الكاتب حيزا كبيرا حول فوائد الحوكمة المحلية وحدود تطبيقها وكذا مختلف العناصر التي يمكن أن تسهم في تفعيلها، مبرزا أهمية إشراك المجتمع المدني في مجال صنع وتنفيذ البرامج التنموية. إضافة لذلك، حاول المؤلف توضيح مفهوم الحوكمة الالكترونية كمفهوم حديث في أدبيات الإدارة العامة؛ مبينا أهمية الانتقال من الحكومة الالكترونية إلى الحوكمة الإلكترونية؛ حيث وضع فيه أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتنمية الشاملة مع التطرق إلى مختلف المتطلبات والمعوقات التي قد تعترض تطبيق الحكومة الالكترونية، مبينا في الأخير الدور المهم لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في تدعيم مفهوم الحوكمة.

أما في الجزء الثاني من الكتاب، فقد أفرد المؤلف حالات دراسة تتعلق بأهمية توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات المحلية ومحاولة إسقاطها على عدد من الدول في إفريقيا (السنغال، غانا، أوغندا..)، ليختتم بمجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في تجسيد مقاربة الحوكمة الإلكترونية وفق الخصوصيات الموجودة في قارة إفريقيا.

ب- مذكرة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، مقدمة من طرف الباحث مامادو ندياي Mamadou Ndiaye، عن جامعة 3 michel de montaigne- bordeaux بفرنسا (نوفمبر 2006)، تحت عنوان "الحكومة الالكترونية والديمقراطية في إفريقيا: السنغال ضمن ممارسات العولمة" e- gouvernance et démocratie en Afrique: le sénégal dans la mondialisation des pratiques وتطرق من خلالها الباحث في الجزء الأول من الدراسة إلى مفهوم الديمقراطية والحكم الرشيد في إفريقيا كإطار مفاهيمي، لينتقل إلى تخصيص جانب من هذا الفصل لدراسة للحالة السينيغالية في محاولة لتتبع المراحل التاريخية للتحوّل الديمقراطي في البلاد، أما في الجزء الثاني، فقد أبرز أهمية الاستعانة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير شؤون الدولة والمجتمع في السنغال؛ من خلال انتهاج إستراتيجية الحكومة الالكترونية، والفوائد المنتظرة منها على أرض الواقع، مع التأكيد على أهمية تجاوز العقبات التي قد تعترض تجسيد مفهوم متكامل للحكومة الالكترونية على شاكلة ما هو موجود في الدول المتقدمة.

ج- نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا (الإسكوا) التي خصصت فيها العدد 17، (2012) ملف "الحكومة الالكترونية"، إذ تناول عملية التحوّل إلى الحكومة الالكترونية، وأهميتها في تمكين المواطنين من المشاركة في إدارة شؤونهم العامة؛ من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خاصة ما تعلق منها بشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة إلى التطرق إلى أهمية الخدمات الحكومية الالكترونية عبر الهاتف النقال، ومناقشة ما إذا كان بالإمكان اعتبار مفهوم الحكومة النقالة تغييراً جذرياً أم مجرد امتداد لفكرة الحكومة الالكترونية بمفهومها التقليدي.

كما استعرض التقرير وضع الحكومة الالكترونية في منطقة الإسكوا، من خلال التركيز على دراسة حالة كل من مبادرة البيانات الحكومية المفتوحة في الإمارات العربية المتحدة، وكذا دراسة تطور الحكومة الالكترونية في كوريا الجنوبية؛ باعتبارهما الدولتين الرائدتين في هذا المجال، إضافة إلى تبيان دور المشاركة

الالكترونية في خدمة المواطنين والحكومة، مع الإشارة إلى أفضل الآليات لاستثمار المشاركة الالكترونية في تطوير المجتمعات.

د- دراسة صادرة عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بعنوان، **الحكومة الالكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات** (الوحدة الثالثة)، 2014، وتعرضت الدراسة إلى المفاهيم الأساسية والنواحي النظرية للحكومة الالكترونية والحكومة الالكترونية، وكيفية بناء استراتيجياتها، كما بينت كيفية الربط بين النظرية والتطبيق من خلال مجموعة من دراسات الحالة (المملكة العربية السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة...).

ه- مقال لـ وائل محمد يوسف، مقدم لمؤتمر الأزهر الهندسي الدولي التاسع، مصر (12- 14 أبريل 2007) حول **دور البلديات الالكترونية في تنمية المدينة: تجربة مدينة الإسكندرية**، وتناول البحث دور البلديات الالكترونية في تنمية المدينة، واستعرض تجربة البلديات الالكترونية بمدينة الإسكندرية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة بالمدينة، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية البلديات الالكترونية في تنمية المدينة بصفة عامة، والمدينة العربية والمصرية بصفة خاصة، والتوصل لدروس مستفادة في مجال البلديات الالكترونية يمكن تطبيقها في غيرها من المدن، علاوة على تحديد الدور التنموي للبلديات الالكترونية بالإسكندرية والتأكيد على تطويرها وتعميمها.

#### 4- إشكالية الدراسة:

أولت معظم الدول خاصة المتقدمة منها عناية خاصة لقضايا التنمية المحلية، حيث عملت على إعطاء الأهمية اللازمة لتطوير ودعم البنيات الإدارية المحلية حتى تصبح وحدات نشيطة ومبادرة في مشاريع التنمية على المستوى المحلي، ومن منطلق ذلك كان لا بد من أن تحتل التنمية المحلية مكانة خاصة في منظومة إدارة الشأن العام في الجزائر، خاصة مع المشاكل التي تواجهها الإدارة المحلية في الجزائر، وعلى رأسها الفساد ونقص

الشفافية، وهو ما استدعى الحاجة للبحث عن رؤية جديدة، تؤسس للانتقال إلى نموذج حديث للتنمية يرتكز على تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية، الذي يتطلب استخدام الوسائل التكنولوجية بما يسمح للأجهزة المحلية من القيام بمهامها التنموية في مختلف المجالات، بعيدا عن الأساليب التسييرية التقليدية التي لا تتناسب والصلاحيات الممنوحة لها، لاسيما في ظل التغيرات التي تطرحها البيئة العالمية (العولمة، المنافسة الاقتصادية...)، وهو ما يقودنا إلى طرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور الحوكمة المحلية الإلكترونية في تفعيل آليات التنمية في الجزائر؟ وما مدى نجاعتها في الدفع بعجلة التنمية بولاية سطيف؟

#### التساؤلات الفرعية:

- ماذا نعني بالحوكمة الإلكترونية وما علاقتها بالتنمية؟
- ما هي العوائق التي تواجه تنفيذ مشاريع التنمية في الجزائر؟ وما هي الاستراتيجيات المعتمدة لأجل عصرنة أداء الإدارة المحلية؟
- كيف يمكن لفواعل التنمية المحلية (الإدارة المحلية، القطاع الخاص، المجتمع المدني) الاستفادة من تطبيقات التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، من أجل تفعيل دورها التنموي؟
- ما هي احتمالات نجاح تجسيد الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف؟

#### 5- فرضيات الدراسة:

- التحول من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة المحلية الإلكترونية، فرضه التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- تجاوز مختلف المشاكل والعراقيل التي تحول دون نجاح التنمية في الجزائر، مرتبط بعصرنة الإدارة المحلية التي تتوقف على مدى جاهزية البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتطورها.

- توسع التفاعل الأفقي والعمودي، في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بين فواعل التنمية المحلية، يسهم بشكل كبير في تحديد وضبط الأدوار والمسؤوليات، المتعلقة بإدارة الشأن العام المحلي وتحقيق الأهداف المتوخاة من ذلك.

- الاستغلال الفعال للموارد والإمكانات المحلية في ولاية سطيف لأجل تحقيق التنمية، مرتبط بتجاوز معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

## 6- مناهج ومقتربات الدراسة:

**المنهج القانوني المؤسسي:** وهو منهج دراسة النظم السياسية، الذي يركز على المؤسسات السياسية المكونة لهذه النظم (التشريعية والتنفيذية)، والدساتير التي تستند إليها، وما تحتوي عليه من قواعد قانونية منظمة، وتمت الاستعانة بهذا المنهج من خلال التطرق إلى مجموعة من القوانين التي تمارس في إطارها الإدارة المحلية في الجزائر، مختلف الصلاحيات الممنوحة لها، وكذا تلك المتعلقة بكيفية إدراج التقنيات الحديثة في التحديث والعصرنة.

**المنهج الإحصائي:** يعرف على أنه عملية جمع البيانات الإحصائية عن الظواهر المختلفة، والتعبير عنها بلغة الأرقام. وهو بالمفهوم الحديث يعني جمع البيانات، ومراجعتها، وتصويبها، وتبويبها، ثم تحليلها وتفسيرها، ويستخدم المنهج الإحصائي البيانات الرقمية لأجل الاستدلال بها على وجود العلاقة بين الظواهر أو انتفائها، ولا يكفي بذلك بل يعمل على تعميم ما توصل إليه من نتائج<sup>1</sup>.

---

1 - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي "المفاهيم، المناهج، الاقتربات والأدوات" (الجزائر: دار هومة، 2007)، ص. 91، 92.

وقد تمت الاستعانة بالمنهج الإحصائي في هذه الدراسة، من خلال القيام بتحليلات للبيانات التي تم جمعها حول مثلا عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر، عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال، ترتيب الجزائر على المستوى العالمي حسب مؤشر الجاهزية الشبكية 2015، مستوى التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن ثمة تقديم تفسيرات والخروج باستنتاجات، حول ما تم تحقيقه في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مجال التسيير العمومي خاصة على المستوى المحلي.

**منهج دراسة حالة:** هو عبارة عن طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مؤسسة، نظام اجتماعي، مجتمع محلي... دراسة مستفيضة تفصيلية معمقة بغية استجلاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المماثلة لها<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار تمت الاستعانة بهذا المنهج لغرض التعمق أكثر في أهمية الحوكمة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية، من خلال التركيز على دراسة حالة ولاية سطيف وأهم الخطوات التي حققتها في مجال توظيفها للوسائل الإلكترونية في مختلف معاملاتها، سواء من حيث تطبيق الحكومة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية، أو من حيث إحداث علاقات تواصلية جديدة بينها وبين مواطنيها.

**المقرب النسقي:** يشير المقرب النسقي - كما حدده ديفيد إيستون- إلى مجموعة من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها، والتي تربطها علاقات تأثير وتأثر، ومن ثمة تم استخدام هذا المقرب في هذه الدراسة باعتباره مناسبا لذلك، فالدور التقليدي للإدارة المحلية في مجال التنمية، لم يعد بإمكانه تحقيق الأهداف المنشودة خاصة في ظل بروز مفهوم الحوكمة والتطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وبالتالي أصبح الدور الحديث لهذه المؤسسات المحلية، يستدعي اعتماد مجموعة من الجهات على بعضها البعض في إطار علاقات متبادلة تحكمها الشفافية ووضوح الأدوار.

---

1 - المرجع نفسه، ص. 87.

**اقتراب علاقة الدولة- المجتمع:** يعنى هذا الاقتراب بدراسة كل الفواعل الرسمية وغير الرسمية الموجودة داخل الدولة، والتي تتولى مهام ممارسة الضبط الاجتماعي، ومن خلالها يمارس الأفراد سلوكياتهم، سواء في الأسرة أو القبيلة أو الأحزاب والنقابات ..، فهو يركز -كما يرى جويل ميجدال Joel Migdal- على تحليل العلاقات التفاعلية بين الدولة والمجتمع<sup>1</sup>، وقد تم توظيف هذا الاقتراب في الوقوف على الأدوار والعلاقات التي تربط الدولة ومؤسساتها اللامركزية، والفواعل غير الرسمية الأخرى؛ المتمثلة في القطاع الخاص والمجتمع المدني في صياغة البرامج التنموية المحلية، خاصة في ظل إمكانات الاتصال والتواصل التي تتيحها تطبيقات التكنولوجيا الحديثة لهاته الفواعل.

#### 7- الصعوبات التي واجهت البحث:

من بين الصعوبات التي واجهت الدراسة نجدها تتعلق أساسا بـ: ندرة الدراسات الأكاديمية المتعلقة بموضوع الحوكمة الالكترونية وعلاقتها بالتنمية نظرا لحدثة المفهوم -سواء على المستوى الوطني أو على مستوى العالم العربي- وأغلب ما كتب في هذا الإطار ليس إلا من قبيل الكتابات الصحفية والتي تكتفي عادة بالتعرض السطحي للموضوع دون الولوج في أعماقه، كما أن معظم الكتابات الأكاديمية ركزت بشكل كبير على مفهوم الحوكمة الالكترونية ودورها في مجال عصرنه القطاع العمومي دون التعرض لمفهوم الحوكمة الالكترونية التي لم تحظ بالاهتمام الأكاديمي الكافي خصوصا في العالم العربي، وجل الكتابات في هذا الإطار نجدها ضمن الكتابات الأجنبية، كما أنه من بين الصعوبات كذلك صعوبة تقييم ما تم تحقيقه على مستوى الإدارة المحلية خاصة، لأن الاتجاه نحو عملية عصرنه القطاع العمومي في الجزائر لا تزال في مراحلها الأولى، مع الضعف الملحوظ في مواكبة التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال سواء من طرف المؤسسات الحكومية أو من طرف الأفراد.

1 - نصر محمد عارف، الاتجاهات المعاصرة في السياسة المقارنة "التحول من الدولة إلى المجتمع ومن الثقافة إلى السوق" (الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2006)، ص. 27.

## 8- تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية أعلاه، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة؛

ففي **الفصل الأول**، والذي جاء بعنوان التأسيس المفاهيمي والنظري لمفهوم التنمية والحوكمة الإلكترونية، وتضمن مجموعة من المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمفهومين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية تعرض المبحث الأول منها إلى الانتقال من مفهوم التنمية القطرية إلى مفهوم التنمية المحلية، من خلال التعرض لمفهوم التنمية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى (النمو، العصرية...)، وتوضيح مفهوم التنمية المحلية من خلال التركيز على أهمية البعد المحلي كمحور للتنمية، وكذا مقومات التنمية المحلية وأهدافها، أما المبحث الثاني فقد اشتمل على مطلبين، الأول منه ركز على الحوكمة كمفهوم عام (المبررات، المكونات، المعايير...)، أما المطلب الثاني، فحاول التدقيق في المضامين المختلفة للحوكمة على المستوى المحلي (الفواعل، الخصائص) وارتباطاتها ببعض المصطلحات المتعلقة كاللامركزية، ليخلص إلى توضيح العلاقة التي تربط الحوكمة بالتنمية المحلية، وانتقالاً إلى المبحث الثالث، الذي حاول التفصيل في مفهوم الحوكمة المحلية الإلكترونية (مبررات التحول، الأسس...) وكذا التمييز بين مفهومي الحوكمة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، إضافة إلى فحص أهم المداخل النظرية التي قدمت مجموعة من الأفكار، التي تتمحور حول كيفية إصلاح و إعادة هندسة الإدارة العمومية (التسيير العمومي الجديد، مدخل التمكين).

أما **الفصل الثاني**، فركز على النظر في واقع الإدارة المحلية في الجزائر بين معوقات إدارة التنمية وضرورات العصرية، من خلال تطرق المبحث الأول منه إلى تشخيص هذا الواقع بالتفصيل في دور الفواعل الأساسية في عملية التنمية المحلية (الولاية، البلدية)، والتحديات التي تواجهها في تجسيد مشاريع التنمية المنشودة، ومن أجل مواجهة هذه المشاكل يقترح المبحث الثاني مقارنة الاستعانة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال كأحد الحلول الإستراتيجية الناجعة لعصرية الإدارة المحلية، وهو ما يساهم في تحقيق مجموعة من

الامتيازات، التي قد تغطي النقائص التي تعترى تقديم الخدمة العمومية بالشكل الكلاسيكي، زيادة على تحديد مجمل التدابير الحكومية المتخذة، والتي تم الشروع في تطبيقها سعياً نحو العصرية، ليخصص المبحث الثالث، في التفصيل في واقع الجاهزية الشبكية في الجزائر من خلال التركيز على مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال (الإنترنت، الهاتف النقال، الهاتف الثابت) وكذا النظر في ترتيب الجزائر العالمي حسب مؤشر الجاهزية الشبكية 2015 ليكشف الهوة التي تفصلها عن الدول التي حققت تقدماً يذكر في هذا المجال، وهو ما انعكس على تقييم تطور الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

وتم تخصيص **الفصل الثالث**، للحدث عن كيفية إشراك وتشبيك الفواعل المحلية في مجال التنمية من منظور مقارنة الحكومة الإلكترونية؛ ابتداء من الإدارة المحلية، ثم القطاع الخاص للمجتمع المدني، وعلى هذا النحو تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية مترابطة فيما بينها؛ ركز المبحث الأول منها على البيئة التشريعية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر، وأثرها على التمكين للحكومة المحلية؛ حيث تم النظر في واقع استعمال هذه التكنولوجيات بين التشريع والممارسة، وأثر ذلك على تفعيل مؤشرات الحكومة في الإدارة الجزائرية. وتناول المبحث الثاني مكانة القطاع الخاص في دعم التنمية المحلية في الجزائر، وجملة المشاكل الماثلة أمام تنميته، باعتباره شريك اقتصادي فاعل بجانب الدولة، وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل تطرح بقوة ضرورة وحثية الاستفادة القطاع الثاني من المزايا التي تمنحها وسائل الإعلام والاتصال في ظل معطيات البيئة الاقتصادية الدولية الجديدة. أما المبحث الثالث من هذا الفصل فيحاول إعطاء مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكن المجتمع المدني من القيام بدوره على أكمل وجه، في ظل الوضع الذي تعانيه تنظيمات المجتمع المدني من رقابة وتضييق، ولتجاوز هذه الإشكالية تطرح الأهمية التي من الممكن أن توفرها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للقطاع الثالث، لإعادة تفعيل دوره وقيامه بدور الرقابة، وموازنة مسؤوليات الشركاء الآخرين لإنجاز تنمية محلية متوازنة وشاملة.

أما الفصل الرابع، والأخير فقد جاء بعنوان: دور الحوكمة المحلية الإلكترونية في تحقيق التنمية بولاية سطيف: الواقع والآفاق، وركز على دراسة حالة ولاية سطيف، حيث تم تخصيص المبحث الأول من هذا الفصل لقراءة واقع التنمية في الولاية من خلال التعريف بالولاية والإمكانات التي تتوفر عليها، والتي تعتبر دعامة أساسية للتنمية على مستواها، زيادة على توضيح دورها في مجال التنمية والعقبات التي تعترضها، وكذا مكانة كلا من القطاع الخاص والمجتمع المدني في دعم مشاريع التنمية بالولاية، أما المبحث الثاني فقد تضمن الدور التمكيني لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في ترقية أداء الفواعل الثلاث (الرسمية وغير الرسمية على حد سواء) في مجال التنمية في الولاية، من خلال تعرضه لواقع استخدام هذه التكنولوجيات من طرف الفواعل المحلية، والمكاسب التنموية التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الولاية، ليخلص المبحث الأخير من هذا الفصل، إلى التعرض لمختلف التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية في ولاية سطيف، والانتهاؤ بتقديم بعض المتطلبات والشروط من أجل التطبيق الناجح للحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف على أرض الواقع.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى تقديم مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها، وطرح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن من خلال تطبيقها تجاوز مختلف المشكلات المطروحة من خلال التطبيق الفعال للحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي.

# الفصل الأول:

# التأصيل المفاهيمي والنظري

## لمفهوم التنمية والحكومة

### الإلكترونية

لقي مفهوم الحكومة في السنوات الأخيرة مكانا مركزيا في الخطاب المتعلق بالتنمية، بعد أن تصاعدت الأدبيات التي تعتقد بأن غياب هياكل مناسبة لإدارة شؤون الدولة والمجتمع، ساهم بقسط وافر في عرقلة تحقيق التنمية المستدامة المنشودة في البلدان النامية، وهو الوقت نفسه الذي تسارع فيه الاستعمال غير المسبوق في تقنيات الإعلام والاتصال -خاصة الانترنت- منذ أواخر التسعينيات من القرن الماضي، ومحاولة إدراجها ضمن الأجندة المطروحة في مجال إصلاح القطاع العام؛ باعتبارها وسيلة لتحسين تقديم الخدمات للمواطنين.

في هذا الصدد، عمدت مختلف الحكومات عبر العالم، في البحث عن سبل جديدة للتحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة التنظيمية بغية الوصول لتحقيق التنمية الشاملة، ما جعل القطاع العام يتجه شيئا فشيئا نحو تجسيد فكرة التشبيك من جهة، وتعزيز مظاهر الانفتاح والمرونة في هياكل إدارة الشؤون العامة من

جهة أخرى، وبالنتيجة دفع كل هذا الحراك للبحث في المقاربات الأنجع لدمج تكنولوجيات الإعلام والاتصال ضمن الإطار العام للحكومة بمختلف مستوياتها ( الوطنية، المحلية...).

على هذا الأساس، من المهم التدقيق في الجانب المفاهيمي والنظري للدراسة والذي تضمن العناصر

التالية:

المبحث الأول: من التنمية القطرية إلى التنمية المحلية.

المبحث الثاني: في مفهوم الحكومة.

المبحث الثالث: الحكومة المحلية الإلكترونية: المفهوم والاتجاهات النظرية.

المبحث الأول: من التنمية القطرية إلى التنمية المحلية.

تعد التنمية من أهم القضايا التي احتلت مكانة بارزة على الصعيدين العالمي والوطني، باعتبارها وسيلة يمكن للدول من خلالها مواجهة عوامل التخلف، وتحقيق الاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي وهو ما جعلها تشغل موقعا مهما في أبحاث العلوم الاجتماعية، وبحكم أنها ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية..، تحمل في طياتها عملية التأسيس لمرحلة جديدة تتجاوز أفكار التخلف نحو بناء مجتمع جديد قادر على التطور التصاعدي المستمر، الأمر الذي ساهم في تعدد الأدبيات المهمة بشؤون التنمية، وكثرة الآراء والاتجاهات التي تحاول ضبط معناها بالشكل الدقيق.

### المطلب الأول: مفهوم التنمية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى (النمو، العصرية،..).

تعتبر عملية ضبط المفاهيم من بين التقنيات التي تساعد الباحثين في الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وأكثر اقترابا من أهداف البحث العلمي الرصين، خصوصا إذا كانت الدراسة تصنف ضمن العلوم الإنسانية، التي يعتبر فيها التنوع اللغوي وكثرة المصطلحات السمة الأساسية في هذا الميدان، فرغم ما يظهر بينها من التشابه والتقارب إلا أنها تحمل في طياتها بعض الفروق الجوهرية التي قد تخل بالمعنى؛ إن تم توظيفها في غير مكانها، وهو ما يستلزم الحرص على الدقة وراء البحث عن أي معنى لمصطلح أو مفردة ما.

### أولا: مفهوم التنمية.

من الناحية اللغوية: ورد في لسان العرب نمى، النماء، الزيادة، نما، ينمو، نموا، زاد وكثر، ونميت الشيء أي رفعت عليه، وكل شيء رفعت. ما يجعل الأصل اللغوي للتنمية يفهم في الزيادة والكثرة والارتفاع والإشباع.

اصطلاحا؛ تختلف تعريفات التنمية، باختلاف وتعدد الأدبيات التي تنظر إلى هذا المفهوم من زاوية معينة، أو من مستوى محدد؛ فمثلا، اعتبرت الأمم المتحدة التنمية بأنها "عبارة عن مجموع الوسائل والطرق

التي تستخدم بغرض توحيد جهود الأهالي مع السلطات العامة، بغية تحسين مستوى الحياة في جميع النواحي التي تهم المجتمعات المعنية، وعلى مختلف الأصعدة والمستويات، بغية إخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك إيجابيا في الحياة الوطنية، وبالتالي تساهم في تقدم البلاد".<sup>1</sup>

كما تعرف التنمية بأنها "العملية أو مجموع العمليات المرسومة والمخطط لها، تخطيطا سليما بغرض إحداث تغييرات إيجابية داخل المجتمع الوطني الكبير، أو المجتمع المحلي الصغير لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أعضاء الجماعة الذين يكونون المجتمع".

وهناك من يرى أن التنمية هي مفهوم شمولي، يشغل الاقتصاد عمودها الفقري، وتوسعى إلى التغيير الدائم بحيث يساهم هذا التغيير في تطوير القطاعات، سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية، وتختلف أي قطاع منها سوف يؤدي إلى تخلف القطاعات الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الأخلاقي للتنمية، فالإنسان هو غاية ووسيلة التنمية ويحتل مركز الصدارة فيها، ومن خلاله تسعى العملية التنموية لتخليص الإنسان من مختلف مظاهر المعاناة<sup>2</sup>.

ويتضح بالتالي أن التعاريف السابقة، تشترك في عدة نقاط أهمها:

- أن التنمية عبارة عن عمل واعي وموجه؛
- تعتبر التنمية عملية شاملة ومستمرة فهي لا تركز على جانب دون آخر؛
- التنمية هي عملية تغيير، ونقل المجتمع نحو الأحسن، مع الاستفادة من هذا التغيير؛
- تهدف التنمية إلى تطوير الموارد والإمكانات الكامنة للمجتمع؛

1 - سهير حامد، إشكالية التنمية في الوطن العربي (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص.22.

2 - المكان نفسه.

- بما أن الفرد هو الهدف الأساسي للتنمية فهو أيضا الوسيلة لتحقيقها، وبدون تفاعله ومساهمته الفاعلة في تحقيق التنمية لا يمكن إحداث التغييرات المنشودة، ومن أجل ذلك لا بد من أن يشعر الفرد في المجتمع بأنه جزء من عملية التنمية من حيث رسم السياسات، ووضع الخطط، حتى يكون لديه الحافز لتنفيذ ما يناط به لتحقيق أهداف التنمية، وطالما أن مكاسب التنمية سيشعر بها الفرد في المجتمع من حيث تحسن سبل الحياة التي يعيشها، فذلك مدعاة لمساهمته مساهمة فعالة في تحقيق أهدافها.

إجمالا، يمكن القول أن التنمية عبارة عن مجموع التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع؛ والتي تمكنه من الخروج من حالة الركود والتخلف إلى حالة التقدم والنمو المستمر.

### ثانيا: تطور مفهوم التنمية

برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، إذ لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر عالم الاقتصاد البريطاني "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر، إلى غاية الحرب العالمية الثانية، إلا على سبيل الاستثناء، لأن المصطلحان اللذان استخدما في تلك الفترة للإشارة إليه في المجتمع كان التقدم المادي Material progress أو التقدم الاقتصادي Economic progress، وحتى عندما أثرت مسألة تطوير اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت المصطلحات المستخدمة تتعلق بالتحديث Modernization أو التصنيع Industrialization<sup>1</sup>.

وإلى غاية الستينيات من القرن الماضي، كانت النظرة السائدة أن النمو الاقتصادي يعتبر قاعدة التنمية في الدول المتخلفة، وقاد ذلك إلى افتراض أنه على الدول النامية أن تمر عبر عدد من المراحل لتحقيق النمو

---

1 - محمد نصر عارف، "في مفاهيم التنمية ومصطلحاتها"، تم تصفح الموقع يوم (2015/10/29)، في:

الاقتصادي، مشابهة لتلك التي مرت بها الأقطار الغربية الأوروبية، وقد خصص جزء من النقاش حول كيفية تحفيز الانطلاق للنمو الاقتصادي في الدول النامية، بنفس الطريقة التي ميزت انطلاقة النمو الاقتصادي في أوروبا. وقد تم التركيز في البداية، على عدم توافر البيئة الطبيعية؛ كالمناخ والتربة وعدم توفر المواد الأولية اللازمة مثل الفحم والحديد، اللذين أديا دورا هاما في الثورة الصناعية، وكذا نقص رأس المال والبنية التحتية؛ كما جرى النقاش حول الموارد البشرية، والنقص الحاصل في التعليم وتفشي الأوبئة والأمراض وغيرها من المظاهر الاجتماعية التي تؤثر سلبا على عملية التنمية.

وقد قارب طرح مثل هذه المشكلات موضوع التنمية من الوجهة الاجتماعية، على اعتبار أن تحسين التعليم والخدمات الصحية وغيرها من القضايا الاجتماعية، يمكن أن تساعد بشكل أو بآخر في عمليات النمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

ومع بداية السبعينيات، برزت تصورات جديدة لموضوع التنمية، بدأ التركيز فيها على الجوانب غير الاقتصادية للتنمية، من خلال إيلاء الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والسياسية والبيئية كعوامل رئيسة في عمليات التنمية، وركزت الأدبيات التنموية المعاصرة لاحقا، جهودا أكثر على تحديد السياسات الخاصة بتقليص الفوارق بين المجتمعات الريفية والحضرية. وهو الوقت الذي انتقل فيه النقاش إلى مراحل أخرى، من حيث أن أسباب التخلف ليست ناجمة فقط عن قلة الموارد الطبيعية؛ وإنما تمتد أيضا إلى طبيعة العلاقات بين الشرائح المجتمعية داخل الدولة الواحدة.

ثم أن التغيير الآخر الذي طرأ في دراسة التنمية والتخلف، انتقل إلى البحث عن استراتيجيات تكون ملائمة بشكل أفضل، لظروف وموارد العالم الثالث، إذ أن المظهر الأكثر وضوحا هو التركيز الذي تعطيه برامج وسياسات الدول النامية والأكاديميين، لتصميم واستعمال أشكال من التقانة (التكنولوجيا) المناسبة،

---

1 - محمد عدنان وديع، مفهوم التنمية، مجلة جسر التنمية، ع. 1، المعهد العربي للتخطيط، (جوان 2002): ص. 2.

إضافة إلى عدد من الطرق الأخرى كالسعي لإيجاد أنظمة سياسية وإدارية أكثر ملاءمة، وإصلاح المناهج التعليمية، واستعمال الموارد بشكل يتناسب مع الضرورات البيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وبما يكفل التخلص من التبعية بشتى صورها<sup>1</sup>.

وتوسع بالتالي إطار هذا المفهوم بعد دخول دول العالم الثالث معترك الحياة الدولية، حين حاولت أن تضيفي على العلاقات الدولية الصبغة الإنسانية، من خلال التأكيد على أن التنمية هي حق لكل شعوب العالم دون استثناء، على أمل أن ترق كل المجتمعات إلى مستوى مجتمعات الدول المتقدمة، وفي هذا الإطار برز مفهوم التنمية البشرية، الذي ينطلق من مقولة "البشر هم صانعو التنمية ويجب أن يكونوا هدفها".

إذن، في السابق كان يشار للتنمية باعتبارها تمثل النمو الاقتصادي، غير أنه تم إعادة النظر في هذا التصور الضيق التقليدي للمفهوم، وانتقل التركيز من النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية، وإلى التنمية المستدامة فيما بعد، أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي، وصولاً إلى التنمية الإنسانية\* ببعدها الشامل، أي الترابط بين كل مستويات النشاط السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والبيئي، بالاستناد إلى نهج متكامل يعتمد على مبدأ الشفافية والمشاركة، والتخطيط الطويل الأمد في جميع المجالات (التعليم، التربية، الثقافة، الإسكان، الصحة، البيئة...).

1 - المرجع نفسه، ص. 2، 3.

\* - ظهر نموذج جديد للتنمية في أعمال الاقتصاديين والمفكرين البارزين مثل محبوب الحق وأمارتيا سن، ، ويعنى هذا النموذج بانتهاج عملية التنمية من منظور أكثر إنسانية؛ حيث يرى محبوب الحق أنه يجب أن تعتبر الزيادة في الدخل وسيلة أساسية وليست غاية للتنمية، وبالتأكيد ليست محصلة لحياة الإنسان. وقد عرض الحق رؤية جديدة للأمن الإنساني في القرن الحادي والعشرين، حيث ساوى بين الأمن الحقيقي وأمن الناس في منازلهم ووظائفهم ومجتمعاتهم وبيئتهم.

ومن المعروف أن محبوب الحق هو من طور تقارير التنمية البشرية (Human Development Reports – HDRs) التي تنشر سنويا من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme – UNDP). لقد أدى فشل النماذج الاقتصادية في معالجة القضايا المتعلقة بالتنمية إلى البحث عن نهج جديد يضع الناس في صلب عملية التنمية. وعليه فإن نهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في "التنمية البشرية" المرتكز على أعمال محبوب الحق وأمارتيا سن يؤكد على رفاه الإنسان كغاية لأي عملية تنموية اقتصادية أو اجتماعية، وذلك من خلال تحويل وجهة النظر التي تركز على التقدم المادي كمبتغى وهدف وحيد إلى التركيز على رفاه الأفراد باعتباره الهدف النهائي. ويسمى هذا النهج نهج التنمية البشرية، ويركز على التنمية في إطار حقوق الإنسان. ووفقا لهذا الإطار لكل فرد حقوق أساسية، بما في ذلك الحقوق الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والمدنية. ولممارسة هذه الحقوق، لكل فرد الحق في الحصول على التعليم والرعاية الصحية والبيئة الآمنة بغض النظر عن الجنسية أو العرق أو الدين أو الجنس أو اللغة أو أي اعتبار آخر.

### ثالثاً: علاقة المفهوم ببعض المفاهيم الأخرى

في إطار الحديث عن مفهوم التنمية من المهم التمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى المشابهة، بغرض توضيحه بدقة أكبر.

أ - **التنمية والنمو:** ينظر إلى النمو على أنه عملية تلقائية تحدث دون تدخل من جانب الإنسان، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان، لتحقيق أهداف معينة، وفي هذه الحالة تصبح التفرقة بين النمو والتنمية، كالتفرقة بين التطور والتطوير، والتغير والتغيير فالفارق في الاصطلاحات المختلفة؛ ومنها مصطلح التنمية؛ الذي يفهم في مدى تدخل الإنسان في إحداث التطوير أو التغيير أو التنمية، بينما النمو يعني ترك التقدم الاجتماعي والاقتصادي لعفوية الظروف دون اتخاذ تدابير معتمدة بصورة أو بأخرى<sup>1</sup>.

بهذا المعنى، يعبر النمو عن حالة التقدم أو الزيادة في الناتج القومي ومتوسط الدخل الفردي، أما التنمية فتعني التحولات الحاصلة في هيكل الاقتصاد والدولة، ومواقع القوى الاجتماعية والسياسية، وكذلك مجالات الحياة الأخرى، مما يجعل مصطلح التنمية أشمل وأعم من مصطلح النمو، ما يجعل التنمية بهذا المعنى تتضمن النمو، ولكن النمو لا يعبر فعلاً عن التنمية الحقيقية.

ويتفق النمو والتنمية معاً، من حيث الاتجاه الإيجابي نحو التحسن والارتقاء؛ وهما في هذه النقطة يختلفان عن اصطلاح التغيير، فمفهوم التغيير يشير إلى حدوث تغيرات في الظواهر والأشياء، دون أن يكون

---

1 - محمد شفيق، التنمية والمشكلات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999) ص. 18.

لهذا التغيير اتجاه واضح يميزه، فالتغيير قد يكون تقدما وارتقاء أو تخلفا وتأخرا، أما مفهوم النمو أو التنمية فإنه يفترض أن التغيير يسير في خط مستقيم من حسن إلى أحسن، وفي اتجاه صاعد إلى الأمام<sup>1</sup>.

**ج- التنمية والتخلف:** احتلت قضية التخلف مكانا بارزا من جانب المفكرين الاجتماعيين، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، باعتباره أكثر المسائل التي تحظى بانشغال الدول، فهناك هوة قائمة بين عالم غني متقدم يتمتع بالقوة والسيطرة والنفوذ، وعالم فقير متخلف يعيش في ظروف الفقر والتبعية والحرمان، وهو ما خلصت إليه بحوث علم الاجتماع، في اعتبار أن عبور فجوة التخلف يتوقف على نجاح عملية التنمية في تلك المجتمعات<sup>2</sup>.

**د- التنمية والتغيير:** إن التغيير لا يؤدي بالضرورة إلى التقدم والرقي والازدهار، فقد يتغير الشيء إلى السالب، بينما هدف التنمية هو التغيير نحو الأفضل بوتيرة متصاعدة ومتقدمة.

**هـ- التنمية والتطور:** يعتمد التطور أساسا على التصور الذي يفترض أن كل المجتمعات تمر خلال مراحل محددة ثابتة في مسلك يندرج من أبسط الأشكال إلى أعقدها.

**و- التقدم:** مصطلح يأتي كمرحلة أخيرة ونهائية بعد حدوث التنمية والتنمية الشاملة.

**ي- التنمية والتحديث:** كثيرا ما يتم الخلط بين مفهوم التنمية ومفهوم التحديث، فالمفهوم الأول يعني- بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه سابقا- الزيادة في القدرة الإنتاجية بشكل يرفع مستوى المعيشة ماديا وثقافيا وروحيا مصحوبا بقدرة ذاتية متزايدة على حل مشاكل التنمية، أما التحديث فهو جلب رموز الحضارة الحديثة وأدوات الحياة العصرية مثل؛ التجهيزات التكنولوجية والمعدات الآلية والسلع الاستهلاكية. ولم تصمد نظريات التحديث أمام الانتقادات، بسبب تجاهلها الخصائص النوعية للعالم الثالث أو المتخلف، ووقوع هذه

1 - المرجع نفسه، ص.20.

2 - المرجع نفسه، ص.9.

النظريات التحديئية أسيرة للنموذج الغربي، لأنها لم تهتم بحقيقة النمو الاجتماعي والإمكانات الذاتية للعالم الثالث<sup>1</sup>.

رابعاً: الأبعاد الرئيسية للتنمية: للتنمية مجموعة من الأبعاد التي تتصل بها، ويمكن إجمالها في:

أ- التنمية الاقتصادية: وتعرف على أنها العملية التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم، على أن هذا الانتقال يقتضي إحداث العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية، في البنيان والهيكلة الاقتصادي، كما تعرف على أنها العملية التي يدخل من خلالها الاقتصاد الوطني، مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي، وعموماً فإن التنمية الاقتصادية، هي العملية التي بمقتضاها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي على مدار الزمن، والتي تحدث من خلال تغييرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع، والخدمات المنتجة، إضافة إلى إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء<sup>2</sup>. وهي تهدف أساساً إلى<sup>3</sup>:

- زيادة إنتاجية العمل؛

- تزايد الاعتماد على المدخرات المحلية كمصدر للاستثمار؛

- تنمية القدرة المحلية على توليد التكنولوجيا وتوطينها، واستخدامها بالرغم من التوجه الحالي نحو عولمة الاقتصاد؛

1 - -----، "تطور مفهوم التنمية السياسية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية"، تم تصفح الموقع يوم (2015/10/29)، في:

[http://www.univ-chlef.dz/uhbc/seminaires\\_2008/dicembre\\_2008/com\\_dic\\_2008\\_8.pdf](http://www.univ-chlef.dz/uhbc/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_8.pdf)

2 - محمد عبد العزيز عجمية وإيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية - دراسات نظرية وتطبيقية - (الإسكندرية: قسم الاقتصاد، كلية التجارة، 2000)، ص.56.

3 - عبد النور ناجي، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة ( الجزائر: مديرية النشر لجامعة عنابة، 2010)، ص.07.

- محاربة الفقر وتراجع حدوده وحدته، وهذا يتم عن طريق تراجع التفاوت في توزيع الدخل والثروة في المجتمع.

ب - التنمية الاجتماعية: ينبغي الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، لارتباطهما ببعضهما البعض، إذ تعمل التنمية الاجتماعية على خدمة الإنتاج من ناحية وخدمة الإنسان من ناحية ثانية، كما تهدف التنمية الاقتصادية إلى رفع مستوى الدخل من ناحية، وإلى توفير فرص متكافئة من الخدمات لأفراد المجتمع من ناحية أخرى، حيث أن الإنسان يعتبر كهدف رئيسي للتنمية الاجتماعية، وهو أيضا من أقوى العوامل المؤثرة في التنمية الاقتصادية؛ إذ يعد الوسيلة التي تساعد على تحقيقها، وهو الهدف الذي توجه هذه التنمية من أجله<sup>1</sup>.

وبذلك يمكن تعريف التنمية الاجتماعية؛ بأنها العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي - الاجتماعي، تكون قادرة على تنمية طاقات إنتاجية مدعمة ذاتيا، تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد، وفي الوقت نفسه تكون موجهة نحو تنمية علاقات اجتماعية سياسية تكفل زيادة الارتباط بين المكافأة، وبين كل من الجهد والإنتاجية، كما تستهدف توفير الاحتياجات الأساسية للفرد، وضمان حقه في المشاركة، وتعميق أمنه واستقراره في المدى الطويل. وعموما تسعى التنمية الاجتماعية لتحقيق<sup>2</sup>:

- تحسين مستوى المعيشة (الصحة، السكن، التعليم...) لكافة المواطنين؛

- زيادة الاهتمام بالطبقة المتوسطة والطبقة العاملة؛

---

1 - ----، "مقدمة عامة حول التنمية"، تم تصفح الموقع يوم (2013/05/12)، في:

- زيادة نسبة الخبراء والفنيين والعلماء في القوى العاملة؛

- تزايد مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي وفي مجالات الحياة العامة؛

- تعميم قيم حب المعرفة وإتقان العمل؛

- تنمية الثقافة الوطنية.

**ج - التنمية السياسية :** يمكن تعريفها على أنها تنمية قدرات الجماهير على إدراك مشكلاتهم بوضوح وتنمية قدراتهم على تعبئة كل الإمكانيات المتوفرة، لمواجهة هذه التحديات والمشاكل، بأسلوب واقعي وعلمي .

كما أنها تعني بناء المؤسسات وتوسيع قاعدة المشاركة السياسية، وهذا إضافة لكونها مجموعة الأفكار التي يمكن أن يدلى بها للمساهمة في تكوين رأي عام للتأثير به لدى القرار السياسي، وبالتالي فإنها تعني المشاركة في صنع القرار عن طريق مجموعة من الوسائل (الأحزاب، الجمعيات، النقابات..)، فالتنمية السياسية هي مستوى متطور من الفكر؛ يبحث عن ترقية علاقة الدولة بالمجتمع. وقد ظهر إلى جانب هذا المفهوم مصطلح "التحديث السياسي"، والذي يعني تلك الجهود التي تتوخى تجديد البنيات والمؤسسات السياسية من ناحية وتطوير الثقافة السياسية السائدة من ناحية أخرى، وهذا قصد تعزيز قدرة المجتمع السياسي<sup>1</sup>.

من الواضح، أن المفهوم الحديث للتنمية يستوجب القضاء على أهم مصادر الحرمان من الحرية كالفقر، وانعدام الفرص الاقتصادية، والحرمان الاجتماعي، وإهمال الخدمات العامة، ومظاهر القمع السياسي والاقتصادي. وبالتالي فإن المؤشرات المعتمدة في قياس التقدم نحو تحقيق التنمية، لا تتعلق فقط بمؤشرات دخل الفرد الحسابي والنتائج القومي؛ وإنما تتعلق أيضا بنسبة الفقر والفقراء، ومعدلات البطالة واللامساواة

1- -----؛ مقدمة عامة حول التنمية، مرجع سابق، ص.13.

والحرمان من الخدمات والسلع العامة. ويعزز هذا المفهوم الحديث من دور المواطنين في المشاركة في إحراز التقدم باعتبارهم شركاء فيه وليسوا فقط كفئات مستفيدة من برامج التنمية التي يطبقها أشخاص آخرون، وتقييم ما إذا كانت هذه التنمية قد ساهمت في تعزيز وتوسيع الحريات التي يتمتع بها المواطنون<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التنمية المحلية.

تمثل التنمية المحلية ركيزة أساسية للتنمية الشاملة، بعدما أصبحت الجهود الذاتية المحلية لا تقل شأنًا عن الجهود الحكومية المركزية، خصوصًا وأن التنمية المحلية تقوم على مبدأ البناء من أسفل إلى أعلى، وجعل تنمية قدرات المواطنين نقطة الانطلاق الأساسية لتنمية المجتمع. ونظرًا لأهمية موضوع التنمية المحلية، جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين والدارسين وفي مختلف التخصصات؛ وهو ما انعكس في تنوع وتعدد التصورات التي حاولت التدقيق في مفهوم هذه الظاهرة وتطورها.

---

1- معتر بالله عثمان، "أنماط التنمية وسبل تحقيق العدالة الاجتماعية"، في: محسن عوض وكرم خيس محرز، التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الإقليمي العربي (القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 2013)، ص.92.

## أولاً: الإقليم المحلي كمحور للتنمية.

ظهر فرع "النمو الإقليمي" في الخمسينيات من القرن الماضي، وبدأ النظر إلى المكان كمجال للتجانس، وقابل للتقطع في الوقت نفسه، وقد حقق المفهوم الجديد للمكان في نظرية النمو الإقليمي تطوراً مهماً، من حيث اعتباره "كائناً إيجابياً"، -إذا صح التعبير- بالمقابلة مع الدور السلبي للمجال الجغرافي القديم، دور المتلقي لقرارات المنشآت والأفراد والسلطة العامة، أي باعتباره محلاً فقط للأنشطة التي توضع عليه تحقيقاً لغاية واحدة تتمثل أساساً في النمو الاقتصادي العام للدولة.

وفي الستينيات، بدأت تبرز ملامح خاصة لكل مكان، تجعل منه وحدة متميزة من الأمكنة الأخرى، باعتباره مجالاً ممتلئاً بالخواص الذاتية التي تميزه عن غيره. وهذا الامتلاء نابع من غنى التنوع الذاتي للمكان، سواء ما تعلق منها بالإمكانات أو العلاقات، مما يجعله مهياً لأن يكون محورياً للسياسة العامة، وسياسة التنمية بالذات، وهنا ظهر مفهوم "التنمية الإقليمية"<sup>1</sup>.

وهكذا، بعد أن كان المجال الجغرافي متجانساً ومسطحاً (Uniform- Abstract)، في حالة النمو، صار متجانساً وقائماً على العلاقات التفاعلية، في حالة التنمية (Diversified- relational Space).

وفي السبعينيات والثمانينيات، تبلور المفهوم الجديد للمكان تماماً، وتميزت أبرز ملامحه فيما يلي<sup>2</sup>:

- إن التنمية هي عملية تفاعلية، حافلة بالتيارات المتमوجة من أسفل إلى أعلى، تتم في وسط معين هو الوسط المحلي. فالتنمية ابتداءً من "فرانسوا بيرو" (François Perroux) صاحب نظرية أقطاب النمو، والتي تعتبر بمثابة الأساس للتخطيط الجهوي والتنمية المحلية؛ بالتركيز على قطب التنمية الذي يستقطب

1 - محمد عبد الشفيق عيسى، "مضمون ومفهوم التنمية المحلية ودورها العام في التنمية الاجتماعية"، *بحوث اقتصادية عربية*، ع. 43، 44، (صيف - خريف 2008): ص. 160، 161.

2 - المرجع نفسه، 162.

الاستثمارات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية المحلية، أخذ ينظر إليها من خلال نقاط بعينها دون غيرها، تكون محورا لتكيز النشاط، وتتراكم التنمية في هذه النقاط انطلاقا من منطق معين لعلاقات التفاعل المحلي، التي ييسرها عامل القرب الجغرافي.

وقد كانت "القفزة المفهومية" الكبرى للمكان هي النظر إليه باعتباره منطقة (Territory)، وهذه المنطقة ليست مجرد موضوع سلطت عليه القرارات العامة، لتحقيق مصالح معينة على المستوى العام للدولة، ولكنها منظومة ذات هدف خاص بها، وآلية خاصة بها، كما هو موضح في النقطة الموالية.

- إن المنطقة المحلية لها بعدان، البعد الأول اقتصادي، والبعد الثاني مؤسسي وتنظيمي، باعتبار أن المنطقة تنمو من خلال تغذية الروابط المغروسة في داخلها بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والحكومة، والكيان العلمي التكنولوجي، والهيئات الممثلة للمجتمع المحلي. ويتكون من خلال هذا البعد المؤسسي ما يمكن اعتباره "برأس المال الاجتماعي".

- إن التنمية في المنطقة، وتعبير آخر، التنمية المحلية تقوم على حشد الموارد الممكنة، طبيعيا وبشريا وماليا واجتماعيا، لخلق خاصية التجمع (Agglomeration).

- التموضع المكاني والتراكم العلمي - التكنولوجي والمعرفي - الابتكاري؛ وهذا من خلال استقطاب الأقاليم المحلية للتجمعات الصناعية الكبرى، وهذا يتوقف طبعاً على قدرة المجتمعات المحلية على التعريف بإمكانات الاستثمار التي إقليمهم.

**ثانياً: أساسيات التنمية المحلية.**

قبل الشروع في معرفة ركائز التنمية المحلية، من المهم التعرض لبعض التعاريف التي تحمل في مضمونها هذه الركائز، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- ينظر للتنمية المحلية، على أنها العملية التي تمكن أهالي المجتمعات الصغيرة من القيام بمناقشة حاجاتهم ورسم الخطط المشتركة لإشباعها، ويتم خلالها التركيز على التحرك المجتمعي لحل المشكلات. فهي عملية تشجيع المجتمع المحلي على اتخاذ الخطوات، التي تجعل حياتهم المادية والروحية، أكثر غنى معتمدين في ذلك على أنفسهم، فجوهر التنمية هو الكيفية التي يعالج بها المجتمع مشكلاته<sup>1</sup>.
- كما تعرف التنمية المحلية؛ على أنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية، للارتفاع بمستويات التجمعات والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات، في مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة<sup>2</sup>.
- وهناك تعريف آخر ؛ يشير للتنمية المحلية بكونها عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية، تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية، وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية، وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية، والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي، وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة<sup>3</sup>. وهو ما يجعل التنمية المحلية تعتمد أساسا على الجهد المشترك ما بين الحكومة والمواطنين في كل العمليات، حتى تكون الجهود متكاملة ومتناسقة وذات هدف مشترك، فهي عملية تفاعلية تعاونية تبدأ من المجتمع وتنتهي لصالح المجتمع<sup>4</sup>.

---

1- رشاد أحمد عبد اللطيف، أساليب التخطيط للتنمية ( الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2002) ص. 20، 21.

2- مريم أحمد مصطفى وإحسان حفصي، قضايا التنمية في الدول النامية ( الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2005) ص. 224.

3- عبد المطلب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية (القاهرة، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، 2001) ص. 13.

4- أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية "الاتجاهات المعاصرة- الاستراتيجيات- بحوث العمل وتشخيص المجتمع" ( الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005) ص. 230.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من العناصر المرتبطة بمفهوم التنمية المحلية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- ضرورة اعتبار التنمية المحلية جزء من مفهوم التنمية الشاملة؛  
- التأكيد على مفهوم التنمية الشاملة والمتوازنة بكل جوانبها؛ الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية ذلك لأن التركيز على جانب دون آخر يؤدي إلى إحداث خلل في الجهود التي تبذل لإحداث التطوير المنشود.

- إشراك السكان المحليين حسب أنشطتهم وميولهم ومواقعهم المختلفة في إعداد خطط وبرامج التنمية الخاصة بمناطقهم المحلية وتنفيذها، وتدريبهم على ممارسة المبادرة وتحمل المسؤولية؛

- أهمية دور القيادات المحلية الواعية والقادرة على إحداث التغيير في المجتمعات المحلية نحو الأفضل.

بهذا المعنى، يفترض أن يكون مفهوم التنمية المحلية شاملاً، يتضمن مختلف العناصر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ..، وعليه يمكن تقديمه كإستراتيجية تتفرع عنها مشاريع متنوعة. ومثل هذه المقومات للمفهوم الشامل للتنمية المحلية تركز على ضرورة إيجاد علاقات تقاطع أفقية بين مختلف المستويات؛ تبدأ بالمستوى المحلي ثم الجهوي وصولاً إلى المستوى الوطني، وباقي أنواع الفاعلين في الحياة المجتمعية، وكذا ضرورة التخفيف من الضغوط التي تمارسها الهياكل العمودية، والتي تفرز دائماً سياسات قطاعية معزولة.

وبالتالي، لا بد من القضاء على العزلة في العمل، ولا بد من التداخل والتقاطع وإزالة الحواجز بين مختلف القطاعات والفاعلين؛ فلا يمكن مثلاً فصل قطاع الصحة عن قطاع التعليم، أو الفلاحة أو الشغل، كما لا يمكن فصل التنمية الثقافية عن التنمية الاقتصادية..

---

1 - أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية ( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط. 2، 2013) ص. 143.

بناء على ذلك، يمكن تصور التنمية المحلية باعتبارها مركز تقاطع لتدخل ثلاثة فاعلين على المستوى المحلي: الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني والجماعات المحلية نفسها، فهي القادرة على تنسيق هذه التداخلات قصد خلق انسجام بينها، وتجنب إهدار الطاقات في عمليات متكررة وتجاوز سلبيات اللاتوازن الجهوي<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف التنمية المحلية.

تهدف التنمية المحلية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها في<sup>2</sup>:

- شمول مناطق الدولة المختلفة بالمشاريع يضمن تحقيق العدالة فيها، والحيلولة دون تركزها في العاصمة أو في مراكز الجذب السكاني.

- عدم الإخلال في التركيبة السكانية وتوزيعها بين أقاليم الدولة، والحد من النزوح الريفي إلى المناطق الحضرية - زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية، مما يساعد في نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.

- تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطن على المحافظة على المشروعات التي ساهم في تخطيطها وإنجازها.

- ازدياد القدرات المالية للهيئات المحلية مما يساهم في تعزيز قيامها بواجباتها وتدعيم استقلاليتها.

- تنمية قدرات القيادات المحلية للإسهام في تنمية المجتمع.

1 - رشيد أجلاب، "التنمية الترابية وآفاق التدبير الترابي بالمغرب"، تم تصفح الموقع يوم (2014/10/12)، في:

[https://drive.google.com/file/d/0B3\\_0MxSwg-e5RDIFsJnFLW5fNmM/view](https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwg-e5RDIFsJnFLW5fNmM/view)

2 - عودة المعاني، مرجع سابق، ص.144.

- تطوير الخدمات والنشاطات والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية والعمل على نقلها من الحالة التقليدية إلى الحديثة.

- توفير المناخ الملائم الذي يمكن السكان في المجتمعات المحلية من الإبداع، والاعتماد على الذات، دون الاعتماد الكلي على الدولة وانتظار مشروعاتها.

- جذب الصناعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة لمناطق المجتمعات المحلية؛ بتوفير التسهيلات الممكنة، مما يسهم في تطوير تلك المناطق وبالتالي إتاحة مزيدا من فرص العمل.

- تعزيز روح العمل الجماعي وربط جهود المواطنين مع جهود الحكومة لتحقيق التنمية بجميع جوانبها.

وما نخلص إليه في الأخير، هو أن التنمية المحلية تمثل رافدا أساسيا من روافد التنمية الشاملة، تعتمد أساسا على سكان المجتمع المحلي أنفسهم، باعتبارهم الأقدر على التعبير عن احتياجاتهم ومشكلاتهم، وهي بذلك عملية تغيير تتم بشكل قاعدي من الأسفل، تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي، ويمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي والحكومي، للارتقاء بمستوى الوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

المبحث الثاني: في مفهوم الحوكمة.

بات مفهوم الحوكمة يتبوأ أهمية خاصة في عديد الدراسات والبحوث الادارية والاقتصادية، لقدترته على تحسين إدارة الشأن العام والخاص على مستوى المجتمعات المحلية، ورغم شيوع تداوله في الأوساط الأكاديمية والاعلامية، إلا أنه لايزال مبهما بعض الشيء لدى الكثير من الفئات العميقة في المجتمع، وهو ما يستدعي الحاجة للاحاطة به من كل الجوانب، وإبراز أهميته في تحسين أداء المؤسسات المحلية.

**المطلب الأول: الحوكمة: تعريفها، مكوناتها ومعاييرها.**

**أولاً: تعريف الحوكمة**

من الناحية اللغوية، وردت في اللغة العربية كلمات شبيهة لمفردة الحوكمة تحت تسميات متعددة مثل: الحكم والحكمة والمحكمة والحكومة وغيرها؛ وجاءت هذه الكلمات في عدة آيات قرآنية مشابهة، مثل قوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"<sup>1</sup>، ومثل قوله تعالى: "إن الحكم إلا لله"<sup>2</sup>.

كما تعد الحوكمة من المصطلحات القديمة التي تم التطرق لها من بعض الأدبيات الكلاسيكية، وهذا تحت مفهوم *Gouvernance* باللغات الأجنبية (الإنجليزية، الفرنسية..)، والتي تعود بأصولها في اللغة اليونانية تحت كلمة *Kubernan*، و *Gubernance* باللغة اللاتينية القديمة، ثم انتقلت في القرون الوسطى إلى عدد من اللغات والحضارات مثل اللغات الفرنسية التي ظهر فيها مصطلح الحوكمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة، ثم كمصطلح قانوني (1478)، ليستعمل فيما بعد على نطاق واسع للدلالة على تكاليف التسيير.

ورغم هذا التواجد اللغوي المتأصل للحوكمة، فإن العلماء والباحثين لايتفقون على ترجمة موحدة للمصطلح باعتباره "فن وطريقة حكم"، وعلى هذا الأساس نجد ترجمات مختلفة ومتعددة متعلقة به منها:

1 - سورة النساء، الآية (58).

2- سورة يوسف، الآية (40).

الحكامة، والحكم الرشيد، الحكمانية، الحوكمة، التدبير الجيد، القيادة الجيدة وغيرها، وهذا ما خلف ارتباكاً لغويًا واضطراباً في الاستعمال السليم لهذا المصطلح<sup>1</sup>.

كما أنه، ورغم الإمتداد التاريخي لمفهوم الحوكمة في كل اللغات، إلا أنها لم تعرف تداولاً واسعاً، إلا في نهاية القرن الماضي، وتحديدًا في العقد الأخير منه، خاصة بعدما لجأت المؤسسات المالية والاقتصادية والسياسية الدولية إلى تكريسه في أبعدياتها، واستعماله في تقاريرها لدرجة بدا معها المفهوم وكأنه الحل الوحيد لجميع مشاكل وأزمات العالم، وخاصة لدول الجنوب التي أنهكتها الكلفة الاجتماعية باهضة الثمن لبرامج وسياسات التقويم الهيكلي، أثناء عقد الثمانينات من القرن الماضي<sup>2</sup>.

وعلى هذا النحو، شاع استخدام مفهوم الحوكمة في أدبيات الإدارة العامة، والسياسات العامة والحكومات المقارنة، وعلى الرغم من ذلك، فإنه ليس هناك إجماع على المعنى المقصود به، ويمكن القول أن المفهوم يأخذ بعدين اثنتين :

أولهما: يعكس فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم.

والثاني: يؤكد على الجانب السياسي للمفهوم، فيلج جانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية يشمل التركيز على منظومة القيم الديمقراطية المعروفة في المجتمعات الغربية<sup>3</sup>.

---

1 - محمد أوجار، "ملاحظات أولية في موضوع الحكم الرشيد أو الحكامة الجيدة"، في التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الإقليمي العربي، المحرر: محمد عوض وكرم خميس (القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الإنسان، ط. 1، ديسمبر 2013)، ص.56.

2 - المرجع نفسه، ص. 57.

3 - سلوى شعراوي جمعة، "مفهوم إدارة شؤون الدولة و المجتمع"، في سلوى شعراوي جمعة محررا، إدارة شؤون الدولة و المجتمع (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة 2001)، ص.3.

وقد برز البعد الأول، في منشورات وتقارير البنك الدولي (1989)، التي تركز على كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء Sub-Saharan Africa، من خلال الربط بين أهمية الكفاءة الإدارية الحكومية وتحقيق النمو الاقتصادي في هذه البلدان.

وبعد ذلك، تطور المفهوم ليعكس قدرة الدولة على قيادة المجتمع في إطار سيادة القانون. فبداية من تسعينيات القرن الماضي، تم إضفاء فكرة الديمقراطية على الأبعاد المختلفة للمفهوم، والتي تركز على تدعيم المشاركة وتفعيل دور المجتمع، وكل ما من شأنه أن يجعل من الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها، وهي الفكرة التي تم تداولها في اجتماع اللجنة الوزارية لمنظمة التنمية الاقتصادية OECD الذي عقد في باريس في مارس 1996 ، حين تم الربط بين جودة وفعالية أسلوب الحوكمة ودرجة رخاء المجتمع، والتأكيد على أن هذا المفهوم يذهب إلى أبعد من الإدارة الحكومية، ليتضمن إشكاليات تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول في حل المشاكل التي تواجهها.

بصفة عامة، تطور مفهوم الحوكمة في العقدين الأخيرين بسرعة، ليصبح أحد المؤشرات الأساسية التي تستعمل في تحديد طبيعة ونمط الأنشطة المرتبطة بالحكم؛ سيما العلاقة القائمة التي تربط الحكومة بالقطاع الخاص وبالمجتمع المدني، حتى وإن كان المفهوم في حد ذاته أشمل من مفهوم الحكم بالمعنى المؤسسي (البنائي/الوظيفي) المعروف، فإن الأمر الذي يثير التساؤل حول ما إذا كان ظهور المفهوم حتمية فرضتها ظروف واقعية وعملية مثل تغير دور الدولة، وتنامي أثر السوق الرأسمالي في خريطة القوة في المجتمع والنخبة، وأيضاً إذا ما كان صعوده انعكاساً لتغيرات على المستوى النظري تمثل غلبة لمدرسة فكرية أو اقتراب معين<sup>1</sup>.

---

1 - خليل حسين، السياسات العامة في الدول النامية (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2007) ص.15.

إجمالاً، هناك اختلاف وتعدد في وجهات النظر والتصورات المتعلقة بفهم مضمون الحوكمة، بحسب

اختلاف المقاربات التي نظر من خلالها لهذا المفهوم، والتي يمكن رصدها في تصنيفين هما؛

التصنيف الأول، والذي يتعلق ببعض التعاريف الواردة من طرف المؤسسات الدولية العالمية والتشريعات القانونية الوطنية، أما التصنيف الثاني فيرتبط إلى حد كبير بفهم مجموعة من الدارسين والمتخصصين في هذا الحقل المعرفي. وعلى هذا الأساس سيتم الفرز بين بعض مفاهيم الحوكمة، وهي كالتالي:

- **تعريف البنك الدولي 1992** : يعتبر البنك الدولي أول من أسهم في إعطاء تعريف للمفهوم، حيث

عرفه بأنه الطريقة التي تمارس بها القوة أو السلطة لأجل إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة

بغية تحقيق التنمية<sup>1</sup>.

ورغم أن التعريف لم يوضح من هم الفاعلون المشاركون في ممارسة السلطة لإدارة الموارد من أجل التنمية، إلا

أن كتابات البنك الدولي عند التعرض إلى المفهوم تتحدث عن فاعلين محددين هم: الحكومة، المجتمع المدني

والقطاع الخاص، كما تؤكد نفس هذه الأدبيات على أن جودة إدارة الدولة والمجتمع تعتبر محدد هام للتنمية

الاقتصادية المستدامة، وهي أيضا مكون رئيسي لأية سياسات اقتصادية ناجحة<sup>2</sup>.

- **تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP** : ينظر البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة إلى

الحكومة على أنها عبارة عن ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون دولة ما في

جميع المجالات، ويكون الحكم من خلال مختلف الآليات والعمليات والمؤسسات التي تتيح للمواطنين

والمجموعات التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم، ومناقشة خلافاتهم<sup>3</sup>.

---

1 - World Bank, **Governance And Development** (Washington :World Bank Publication,1992), P.1

2- حسين، مرجع سابق، ص.19.

3 - PNUD , **La gouvernance En Faveur du Développement Humain Durable** (New York : document de politique generale du PNUD , janvier 1997).

والحوكمة حسب UNDP أيضا، تعني ذلك النمط من الحكم القائم على المشاركة، الشفافية، المساءلة، ودعم سيادة القانون مع ضمان وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية حسب توافق الأغلبية في المجتمع، وهي أيضا - أي الحوكمة- من أهم عوامل القضاء على الفقر وتعزيز التنمية<sup>1</sup>.

أما برنامج ادارة الحكم في الدول العربية الصادر عن الأمم المتحدة، فينظر للحوكمة باعتبارها أسلوب يعزز رفاه الإنسان ويدعمه ويصونه، من خلال الإستناد على توسيع قدرات البشر وخيراتهم وفرصهم، وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية، لإدارة شؤون الدولة على كل المستويات، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع تمهيشا وفقرا<sup>2</sup>.

- كما يعتبر اتفاق الشراكة كوتونو الذي وقعه الاتحاد الأوروبي مع 77 دولة من دول جنوب الصحراء ودول الكاريبي والمحيط الهادي في 23 جوان 2000، بأن الحوكمة هي "الادارة الشفافة القابلة لمحاسبة الموارد البشرية والطبيعية بغرض المنفعة العامة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الانسان والمبادئ الديمقراطية وحكم القانون"<sup>3</sup>.

وهذا التعريف يركز على ضرورة محاربة الفساد ومحاسبة الجهات المتسببة في استثناء هذه الظاهرة، ودخول مرحلة جديدة تحترم فيها الديمقراطية وحقوق الإنسان تحقيقا للمنفعة العامة.

- تعريف الحوكمة من طرف المشرع الجزائري: ورد مفهوم الحوكمة في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية، والتي عرفته بأنه

1- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والصندوق العربي للإعمار الاقتصادي، تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق فرص للأجيال القادمة، 2002، ص.101.

2 - أنظر برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (2016/04/15)، [www.undp-pogar.org](http://www.undp-pogar.org)

3 - أوجار، مرجع سابق، ص.60.

"هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"<sup>1</sup>.

وتحدث عنه كذلك في مادته 11 وذلك في إطار تسيير المدينة، من خلال التطرق لفكرة ترقية الحوكمة في مجال تسيير المدن، والتي تستند على الآليات التالية:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.

- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

أما فيما يخص تناول مفهوم الحوكمة من قبل الدارسين والمفكرين بشتى توجهاتهم، فيمكن ذكر بعض

من هذه التعاريف، في الآتي:

- تعتبر ألكسندرا ويلد Alexandra Wild الحوكمة بأنها: حصيلة التفاعلات، العلاقات،

التشابكات بين قطاعات مختلفة (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني) وتتضمن القرارات،

التفاوض، و علاقات القوة المختلفة بين أصحاب المصالح (stakeholders) لتحديد من يحصل

على ماذا، متى و كيف؟. كما أنها تعني العلاقات بين الحكومة والقطاعات المختلفة في المجتمع التي

تحدد كيف تنجز الأمور (المسائل)، وكيف توفر الخدمات<sup>2</sup>.

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006، المتضمن "القانون التوجيهي للمدينة"، الجريدة الرسمية، ع. 15، 12 مارس 2006، المادة 02، ص. 18.

2- Alexandra Wild and others, A Users' Guide to Measuring local Governance (UNDP Oslo governance centre), p.5.

- أما فرنسوا ميريان Francois Merrien فيعتبر أن الحوكمة تتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال يدفع المؤسسات المختلفة تتشارك مع بعضها البعض في كل الموارد المتاحة، والخبرات المكتسبة في تجسيد المشاريع المشتركة، وهو ما يخلق تحالفا جديدا قائما على تقاسم المسؤوليات<sup>1</sup>.

وتعرف الحوكمة كذلك كسلطة اقتصادية، سياسية، وإدارية تسيير مختلف شؤون وأعمال منظمة ما تأخذ بعين الاعتبار ميكانيزمات وسيرورة هياكلها، وكل الجهات التي من خلالها يعبر الأشخاص عن مصالحهم حسب حقوقهم وواجباتهم<sup>2</sup>.

- وهناك من ينظر للحوكمة، من خلال مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع (أي الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها) والحوكمة على هذا النحو، يصعب الوصول إليها بعيدا عن تطبيق قواعد الديمقراطية، وتفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصدقية والمساءلة، مما يقضى في نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء، وتصحيح الانحرافات، وكفالة تحقيق التنمية المستدامة<sup>3</sup>.

وما يمكن ملاحظته على هذه التعاريف، هو تقاربها إلى حد بعيد في فهم الحوكمة، بحيث أن هذه الأخيرة تتعارض والنمط السياسي التقليدي، الذي يجعل من السلطات العمومية المحتكر الوحيد لمسؤولية تسيير وتدبير الشأن العام، وتركز على تحولات أساليب التسيير العمومي، وعلى الاعتماد المتبادل لجميع

1 - مراد علة، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية..مواءمة وتواصل- مع الإشارة لحالة الجزائر-" (ورقة بحث قدمت في المنتدى الوطني بعنوان: "التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات"، الشلف، الجزائر، 17/16 ديسمبر 2008) ص.5.

2-Olivier Dubighson, *Mettre En Pratique Le Développement Durable* (Paris :Slp ,2005), P.48.

3- طارق نوبر، "تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة -حالة مصر-" ( المؤتمر الإحصائي العربي الأول، الأردن 13،12 نوفمبر 2007) ص.332.

الشركاء في العمل الجماعي، كما أنها تؤكد على أهمية وضرة الشراكة التي من خلالها يتم مشاركة جميع الأطراف بمختلف الفئات في عملية التنمية وبالتالي تعزيزها وتحقيق التقدم.

ما يعني بهذا المنطق، أن الحوكمة تستلزم المشاركة والحوار والتنسيق بين أداء مختلف مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وتفعيل وتقوية المحاسبة والمساءلة لكافة المسؤولين في جميع القطاعات.

وجدير بالذكر، أن هناك عدد من المبررات، التي ساهمت بشكل واضح في تطور المفهوم وتواعد الاهتمام به في مختلف المجالات، والتي يمكن إجمالها في العناصر الآتي ذكرها<sup>1</sup>:

- بروز العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة فاعلا رئيسيا في صنع السياسات العامة موضع مراجعة، خصوصا بعد تعاضم تأثير الاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، والتي تعتقد بازدياد دور البيئة الدولية (العامل الخارجي) في عملية صنع السياسات، سيما وأن المؤسسات والمنظمات الدولية ومؤتمرات الأمم المتحدة باتت تؤدي دورا كبيرا في طرح قضايا السياسات العامة؛ والمتعلقة بالشأن الداخلي للدول، والدفع لوضع توصيات واقتراحات هاته المؤسسات الدولية على قائمة أولويات الحكومات، وهو ما يعني أنه تراجع لدور الدولة وعجزها على مقاومة الضغوط الدولية الممارسة عليها كأحد أبرز تداعيات الثورة في وسائل الإعلام والاتصال التي أفرزته مظاهر العولمة، وبالمحصلة دفعت كل هذه الظروف لتقلص قدرات الدولة لممارسة وظائفها التقليدية بشكل غير مسبوق.

- تحول الدولة من فاعل رئيسي ومركزي في تخطيط وصنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع في تقرير هذه السياسات وتنفيذها، ووسيط بين الفئات في حل المنازعات، ومالكة للمشروعات ومسؤولة عن حسن

---

1 - حسين، مرجع سابق، ص ص. 15-17.

إدارتها، وعن إعادة توزيع الدخل وتقديم الخدمات وعدالة توزيعها، لتصبح في الوقت الراهن مجرد الشريك الأول بين شركاء عدة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، وبقدر المساواة في بعض الحالات.

-تزايد دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات العامة، والحاجة إلى إعادة النظر في تكييف شكل علاقة الحكومات الوطنية بالقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، بما يعطي للفاعلين المجتمعيين (القطاع الخاص والمجتمع المدني) دوراً أكثر في التأثير على السياسات العامة، وهو ما أثار الجدل بشأن حدود ومستويات الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

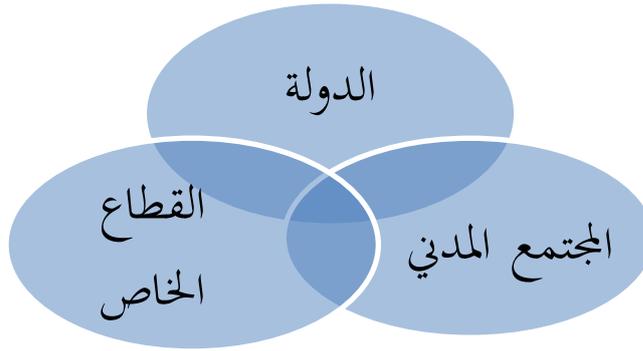
-بروز مجموعة من القيم الجديدة، التي حلت محل أسلوب الإدارة العامة التقليدي، القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي، التمكين والتركيز على النتائج وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية من خلال هيكل إداري متكامل، والاتجاه للتركيز على معيار الإنجاز والتعلم المستمر وتطوير المهارات بشكل متنوع خاصة التقنية والإلكترونية، وقد ساعد على هذا التحول، انتشار المشكلات الاقتصادية والإسراف المالي الذي ساد العديد من البيروقراطيات الرسمية والحكومات، الأمر الذي دفع العديد من الدارسين لمحاولة إيجاد حلول لهذه المشكلة.

## ثانياً - مكونات ومعايير الحوكمة

أ. **مكونات الحوكمة:** هناك ثلاثة روافد أساسية تمثل المكونات الأساسية للحوكمة، والتي تتمثل في :

الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، وهذا ما يجسده الشكل الآتي:

شكل رقم (01): مكونات الحوكمة



**Réf : UNDP, Participatory Local Governance Life's Methode and Experience 1992-1997, Technical Advesory Paper 01 (New York : UNDP, 1997), p.4**

وانطلاقاً من هذه العلاقة الثلاثية التي يوضحها الشكل أعلاه، يمكن تحديد دور كل طرف في هذه المعادلة؛ فالحكومة ستعمل على تهيئة البيئة السياسية والقانونية لإشراك كل مكونات المجتمع في عملية التنمية الشاملة، أما المجتمع المدني فيتكفل بتسخير مختلف الجماعات الغير الرسمية وحثها على المشاركة في مختلف الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تهمه، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق مستوى اقتصادي مقبول لأفراد المجتمع.

على هذا الأساس، يصبح الهدف الإستراتيجي للحكومة هنا هو تعزيز التفاعل البناء بين الفواعل الثلاثة الرئيسية في المجتمع. ولتوضيح أهمية كل واحد من هذه الميادين ينبغي التعرض لأهمية كل مكون على حدى وفق ما يلي:

- **الدولة:** تعد الفاعل الأساسي إن لم تكن الأهم في تجسيد مبادئ الحوكمة، نظرا لمختلف الوظائف والمسؤوليات المنوطة بها؛ خصوصا ما تعلق منها بضبط معايير الولاء الاجتماعي ومفاهيم الانسجام بين مكونات المجتمع الواحد، كما تعتبر الحكومة المحتكر الأساسي والوحيد لوسائل الضبط، وهو ما يجعلها المسؤولة المباشرة على تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع<sup>1</sup>. وبالمحصلة، يقع على عاتق الحكومة توفير إطار قانوني تشريعي، مستقر ثابت وفعال للأنشطة العامة والخاصة، وإعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها، وخلق الأطر الحوارية بين جميع الأطراف سواء كانت مؤسسات رسمية أو غير رسمية<sup>2</sup>.

- **القطاع الخاص:** يشمل القطاع الخاص المشاريع الخاصة للتصنيع والتجارة والمصارف، وكذا القطاع غير المؤطر في السوق، ويمكن القول أن الدولة تملك قوة كبيرة في تحقيق التنمية، غير أنها ليست الوحيدة في هذا المجال. وباعتبار التنمية البشرية المستدامة تتوقف على خلق فرص للعمل، والتي من شأنها تحسين مستويات المعيشة، وبالتالي أدركت العديد من الدول، أن القطاع الخاص يمثل طرف أساسي في توفير فرص العمل والتخفيف من البطالة، وعلى هذا الأساس، تم اتخاذ إستراتيجيات اقتصادية تتعلق خاصة بخصوصية المؤسسات العامة، وفتح المجال لمنظمات القطاع الخاص في العديد من الميادين، حيث أصبح فاعل رئيسي في العديد من الدول في الحياة الاقتصادية<sup>3</sup>.

- **المجتمع المدني:** أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازما للدولة الحديثة حيث أنه لم يعد الحديث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة، بل أصبح الحديث عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات وتنظيمات

1 - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية "فضايا وتطبيقات" (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.45.

2 - حسن كرم، "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، مجلة المستقبل العربي، ع. 309، (2004)، ص.64.

3 - الطيب بلوصيف، "الحكم الراشد: المفهوم و المكونات" ( ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: " الحكم الرشيد و إستراتيجيات التغيير في العالم النامي، سطيف، الجزائر، 8-9 أبريل 2007).

المجتمع المدني. وتكمن حيوية هذا الأخير في قدرته على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام، وإسهامه في التأسيس لمفهوم التنمية التشاركية، وبذلك فهو يؤمن بيئة مساعدة يعمل فيها المواطن باختياره الحر، ما يدفع هيئات المجتمع المدني أن توجد أساليب جديدة لإشراك المواطنين في صنع السياسات العامة على المستويات المحلية والوطنية لمؤسسات الدولة، ولن يتأتى هذا إلا من خلال الإشراف والمراقبة والمشاركة في تنفيذ المشاريع المقترحة من السلطات الرسمية، وهو ما يحتم من جهة على هذه التنظيمات غير الرسمية أن تعتمد الشفافية في عملها خاصة على الصعيد المالي والإداري، والأخذ بنظم المحاسبة والمساءلة الداخلية بما تتضمنه من انتخابات دورية وتداول على السلطة وعدم استغلال النفوذ.

كما أن ضمان ديمومة هذه المؤسسات وفعاليتها، يكمن في القدرة على استمرار استقلاليتها وعلى تنوع مصادر تمويلها، وعلى تطوير قدراتها، وبذلك تنتقل من مفهوم المنظمات الخيرية الضيقة إلى منظمات مساهمة في تجسيد التنمية، وبالتالي الاشتراك في تعزيز الحوكمة<sup>1</sup>.

وينبغي الإشارة إلى أن الحوكمة تتضمن ثلاثة أبعاد مترابطة تتمثل في<sup>2</sup>:

- البعد السياسي: ويتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها.

- البعد التقني: ويتعلق بعمل الإدارة العامة وفعاليتها.

- البعد الاجتماعي والاقتصادي: ويتعلق بطبيعة وبنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، ومدى تأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، وعلاقتها بالطبع مع الإقتصادات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى.

---

1 - ياسين بوجردة، "واقع متطلبات الحكم الراشد في العالم العربي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، سطيف، الجزائر، 8-9 أفريل 2007) ص.359.

2 - كرم، مرجع سابق، ص. 15.

ويمكن القول، أن ترابط وانسجام هذه الأبعاد الثلاث يسهم في إنتاج الحوكمة، فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلال الإدارة عن نفوذ السياسيين، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من تحقيق إنجازات في السياسات العامة من دون وجود إدارة عامة فاعلة، كما أن هيمنة الدولة على المجتمع المدني وتغييبه ستؤدي إلى غياب مكون رئيسي في التأثير على السياسات العامة من جهة، ومراقبة السلطة السياسية والإدارية ومحاسبتها، من جهة أخرى لا تستقيم السياسة الاقتصادية والاجتماعية في ظل غياب المشاركة والرقابة الفعلية والشفافية ؛ وبالتالي فالحوكمة من هذا المنظور يمكن أن تأسس لحكم منفتح أكثر فاعلية وتوازنا يستند على معايير المشاركة والمحاسبة والشفافية.

### ج. معايير الحوكمة

تختلف معايير الحوكمة باختلاف الجهات ومصالحها، فلو نظرنا إلى المعايير التي يستخدمها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ لوجدنا أنها تستند إلى ما يحفز النمو الاقتصادي وحرية التجارة والخصخصة، وهو ما يمكن ملاحظته حول تشخيص البنك الدولي لمبادئ الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بضرورة ارتكازها على معيارين أساسيين، وهما:

-**التضمينية:** وتشمل حكم القانون، والمعاملة والمشاركة بالمساواة، وتأمين فرص متساوية للاستفادة من

الخدمات التي توفرها الدولة.

-**المساءلة:** وتتضمن التمثيل والمشاركة والتنافسية السياسية والاقتصادية والشفافية والمساءلة والمحاسبة.

وفي بعض الدراسات الأخرى، تم التركيز على ستة معايير للحوكمة، تتمثل في المحاسبة والمساءلة، الاستقرار

السياسي، فعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون، التحكم في الفساد.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فركزت دراسة باسمها على أربعة معايير، تتمثل في دولة القانون، إدارة القطاع العام، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية.

وكانت الدراسات الصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، أكثر شمولاً تضمنت تسعة معايير تتمثل في المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة، الرؤية الإستراتيجية.

- **المشاركة:** لا يتأتى لأي حكم عنصر الرشادة، إذا لم يفسح المجال لمشاركة مختلف الأطراف، سواء أكانوا رجالاً أو نساء في التسيير أو في إدارة المسؤولية<sup>1</sup>. حيث أن مشاركة أوسع فئات المجتمع وفتح المجال أمامها في التأثير والمساهمة في عملية صنع القرار في جميع المستويات، تعتبر أهم الضمانات التي تكفل تحسين وتطوير أداء مختلف الهيئات في المجتمع بما يضمن باستمرار تحقيق مصلحة الأغلبية من المواطنين.

- **حكم القانون:** يعني مرجعيته وسيادته على الجميع من دون استثناء، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، كما أنه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة، ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء، وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق. وبالتالي لا يمكن أن يقوم حكم جيد دون سيادة القانون على جميع المستويات، حيث أنه في غياب سيادة القانون والعدل في المجتمعات، تسود انتشار الفوضى والفساد، ويكون ذلك سبباً لانبعاث العنف وخلق الكثير من الأزمات<sup>2</sup>.

- **الشفافية:** وتعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة،

1 - قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الرشيد"، مجلة الفكر البرلماني، ع. 8، (2005)، ص. 82.

2 - المرجع نفسه، ص. 86.

وبذلك تكمن أهميتها في أنها تعتبر قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة و المسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة هامة لمحاربة الفساد خاصة في الدول النامية، كما تعتبر وسيلة ضرورية في منظمات العمل الإدارية والسياسية، حتى لا تكون غامضة في توجهاتها، كما تعتبر عامل استقرار سياسي قوي حين تكون حق من حقوق المواطنين تجاه الدولة، وواجبا من واجبات السلطة والإدارة تجاه المواطنين، وذلك عند فتح المجال أمامهم للإطلاع على سير إدارة شؤون المجتمع في جميع المجالات<sup>1</sup>.

- أما حسن الاستجابة: فتعني قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع، وتلبية رغباتهم دون استثناء.  
- التوافق: ويرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة، من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع.

- المساواة: وتهدف إلى إعطاء الحق لجميع الرجال والنساء، في الحصول على الفرص المتساوية، للارتقاء الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم.

- الفعالية: وتهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ المشاريع، بنتائج تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم، على أساس إدارة عقلانية ورشيدة للموارد.

- المساءلة: ويعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة، حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم. وتتطلب المساءلة وجود نظام مراقبة وضبط أداء المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الحكومية؛ من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد. وينبغي الإشارة إلى أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود

---

1 - سعيد علي الراشد، الإدارة بالشفافية (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 17.

مساءلة، والعكس إذا لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، وسيسهم وجود هذين المفهومين في قيام إدارة فعالة وكفؤة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة<sup>1</sup>.

- **الرؤية الإستراتيجية:** وهي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية على جميع المستويات (الوطنية، المحلية).

نخلص من خلال ما سبق، أنه بالرغم من محورية السلطة المركزية في صياغة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، مستندة في ذلك إلى تبني مفهوم الحوكمة بمختلف مكوناتها ومؤشراتها، إلا أن هذا لا يبلغ أهمية الدور الذي يمكن أن ينجم عن إشراك مختلف الفاعلين المحليين من هيئات محلية، وتنظيمات مدنية وقطاع خاص ووسائل إعلام، في التخطيط ووضع الإستراتيجيات في إطار سياسة القرب، سيما وأن البعد المحلي بات يعتبر المجال الأنسب لإدارة الشأن العام على نطاق واسع.

### المطلب الثاني: المضامين المختلفة للحوكمة المحلية

إنه من الصعوبة بمكان إدراك الحوكمة على المستوى المحلي، إذا لم يتم تحويل المسؤوليات والقدرات إلى الإدارة المحلية، من خلال اللامركزية، وكذلك الأمر فإن اللامركزية بحد ذاتها لن تكون فعالة، إذا لم يتم دعم وتقوية الحوكمة. وهنا يتضح الترابط الوثيق بين المفهومين (الحوكمة، اللامركزية)، سيما وأن الأدبيات التي باتت تستعمل مفهوم اللامركزية، لطالما تؤكد على أهمية انتهاج هذا النمط في التسيير، وعليه فإن محاولة تحديد وضبط مفهوم الحوكمة المحلية، يقتضي التطرق قبل ذلك، إلى مفهوم اللامركزية وتوضيح مختلف الجوانب المعرفية المتعلقة به.

### أولاً: اللامركزية: نظرة في تطور المفهوم

1 - المرجع نفسه، ص ص. 19-21.

تفهم اللامركزية بكونها تتعلق أساسا، بنقل السلطات من الحكومة المركزية إلى المستويات الأدنى فيها (المستوى المحلي)، وهذا يمكن أن يشمل المسؤولية عن تخطيط وإدارة المهام الحكومية، بما في ذلك جمع وتخصيص الموارد<sup>1</sup>. فهي تعنى أساسا بإسناد المسؤوليات وصنع القرارات إلى السلطات المحلية.

فاللامركزية\* هي نقل - وليست تفويض - جزء كبير من السلطات والمسؤوليات والوظائف، من المستوى الوطني أو الحكومة المركزية إلى المنظمات الحكومية التابعة أو شبه المستقلة<sup>2</sup>.

واللامركزية ليست مجرد أداة لتحويل السلطات والوسائل إلى المستوى المحلي فقط، بل ينبغي ضرورة الربط بينها - اللامركزية - وبين مفهوم الديمقراطية، فلا يمكن تحقيق الواحدة دون الأخرى، فاللامركزية ضرورة لبناء نظام ديمقراطي، كما أنه من الصعوبة بما كان تحقيق الديمقراطية في ظل غياب مفهوم اللامركزية<sup>3</sup>. وإذا نظمت اللامركزية بشكل صحيح، فإنها تعزز الحوكمة المحلية والديمقراطية المحلية بالتبعية، وهو ما يحقق بالتالي ثلاثة أهداف أساسية على الأقل، وهي:

- تعزز اللامركزية كفاءات توزيع الموارد، كنتيجة طبيعية للتقارب بين المواطنين ومتخذي القرار في القطاع العمومي الذين يخضعون للمساءلة عن تصرفاتهم؛

- تقدم إعترافا ضمينا بالسلطة المحلية، وتعهدا بمسؤولية الخدمات العامة للتنظيم المحلي؛

---

1 - -----, "Decentralisation and Local Government", (21/15/2015), at :

<http://www.gsdr.org/docs/open/declogov2014.pdf>

\* - اللامركزية نقل وليست تفويض، لأن التفويض لا يعطي سلطة أصلية، كما أن المفوض يستطيع أن يلغي قرار التفويض في أي وقت يشاء، بل إنه يستطيع أن يمارس السلطات التي فوضها في نفس الوقت الذي فوض فيه.

2- Hans Bjorn Olsen, **Décentralisation Et Gouvernance Local "Définitions Et Concepts"**, (Direction du développement et de la coopération, Novembre 2007) P.4.

3 - Chabane ben akezouh, " reflexions chronique et comptes rendus de la gouvernance locale en algéries a travers les processus de la déconcentration et décentralisation", **revue de l'école nationale d'administration** 25 (2003), p .241

- تتيح للحكومات دون الوطنية تشجيع الاستقلال المحلي، بما في ذلك التعاون اللامركزي على وجه الخصوص.

وعلى العموم تتخذ اللامركزية أنماطا وأبعادا مختلفة تتنوع بين اللامركزية السياسية\*\*، واللامركزية الإدارية\*\*\* واللامركزية المالية\*\*\*\*.

إن التجارب الأولى "الموجة الأولى" للامركزية في الدول النامية عموما، لم تكن مشجعة كثيرا فبالرغم من محاولات الإصلاحات الإدارية، كجزء من جهود تخطيط التنمية المتكاملة في العديد من البلدان حديثة الاستقلال، إلا أن الأثر الفعلي لها كان محدودا للغاية (ضعف المشاركة الشعبية، تواضع في الأداء الإداري والقدرات على المستوى المحلي، وتوزيع الثروات، المكانة والسلطات لم يعرف أي تغيير).

وعلى هذا النحو، يعتقد عدد من المتخصصين، أن أسباب فشل اللامركزية في هذه الدول ليس في اللامركزية في حد ذاتها؛ ولكن في هيمنة نمط عدم التركيز الإداري، الذي كان سائدا في هذه الدول، إذ كان هناك ضعف في تطبيق اللامركزية، بما في ذلك عدم وجود أهداف واضحة، موارد غير كافية، النقص في القوى العاملة الماهرة ومقاومة عامة من جانب البيروقراطيين في المواقع السامية..، وهو ما جعل اللامركزية

---

\*\* - اللامركزية السياسية: وتعهد إلى إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين المزيد من السلطات في صنع القرار العام، فهي ترى أن القرارات التي تتم من خلال المشاركة الواسعة سوف تكون أفضل وأكثر ارتباطا بالمصالح المختلفة للمجتمع من تلك التي تتم عن طريق الحكومة، كما أن النمط الانتخابي يسمح للمواطنين بالتعرف والتواصل أكثر مع ممثليهم السياسيين، كما يمنح الأعضاء والموظفين المنتخبين التعرف والتعبير الأمثل عن حاجات ورغبات دوائرهم.

\*\*\* - اللامركزية الإدارية: وتتم بإعادة توزيع السلطة والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الحكم المختلفة، وتتضمن بالتالي نقل مسؤولية التخطيط والتمويل والإدارة لوظائف عامة محددة من الحكومة المركزية وهيئاتها لفروع الهيئات الحكومية والوحدات التابعة، أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو البلديات على مستوى إقليمي أو وظيفي. وتتم من خلال أسلوبين هما: التفويض والنقل.

\*\*\*\* - اللامركزية المالية: تعتبر المسؤولية المالية عنصر رئيسي للامركزية، فإذا كانت الحكومات المحلية والمنظمات الخاصة تنفذ وظائف لا مركزية بفعالية، فإنه يجب أن يكون لديها مستوى مناسب من الإيرادات التي يتم تحصيلها إما محليا أو من الحكومة المركزية، ويمكن أن تأخذ اللامركزية أشكالا كثيرة مثل التمويل الذاتي (من خلال تكاليف المنتج)، والتمويل المشترك أو ترتيبات الإنتاج المشترك والتي من خلالها يشارك المنتفعون في تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتوسيع الإيرادات المحلية، من خلال الملكية أو ضرائب المبيعات أو التكاليف أو النفقات غير المباشرة، كما تأخذ اللامركزية شكل التحويلات بين الحكومات التي تنقل الإيرادات العامة من الضرائب التي يتم = تحصيلها عن طريق الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية لاستخدامات عامة أو محددة، والحق في الاقتراض. أنظر: محمد سليم قلالة، "بديل الحكم الجهوي في ظل التحويلات الديمقراطية" (ورقة بحث قدمت في المنتدى الوطني الأول حول "التحول الديمقراطي في الجزائر"، جامعة محمد خيضر، 10 - 11 ديسمبر 2005)، ص. 11.

تفشل في كثير من الدول، كونها لم تكن لامركزية بما يكفي، خصوصا وأنها لم تكن تشاركية، وتفتقر إلى المساءلة من طرف المجتمع المدني المحلي<sup>1</sup>.

غير أنه منذ التسعينيات (1990)، اكتسبت اللامركزية أهمية متزايدة تدريجيا، وأصبحت أكثر بروزا كخيار داخلي في بعض الدول، أو نتيجة للضغوط الخارجية في دول أخرى، وهو ما برز من خلال توجه العديد من دول العالم الثالث، إلى تبني أشكال اللامركزية بدرجات متفاوتة من حيث الالتزام بها وتحقيق الأهداف المرجوة من انتهاجها، وكل هذا بغية إحداث نوع من التغيير في أداء المؤسسات العمومية نحو الأفضل، سيما وأن اللامركزية تعني منح مزيد من الامتيازات للحكومة على المستوى المحلي بحكم قربها من المواطنين، وهو ما يجعلها مؤهلة لتوفير مجموعة واسعة من السلع والخدمات العامة<sup>2</sup>.

وعلى العموم، يمكن إجمال مجموعة العوامل التي ساهمت في تطور فكرة اللامركزية، وفق العناصر الآتي

ذكرها<sup>3</sup>:

- التآكل في المركزية العالية "الدولة التنموية" في أواخر الثمانينيات؛
- إعادة اكتشاف "البعد المحلي" للتنمية، والإقرار بربطه بالدور الكامن للحكومات المحلية، وزيادة تثمينه في تعزيز التنمية المحلية والمساهمة في تحقيق "الأهداف الإنمائية للألفية"،
- تزايد الضغوط الشعبية من أجل تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية (الصحة، التعليم، المياه، الصرف الصحي... الخ)، خاصة الوصول إلى الفئات الفقيرة؛

1 - Bjorn Olsen, **op cit**, p.4.

2 - Jean Bossuyt and others, **Supporting Decentralisation and Local Governance in Third Countries, Tools and Methods Series**, Reference Document N0 2, European Commission, 2007 p. 6,7.

3 - **Loc. cit.**

- الضرورة العالمية للتحويل الديمقراطي والحوكمة، التي تغذيها تزايد المطالب الاجتماعية لتحقيق الديمقراطية على مستوى الحكومات المحلية؛

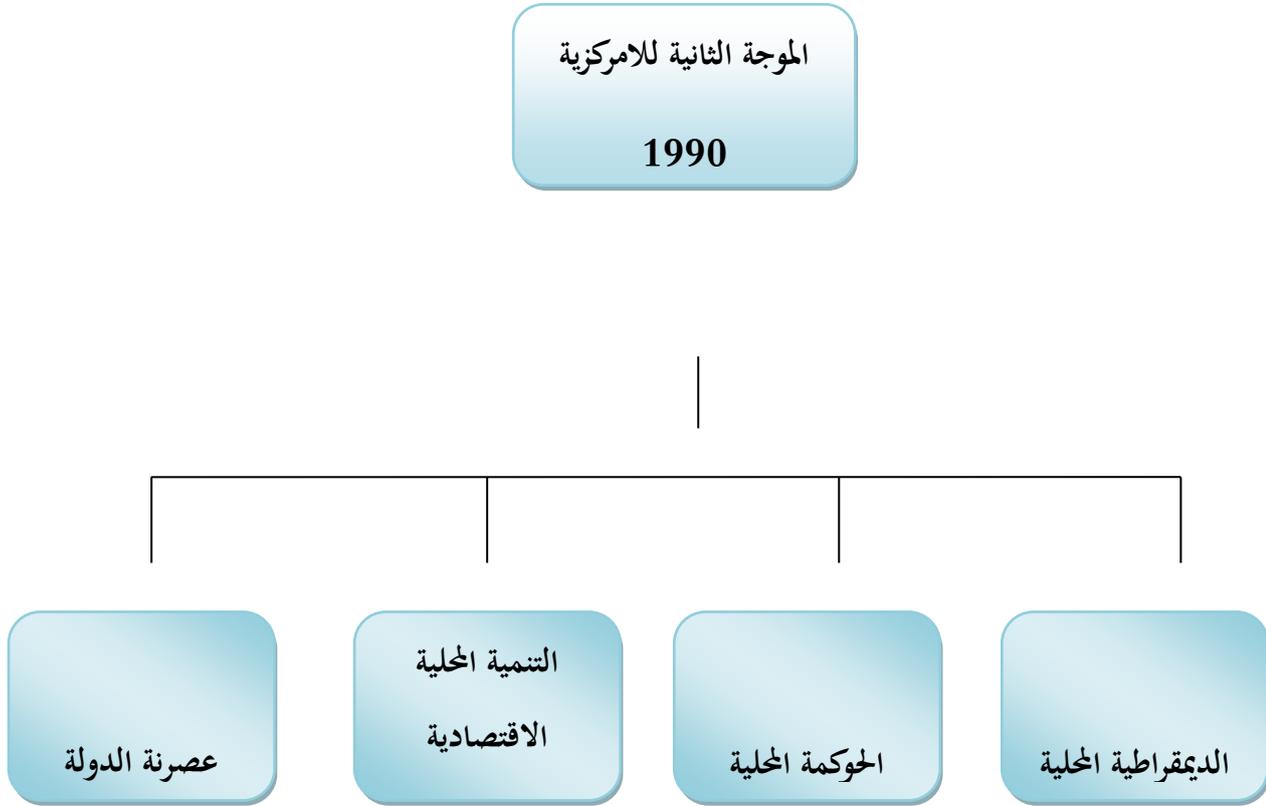
- تصاعد أهمية مقاربات التنمية القائمة على المشاركة (التنمية التشاركية)؛ والتي تسمح لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الجديدة في التعبير عن صوتها، بسبب وجود مصالح لها في عمليات وضع السياسات مع الحكومات المحلية، بالخصوص جماعات الضغط التي بات يعترف بها كشريك مهم في الحوار (على جميع المستويات ذات الصلة)؛

- الحاجة إلى مواجهة التحدي المزدوج، المتمثل في إدارة النمو الحضري المتسارع في معظم البلدان النامية مع ضمان التنمية المكانية المناسبة والتخطيط الإقليمي (بما في ذلك الروابط المناسبة بين المدن والمناطق الريفية بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية)؛

- وهناك مجموعة واسعة من العوامل الدافعة الأخرى مثل؛ جدول أعمال القرن 21 (التنمية المستدامة)، والحرص على حماية الإقتصادات المحلية من التداعيات السلبية للعمولة.

ولتوضيح التطور الحاصل في مضمون اللامركزية أثناء الموجة الثانية، يمكن الإشارة إلى تعدد العناصر (العوامل) القابلة للتطبيق على المستوى المحلي، والتي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة، والشكل الآتي يفصل في هذه العناصر الأربعة:

شكل رقم (02):الموجة الثانية للامركزية



Réf : Jean Bossuyt and others, **Supporting Decentralisation and Local Governance in Third Countries**, Tools and Methods Series, Reference Document N0 2, European Commission, 2007 p. 67

العامل الأول (الديمقراطية المحلية): يرتكز هذا العنصر على تحقيق فكرة ديمقراطية المستوى المحلي، من خلال العمل بالاستراتيجيات الجديدة للامركزية، التي تضمن تحقيق "انتقال" السلطة والموارد للحكومات المحلية المنتخبة، كهيئة بارزة من فواعل الدولة، مع الاعتراف بهويتها وشرعيتها، وزيادة تثمينها في عمليات التنمية، إذ

أن هذه الاستراتيجيات الجديدة، تسعى إلى إسناد جزء من إدارة الشؤون العامة للكيانات المنتخبة التي تخضع للمساءلة أمام المواطنين<sup>1</sup>.

**العامل الثاني (الحكومة المحلية):** يتعلق هذا العنصر في جعل الحكومات المحلية أكثر فعالية، من خلال تعزيز الحكومة المحلية، وهو ما يتطلب أسلوباً مختلفاً لممارسة السلطة المحلية، يركز على مجموعة من المبادئ كالمشاركة، الشفافية والمساءلة... وبالتالي فهذا يعني الذهاب إلى أبعد من اللامركزية "الرأسية" في السلطة، والانتقال بالمسؤولية والموارد من المركز إلى المستوى المحلي، لأجل تعزيز العمليات "الأفقية" بهدف ضمان المشاركة في تسيير الشؤون المحلية، بحيث تحصل فيه تنظيمات المجتمع المدني على دور رئيسي. إضافة لضرورة إدماج مبادئ المساواة بين الفئات المختلفة للمجتمع، لضمان تقاسم الفوائد المحتملة للامركزية على نفس القدر، وفي نفس الوقت، يستدعي هذا أيضاً فتح المجال واسعاً للابتكارات المؤسسية (مثل المشاركة في عمليات وضع الميزانية)<sup>2</sup>.

**العامل الثالث (التنمية المحلية):** ويمثل هذا العنصر في كون الموجة الحالية (الأخيرة) للامركزية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمرور نموذج جديد للتنمية المحلية، والذي يدعو مختلف الجهات الفاعلة في إقليم معين إلى توحيد الجهود من أجل تعزيز عمليات التنمية المحلية المستدامة، مع تركيز قوي على إعادة تنشيط الاقتصاد المحلي. زيادة على إيلاء دور مهم للحكومات المحلية، ودفعها نحو التعاون مع الجهات الفاعلة المحلية، والدفاع عن المصالح المحلية في المستويات العليا لإدارة الشؤون العامة.

**العامل الرابع (عصرنة الدولة):** النموذج الجديد للامركزية يدعو لصياغة نمط جديد من التخطيط الإقليمي (إدارة الإقليم)، والذي ينبغي أن يساعد على وضع التخطيط للتنمية المحلية في منظور مكاني أوسع. وهذا

---

1 - *ibid*, p. 07.

2 - *Loc. cit.*

يجعل من الممكن أن يأخذ في الاعتبار أوجه توافق النشاط الاقتصادي والاجتماعي المحتمل بين المناطق الحضرية والريفية، وتعزيز التعاون بين مختلف المجموعات الإقليمية<sup>1</sup>.

أخيرا وليس آخرا، فإن الاستراتيجيات الجديدة للامركزية، يمكن أن تكون في برامج إصلاحات أوسع على مستوى الدولة ككل، في سبيل البحث عن أفضل الخطط لتوفير الخدمات، خصوصا وأن الجدل الدائر حول اللامركزية في معظم الدول النامية، يثير تساؤلات أساسية كثيرة؛ حول النموذج الذي تحتاجه الدولة في القرن الحادي والعشرين؟ وعن ضرورة تكييف الدولة المركزية للتوجه نحو الجهوية واللامركزية على نطاق أوسع؟ والسبل والوسائل الكفيلة بتحسين العلاقات بين الدولة والمجتمع؟ ولعل الإجابة على هذه التساؤلات تقود نحو ضرورة التأكيد على أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة على المستوى المحلي (الحوكمة المحلية)؛ كتوجه حديث يسعى إلى إعطاء مزيد من المسؤوليات والامتيازات لكافة الأطراف المعنية بتحقيق التنمية المحلية.

### ثانيا: ضبط مفهوم الحوكمة المحلية

برز مفهوم الحوكمة - كما سبق الإشارة إليه - في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة العامة من جانب آخر، حيث لم تعد الدولة على المستوى العملي الفاعل الأساسي في صنع وتنفيذ السياسة العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون ينافسونها في هذا الدور، سيما من طرف المنظمات والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني.

وبناء على ذلك، لجأت الحكومات المحلية في العديد من الدول إلى التركيز على سياسات التحول نحو القطاع الخاص، من خلال إعطاء دور مهم لهذا القطاع في عملية تقديم الخدمات والتنمية المحلية، أو من

---

1 - Loc. cit.

خلال إدخال الأساليب التجارية Commercialization في إدارة أنشطتها، مما يعني العمل على إعادة تنظيم هذه الأنشطة كمشروعات شبه خاصة مستقلة ماليا، وتكون مسؤولة عن تقديم الخدمات.

أما على المستوى الأكاديمي لتوظيف مفهوم الحوكمة، فقد ظهرت محاولات الاستفادة من أساليب إدارة الأعمال (استيراد التكلفة، ورسوم الانتفاع، والإسناد إلى الغير) ونقلها إلى مجال الإدارة العامة، لتحل مجموعة جديدة من القيم (كالتمكن والتركيز على النتائج) محل مجموعة القيم القديمة (كالأقدمية والتدرج الوظيفي). وهذا ما تجلى في دعوة اسبورن وغيبيلر Osborn And Gaebler في بداية التسعينات لمفهوم "إعادة اختراع الحكومة"، بما يمكنها من تأدية وظائفها بكفاءة أعلى وفعالية أسرع. وهي الكتابات التي تعكس في مضمونها أهمية الانتقال من نظام حكم محلي، تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة Local Government، إلى نظام حكم محلي يقوم أساسا على الشراكة بين القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية Local Governance<sup>1</sup>.

وفي إطار المفهوم العام لأسلوب الحوكمة، تشير الدراسات المعاصرة حول اللامركزية إلى ارتباط هذه الأخيرة بشكل وثيق بأسلوب الحوكمة المحلية Local Governance، والذي يعتبرها لاندل وميلس Landell And Mills بأنها عبارة عن استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أما شارليك Charlick فيرى بأنها "الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروع بغبة دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي"<sup>2</sup>.

---

1- سمير محمد عبد الوهاب، "الإدارة المحلية والبلديات العربية" (ورقة بحث قدمت في أعمال المؤتمر حول: "البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008) ص. 13.

2- حسن العلواني، "اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد"، في مطبوعى كامل السيد محررا، الحكم الرشيد و التنمية في مصر (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2006) ص. 80.

والملاحظ على التعريفين السابقين، أنهما يربطان بين البعد السياسي والمتمثل في الالتزام بتحقيق مصالح المجتمع المحلي، وبين البعد الإداري، متمثلاً في الفعالية التي يتم بها إدارة الشؤون المحلية، إلا أنهما لم يوضحا طبيعة العلاقات بين الأطراف الفاعلة.

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، فيرى في الحوكمة المحلية، على أنها تلك المجموعة من المؤسسات الميكانيزمات والعمليات، التي يتم من خلالها التعبير عن احتياجات ومصالح المواطنين والجماعات المختلفة وتتوسط اختلافاتهم وممارساتهم للحقوق والواجبات على المستوى المحلي، وهذا ما يتطلب شراكة بين مؤسسات الحكومة المحلية، منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص بغرض تحقيق المشاركة، الشفافية المساءلة، العدالة في تقديم الخدمات والتنمية المحلية... وفي نفس الوقت تركز الحوكمة المحلية على تقوية جذور الديمقراطية وتمكين المواطنين، المجموعات المختلفة ومؤسساتها مثل: المنظمات غير الحكومية من المشاركة على قدر من المساواة في الحوكمة المحلية، وعملية التنمية<sup>1</sup>.

بهذا المعنى، يمكن النظر للحوكمة المحلية، على أنها تتألف من مجموعة المؤسسات الآليات والعمليات التي تسمح للمواطنين بالتعبير عن مصالحهم واحتياجاتهم، وتحديد اختلافاتهم وممارسة حقوقهم والتزاماتهم على المستوى المحلي. وهو ما يجعل الحوكمة المحلية بالحصلة تقوم على مجموعة من الركائز المرتبطة بالشراكة بين الفواعل الأساسية على المستوى المحلي، تعدد مصادر المعلومات، تفعيل دور المؤسسات الرقابية وإعطاء الأولوية للفقراء في عملية التنمية<sup>2</sup>.

كما أن الحوكمة المحلية، تبحث في كيفية توجيه مختلف العلاقات التي تنشأ بين الفواعل الرسمية وغير الرسمية (الجماعات المحلية، المجتمع المدني، القطاع الخاص)، ضمن عملية صياغة وصنع التنمية بمختلف

1 -Georg Lutz and Wolf Linderk, Traditional Structures in Local Governance for Local Development, (Bern,Switzerland, May 2004) p.16.

2 - Bjorn Olsen,Op. cit, p.8.

أبعادها، والتي ستنعكس لاحقا في مردودية وفعالية الأنظمة الإدارية والسياسية على المستوى المحلي والجهوي<sup>1</sup>.

بناء على هذا، يمكن فهم الحوكمة المحلية في إطار أوسع، يتعلق أساسا بالبحث في كيفية صياغة وتنفيذ الفعل الجماعي على المستوى المحلي، من خلال الاحاطة بالأدوار المباشرة وغير المباشرة التي تلعبها المؤسسات الرسمية للحكم المحلي والهراركية الحكومية، فضلا عن الأدوار الأساسية الغير الرسمية للتنظيمات المحلية والتجمعات الجوارية في مرافقة ومراقبة الخدمة العمومية المنتهجة محليا، وهو ما من شأنه أن يشكل إطارا معقدا من التفاعلات بين المواطنين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين السلطات المحلية من جهة أخرى، لأجل الوصول إلى فكرة التوافق والتشارك في صنع القرار وتقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي.

من هذا المنطلق، فالحوكمة المحلية لا تتعلق فقط بمدى توفير الخدمات العمومية محليا، إنما تتعلق أيضا بالقدرة على ضمان تحقيق فكرة الأمن بشقيه المعنوي (الطمأنينة، السلم...) والمادي (مستوى معيشي مقبول) لكل المواطنين على قدر المساواة وبدون تمييز، وهو ما يمكن ترجمته في خلق فضاء مشترك قوامه المشاركة في الحكم والحوار المدني، دعم الأسواق، تعزيز التنمية المحلية، ضمان أمن بيئي مستدام، ما يقود في النهاية لتحسين نوعية حياة المواطنين في شتى الجهات، بغض النظر عن مطالبها أو موقعها الجغرافي<sup>2</sup>.

---

1- Loc. cit.

2- Anwar Shah and Sana Shah, "The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments", in **Local Governance in Developing Countries**, editor Anwar Shah, (Washington : The International Bank for Reconstruction and Development, 2006), p.02.

وعلى العموم، يمكن فهم مضمون الحوكمة المحلية، من خلال النظر في مجموعة من العناصر الأساسية التي وضحتها الإعلان الصادر عن مؤتمر للإتحاد الدولي لإدارة المدن ICMA، والذي عقد في "صوفيا" ببلغاريا في ديسمبر 1996، وذلك على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية بموجب القانون،

- لا مركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي،

- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي،

- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي.

يتضح بالتالي أن الحوكمة المحلية، تقوم أساسا على مفهوم الشراكة بين السلطات المحلية، وبين رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني في إعداد السياسات العامة المحلية، بما يترتب عليه من تقليص لسلطة الحكومة المركزية على المستوى المحلي.

### ثالثا- الأطراف الفاعلة في الحوكمة المحلية

إن التعرض للأطراف الفاعلة في الحوكمة المحلية، يستلزم وجود ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف عليها نجاح الشراكة الثلاثية، وتمثل هذه الأبعاد في:

- **الأداء:** ويشير إلى مسؤولية الأجهزة المحلية عن إدارة الموارد العامة المحلية، بكفاءة وفعالية، وتقديم الخدمات العامة للمواطن المحلي، والحفاظ على البيئة وتشجيع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

---

1 - محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 14.

- المشاركة: بمعنى مشاركة المواطنين سواء أكانوا أفراد أو جماعات في عملية صنع القرار المحلي، من خلال آليات من شأنها تحسين وتطوير أداء الأجهزة المحلية المنتخبة.

- الشراكة: وتكون بين الأجهزة المحلية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في إنتاج السلع وتقديم الخدمات على المستوى المحلي<sup>1</sup>.

على هذا الأساس، تتخذ استراتيجيات وبرامج وأنشطة اللامركزية، وأطرها القانونية مسارين من أجل بناء نظام محلي يقوم على أساس أسلوب الحوكمة المحلية هما؛

المسار الرأسي: ويتضمن تحويل السلطات والمسؤوليات والوظائف والموارد من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي؛

المسار الأفقي: ويتضمن تمكين المجتمعات المحلية لتكون قادرة على تحديد خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي الوقت الذي يتطلب فيه المسار الرأسي التحول في سياسات الحكومة المركزية، وقوانينها وترتيباتها الهيكلية والمؤسسية، التي تسمح بالتشارك في القوة والسلطة والوظائف والموارد، فإن المسار الأفقي يمكن تفعيله دون ضرورة إجراء تعديلات في القوانين، باعتبار أن ذلك يتطلب تعبئة وتنظيم المجتمعات المحلية، لكي تشارك في تخطيط وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، التي تهدف إلى تقوية ودعم قدراتهم للمشاركة في التنمية وجني ثمارها.

وبالتالي، يمكن القول أن اللامركزية الأفقية من شأنها تمكين المجتمعات المحلية، بينما اللامركزية الرأسية من شأنها خلق هياكل وترتيبات تدعم التمكين الذي أوجدته اللامركزية الأفقية<sup>2</sup>.

---

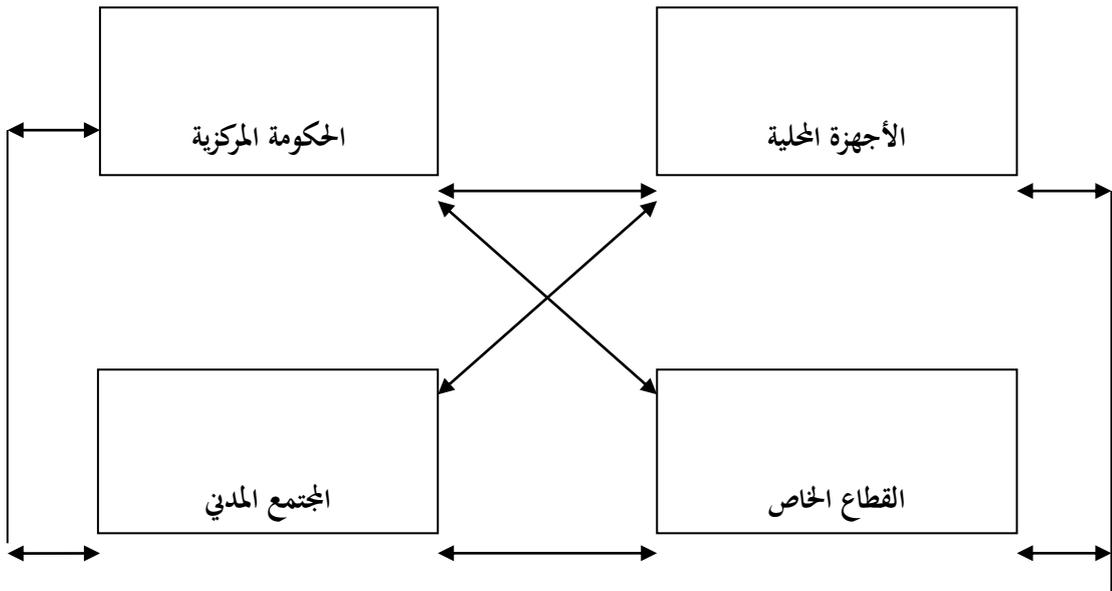
1 - العلواني ، مرجع سابق، ص. 86.

2 - المرجع نفسه، ص. 86-88.

ولفهم أدق لطبيعة التفاعلات الحاصلة بين الأطراف الأساسية في الحكم المحلي، يمكن الاستعانة بالشكل

الآتي:

شكل رقم (03): الأطراف الفاعلة في الحوكمة المحلية



دراسات مركز: (القاهرة مصر في التنمية و الرشيد الحكم الرشيد، في المحلي الحكم أسلوب منظور من النامية الدول في اللامركزية العلواني، المصدر: حسن النامية، 2006)، ص. 88 الدول وبحوث

من خلال الشكل أعلاه، يلاحظ أن الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي تتمثل في الحكومة

المركزية، الأجهزة المحلية، المجتمع المدني والقطاع الخاص؛ فباعتبار التنمية حركة متطورة إلى الأفضل من عدم

القدرة إلى القدرة؛ فإنه من الطبيعي أن تبدأ من نقطة ضعف القدرات على المستوى المحلي، ثم تعمل في اتجاه بناء قدرات محلية قوية، وبالتالي فإنه لا يمكن بناء قدرات الأجهزة المحلية دون وجودها أصلاً، وبعناصرها المختلفة، فكيف يمكن الحديث عن قدرات المجلس المحلي، والأجهزة التنفيذية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؟ إذا لم يتم إنشاء مثل هذه الهياكل أصلاً.

كذلك، فإنه عند الحديث عن السياسات المحلية يتبادر إلى الذهن التركيز على الأجهزة المحلية الرسمية، متمثلة في المجالس المحلية والموظفين المحليين والأجهزة التنفيذية، إلا أن ذلك ليس كافياً من منظور أسلوب الحوكمة المحلية؛ لأنه يترك العديد من الأطراف الفاعلة خارج نطاق بناء القدرات، فمثلاً تتردد الحكومات المركزية في العديد من الدول في الشروع في وضع سياسات لدعم اللامركزية والديمقراطية، بحجة ضعف القدرات المحلية، إلا أن هذه الحكومات المركزية لا تمتلك القدرات المناسبة لصياغة سياسات فعالة من شأنها تدعيم وترقية الأجهزة المحلية. وبالتالي فإن القدرات غير المناسبة تمثل مشكلة بالنسبة لكافة الأطراف الفاعلة في الأجهزة المحلية، ولا يمكن القول بأن نقص قدراتها يرجع فقط إلى المجتمع المحلي، ولذلك فإنه من الضروري تقييم كافة الأطراف الفاعلة<sup>1</sup>.

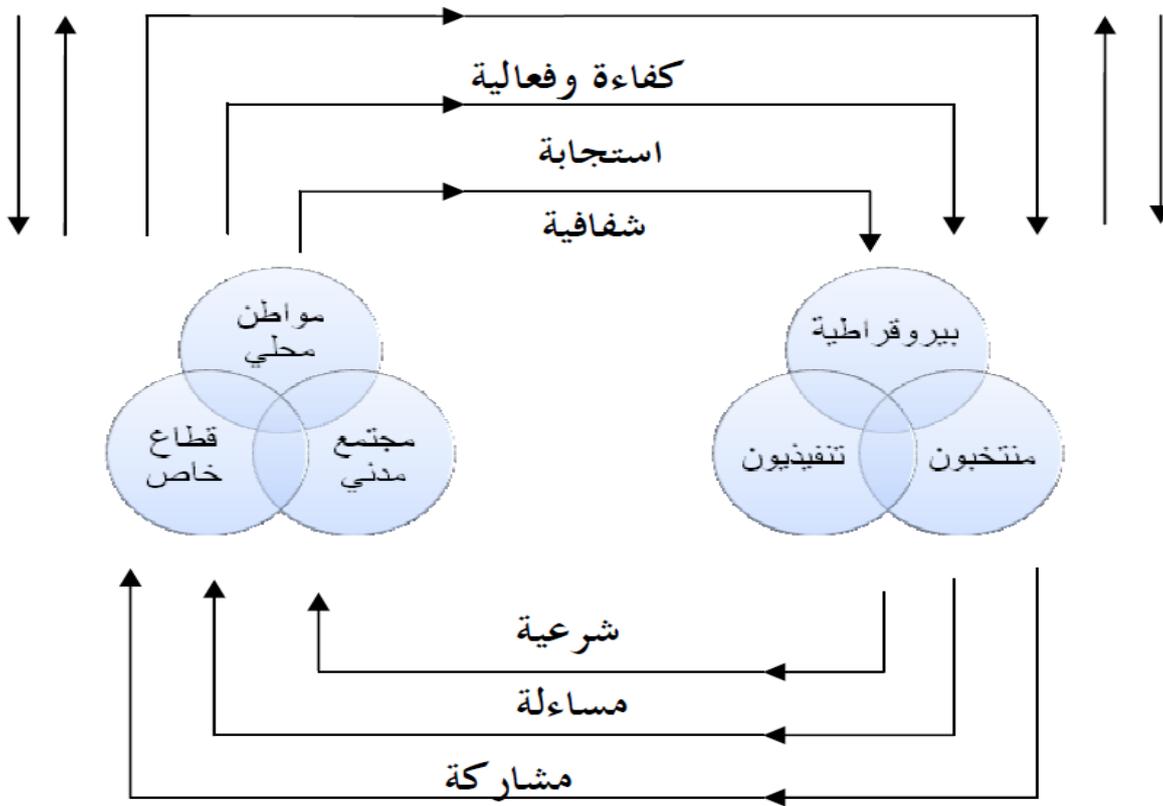
وينبغي الإشارة هنا إلى أن الحوكمة المحلية، يتم النظر إليها كسلسلة من التفاعلات بين الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي، وذلك في إطار بيئة مركزية تتمثل في الأطر القانونية والسياسات العامة، وهذا ما يختصره الشكل الآتي:

---

1 - المرجع نفسه، ص. 88.

شكل رقم (04): سلسلة التفاعلات بين أطراف الحكومة المحلية

### إطار دستوري قانوني وسياسات عامة



وبحوث دراسات مركز: (القاهرة مصر في التنمية و الرشيد الحكم الرشيد، في المحلي الحكم أسلوب منظور من التنمية الدول في اللامركزية العلواني، المرجع: حسن النامية، 2006)، ص. 83. الدول

وما يلاحظ من الشكل أعلاه، أنه ينبغي إتاحة الفرص للمواطنين للتعبير عن مصالحهم وأولوياتهم بشأن طبيعة ونوعية الخدمات المطلوبة، وتحدد الكفاءة والفعالية الموجودة كيفية قيام الأجهزة المحلية بتحويل

المدخلات إلى مخرجات لتلبية الاحتياجات المطلوبة، وعلى أساس درجة الكفاءة والفعالية يكون المجتمع المحلي راغبا في تقديم موارد متزايدة والمشاركة الفعلية في صنع القرار المحلي، ومن خلال شفافية صنع القرار والممارسات الإدارية تثبت الأجهزة المحلية كفاءتها في إطار مساءلتها أمام المجتمع المحلي الأمر الذي ينعكس على شرعية النظام المحلي.

وبقدر ما تكون البيئة المركزية مساندة بقدر ما تتسم العلاقات بين الأطراف المختلفة على المستوى المحلي بالفعالية، والسعي لاستنباط ترتيبات جديدة بين الأجهزة المحلية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات الأعمال المحلية.

#### رابعا: علاقة الحوكمة بالتنمية المحلية

بالرجوع إلى مفهوم الحوكمة، نجد أن هذا الأخير قد تطور بالموازاة مع تطور مفهوم التنمية، لاسيما لما انتقل محور الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على الرأس المال الاجتماعي، ثم إلى التنمية الإنسانية، ليظهر مفهوم الحوكمة بوضوح عندما أضحت التنمية تركز على نهج متكامل، يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط طويل الأمد، ومرتبطة بالتكامل بين النشاط الاجتماعي والاقتصادي، والسياسي، الثقافي والبيئي، ومستند على العدالة في التوزيع والمشاركة.

من هنا نشأت العلاقة بين مفهومي الحوكمة والتنمية المحلية، لأن الحوكمة هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية حقيقية مستدامة، على اعتبار أن مسألة التنمية وأهداف الحوكمة يعتبران المدخل الهام، بل الأرضية الوحيدة المنتظر منها تحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي جعل من مطلب

الحكومة في بعده التنموي دعامة أساسية لتقوية اللامركزية، وآلية أساسية في النهوض بالدور التنموي للجماعات المحلية<sup>1</sup>.

كما تتضح العلاقة جليا بين الحكومة والتنمية المحلية من خلال مبادئ وأهداف كل منهما، إذ تقر التنمية بالمشاركة الشعبية والأهلية للسكان في إعداد وتنفيذ خططها، ويعد هذا شكلا من أشكال اللامركزية؛ وهو نفس الشيء بالنسبة للحكومة؛ التي تتطلب مشاركة جميع الأطراف في عملية التنمية<sup>2</sup>.

ولعل من مستلزمات التنمية المحلية في إطار الحكومة الجيدة، العمل على تعبئة كل الإمكانيات والموارد والطاقات المتوفرة بمجال محلي معين، بهدف خلق وتطوير أنشطته الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي لجميع سكانه، وإحلال اللامركزية بكل مقوماتها، محل المركزية في التخطيط والقرار وغيرها، والتي من عيوبها- أي المركزية - اللامبالاة والتدبير السلبي للحاجيات والمطالب المحلية، إضافة إلى الميل نحو عدم التجديد والتغيير بسبب ميزان القوى داخل السلطة المركزية، هذا فضلا عن كون التنمية المملاة من المركز غالبا ما يطغى عليها الطابع الانتقائي اجتماعيا ومجاليا.

أما رهانات الحكومة في إطار علاقتها بالتنمية المحلية، فهي الدفع بالديمقراطية المحلية نحو تقديم الأحسن لمواطنيها، وهذا التحسن في الأداء لن يتحقق إلا إذا تم استحضار مؤشرات التنمية المحلية، والمتمثلة في الرفع من مستوى التعليم والوعي لدى السكان المحليين، وتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى تعزيز دولة الحق والقانون بمؤسسات مبنية على أسس صلبة، تحفز الفرد على المشاركة

---

1 - ----، "الحكامة المحلية والتنمية"، تم تصفح الموقع يوم (2015/08/21)، في:

[http://hadrani-gouvernancelocaledvp.blogspot.com/2010/10/blog-post\\_23.html](http://hadrani-gouvernancelocaledvp.blogspot.com/2010/10/blog-post_23.html)

2 - فرج شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر "دراسة حالة الجزائر 2000-2010"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، (جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011)، ص. 36.

في الحياة العامة بكامل الالتزام والمسؤولية، إلى جانب جعل الجماعة المحلية إطارا جغرافيا قاعديا لإنتاج تنمية محلية مستدامة، قادرة على جلب الاستثمار وإنعاش التشغيل ومحاربة التهميش والإقصاء الاجتماعي والممارسة الديمقراطية، وترسيخ قيم المواطنة البناءة والمشاركة الفعالة لكل مكونات المجتمع المحلي، مع إقرار مبدأ المساءلة والمراقبة<sup>1</sup>.

إن التسيير الجيد لشؤون الدولة والمجتمع من شأنه أن يساهم في تجاوز الصعوبات والارتقاء بالمستوى المعيشي للإنسان الذي يعتبر أساس التنمية، ويعتبر عاملا أساسيا في التنمية والديمقراطية، فالحكومة الجيدة كأداة وآلية لتحقيق التنمية على المستوى المحلي، ارتبطت في الخطابات السياسية والاقتصادية منذ ظهورها كمفهوم جديد بالهياكل المحلية، حيث وجدت في المحلي أرضية ملائمة لتوطيد دعائمها، وحقلا خصبا لتجريب أولوياتها، ورسم خططها التنموية ووضع استراتيجياتها الاقتصادية والاجتماعية.

ما يجعل الحوكمة تسيير جنبا إلى جنب مع مفهوم التنمية، والتي تعنى بالأساس في توسيع خيارات الناس نحو تحقيق مطامحهم واحتياجاتهم، ولذلك لا تستقيم تنمية شاملة ومستدامة بدون توفير الأسس والمبادئ التي تركز عليها الحوكمة، التي تمثل الكفاءة في استغلال الطاقات، وحسن استخدام وتخصيص الموارد بإشراك جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع<sup>2</sup>.

في هذا السياق، ساهمت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بقسط وافر في بروز مجموعة من التوجهات الجديدة، التي تدفع نحو ضرورة إعادة النظر في شكل العلاقة الموجودة بين مفهومي الحوكمة والتنمية المحلية، وهو ينعكس بالموازاة على طبيعة التفاعل بين الفواعل المحلية المختلفة، في سبيل الوصول لأحسن الوسائل والاستراتيجيات، لتقديم خدمات عمومية متميزة وذات كفاءة عالية.

1- المكان نفسه.

2 - شعبان، مرجع سابق، ص.10.



### المبحث الثالث: الحوكمة المحلية الالكترونية: المفهوم والاتجاهات النظرية

دفعت الثورة في وسائل الإعلام والاتصال\*، إلى توجه عدد من الدول حول العالم، نحو إعادة بحث الأدوار التي تمارسها مختلف الهيئات الحكومية، وكذا شراكاتها مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في مختلف المستويات، ولعل من أهم ما تم تداوله من اصلاحات في هذا الشأن، هو أهمية نقل المسؤوليات إلى الحكومات المحلية بهدف تقوية الحوكمة المحلية. وبالتالي سنحاول في هذا المبحث توضيح المضامين المختلفة للحكومة المحلية الالكترونية، ومختلف الاتجاهات النظرية الحديثة التي ساهمت في بلورة هذا المفهوم.

#### المطلب الأول: المقاربة المفاهيمية للحكومة المحلية الالكترونية

عند الحديث عن استعمال أثر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على القطاع العمومي، يستحضر عدد واسع ومتنوع من المفاهيم المتقاربة فيما بينها؛ مثل الحكومة الالكترونية، الحكومة على الخط، الحكومة الرقمية، الديمقراطية الالكترونية، الحوكمة الالكترونية..، هذه الأخيرة التي لقيت اهتماما بارزا في السنوات القليلة الماضية باعتبارها نموذجا تسييريا حديثا دخل في أدبيات إدارة الشأن العام.

#### أولا: نشأة وتطور المفهوم وعلاقته بتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

\* - يعتبر الكثير من الباحثين أن العالم شهد في ظل النظام العالمي الجديد مرحلة جديدة من التطور التكنولوجي، امتزجت فيها نتائج وخصائص من ثلاث ثورات، لتفرز مجتمعا جديدا أصبحت فيه المعلومات والحصول عليها من أبرز سماته، وتتمثل هذه الثورات في: - ثورة المعلومات: وتتمثل في ذلك الانفجار المعرفي الضخم وتضاعف الانتاج الفكري في مختلف المجالات، وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة من تدفق المعلومات المتدفقة وإتاحته للباحثين والمهتمين وصانعي القرارات في أسرع وقت وبأقل جهد، عن طريق استخدام أساليب وبرامج معاصرة في تنظيم المعلومات تعتمد في الدرجة الأولى على الكمبيوتر، واستخدام تقنية الاتصال لمساندة مؤسسات المعلومات.

- ثورة وسائل الاتصال: وتتمثل في تكنولوجيا الاتصالات الحديثة التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية مروراً بالتلفزيون والنصوص المتلفزة، ومن ثم الاعتماد على الأقمار الصناعية والألياف البصرية، بمعنى آخر هي مجموعة التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال.

- ثورة الحاسبات الإلكترونية: وتعني التطور غير المتناهي في إنتاج أنظمة المعلومات المختلفة وفي إدارة نظم المعلومات وشبكاتها. للمزيد أنظر ثامر كامل محمد، العولة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيايات الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم السياسية، ع.37، (د س ن)، ص. 228.

تزايدت القناعة لدى العديد من الحكومات على الصعيد العالمي، بأهمية استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال - خاصة الإنترنت - في مجال تقديم وتحسين الخدمات العامة للمواطنين، ما جعلها تتجه نحو تغيير عمليات الإدارة، من الأسلوب التقليدي اليدوي (استخدام الورق) إلى الأسلوب الحديث الإلكتروني (أتمتة العمليات الإدارية)، وهو الوقت ذاته، الذي أحدثت فيه هذه التكنولوجيات نموذجاً جديداً في تاريخ إدارة الشؤون العامة<sup>1</sup>.

وقبل التطرق إلى المحطات الكبرى التي شهدتها استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارات الحكومية، والتي في إطارها تطورت مفاهيم الحكومة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية... وغيرها. من المهم الإشارة باختصار إلى المقصود بهذه التكنولوجيات؛ والتي نظر إليها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، على أنها التكنولوجيات التي تتضمن أدوات التعامل مع المعلومات، وتتعلق بمجموعة متنوعة من السلع والتطبيقات والخدمات، التي تستخدم لإنتاج المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتوزيعها وتبادلها. وهي تشمل التكنولوجيات "القديمة" كالإذاعة والتلفزيون والهاتف، و"الحديثة" مثل الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية والسواتل والاتصالات اللاسلكية والإنترنت، وتستطيع هذه الأدوات الآن العمل سوية، والتلاقي لتشكيل "عالمنا المترابط"، أي بنية تحتية ضخمة من الخدمات الهاتفية المترابطة، الحواسيب، الأنترنت، الإذاعة والتلفزيون، والتي تصل إلى كل ركن من أركان الكرة الأرضية<sup>2</sup>.

كما أنه، من ميزات هذه التكنولوجيات هو قدرتها على وصول المعلومات وتبادلها، بواسطة الاتصالات عن بعد، بشكل أسرع، أكثر وفرة وبأقل تكلفة، لأجل صنع القرار والتنمية. وهي تركز في

1 - -----, "New Technology And The Emergence Of Egovernance Information Technology Essay", (12/11/2014), at: <http://www.uniassignment.com/essay-samples/information-technology/new-technology-and-the-emergence-of-egovernance-information-technology-essay.php>

2 - UNDP, Evaluation Office, "Information Communications Technology for Development, ( 25/11/15),at:

[http://web.undp.org/evaluation/documents/essentials\\_5.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/essentials_5.pdf)

المقام الأول على تكنولوجيات الاتصال مثل الإنترنت، الشبكات اللاسلكية، الهواتف الخلوية ووسائل الاتصال الأخرى.

وقد أصبحت تكنولوجيات الإعلام والاتصال في السنوات القليلة الماضية، توفر للمجتمع نظام واسع من إمكانيات الاتصال الحديثة، إذ يستطيع الفرد في وقت قياسي الاتصال مع الآخرين في بلدان مختلفة، باستعمال التكنولوجيات مثل؛ مواقع الشبكات الاجتماعية كالفيسبوك والتويتر، الرسائل الالكترونية الآتية، المؤتمرات التلفزيونية..، فهذه التقنيات العصرية أنشأت "قرية عالمية"، والتي يمكن فيها للفرد الاتصال مع الآخرين حول العالم<sup>1</sup>.

وتتألف تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قسمين: الأجهزة والأنظمة، التي تستخدم في الولوج التخزين، النقل، المعالجة وتقاسم المعلومة، وتعلق الأجهزة بمختلف الوسائل مثل؛ الهواتف الخلوية التلفزيونات والحواسيب التي يتم استخدامها من قبل الأفراد، للاتصال عبر الشبكة أو النظام، أما الأنظمة فتتعلق بربط الأجهزة والبنى التحتية مثل استخدام الشبكات\* لتسهيل الاتصال وتقاسم المعلومة<sup>2</sup>.

---

1- Bello Ayuba and Ibrahim Ali Aliyu, "The Role of Information Communication Technology (ICT) in Combating Corrupt Business Activities in Nigeria", **Journal of Business and Management**, Volume 16, Issue 7. Ver. II (July. 2014), p. 8.

\* من أهم التقنيات التي تمثل العمود الفقري للشبكات ما يلي:

الإنترنت: وهي الشبكة العالمية الواسعة، التي تربط مختلف أنحاء العالم، وبالإمكان الاتصال بالشبكة العالمية عن طريق الربط السلكي (عبر خط الهاتف) أو عن طريق الربط اللاسلكي (عبر التقنيات الحديثة للاتصالات اللاسلكية بما في ذلك الهاتف الخليوي)؛

الانترانت: وهي الشبكة التي تعمل داخل المؤسسة وتضم كافة المستخدمين والمخولين للتعامل معها، على أن يتم الدخول إلى الشبكة من داخل المنظمة، وعبر شبكات الاتصال المتوفرة داخلها؛

الإكسترنانت: وهي الشبكة التي تعمل وتضم كافة المستخدمين المخولين من قبلها، على أن يتم الدخول إليها من خارج المنظمة وعبر شبكات الاتصال المتوفرة. للمزيد أنظر مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014) ص. 185.

2- Leebrian Ernest Gaskins, **the effect of information and communications technology (ICT) diffusion on corruption and transparency, (a global study)**, (a Dissertation Submitted to Texas A&M International University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, May 2013), p.22.

بشكل عام؛ يتضح أن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، قد تركت تأثيرها على المجتمعات وعلى نظم المعلومات، من خلال التقدم السريع والحاسم في أساليب تخزين واسترجاع المعلومات؛ إذ أن الإمكانيات التي تتمتع بها هذه الوسائل، ساهمت في بروز ثقافة مؤسساتية جديدة وتغير العديد من الممارسات الإدارية، وبالتالي الاتجاه نحو إحداث تغييرات جوهرية في سلوك وممارسات الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، وبالتالي سمحت بإيجاد علاقات جديدة بين مختلف الأطراف.

على هذا الأساس؛ يمكن تتبع أهم التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الخاصة بالإعلام والاتصال، وتأثيرها في ابتكار أساليب جديدة للتسيير الإداري في مرحلتين أساسيتين هما:

**قبل عام 1990:** كان استعمال الحاسوب في تسيير المؤسسات الحكومية في هذه الفترة، يعد أحد أوجه الاستعانة بتكنولوجيات الإعلام في مجال تسيير الشؤون العامة، وعلى الرغم من أن الحاسوب الشخصي PC ظهر عام 1989، إلا أنه لم يعتمد بسرعة في القطاع العمومي، وبدلاً من ذلك، كان هناك اعتماد شبه كلي على معالجة المعاملات اليومية (المرتبطة كثيراً بالإدارة المالية والمحاسبة) بالاعتماد على نظم التسيير التقليدي الشائع، غير أن هذا لم يمنع بعض الدول، خصوصاً المتطورة منها، من محاولة الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة لتطوير بعض مجالات التسيير العمومي؛ كأمين المعلومات، التخطيط والمراقبة<sup>1</sup>.

**1990 وما بعدها:** كان لانتشار تكنولوجيات الإعلام في الوظائف الحكومية وأماكن العمل في هذه الفترة، الأثر الواضح على ظهور مهارات جديدة، ساهمت في تطوير مسارات العمل، وابتكار هياكل تنظيمية ونظم مراقبة جديدة، وهو ما استدعى الحاجة لتأسيس نوع جديد من القيادات التي تتماشى مع هذا التطور الحاصل في مجال الإدارة العمومية، وجددير بالإشارة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تعد من بين الدول

---

1 - Sharon S. Dawes, "The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance", **Public Administration Review**, Special Issue (December 2008), p. 86.

الرائدة في مجال التأسيس والربط بشبكة الإنترنت، والاستعانة بها في تسيير مختلف المشاريع والبرامج الحكومية على أراضيها، وسرعان ما انتقلت هذه التجربة في مجال التسيير إلى باقي دول العالم الأخرى، خصوصا في أوروبا وآسيا، وهو ما عجل بتزايد الجهود الدولية لأجل تحسين كفاءة وتبسيط العمليات المثقلة بالورق، حتى وإن كانت في محاولاتها الأولى عبارة عن مجهودات متواضعة لوضع المعلومات الوصفية الأساسية عبر شبكة الويب.

ثم أنه خلال هذه الفترة؛ فإن التطور الحاصل الأبرز في هذا المجال، هو استحداث مواقع على الإنترنت خاصة بالهيئات الحكومية، كأحد المؤشرات على ظهور الحوكمة الالكترونية، إذ تم في البداية نشر هذه المواقع بالمعلومات المختلفة للوصول إلى الجمهور، ثم تطورت لاحقا لتهدف إلى إجراء عدد من المعاملات عبر الإنترنت، وبخاصة؛ تقديم الخدمات الإلكترونية. سيما وأن وسائل التواصل الرقمي زودت الحكومات عبر العالم بوسائل لم تكن متاحة من قبل، مكنتها من تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات لمواطنيها؛ والذين بات ينظر إليهم كزبائن يسهل تلبية حاجياتهم من خلال الاستعانة بالتقنيات التي وفرتها الإنترنت<sup>1</sup>.

على هذا النحو، شاع استعمال مواقع الإنترنت في كل القطاعات العامة والخاصة، وشكلت الابتكارات الجديدة المتلاحقة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال الدفعة القوية لتصاعد المطالب المنادية بالانفتاح وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومة بكل حرية، كما أن اتساع النطاق الجغرافي في استعمال أنظمة المعلومات، ساهم في خلق إطار مشترك لتبادل المعلومات بين مختلف المناطق والمؤسسات الحكومية المختلفة<sup>2</sup>.

1 - -----, "New Technology and The Emergence Of E- governance Information Technology Essay", **op. cit.**

2 - S. Dawes, **op cit**, p. 90.

في هذا الصدد، بدأت ملامح ما يعرف بالحكومة الالكترونية - بالنسبة للعديد من الباحثين - تبدو أكثر وضوحاً، لدرجة أن الكثير من الأدبيات الغربية تعتبر أن تطور مفهوم الحكومة ارتبط بشكل حاسم بالتطور في تكنولوجيات الإعلام، أو ما يعبر عنه بنموذج "الحكومة في عصر المعلومات" an Information-age model of governance، والذي يسعى لاستغلال وتسخير الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بغية تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات ومساءلة الحكومة.

ومما لاشك فيه، فإن كل هذه التطورات الحاصلة في مجال الاتصال الحديث، قادت إلى ظهور حركة "إعادة اختراع الحكومة" عند "جيبلر" و"أوزبورن" (1992)، والتي مفادها العمل على إحداث تغيير جذري في وظائف الحكومة البيروقراطية والاتجاه نحو جعل الحكومة أكثر مغامرة وجرأة، يقودها المستهلك، ما يجعل نتائجها أكثر توجيهها، وقد تبني هذه الفكرة "كلينتون وآل غور" (Clinton-Gore) من خلال تقرير مراجعة الأداء الحكومي (NPR) National Performance Review، الذي رأى فيه أن إعادة الاختراع باتت أكثر ارتباطاً بمرور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد استجابت الوكالات الحكومية في الولايات المتحدة مبكراً لجهود إعادة صياغة مسارات العمل، وتدعيمها من خلال التطبيقات الجديدة في مجال التكنولوجيات الحديثة، والتي تركز على تلبية احتياجات "المستهلك" إلى الحد الذي تتحول فيه هذه الاحتياجات إلى أساس عمل هذه الوكالات.

على هذا الأساس، قادت كل جهود تحديث الأداء الحكومي من خلال الاستعانة بالتكنولوجيات الجديدة، نحو بروز مفهوم "الحكومة الالكترونية"؛ والذي يركز على وضع العمليات التي تمكن السلطات

المنتخبة من إشراك الأفراد بشكل مباشر في صياغة مختلف السياسات، ما يجعلهم على اتصال دائم بحكومتهم<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق، اعتبرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 2003، بأن الحكومة الالكترونية تشير إلى "استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، خصوصا الإنترنت كوسيلة لتحقيق حكومة أفضل"، وهذا يعني تحقيق مخرجات سياسة أفضل، خدمات ذات نوعية عالية، التزام أكبر من طرف المواطنين..، والمساهمة في تطوير أجندة الإصلاح العمومي.

وقد أضاف البنك الدولي لهذا التعريف أن "تقوية دور المواطن يتم بواسطة الوصول إلى المعلومة"، وهذا ما يجعل زيادة وجهات النظر لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات الحكومية للمستهلك بشكل أفضل، لكنها تتضمن ترسيخ العمليات الديمقراطية وتوسيع الشراكات بين المواطنين، المجتمع المدني، القطاع الخاص والدولة، وبالبناء على هذه الشراكة الجماعية؛ تبلور مفهوم الحوكمة الإلكترونية (مع بداية الألفية الثالثة)، كتوجه جديد ينظر إليه الكثير من المتخصصين باعتباره فلسفة إدارية حديثة في أدبيات التسيير العمومي، فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والمنافسة الاقتصادية، ومجموعة أخرى من المبررات، يمكن إجمالها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام، من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، وهو ما حتم الإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

- شجعت التوجهات العالمية (العولمة) نحو المزيد من الانفتاح والترابط والتكامل في مختلف المجالات والأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكانت شبكات الاتصالات المختلفة، وعلى وجه الخصوص

1 - Loc.cit.

- مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، "دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، تم تصفح الموقع يوم (2016/08/09)، في: 2:

<http://gss.mpa.edu.ps/print.php?id=345>

شبكة الإنترنت العالمية، هي الوسيلة الأساسية لهذا التوجه وتطوره ونمائه، حيث وفرت الأدوات اللازمة لربط المجتمعات الإنسانية ببعضها البعض بغية الوصول إلى رفاهة الإنسان.

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة.

- تصاعد مستوى المطالب الداعية لمزيد من الحرية والمشاركة والانفتاح واحترام حقوق الإنسان، وما رافق ذلك من ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية، وكذا ظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم الخدمات.

- الاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة، للحاق بركب التطور وتجنب العزلة ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية؛ والتي تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد الحكومية.

ثانياً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتمييزه عن الحوكمة الإلكترونية.

تدل البادئة "e" في الحوكمة الإلكترونية (**e\* - Governance**) بوضوح على أن لها علاقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، حيث أن ربط مفهوم الحوكمة بمفهوم الإلكترونية، يجعل الحوكمة الإلكترونية كمفهوم موحد، يشار إليه بصفة عامة للدلالة على المسار الذي ينتهجه أي مجتمع لإحداث نوع

---

\* - إن أول ظهور للحرف أو (البادئة) e- كان في عام 1971، حيث ارتبطت مع ظهور البريد الإلكتروني e-mail وهي اختصار لكلمتين "electronic mail"، ومن ثم دخلت هذه البادئة على مصطلحات كثيرة مثل: البطاقة الإلكترونية e-Card، الكتاب الإلكتروني e-Book، الأعمال الإلكترونية e-Business والخدمات الإلكترونية e-Services... الخ، وهي تعني من الناحية العملية، ارتباط المصطلح الذي يليها بالإنترنت، أو استخدام الإنترنت في التراسل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وقلّة التكاليف، فحتمًا البريد الإلكتروني e-mail أسرع وأرخص وأسهل من البريد العادي mail، وربما يمكن ربط الحرف e- بالفعالية Efficient، والخبرة Experience، والتوسع Extended، إضافة لارتباطه بالإنترنت. للمزيد أنظر: محمود القدوة، الحوكمة الإلكترونية والإدارة المعاصرة (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 150.

من التفاعل بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني بشكل متزايد، وتحت تأثير واضح لتكنولوجيات الإعلام والاتصال على هذه العلاقة؛ مؤسسا بذلك ظاهرة الحوكمة الالكترونية، والتي تبرز تجلياتها في<sup>1</sup>:

- النشر الإلكتروني للمراسيم التشريعية والقوانين التوجيهية للجمهور،
- استعمال الإنترنت من طرف المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية) والشركاء المهنيين، لإبداء آرائهم والتأثير في مسار اتخاذ القرار الذي يهمهم،
- تزايد تقديم الخدمات الالكترونية من طرف الحكومة والمؤسسات التجارية،
- في مجال البنية التحتية، يتم تحرير قطاع الإعلام والاتصال والتوجه نحو تمكين شبكات الهواتف النقالة والتلفزيونات الرقمية، والعمل على تسهيل التطور التكنولوجي.

من الناحية الاصطلاحية، تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الحوكمة الالكترونية، وذلك بتعدد المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي اهتمت بهذا المفهوم من جهة، وتعدد الأدبيات التي اهتمت به في السنوات الأخيرة (العلوم الإدارية، العلوم الاقتصادية، العلوم السياسية..). من جهة أخرى.

إجمالاً، من أهم التعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة الالكترونية نجد ما يلي:

- تعتبر منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO، أن مفهوم الحوكمة الالكترونية يشير إلى استعمال القطاع العام لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بغرض تحسين المعلومة وتقديم الخدمة، وهذا لتشجيع مشاركة المواطن في عملية اتخاذ القرار؛ ما يجعل الحكومة تتميز بأكثر

1 -----, "History and Development of e- Governance", (15/05/2013), at:  
[http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2019/10/10\\_chapter-3](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2019/10/10_chapter-3).

شفافية ومساءلة وفعالية<sup>1</sup>، ثم أن الحوكمة الالكترونية تعنى باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بواسطة فواعل مختلفة في المجتمع قصد تحسين وصولهم المعلومة وبناء قدراتهم<sup>2</sup>.

- أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP، فيعتبر أن الحوكمة الإلكترونية تنطوي على الاستثمار العام في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛ لتعزيز عمليات الحوكمة. فالوصول إلى استخدام هذه الوسائط الحديثة يمكن أن يوفر قنوات اتصال جديدة ومبتكرة، تعمل على تمكين المواطنين، وتسمح لهم بالتفاعل عن طريق الشبكات والربط الشبكي<sup>3</sup>.

- واعتبر المجلس الأوروبي The Council of Europe، أن جوهر الحوكمة الالكترونية يكمن في "استخدام التكنولوجيايات الإلكترونية في ثلاثة مجالات للعمل العام: العلاقات بين السلطات العامة والمجتمع المدني، سير عمل السلطات العامة في جميع مراحل العملية الديمقراطية (الديمقراطية الالكترونية)، توفير الخدمات العامة (الخدمات العامة الالكترونية)، ما يجعل الحوكمة الإلكترونية تهدف في المحصلة إلى تعظيم تحقيق الأهداف التنظيمية، أو ما يعبر عنها بإحداث تغييرات تنظيمية وإيجاد مهارات جديدة..، ومن الواضح، أن أي فرصة لنجاح تجسيد الحوكمة الإلكترونية، يجب أن يكون من خلال احترام أجندة التحول للعمليات التنظيمية، التي تتطلب الاستفادة من الابتكارات الجديدة<sup>4</sup>.

- أما المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (كافراد) African Training and Research Centre in Administration for Development (CAFRAD) "Research

1 - Unesco, "Defening e-Governance", (15/05/2013) at :

[http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl\\_ID=4404&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl_ID=4404&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

2 - Loc. Cit.

3 - -----,"Access to Information and E-Governance", (27/10/2015), at: [http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/focus\\_areas/focus\\_access\\_informaton.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/focus_areas/focus_access_informaton.html)

4 - Parminder Jeet Singh, "Recommendations for Meaningful and Successful e-Governance in India", (Paper submitted to the Second Administrative Reforms Commission, June 2008), p. 6.

وفي إطار مبادرة "إفريقيا الإلكترونية لأجل بناء الحوكمة: بناء قدرات الحوكمة الإلكترونية في دول إفريقيا"، عرف الحوكمة الإلكترونية بـ "استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وخاصة الإنترنت، لتأسيس مفهوم جديد للإدارة والحكم؛ يتطلب المشاركة والكفاءة المطلوبة من جميع الشركاء المرتبطين بالشبكة"، بهذا التوصيف، تعتبر الحوكمة الإلكترونية أسلوب جديد للتنسيق، التخطيط، الصياغة وتنفيذ القرارات والعمليات المتصلة بمشاكل إدارة الشؤون العامة.

أكثر من ذلك، يمكن للحكومات أن تستخدم الحوكمة الإلكترونية لإعادة اختراع نفسها، مع الاقتراب أكثر من المواطنين، وإقامة تحالفات وشراكات أوثق مع الفواعل المحلية، التي قد تختلف في المصالح والممارسات.

وفي هذا الصدد، يعتقد "جيونلوكا ميزيرাকা" Gianluca C. Misuraca " في كتابه المعنون بـ "الحوكمة الإلكترونية: من النظرية إلى التطبيق" " e-Governance in Africa : From Theory to Action " أن التعريف الذي صاغته هذه المنظمة الإفريقية هو على الأرجح أكثر ملاءمة للسياق الإفريقي، وهو يبرز كيف يمكن لمقاربة الحوكمة الإلكترونية كمفهوم وممارسة ناشئة، الإسهام في إعادة تنظيم العمليات والهياكل الحكومية؛ من خلال تسخير إمكانات تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مختلف المستويات، بهدف تعزيز معايير الحوكمة، خصوصا ما تعلق منها بمشاركة المواطنين في تجسيد مشاريع التنمية الشاملة<sup>1</sup>.

وبناء على هذا، اعتبر "ميزيرাকা" في مقال له بعنوان "تجديد الحوكمة في عصر الرقمنة" *Renouveler la gouvernance à l'ère du numérique*، أن الحوكمة الإلكترونية تعني الاستعانة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، لغرض تبسيط وتسهيل العمليات الإدارية داخل الحكومات، وتسهيل التفاعل بين هذه الأخيرة وبين المواطنين والفاعلين الآخرين، وضمان العدالة والمساواة في الفرص للجميع.

---

1 - Gianluca C. Misuraca, **e-Governance in Africa: From Theory to Action**, (Canada: International Development Research Centre, 2007), p.29.

بمعنى آخر، تتعلق الحوكمة الإلكترونية بإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال ضمن مجال النشاط الخاص بصنع السياسات العامة واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

وإضافة إلى هذا، هناك من يرى أن الحوكمة الإلكترونية، تركز على التوسع في استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، لأجل ضمان مشاركة مختلف أصحاب المصالح، في عمليات التسيير ومراقبة سلوكيات المسؤولين الرسميين في طريقة إدارتهم للموارد المتاحة<sup>2</sup>.

كما ينظر إليها، على أنها تعمل على تدعيم وتيسير الحوكمة بكل مكوناتها (الحكومة، المواطن، القطاع الخاص)؛ إذ أن استعمال التقنيات الحديثة يمكن من ربط الأطراف الثلاثة السالفة الذكر من خلال تشبيك العمليات والنشاطات فيما بينها<sup>3</sup>، سيما وأن الحوكمة الإلكترونية تتضمن أساليب جديدة في القيادة، وطرق جديدة للنقاش وتقرير الاستراتيجيات، طرق جديدة في وصول الخدمات، طرق جديدة في المعاملات التجارية وطرق جديدة في الإصغاء للمواطنين<sup>4</sup>.

وهناك أيضا تعريف آخر للحكومة الإلكترونية، يقدمها كمقاربة جديدة تسمح بإدراك حجم التغييرات الحاصلة في توزيع السلطة بين المستويات الحكومية المختلفة (الوطنية، الجهوية، المحلية)، وكذا القطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار عمليات التفاعل المدعومة بواسطة استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال<sup>5</sup>.

وما يلاحظ على التعاريف السابقة المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية، سواء ما تعلق منها بتلك الصادرة عن المنظمات والمؤسسات الدولية، أو تلك التي تم تداولها من قبل العديد من الباحثين، أنها تتفق على نقطة

---

1- Gianluca Misuraca, "Renouveler la gouvernance à l'ère du numérique", **Revue d'analyse comparée en administration publique** 1-2 ( 2012), p.23.

2 - E-Governance Project Team, e- Governance: Taking the Next Step at the Local Level, June 2003 p. 6.

3- SUBHAJIT BASU, "E-Government and Developing Countries: An Overview", **international review of law computers/** (March 2004), p. 110.

4- Okot-Uma, **electronique governance: Re-inventing good governance**, commonwealth secretariat London, p.5.

5 - Project Internet Catalonia(PIC), e-Governance and Citizen Information, (Summary of the final Research Report, Barcelona, July 2006) p. 23.

جوهرية، وهي الارتكاز على أهمية استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال تحسين إدارة شؤون الدولة والمجتمع، غير أن ما يؤاخذ على هذه التعاريف هو اقتربها أكثر من واقع الدول المتقدمة، والتي قطعت أشواطاً كبيرة في مجال تطوير بنيتها التحتية الخاصة بتكنولوجيات الإعلام ووسائل الاتصال واستقلاليتها، مما يعطينا فكرة واضحة على أن المجتمعات في هذه الدول تتمتع إلى حد ما بحقوقها السياسية والاقتصادية ضمن ممارسات الديمقراطية الكلاسيكية - إن صح التعبير -، الأمر الذي يجعلها مؤهلة للتقدم خطوة أخرى نحو ممارسات الديمقراطية الإلكترونية التي تعتبر أحد الركائز الأساسية للحكومة الإلكترونية.

وهو ما يعني، أن هذه التعاريف تعد أكثر ارتباطاً بخصوصية البيئة في الدول المتقدمة، والتي تختلف عنها في العديد من الدول النامية؛ التي تعاني تحلفاً كبيراً في مجال التحكم بالتكنولوجيات الحديثة، ناهيك على أن معظم الأنظمة السياسية في هذه الدول تتميز بطبيعتها المغلقة؛ التي تقمع الحريات العامة وتقيد وسائل الإعلام والاتصال وتراقبها، ما يجعل تجسيد مفهوم الحكومة الإلكترونية ضمنها يأخذ في الحسبان كل هذه الاعتبارات؛ والتي لم يشر إليها في التعاريف السابقة.

مما سبق، يمكن وضع تعريف إجرائي للحكومة الإلكترونية يأخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات، وذلك وفق الآتي:

يمكن النظر للحكومة الإلكترونية كنموذج تسييري حديث، يهدف إلى تحسين إدارة شؤون الدولة والمجتمع من خلال التوسع في استغلال إمكانات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، والتي تعمل على دعم وتقوية مؤشرات الحكومة، وتعزيز التفاعل بين القطاع العام وباقي المؤسسات غير الرسمية الأخرى؛ بغية ضمان نجاح عملية التنمية، مع التأكيد على ضرورة وجود إرادة سياسية واعية بأهمية وقيمة هذا المفهوم (انفتاح سياسي) تعمل على تطوير البنية التحتية الضرورية كشرط مسبق لنجاح ذلك.

ومهما اختلفت الآراء والأفكار حول فهم الحوكمة الإلكترونية والإيجابيات التي توفرها، إلا أنه

وبشكل عام يمكن حصرها في ثلاثة تصورات رئيسية هي:

- الحوكمة الإلكترونية كغاية ( إرضاء حاجة المستهلك -المواطن-)،

- الحوكمة الإلكترونية تعني العمليات والتفاعلات،

- الحوكمة الإلكترونية عبارة عن وسائل.

والجدول الآتي يلخص هذه الأفكار:

الجدول رقم (01): المفاهيم الرئيسية الثلاث للحوكمة الإلكترونية

الحوكمة الإلكترونية كوسائل	الحوكمة الإلكترونية كعمليات وتفاعلات	الحوكمة الإلكترونية كإرضاء للزبون	
الوطنية، المحلية	الوطنية، المحلية	الوطنية، المحلية	مستويات السياسة
الدولة	الدولة، المواطنين والخواص	الزبائن، الإدارة	الفواعل
تقديم الخدمات أساسا	العمليات ووضع السياسات	العمليات، تقديم الخدمات	وظائف السياسة
مدفوعة بالتكنولوجيا	التفاعل	التبادل والاتصال	استعمال تكنولوجيا

, "From e-Government to e-Governance? Towards a model of e-Governance" f: Matthias Finger and Gaëlle Pécoud, **éR**

**Electronic Journal of e-Government**, Volume 1, Issue 1, (2003), p. 61

على ضوء ما تقدم، تبرز مجموعة من الفروقات بين الحكومة الإلكترونية من جهة، والحكومة الإلكترونية من جهة أخرى؛ فالحكومة تعمل على صياغة القواعد واتخاذ القرارات، وتنفيذها لتصبح مخرجات ملموسة، وتشمل العمليات الحكومية العديد من المعاملات الداخلية بين المسؤولين والجهات الحكومية، قبل أن تصبح مخرجات هذه القرارات معروفة للعامة ومؤثرة في النظام ككل. أما الحكومة فتتعلق بالمعاملات بين الحكومة والمواطنين، وعليه فهي عملية ذات مسارات عدة، وتتكون من وظائف وعمليات وأهداف وأداء وتنسيق، وينظر إليها كعمليات تشاركية بين الحكومة والمواطنين<sup>1</sup>.

وهو ما يجعل الحكومة الإلكترونية امتداد للحكومة الإلكترونية، تهدف إلى تمكين المواطنين من المشاركة في عملية الحكم وصنع القرار، بمعنى آخر يعتبر مفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع من مفهوم الحكومة الإلكترونية؛ من حيث إمكانية إحداث تغيير في علاقات المواطنين فيما بينهم، ومع الحكومات بهدف ضمان مشاركتهم الفاعلة في عملية إدارة الشأن العام.

ويمكن التفصيل في الفروق الجوهرية بين المفهومين، من خلال الاستعانة بالجدول الآتي:

**الجدول رقم (02): الفروقات بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.**

الدول في الحكومي القطاع التنمية لقادة أجل من والاتصالات المعلومات تكنولوجيا - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، أكاديمية1 العربية، الوحدة الأولى: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية، 2014، ص. 64

الحكومة الالكترونية	الحكومة الالكترونية	
الحكومة = إدارة العمليات أو الأنشطة مع أصحاب المصلحة أثناء عمليات وضع السياسات.	الحكومة = مؤسسة السلطة العامة ووظائفها التنفيذية.	المفاهيم الأساسية
الاستفادة من موارد المجتمع المحلي عن طريق تشجيع إنشاء الشركات.	وضع السياسات، إصدار القوانين والأوامر.	دور الحكومة
نظريات الحكومة وتطبيق الحكومة الإلكترونية	نظريات الدولة وتطبيق الحكومة الإلكترونية	النظريات الأساسية
أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)	السلطة التشريعية، التنفيذية والهيئات الحكومية.	الفواعل النموذجية
الشبكات والشركات.	التسلسل الهرمي (الهراركية) داخل النظام السياسي الإداري	النموذج الأساسي للتنظيم
تسهيل عمليات الحكومة لمختلف أصحاب المصالح.	تسهيل الوظائف الحكومية: الإدارة، الخدمات، الديمقراطية، إدارة الشؤون العامة	الهدف من تكنولوجيا الإعلام والاتصال
الشبكات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية كأدوات للحكومة العامة.	توفير المعلومات الحكومية والخدمات العامة إلكترونياً.	التمكين الإلكتروني

, "E-Governance and Education the Relationship between Current Topics in the Discussion on"**Ref:** Toshio Obi, (03/10/2014)

بعبارة أخرى، فإن تحقيق أهداف الحوكمة الإلكترونية يمكن ملاحظته من خلال ثلاث مستويات أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- الحكومة الإلكترونية: تحسين الأعمال الداخلية للقطاع العمومي؛ من خلال التوسع في استخدام مختلف تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.

- الخدمات الإلكترونية: وتتضمن توفير المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وكذا مختلف التفاصيل عن نشاطات القطاع العمومي، ما يفترض بالدرجة الأولى تفعيل أساليب المساءلة بغية جعل الجهاز الحكومي أكثر مسؤولية تجاه قراراته وممارساته.

- الديمقراطية الإلكترونية: التي تقوم على زيادة تشبيك المواطنين بالقرارات والأفعال العامة، وصنع قرارات عامة أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين؛ بواسطة ضمان تدفق المعلومات وتبادلها بين المواطنين والحكومة.

ومن منظور آخر، إذا ما تم نقل الحوكمة الإلكترونية من المستوى الوطني وإسقاطها على المستوى المحلي (حوكمة محلية إلكترونية)، فإن ذلك يضمن تجسيد مجموعة من المزايا، التي يمكن أن تسهم في تعزيز ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما من خلال تمكين المسؤولين وممثلي الأجهزة المحلية وربطهم مباشرة مع مختلف الفاعلين المجتمعيين المحليين، للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة في تقديم الخدمات بكل شفافية، في ظل ضمان تطبيق مبدأ المساءلة على الجميع دون استثناء. بعبارة أخرى، فإن الاستغلال

1 - Dobrica Savic, e-Governance "theoretical foundations and practical implications", (Montreal : july 2006) p. 4.

الأمثل لايجابيات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛ سيساعد في تحسين فعالية تكلفة ونوعية الخدمات العامة المقدمة، وضمان تمتين العلاقة بين المواطنين والهيئات العامة التي تعمل لصالحهم.

إجمالاً، يمكن ذكر عدد من الإجابيات التي يتيحها تجسيد مبادئ الحوكمة الإلكترونية محلياً، من ذلك نجد ما يلي<sup>1</sup>:

- **تحويل الخدمات العامة المحلية:** لجعلها أكثر قرباً وملاءمة، وكذا أكثر استجابة وفعالية من حيث التكلفة (فمثلاً، يمكن أن تجعل خدمات أكثر سهولة للأشخاص المعاقين)، إضافة إلى تيسير مشاركة كافة الفاعلين في إدارة وتقديم الخدمات المحلية (المجالس المحلية المنتخبة، الجمعيات، والمؤسسات الخاصة).

- **تجديد الديمقراطية المحلية:** من خلال إيجاد مجالس محلية أكثر انفتاحاً ومساءلة، وأقدر على قيادة مجتمعاتها، وهو ما يفتح المجال واسعاً لتعزيز الفرص لجميع المواطنين للنقاش مع بعضهم البعض، والمشاركة في صياغة السياسات التنموية المحلية، وفتح المجال أمامهم أيضاً للتواصل مع ممثليهم السياسيين ومحاسبتهم.

- **تعزيز الحيوية الاقتصادية المحلية:** وهذا كنتيجة لتطوير البنية التحتية للاتصالات، ورفع كفاءة الموارد البشرية؛ ما ينشط بالنتيجة سوق الأعمال التجارية الإلكترونية على مستوى المجالس والأقاليم المحلية، ومساعدتها على تعزيز العمالة في مناطقهم وتحسين فرص العمل لمواطنيها.

إضافة لذلك، تضمن الحوكمة المحلية الإلكترونية مجموعة من المزايا الأخرى، من ذلك<sup>2</sup>:

1 -----, "ICT for Local Government", (12/04/2014), at :

[http://ega.ee/wp-content/uploads/2015/02/project\\_ICT\\_for\\_Local\\_Government.pdf](http://ega.ee/wp-content/uploads/2015/02/project_ICT_for_Local_Government.pdf)

2 - Paul de Guchteneire and Kristina Mlikota, "ICTs for Good Governance – Experiences from Africa, Latin America and the Caribbean", (15/03/2014), at :

[http://portal.unesco.org/ci/fr/files/25676/11969497169IST\\_Africa\\_paperrev.pdf/IST%2BAfrica%2Bpaperrev.pdf](http://portal.unesco.org/ci/fr/files/25676/11969497169IST_Africa_paperrev.pdf/IST%2BAfrica%2Bpaperrev.pdf)

- يمكن أن تستخدم كأداة لجلب الانفتاح والفعالية للإدارة المحلية؛ فإدارة مختلف الشؤون العامة بشفافية وانفتاح بإمكانه أن يؤدي إلى تحقيق الفعالية ومكافحة الفساد،

- لتعزيز تقديم الخدمات من خلال تزويد المواطنين بخدمات أكثر سرعة وفعالية، وبأقل تكلفة؛ فالخدمات الالكترونية لديها فوائد في تمكين المواطنين في الحصول على المعلومة، وتدعيم التعاملات 24 ساعة في اليوم 07 أيام في الأسبوع، وهي ملائمة خاصة في تبسيط الإجراءات الإدارية،

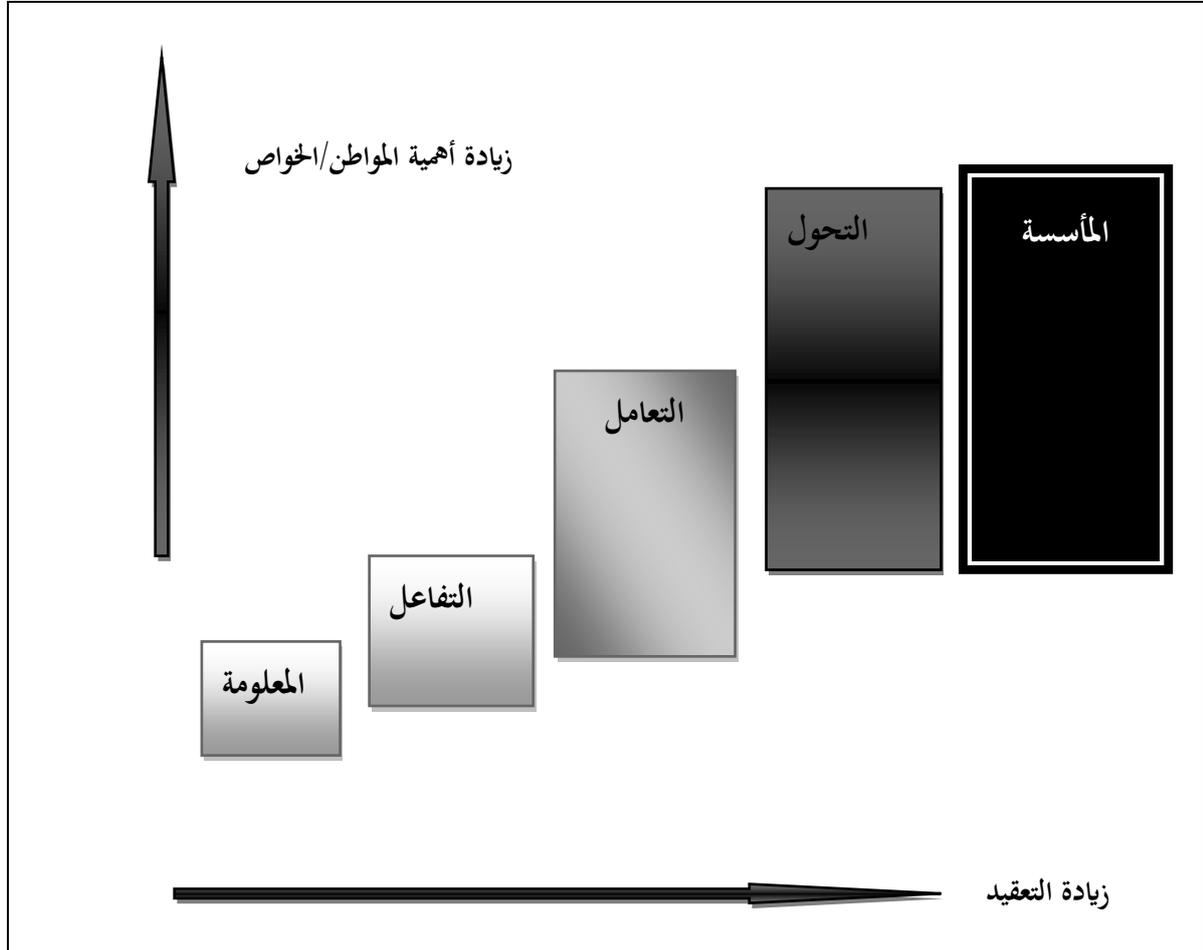
- لتوسيع استشارة ومشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة التي تمهمهم، بفضل توفر إمكانات الاتصال الحديثة التي تسهل عملية التفاعل بين القمة (المسؤول) والقاعدة (المواطن).

### ثالثاً: مراحل التحول نحو الحوكمة المحلية الالكترونية:

يتفق عدد من الباحثين أن نضوج فكرة الحوكمة الإلكترونية المحلية، ينبغي أن يمر عبر خمسة مراحل أساسية، تبدأ من توفر المعلومة، وانتهاء بمرحلة "المأسسة"، وذلك وفقاً للآتي:

- المعلومة ← الوجود (الوفرة)
- التفاعل ← توجيه العمليات
- التعامل ← معاملات كاملة
- التحول ← الاندماج، التغيير
- المأسسة ← الديمقراطية التفاعلية وتوعية الجمهور.

الشكل رقم (05): مراحل التحول نحو الحوكمة الالكترونية



Understanding e-Governance: a theoretical "Réf: Muhammad Muinul islam, Abu Momtaz Saaduddin Ahmed, , Asian Affairs, Vol. 29, No. 4, (October-December, 2007), p.4."approach

إن الميزة الأساسية لهذه المرحلة، هو محاولة تسهيل تقديم الخدمات والتعاملات للمستخدمين، مما يعني أن التفاعل مع المستخدم في هذه الحالة يكون في اتجاه واحد، إذ تركز الخدمات المقدمة على استقبال بيانات خاصة بالمستخدم وتسجيلها لدى أرشيف المؤسسة الحكومية، وهذا يعني السماح للمستخدم بتطوير

بياناته بذاته، دون تدخل من الموظفين الحكوميين الذين كانوا يقومون بكل العمل في المرحلة السابقة، أي أن المواطن في هذه المرحلة يبدأ بالحلول (التمكين) ليحل محل الموظف الحكومي<sup>1</sup>.

في المرحلة الثالثة، يزداد التوسع في توظيف التكنولوجيات في مختلف المناحي؛ بحيث يصبح بإمكان المستهلك استكمال مختلف المعاملات دون الذهاب إلى المكاتب الإدارية (G2C & G2B)، وهذا عبر مزايا الخدمات المباشرة التي تتيحها شبكة الإنترنت.

ثم أن من خصوصيات هذه المرحلة، تشديد الإجراءات المتعلقة بمسائل الأمن والحماية، وضمان مبدأ الحماية والسرية لمختلف المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستخدمين (الخصوصية)، خصوصا وبعد الشروع في اعتماد التوقيعات الإلكترونية للتمكن من الحصول على الخدمات القانونية، وبنفس المنطق، تنطبق هذه الإجراءات على علاقة القطاع العام بالقطاع الخاص؛ من ناحية تشريع الحكومة لقوانين التجارة الإلكترونية؛ وهو ما يتيح لأصحاب المصالح (القطاع الخاص) اعتماد تطبيقات المشتريات الإلكترونية (السوق الإلكترونية).

وتتميز هذه المرحلة، بإعادة تصميم العمليات الحكومية الداخلية (البينية) للوصول إلى خدمات أحسن (G2G)، من قبيل اقتراح الحكومة لقوانين وتشريعات تنظيمية جديدة تهيئ البيئة المناسبة؛ التي تسهل فيها التعاملات الإدارية، وتقل العراقيل البيروقراطية.<sup>2</sup>

إضافة لهذا، تنشأ في هذه المرحلة علاقة تكاملية بين الحكومة والمواطنين؛ في شكل تبادل الخدمات التفاعلية، والتعاملات بين المؤسسة الحكومية والمستخدمين، إذ يتم السماح للمستخدم بإدخال بيانات محددة ثم تقوم الهيئات العامة باستغلال هذه البيانات إلكترونياً، لتوظيفها لاحقاً في شكل خدمات مباشرة يستفيد

1 - هيكس، مرجع سابق، 5.

2 - Muinul islam, Saaduddin Ahmed, **op cit**, p. 41.

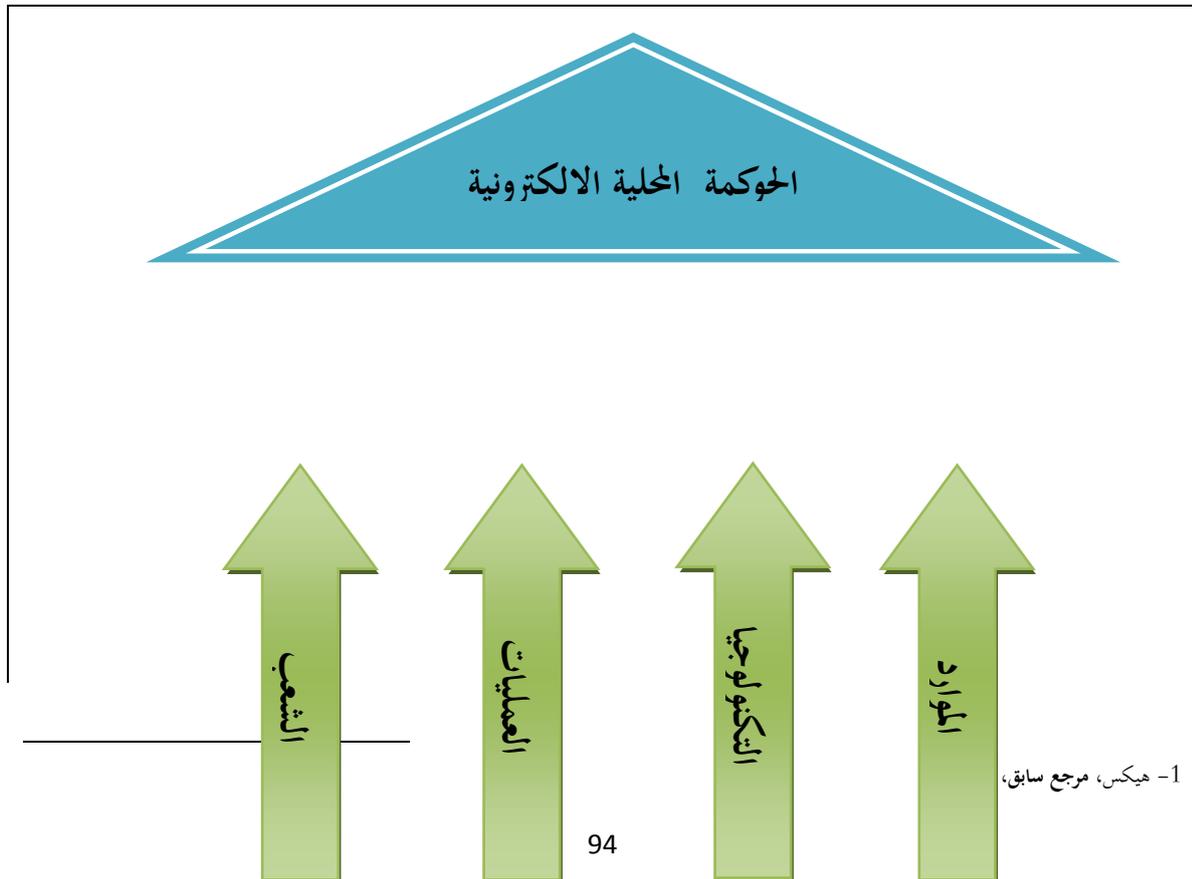
منها المستخدم بشكل فوري ومباشر، عبر المواقع الإلكترونية الشخصية أو الموقع الخاص بالهيئة المانحة للخدمة، ومن بين أبرز الخدمات الحكومية المقدمة في هذه المرحلة نجد تجديد التراخيص، واستخراج شهادات رسمية عبر الإنترنت، وفي مقابل التسهيلات التي تميز هذه المرحلة، تظهر إلى السطح مجموعة من المشاكل والعراقيل التي قد تشوب تطبيق مثل هذه الإجراءات، سيما ما يتعلق منها بالتعرف على المستخدم، والتأكد من شخصيته، في ظل التطور الموازي الحاصل في أساليب القرصنة الإلكترونية، واختراق المواقع الحكومية الحساسة<sup>1</sup>.

#### رابعا: تطبيقات الحوكمة المحلية الإلكترونية.

إن الحديث عن تطبيقات الحوكمة المحلية الإلكترونية، يفترض وجود مجموعة من المقومات الأساسية،

التي يتركز عليها تجسيد ونجاح هذه التطبيقات، والتي يمكن فهمها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الأسس الأربعة للحوكمة الإلكترونية



, (03/10/2014),at: "Using e-Tools for Good Governance & Administrative Reforms"Réf :. P.K. Mohanty ,  
<http://www.cgg.gov.in/workingpapers/eGovPaperARC.pdf>

**الأفراد:** مثلما تؤدي الحكومات دورا بارزا في تجسيد مشاريع الحوكمة الإلكترونية، يؤدي الأفراد على المستوى المحلي بنفس القدر دورا متزايد الأهمية في ضمان نجاح هذه المشاريع، والتي تتطلب موارد كبيرة؛ ليس فقط من حيث المال؛ ولكن أيضا من حيث الخبرات، المهارات والتزامات الأفراد. لذلك؛ فإدارة الموارد البشرية تمثل التحدي الأكبر لنجاح "مشاريع الحوكمة المحلية الإلكترونية".

**العمليات:** الحوكمة المحلية الإلكترونية لا تتعلق فقط بأتمتة السجلات اليدوية والعمليات القائمة، في الواقع؛ إنما تتمحور حول تحويل العمليات الحكومية وخلق علاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين والشركات. لذلك؛ يجب إنشاء مجموعة جديدة من الأسس التي تستند عليها هذه العملية، وما يتصل بها من سير العمل، دون إحداث تغييرات فوضوية لا يمكن السيطرة عليها، للحفاظ على اتساق واستدامة العملية.

**التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال عنصر رئيسي في جهود الإصلاح، والتي يمكن أن تساعد بشكل كبير في إعادة تشكيل الحكومة لتحسين الأداء وخفض التكاليف، بمعنى أن هذا التحدي يتلخص في إنشاء بنية تحتية متطورة لتكنولوجيات المعلومات لضمان نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية.

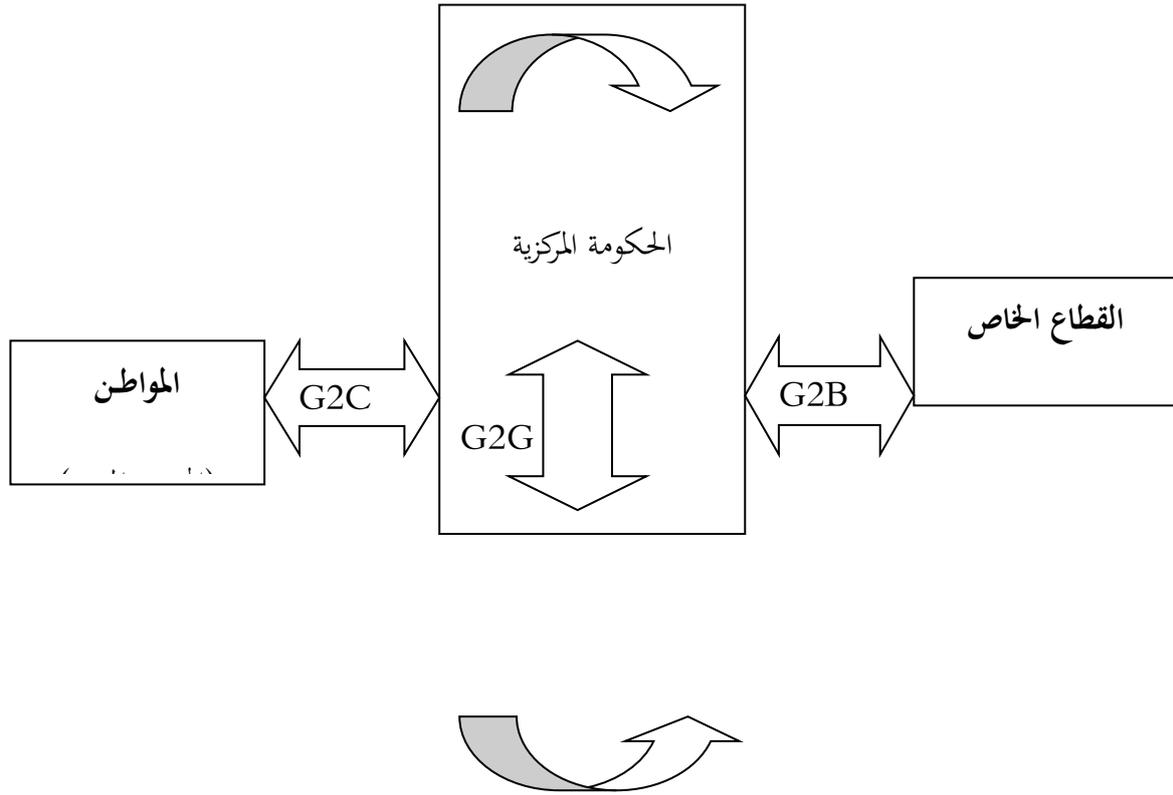
**الموارد:** تتطلب التكنولوجيات الجديدة أنماطاً جديدة من نماذج التنفيذ، فالقيود المفروضة على الميزانية داخل الحكومة، الحواجز أمام دخول الاستثمار الخاص في قطاع الحكومة الإلكترونية، الافتقار إلى المهارات اللازمة لإدارة البرنامج والمشروع، غياب الأطر التي تمكن من تصميم مشاريع الحكومة الإلكترونية على نموذج تمويل ذاتي هي من بين التحديات الهامة في مجال الموارد<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، وبعد الفراغ من إعداد وتجهيز المقومات الضرورية لتجسيد الحكومة المحلية الإلكترونية على أرض الواقع، ولضمان انتشار الخدمات الإلكترونية الحكومية واستفادة كل الأطراف منها وعلى نطاق واسع، سينتج هذا بالضرورة مجموعة من التفاعلات المعقدة، التي تحدث عادة بين ثلاث فئات معينة، وهي: المواطن، القطاع الخاص والإدارة نفسها، وعلى ضوء مخرجات هذه التبادلات والتفاعلات البينية بين هؤلاء الأطراف، ستتضح معالم وشكل الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلي، والتي تتخذ الصيغ التالية، حسب ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (07): التفاعلات بين الفواعل الأساسية في الحكومة المحلية الإلكترونية**

---

1- Ahmed Meyaki, **Strengthening e-Governance in the North-South Local Government**, Co-operation Programme "Ghana, Tanzania, Kenya, South Africa, Namibia and Swaziland", (Finland : The Association of Finnish Local and Regional Authorities ,2010) p. 18



**Réf :** Michiel Backus, E-Governance and Developing Countries, Introduction and examples, Research report, No. 3, April 2001, (12/04/2013), at : <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/288383/119334.pdf>

الحكومة المحلية الإلكترونية في خدمة المواطن (G2C): تشير عموماً إلى وجود قنوات اتصال بين الحكومات المحلية ومواطنيها، وهذا يمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع حكومتهم. فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وخصوصاً الإنترنت، سيسمح هذا للمواطنين المحليين من الوصول

المطلب الثاني: المداخل النظرية لدراسة الحكومة المحلية الإلكترونية.

شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، تطورا لافتا في الإتجاهات والمداخل النظرية الإدارية، التي حاولت ابتكار نماذج تسييرية جديدة، لتمكين المنظمات الإدارية ومنظمات الأعمال من زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، بهدف الوصول إلى تحقيق درجات عالية من رضا المواطنين وجميع أصحاب العلاقة. ومن بين أبرز الإسهامات النظرية المقدمة في هذا الشأن نجد كلا من مدخل التسيير العمومي الجديد، ومدخل التمكين.

### أولا: التسيير العمومي الجديد (NPM)

أدى تزايد الحاجيات الأساسية والخدمات الضرورية التي يطلبها المواطنون بشكل كبير، دافعا مهما لضرورة التحول من النموذج التقليدي للإدارة العامة؛ الذي يتسم بإجراءاته البيروقراطية المعقدة، واستهلاكه الكثير من الوقت، إلى نموذج حديث يتكيف مع هذه التطورات الحاصلة في مجال المطالب المتزايدة، وعلى إثره برز في الأدبيات الإدارية الحديثة، مفهوم "التسيير العمومي الجديد"، كأحد البدائل المتاحة لإصلاح التسيير الإداري، خصوصا في المستويات الحكومية.

وبدأت الأفكار الأولى لهذا التصور تبرز بشكل جلي، بعد تزايد المشاكل والأزمات التي تعرضت لها عدد من الدول الغربية في سبعينيات القرن الماضي، بفعل تردي أداء القطاع العام في هذه الدول؛ كنتيجة لنقص الكفاءة، وتفشي الفساد، ما ولد الحاجة لاستبدال هذا النموذج البيروقراطي الكلاسيكي بنموذج التسيير العمومي الجديد (NPM\*)، كأحد أشكال الاندماج أو التقارب compromise بين الإدارة العامة والإيديولوجية النيولبرالية<sup>1</sup>.

---

\*- New Public Management.

1 - Luo Guanghua, "e- government, people and social change: a case study in china", **EJISDC** 38, 3, (2009), p. 3.

ثم تعززت حركة التسيير العمومي الجديد في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات، وظهرت أولى محاولات تجسيد هذا النموذج في الواقع بالمملكة المتحدة؛ بموجب قرار من رئيسة الوزراء البريطانية السابقة "مارغريت تاتشر"، وكذا في الحكومات المحلية في الولايات المتحدة (مثل سانيفيل، كاليفورنيا)؛ التي عانت من تأثير ارتفاع الضرائب، وحالة الركود الاقتصادي، ثم انضمت إليها لاحقا كلا من حكومات أستراليا ونيوزيلندا في انتهاج هذه الحركة الجديدة في مجال إصلاح الإدارة العامة. وساهمت النجاحات الملموسة التي حققتها الإصلاحات الإدارية الجديدة، في تحول التسيير العمومي الجديد إلى مقاربة إدارية مبتكرة، تبنتها فيما بعد دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وكذلك عدد من الدول الأخرى<sup>1</sup>.

في نفس الإطار، اعتبر "أوسبورن" و"غيلر" أيضا عام 1992 في كتابهما "إعادة اختراع الحكومة"، أن المبادئ التي يبني عليها نموذج التسيير العمومي الجديد تتضمن أيضا<sup>2</sup>:

- الحكومة الحافزة: لا تفترض، بأنه إذا كان هناك حاجة لخدمات معينة أن تقدمها المؤسسات العامة، ولكن يمكن تقديمها من قبل مجموعة من المؤسسات الحكومية، والخاصة والتطوعية أو بأي مجموعة منها.

- الحمي الشعبي يمتلك الحكومة "التمكين بدلا من الخدمة المباشرة": إن دور المؤسسات العامة والحكومة هو خلق الظروف الصحيحة لحل المشاكل، بدلا من القيام بها مباشرة، وغالبا ما يتم إشراك وإدماج الأحياء الشعبية بحل المشاكل.

- حكومة منافسة "إدخال التنافسية إلى تقديم الخدمات": فالتنافسية يمكن أن تكون بين المؤسسات العامة، أو مع مؤسسات بديلة لتزويد الخدمات.

---

1- Gernod Gruening, "Origin and theoretical basis of New Public Management", **International Public Management Journal** 4 (2001), p.2.

2 - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، 189

- حكومة توجهها الرؤية: إزالة سيطرة البيروقراطية بواسطة القواعد واللوائح في المؤسسات العامة، واستبدالها بأنظمة توجه وفق الرؤية والقيم.

- حكومة تدار بالنتائج "تمويل النتائج وليس المدخلات": فالنماذج التقليدية للخدمات العامة يتم توجيهها وفقا للموازنات؛ بدلا من التركيز على المخرجات أو النتائج.

- حكومة يقودها المستهلك "تلبية احتياجات العميل لا البيروقراطية": الاستماع إلى احتياجات ورغبات المتلقين للخدمات العامة.

- حكومة تعمل بنهج المشاريع "تكسب بدلا من أن تنفق": تبحث المؤسسات العامة عن الفرص لجمع التمويل، من خلال بيع الخدمات أو المنتجات لعملياتها.

- حكومة تنزع إلى التوقع "المنع بدلا من العلاج": تحاول التعرف على أسباب المشاكل الحالية والمستقبلية والتعامل معها، بدلا من التعامل مع المشاكل الناتجة نفسها.

- حكومة لامركزية "من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي": الترويج لمرونة أكثر، ومؤسسات ذات هيكل وشكل قليل الطبقات.

من خلال ما تقدم، يمكن فهم التسيير العمومي الجديد على أنه؛ طريقة في التسيير تركز على إدخال معايير وأساليب عمل المؤسسة الخاصة في الإدارة العامة، نشأ هذا المفهوم الجديد أساسا؛ لبحث في كيفية خفض النفقات العامة، وتجاوز انعدام الفعالية والعجز التسييري.

وهو بذلك، يشجع منطق الكفاءة والفعالية في المنظمات العمومية، التي تمر من خلال لامركزية المسؤوليات والموارد، ويعرض إطار معياري يوجه نشاطات كافة المؤسسات العمومية نحو تحقيق النتائج، بدلا

من الإجراءات، وهو ما جعل أهم أطروحات هذه المقاربة تؤكد على المسؤولية والاستقلالية في كل المستويات، الإبداع والتجديد في تسيير الأعمال العمومية، المساءلة ووجوب تحسين الأداء، الكفاءة والفعالية، وبالتالي تحقيق المبدأ الذي يقول: "قل لي كيف تدير وسأقول لك من تكون"<sup>1</sup>.

أكثر من ذلك، يشير التسيير العمومي الجديد إلى ضرورة تحول التنظيمات العمومية نحو هندسة جديدة أكثر مرونة وسلاسة، وأكثر اهتمام بمراقبة النفقات، وكذا منح مسؤولية أكبر للفاعلين العموميين<sup>2</sup>.

بالتالي، نخلص إلى أن "التسيير العمومي الجديد" يمثل ذلك النهج في الإدارة العامة، الذي يوظف المعارف والخبرات المكتسبة في مجال إدارة الأعمال (القطاع الخاص) لتحسين الفعالية، والأداء الجيد للخدمات العامة في البيروقراطيات الحديثة.

على هذا النحو، يمكن فهم سبب التوجه المتزايد للاستثمارات الحكومية في تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتوظيفها في القطاع العمومي، سعياً منها نحو تعزيز الكفاءة والفعالية، فضلاً عن تحقيق نطاق أوسع من القيم الديمقراطية؛ مما يعني أن التسيير العمومي الجديد يقف -صراحة أو ضمناً- وراء هذه الاستثمارات في عديد البلدان عبر أنحاء العالم، على اعتبار أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، أصبح ينظر إليها كأداة مساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة من وراء إصلاح الإدارة العامة<sup>3</sup>.

وفي الواقع؛ فإن تبني هذه التقنيات في القطاع العام، من أجل إنشاء وتقديم خدمات جديدة وذات نوعية، وبهدف زيادة الكفاءة والشفافية، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية وجعل الحكومات أكثر مساءلة وشفافية، من خلال عملية ترشيد المعلومات، غالباً ما تعتبر كوسيلة دعم قيمة لتحقيق إصلاحات

---

1 - Hachimi Sanni Yaya, "Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles", **La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Volume 10, article numéro19, (2005), p.5, 6.

2 - **ibid**, p.06.

3 - Antonio Cordella and Carla Bonina, "A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: A theoretical reflection", **Government Information Quarterly** 29 (2012), p. 512

الإدارة العامة المتوخاة من اتجاهات التسيير العمومي الجديد، فاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع العام، سيؤثر على الخصائص الرئيسية للإدارة العامة الكلاسيكية، وبنفس الطريقة تعمل تقنيات التسيير العمومي الجديد<sup>1</sup>.

ومما لا شك فيه؛ فإن إصلاح القطاع العام بات مرتبطا إلى حد كبير بالتمكين لتكنولوجيات الإعلام والاتصال - كجزء من الإصلاحات السياسية والإدارية- في "التسيير العمومي الجديد"، خصوصا وأن هذه التكنولوجيات الحديثة فرضت نفسها في كل نواحي الحياة، وبكل حال لم تكن الإدارة العامة استثناء في هذا التأثير؛ لا سيما وأن الإنترنت أصبحت عنصرا تمكينا في جميع أنشطة المجتمع، وأصبح معه مفهوم "الإلكترونية" أول الشروط الأساسية لتحقيق الفعالية.

### ثانيا: مدخل التمكين

فرض منطق العولمة بكل ما يحمله من تطورات في مختلف المجالات، التوجه نحو التجديد في مختلف مناهج إدارة الشأن العام، للتعريف مع مقتضيات هذا الواقع الجديد، وهو ما تجسد من خلال تصاعد أهمية ما يعرف بالتمكين كأحد المداخل الأساسية، التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية الإدارية، فضلا عن الوصول إلى فعالية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويعتبر التمكين من المداخل التي اكتسبت أهمية متزايدة منذ بداية التسعينيات، نتيجة ارتباطه بالعديد من عناصر القوة ذات الدلالات التنموية والاجتماعية. والتمكين كمفهوم يرتكز على عناصر القوة التي تمثل جوهره، حيث يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة ما. وكونها "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم للمشاركة في عملية صنع القرارات، وكذلك وضع

---

1 - Loc. cit.

الأهداف المستقبلية، كل في نطاق مسؤوليته وسلطاته، وإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف، لتحقيق قدر من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج المتوقعة"<sup>1</sup>.

وتذهب تعريفات أخرى، لربط مفهوم التمكين بقضايا التنمية؛ من خلال التأكيد على ارتباطه بعملية توسيع فرص وحرية الفقراء، في الحصول على أفضل نصيب من نتائج عملية التنمية المستدامة.

في حين تركزت التعريفات المرتبطة بالتمكين السياسي، على ضمان الفرص المتكافئة للأفراد في ممارسة حرياتهم، والمشاركة في وضع السياسات العامة للدولة، وصنع القرارات، وممارسة عملية الرقابة على أداء أنشطة مؤسساتها. والتأكيد على أن أعمال سلطة القانون، وبناء دولة المؤسسات، وصيانة حقوق الإنسان تمثل ركائز أساسية لتحقيق التمكين السياسي.

ويطرح البنك الدولي تعريفه للتمكين، بكونه "عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات؛ تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما"<sup>2</sup>.

وتركز تعريفات التمكين في مجملها على عناصر القوة من حيث مصادرها، وأنماط توزيعها في المجتمع، وكونها عملية ديناميكية، تسعى للقضاء على كل أشكال عدم المساواة بين أفراد المجتمع، وهو ما يمكن تحقيقه عبر المحاور الثلاث التالية<sup>3</sup>:

- إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء كانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد...) أو غيرها من السلوكيات النمطية التي تضع الفئات المهمشة في مراتب أدنى؛

1 - الموسوعة العربية للمجتمع المدني، أمانى قنديل (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2008)، "مادة العلوم الاجتماعية" ص. 98

2- المكان نفسه.

3 - المرجع نفسه، ص. 99

- تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش وتتولى عملية التمكين؛

- تركيز عملية التنمية الاجتماعية على الفئات المهمشة، وذلك عبر تنمية قدراتها المعرفية ومواردها، على النحو الذي يكفل لها الاندماج في المجتمع، بمشاركة فاعلة، وفرص متكافئة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا.

إن أهم ما يمكن التركيز عليه في هذا الشأن، هو ارتباط مفهوم التمكين بمفاهيم التنمية، إذ يجعل من قضايا التنمية أكثر تشاركية، من خلال سعيه إلى تمليك الفقراء والمهمشين لمختلف عناصر القوة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمعرفية)، وتمكينهم من التأثير في السياسات العامة والعملية التنموية وممارسة حق الاختيار.

فقد كان لترسخ المفاهيم التنموية وتطورها واستنادها إلى إعلان الحق في التنمية الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1986، أثره الواضح في بروز العلاقة الارتباطية بين مفاهيم التنمية ومفهوم التمكين بدرجة كبيرة، بحيث أصبح الحق في التنمية جزءا لا يتجزأ من حقوق الإنسان، واعتبار الإنسان الهدف الرئيسي للتنمية، والتأكيد على مفهوم المشاركة وتوسيع نطاقها لتشمل الفئات المهمشة في المجتمعات ودعمها<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح الترابط الوثيق بين التمكين والمشاركة، باعتبار أن كليهما يهدف إلى قيام كل الفاعلين على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بدور فعال في بلورة وبناء برامج التنمية بتوافق وانسجام وتعاون. وهذا يتطلب مجموعة من المقومات تستند أساسا إلى<sup>2</sup>:

1- المرجع نفسه، ص.101

2 - عبد اللطيف جبراني، "المشاركة المواطنة"، تم تصفح الموقع يوم (2015/10/29)، في:

<http://www.local-med.net/wp-content/uploads/2013/02/PARTICIPATION-CITOYENNE.pdf>

- عنصر الشراكة، إذ بدونها لا يمكن إنشاء قانون هادف يضمن انخراط كافة الأطراف؛
- عنصر الثقة المتبادلة بين أطراف عملية التنمية؛ والذي يفترض وجود شرط أساسي يقوم على القناعة المتبادلة بين أطراف عملية التدبير، بقدرات كل طرف واستعداده لتنفيذ المطلوب منه؛
- عنصر التواصل بين أطراف عملية التنمية؛ بتحديد وتوضيح أهداف ومقاصد برامج التنمية، وبالتالي إشراك الجميع في تمثيلها، وحتى يحقق التواصل نتائجه؛ لا بد من بناء شبكات لتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات عموديا وأفقيا.

إجمالاً، يعتبر الهدف الأسمى للتمكين هو التمثيل الواسع للسكان أفراداً ومنظمات في تصور وتدبير كل أنشطة التنمية التي تم جماعتهم، فهو يتيح تمثيلاً حقيقياً ومتوازناً لهؤلاء فيما يتعلق بعرض قضاياهم والدفاع عنها، ثم أنه يساعد على التعرف على الطاقات البشرية والنخب القادرة على تدبير الشأن المحلي بشكل ناجح، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتيح تنمية القدرات بثمين وتنمية الرأسمال الاجتماعي وتحسين القدرة على معالجة المشاكل وتحديد وإنجاز الأهداف وفهم وتدبير حاجيات التنمية. وهو ما يسمح بتحسين النتائج المرجو تحقيقها من الأهداف المسطرة، بفضل تحسين التدبير عن طريق تنسيق التدخلات، وإضفاء الشفافية عليها بانخراط الجميع في وضع المشاريع وتنفيذها وتتبع تطورها، أن الهدف الأساسي<sup>1</sup>.

ومن المهم التأكيد على أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تكتسي قيمة مهمة في تعزيز مدخل التمكين على أرض الواقع، سيما وأن تطور هذه التكنولوجيات يمنح مجالاً أوسع للحصول على المعلومات والاتصالات، في أوساط الفئات المحرومة والسكان الذين يعانون نقصاً في الخدمات، بما يساعد هذه الفئات على زيادة مشاركتها في العمليات المدنية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية؛ فالقدرة التي تتمتع بها هذه

---

1 - محمد الهيلوش، "التدبير التشاركي الاستراتيجي أداة الحكامة المحلية الجيدة"، في محمد الزرهوني ومحمد البقصي محرراً، المجتمع المدني والحكامة الترابية (فاس، المغرب: الشركة العامة للتجهيز والطبع، 2012)، ص 85، 86.

التقنيات الحديثة، من الوصول إلى الفئات التي لم تصل إليها أي وسيلة من وسائل الإعلام الأخرى سيسمح بتمكينها من المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واتخاذ قرارات واعية بشأن القضايا التي تؤثر على حياتها، وتكون بالتالي أداة للعمل الاجتماعي والتغيير الإيجابي.

كما أن توفر المعلومات، يعتبر بمثابة قوة للمواطنين للاستفادة من الفرص المتاحة والحصول على الخدمات العامة، وممارسة حقوقهم، والتفاوض على نحو فعال، وكذا المساهمة في تقديم المسؤولين في الدولة والفاعلين غير الحكوميين للمساءلة؛ في حال إخلالهم أو انحرافهم في أداء مهامهم، ويتوقف هذا على القوانين السائدة في البلد حول حق الحصول على المعلومة وحرية الصحافة والإعلام، لاسيما تلك التي تكون قابلة للوصول من طرف الأفراد المهمشين والمقصين، كالصحافة المحلية التي تكون أقرب للمواطن، إلى جانب توفير بيئة مواتية لوصول الأفراد بصورة أسرع للمعلومات، وفي الوقت المناسب وباللغة المحلية التي يستطيع فهمها الجميع.

نخلص في نهاية الفصل إلى أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التنمية، خاصة وأن هذا المفهوم يتعلق بالآليات التي تمكن الأفراد من التعبير عن حقوقهم والتمتع بها، في ظل التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تتضمن الحوكمة الإلكترونية العديد من الإمكانيات، لتحقيق الكثير من الأهداف التنموية (فقضايا الحد من الفقر مثلا، التخلف الاقتصادي، ضعف الكفاءة، الفساد المتفشى...، فنظرا للفوائد التي تتمتع بها هذه المقاربة، فهذا يجعلها تسهم في تحول القطاع العام من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج تسييري، أكثر استجابة ومساءلة وفعالية في إدارة البرامج التنموية، وبالتالي فتطبيقها في الجزائر على مستوى الإدارة المحلية يمكن أن يسهم باتجاه الإصلاح، والعصرنة، ورفع مستويات الأداء والفعالية فيها، وتجاوز مختلف المشاكل التي تعرقل دورها في التنمية.

# الفصل الثاني

واقع التنمية المحلية في الجزائر بين

معوقات إدارتها وضرورات

عصرنتها

تعد التنمية أحد الركائز الأساسية المتوخاة من وضع وتجسيد البرامج والمشاريع المحلية والوطنية المختلفة، خصوصا إذا ما تم توجيهها نحو المجتمعات المحلية، باعتبارها تمثل حجر الزاوية لإيجاد الحلول للكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعاني منها، وهذا بحكم قربها من المواطنين. وفي هذا الصدد، يلاحظ أن أداء الإدارة المحلية في الجزائر لمختلف الصلاحيات الممنوحة لها صاحبه الكثير من المشاكل والمعوقات، التي حالت دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها، إذ ظل هذا الأداء موسوما بالبطء والجمود والتعقيد وسوء التخطيط، وتفشي ظاهرة الفساد والوساطة والتسلط، إضافة إلى ضعف القدرات المهنية لمختلف مواردها البشرية، خاصة على مستوى القيادات ومقاومتها للتغيير، ما أفرز عجزا واضحا أثر سلبا على إدارة برامج التنمية الشاملة.

في ظل هذه الظروف، أصبح التوجه نحو إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر أمرا حتميا، وهذا من خلال اعتماد مجموعة من المداخل المعاصرة في الإصلاح الإداري؛ لعل من أهمها في الوقت الراهن، ما يعرف بمقاربة الحوكمة الإلكترونية؛ التي تقتضي أن يكون هناك أجهزة محلية حديثة منفتحة؛ تركز على أسس الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية لمواطنيها، عبر تسريع المعاملات والتواصل المباشر معهم، من خلال الاستعانة بالمميزات التي تتيحها تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل لكل هذه النقاط وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: تشخيص واقع التنمية المحلية في الجزائر.

المبحث الثاني: عصنة الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية.

المبحث الثالث: قراءة في واقع البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وأثره على تطور

الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

## المبحث الأول: تشخيص واقع التنمية المحلية في الجزائر.

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر ركيزة أساسية في التنظيم الإداري، إذ تملك سلطات وصلاحيات واسعة في العديد من شؤون الحياة، تضطلع من خلالها بدور هام في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين حياة الأفراد وترقية الخدمات العمومية، لذلك ارتبطت الإدارة المحلية بمفهوم التنمية الشاملة؛ التي تركز على استغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة في الأقاليم، من أجل الارتقاء بالمجتمع المحلي في مختلف الميادين، غير أن واقع إدارة الشؤون العامة في هذا المستوى، أثبت ضعف دور الأجهزة القائمة على ذلك، في القيام بمختلف المهام المنوطة بها، نظرا للعديد من المعوقات التي حالت دون تحقيق الأهداف المسطرة.

إذن، سيحاول هذا المبحث تبيان دور كلا من الولاية والبلدية باعتبارهما فاعلين رئيسيين في مجال التنمية المحلية، وكذا تشخيص أهم المشاكل التي تواجههما في هذا المجال.

### المطلب الأول: الفواعل الرئيسية للتنمية المحلية في الجزائر (الولاية، البلدية).

بعد استعادة الجزائر لسيادتها الوطنية، عملت السلطات العمومية على تنظيم الجماعات الإقليمية (أوما يعرف بالبلدية)، بالعديد من النصوص القانونية والتنظيمية، بما يتماشى والظروف السياسية والاقتصادية للبلاد، بدءا بتنظيم البلدية في عام 1967 بالأمر رقم 67/24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية، باعتبارها الجماعة الإقليمية، السياسية، الإدارية، الاجتماعية والثقافية، أي الخلية الأساسية للمركزية القاعدية للدولة، تلاه تنظيم الولاية بالقانون الصادر عام 1969، كوحدة إدارية وشخصا من أشخاص القانون العام، وأن الغاية من هذا التنظيم تكمن أساسا في تقريب الإدارة من المواطن والسهر على التكفل بحاجياته الأساسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد مقدم، "علاقة الناخب بالمنتخب المحلي وانعكاساتها على التنمية المحلية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنظرة"، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 02/01 ديسمبر 2015)، ص. 55

وفي مرحلة لاحقة، تم إصدار قانون جديد للبلدية رقم 08 / 90، والمؤرخ في 07 أبريل 1990، وكذا قانون الولاية 09 / 90 المؤرخ في 07 أبريل 1990، لمسايرة مقتضيات المرحلة الجديدة المتميزة بالمبادئ والتوجهات الجديدة التي أقرها دستور 1989، كالانتقال من نظام الأحادية الحزبية إلى التعددية الحزبية والنقابية والانفتاح الاقتصادي؛ وجعل كلا البلدية والولاية بمثابة الجماعات الإقليمية الأساسية، التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ودفعت التطورات المتسارعة التي حصلت داخل المجتمع الجزائري؛ كتزايد مطالب السكان وتطلعاتهم السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، إلى وضع قانون جديد لكل من البلدية عام 2011 والولاية 2012، بهدف تجسيد تصور جديد في مجال تنظيم الجماعات المحلية، غايته الأساسية تكريس أهداف التنمية المحلية في إطار تشاركي.

انطلاقا من هذا، أصبح ينظر إلى كلا من "الولاية والبلدية" في الجزائر، باعتبارهما الركيزة الأساسية التي يستند عليها أي عمل إنمائي؛ لذا أوكلت لهما صلاحيات واسعة في كافة المجالات، لكي يتمكنوا من خلالها العمل على صياغة وبلورة مشاريع تنمية جادة وهادفة، تندرج ضمن خطة خاصة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المجتمعات المحلية، وعمامة ضمن خطة النهوض بالدولة ومؤسساتها، وبالتالي يؤدي كلا منهما دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

### أولا: الولاية كفاعل أساسي في التنمية المحلية.

تعرف الولاية طبقا للمادة الأولى من قانون الولاية، على أنها "الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار

المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها بالشعب وللشعب".

وطبقا للمادة الثانية من قانون الولاية، فإن الولاية تتكون من هيئتين هما المجلس الشعبي الولائي والوالي<sup>1</sup>. وباعتبار الولاية جماعة إقليمية لامركزية، تمارس بموجب القوانين والتنظيمات، مجموعة من الصلاحيات المخولة لها في ميادين مختلفة، يمكن حصرها فيما يلي:

في مجال الاختصاصات العامة: هناك العديد من المجالات التي يتداول فيها المجلس الشعبي الولائي والتي ورد ذكرها في المادة 77 من قانون الولاية، وتتعلق بـ: الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، السياحة، الإعلام والاتصال، التربية والتعليم العالي والتكوين، الشباب والرياضة والتشغيل، السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية، الفلاحة والري والغابات، التجارة والأسعار والنقل، الهياكل القاعدية الاقتصادية، التضامن بين البلديات، التراث الثقافي المادي وغير المادي والتاريخي، حماية البيئة، التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ترقية المؤهلات النوعية المحلية<sup>2</sup>.

في مجال التنمية الاقتصادية والهياكل القاعدية: تقوم الولاية في هذا المجال بإعداد مخطط للتنمية على المدى المتوسط في المجال الاقتصادي، توضح فيه الأهداف والبرامج والوسائل المسخرة من طرف الدولة، في إطار مشاريع الدولة والبرامج البلدية للتنمية، ويقدم المجلس اقتراحاته فيما يتعلق بهذا المخطط<sup>3</sup>.

وبهدف تفعيل مخططات التنمية المحلية؛ نصت المادة 81 من قانون الولاية، على إنشاء بنك معلومات يجمع كل الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تخص الولاية،

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المواد 01، 02، ص. ص. 8، 9.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المادة 77، ص. 16.

3 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المادة 81، ص. 17.

لتكون بمثابة مرتكز لكل مخطط تنموي محلي، وألزمت ذات المادة على وضع جدول سنوي، يوضح النتائج المحصل عليها في كل القطاعات، وحساب معدلات نمو كل قطاع، وهذا يخدم بلا شك قواعد التسيير الاقتصادي<sup>1</sup>.

وفي إطار مخطط التنمية، يقوم المجلس وفق ما نصت عليه المادتين 82، 83 من قانون الولاية بتحديد المناطق الصناعية، التي يراد إنشاؤها ويساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية، ويقدم اقتراحات بخصوص ذلك، كما يعمل المجلس على تقديم التسهيلات اللازمة للمتعاملين للاستفادة من العقار الاقتصادي، والعمل على تشجيع تمويل الاستثمارات، وهو أيضا يساهم في إنعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة على مستوى الولاية باتخاذ كل التدابير الضرورية، ويطور المجلس أعمال التعاون والتواصل بين المتعاملين الاقتصاديين ومؤسسات التكوين والبحث العلمي والإدارات المحلية، من أجل ترقية الإبداع في القطاعات الاقتصادية، كما يعمل المجلس على ترقية التشاور بين المتعاملين الاقتصاديين، بغرض ضمان محيط ملائم للاستثمار<sup>2</sup>.

ضف إلى ذلك، يبادر المجلس طبقا للمواد 88 إلى 91 من قانون الولاية، بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها، كما يقوم بتصنيف الطرق والمسالك الولائية حسب الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها، كما يعمل على الاتصال بالمصالح المعنية بالأعمال المتعلقة بترقية وتنمية هياكل استقبال الاستثمارات، وبيادر المجلس بكل عمل يهدف إلى تشجيع التنمية الريفية وخاصة في مجال الكهرباء وفتح العزلة<sup>3</sup>.

---

1 - عمار بوضياف، شرح قانون الولاية "القانون 12 - 07 المؤرخ في 21 فبراير 2012" ( الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 232.  
2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المادة 82، 83، ص. 17.  
3 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المواد 88، 89، 90، 91، ص. 17، 18.

في مجال الفلاحة والري: تبادر الولاية وتضع حيز التنفيذ كل عمل يهدف إلى حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي، كما تعمل على تشجيع تدابير الوقاية من الكوارث الطبيعية، وتضع محطات لمحاربة أخطار الفيضانات والجفاف، وتتخذ كل الإجراءات التي تهدف إلى إنجاز أشغال تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدود إقليمها، كما تبادر الولاية بالاتصال مع المصالح المعنية بكل الأعمال الموجهة نحو تنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة وإصلاحها، وضمن إطار الوقاية، تساهم الولاية بالاتصال مع المصالح المعنية بتطوير كل عمل يهدف إلى الوقاية ومكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية والنباتية، كما تعمل الولاية على تنمية الري المتوسط والصغير، وتساعد تقنيا وتدعم ماليا بلديات الولاية فيما يتعلق بمشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير، وإعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية<sup>1</sup>.

في المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي: هناك العديد من المهام التي تضطلع بها الولاية في هذا الإطار، طبقا لما نصت عليه المواد من 93 إلى 99 يمكن تحديدها في<sup>2</sup>:

تعمل الولاية على التشجيع أو المساهمة في ترقية برامج التشغيل، بالتشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين، ولاسيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها، كما تتولى إنجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز إمكانات البلدية، مع الأخذ بعين الاعتبار احترام المعايير الوطنية، والسهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية، وتساهم بالاتصال مع البلديات في تنفيذ كل الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الإسعافات والكوارث والآفات الطبيعية والوقاية من الأوبئة ومكافحتها.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المواد 84، 85، 86، 87، ص. 17.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المواد 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، ص. 18.

كما تساهم الولاية بالتنسيق مع البلديات، في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي، وحماية الأم والطفل ومساعدة الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، ومن هم في وضعية صعبة والمحترجين، والتكفل بالمشردين والمرضى عقليا.

وتأخذ الولاية كذلك على عاتقها حماية التراث الثقافي والفني والتاريخي، وتعمل على تطوير كل عمل يهدف إلى ترقية بالتنسيق مع البلديات، ومصالح الدولة المعنية والجمعيات، وتقتراح التدابير الضرورية لتحقيق هذا الغرض.

إضافة إلى ذلك، فالولاية تسهر على حماية القدرات السياحية وتأمينها وتشجيع كل استثمار متعلق بذلك.

في مجال تجهيزات التربية والتكوين المهني: تتولى الولاية في إطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة المدرسية والتكوينية؛ إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني، وتكفل بصيانتها والحفاظة عليها وكذا تجديد تجهيزاتها المدرسية<sup>1</sup>.

في مجال السكن: بإمكان الولاية أن تسهم في إنجاز برامج السكن، وهذا وفق ما نصت عليه المادة 100 من قانون الولاية، ما يعني أن الأمر جوازي وليس وجوبي، ومن منطلق أن أزمة السكن طالت كل الولايات، فإنه من مصلحة الولاية المساهمة في وضع برامج السكن على مستواها كخطوة للتعبير عن انشغالات المواطنين ومحاولة الاستجابة إليها<sup>2</sup>.

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المادة 92، ص. 18.

2 - بوضياف، مرجع سابق، ص. 236.

كما تساهم الولاية في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية، والمحافظة على الطابع المعماري، وتساهم بالتنسيق مع البلديات والمصالح التقنية المعنية في برنامج القضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه<sup>1</sup>.

### ثانيا: دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية.

تعتبر البلدية قاعدة اللامركزية، والإطار الأساسي للتعبير عن الديمقراطية، ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وفي إطار ذلك فهي تتمتع بمجموعة من الصلاحيات يمكن تحديدها في: في مجال تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة: تعمل البلدية على إعداد برامجها السنوية والمتعددة السنوات والمصادقة عليها، والسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة لها قانونا، ويكون ذلك في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، كما تشارك البلدية في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة، وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. كما تخضع للرأي المسبق للبلدية إقامة أي استثمار و/أو تجهيز على إقليم البلدية، أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، خاصة ما تعلق بحماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة، إضافة إلى ذلك، تبادر البلدية بكل عملية وتتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز، وبعث تنمية نشاطات اقتصادية

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012، "المتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري 2012، المادة 101، ص. 18.

تتماشى مع طاقات البلدية ومخطتها التنموي، وتتخذ لهذا الغرض كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته، كما تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية، وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما<sup>1</sup>.

في مجال التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز: تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي، كما تتولى البلدية ضمن الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما وبمساهمة المصالح التقنية للدولة، التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها، والسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن، وعلى احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

وفي إطار حماية التراث المعماري، تعمل البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية، كما تتولى البلدية السهر على الحفاظ على وعائها العقاري، ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي، والحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة، وتبادر بكل عملية مرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا كل عملية متعلقة بتسييرها وصيانتها، والمساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية، كما توفر البلدية الشروط التحفيزية للترقية العقارية في مجال السكن، وتسهم في ترقية برامجهم وتعمل على تشجيع كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء، إضافة إلى حرصها على تسمية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية، وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة في إقليمها<sup>2</sup>.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، "المتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، ع. 37، 03 جويلية 2011، المواد 107، 108، 109، 110، 112، ص. 17.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، "المتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، ع. 37، 03 جويلية 2011، المواد 113، 115، 116، 117، 118، 119، 120، ص. 17، 18.

في المجال التربوي الثقافي: تعمل البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، على اتخاذ كافة

الإجراءات بغرض:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي، وهذا طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها؛
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية، والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك؛
- كما يمكنها اتخاذ - عند الاقتضاء - وفي حدود إمكاناتها كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني؛
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية، الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية، التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة وتقديم مساعدتها لهذه الهياكل، إضافة إلى المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والعمل على المحافظة عليها وصيانتها<sup>1</sup>.

في مجال التضامن الاجتماعي والسياحة: تقوم البلدية بتشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل، وتعمل على حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية، إضافة إلى المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة، والعمل على تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة، ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة، كما تعمل البلدية على اتخاذ كل التدابير التي تهدف إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المعنيين باستغلالها<sup>2</sup>.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، "المتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، ع. 37، 03 جويلية 2011، المادة 122، ص. 18.

2 - المكان نفسه.

في مجال النظافة وحفظ الصحة: تسهر البلدية في هذا الإطار بمساهمة المصالح التقنية للدولة، على توزيع المياه الصالحة للشرب، صرف المياه المستعملة ومعالجتها، كما تعمل على جمع النفايات الصلبة، ونقلها ومعالجتها، ومكافحة نواقل الأمراض المتنقلة، إضافة إلى الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور<sup>1</sup>.

كما تعمل البلدية طبقا للمادة 123، على صيانة طرقات البلدية ووضع إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها، وتكفل البلدية طبقا للمادة 124 في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن وفي حدود قدراتها، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

يتضح من خلال ما سبق؛ أنه بالرغم من الصلاحيات الواسعة الممنوحة للإدارة المحلية (الولاية والبلدية) باعتبارها آلية لتكريس اللامركزية وهذا بموجب القانون، إلا أنه من الناحية العملية نلاحظ أن هناك ضعف في تطبيق اللامركزية على مستوى البلدية وخصوصا الولاية؛ فإذا كانت المجالس المحلية المنتخبة (البلدية والولاية)، تعتبر من الناحية النظرية الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية وتكريس الديمقراطية؛ من خلال ممارسة سكان الأقاليم حقهم في تسييرها والسهر على شؤونها، إلا أنه في الواقع، نلاحظ هيمنة هيئات عدم التركيز الإداري (الوالي، الدائرة) على مختلف الصلاحيات الممنوحة للمجالس المحلية المنتخبة.

وهذا من شأنه أن يجعل هذه المجالس المحلية في موقع هامشي وملحق بالحكومة المركزية، كما يجعلها عاجزة عن تلبية احتياجات المواطنين، حتى فيما يخص الخدمات والمهام المحدودة المنوطة بها، حيث أنها تظل تحت قبضة الوزارات ومحكومة بالسياسات والتوجيهات الوطنية، لا بالأولويات والمتطلبات المحلية، وكنتيجة لذلك فإن الإدارة المحلية تبدو وكأنها في معزل عن المواطنين.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، "المتعلق بالبلدية"، المجريدة الرسمية، ع. 37، 03 جويلية 2011، المادة 123، ص. 19.

فعلى الرغم من أهمية الدور المحوري الواجب استمراره للسلطة المركزية في مجال صياغة الأهداف الوطنية الكلية للسياسات العامة وتحقيقها، إلا أنه في مقابل ذلك، ينبغي تقدير أهمية دور المحليات في صياغة خطط تنميتها في إطار الأهداف الوطنية والسياسات العامة، وتحمل مسؤولية تنفيذها بمشاركة شعبية منظمة تتسع لكل القوى الفاعلة في المجتمع المحلي.

### المطلب الثاني: تحديات التنمية المحلية في الجزائر

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشكلات والتي كانت سببا في التأثير السلبي على مختلف سياساتها وبرامجها التنموية ومن بين هذه المشاكل يمكن ذكر ما يلي:

**1- طبيعة النظام السياسي:** إن معظم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر، ناتجة أساسا عن طبيعة النظام السياسي؛ إذ يعتبر أهم عامل في تردي أداء الأجهزة المحلية في مجال سياساتها التنموية، فالإدارة المحلية ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، ونتيجة الضعف الذي يعاني منه هذا الأخير، فقد أثر ذلك على مستوى أداء الأجهزة المحلية، مما أدى إلى انتشار الكثير من المظاهر السلبية وعلى رأسها الفساد<sup>1</sup>.

**2- البيروقراطية الشديدة:** يشير واقع إدارة الشأن العام في الجزائر، إلى أن الإدارة المحلية تعاني من كثرة العراقيل والإجراءات الإدارية المعقدة؛ مثل طلب كميات كبيرة من الوثائق لا معنى لها أحيانا، واستغراق وقت طويل لاستخراجها، وهي تعتبر من العوامل التي تسبب التعطيل وتعيق التقدم وينتج عنها بطء ونقص في مردودية كل عملية تنموية، وهروب المستثمرين المحليين والأجانب.

1 - محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 259.

والبيروقراطية لا تتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة فقط، بل تتعلق أيضا بالموظفين الذين يمثلون فئة اجتماعية واحدة تشكلت شيئا فشيئا منذ الاستقلال، وتركزت بين أيديها وسائل القرار، وقد تطورت مع تطور الأنشطة التنموية بجميع جوانبها (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية)، إلى أن أصبحت تحتل مكانة في التأثير على صياغة القرارات، وجعلتها تهيمن على غيرها من الفئات الاجتماعية، ويتفقم الأمر بأكثر حدة، كلما تنامت هذه الفئة وانسجمت الجماعات المكونة لها واتحدت مصالحها.

ثم أنها تعتمد على نموذج العلاقات الشخصية التقليدية، لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمراريتها في شكل من أشكال العلاقات "الزبونية". وقد ساهمت هذه الظاهرة في المقابل على ترسخ نوع من العلاقات مع المواطن، المبنية على أساس الحذر المتبادل وانعدام الثقة، وجعلت منه "المتحايل الدائم عليها". مما تسبب في كثرة الشكاوى التي كان سوء التسيير الإداري سببا رئيسيا فيها.

والملاحظ أن هذه الفئة كانت في كثير من الأحيان، وراء ضعف وتواضع البرامج التنموية الحكومية، خاصة إذا كانت هذه السياسات لا تخدم مصالحها أو تضر بمواقعها، و أدت أحيانا بشكل غير مباشر، في دفع المواطنين نحو الاحتجاج وحتى التخريب بسبب إساءة معاملتهم، وعدم النقل الجدي لانشغالهم؛

**3- الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لمختلف البرامج التنموية، فلا يمكن صياغة وتنفيذ سياسات تنموية فعالة، في ظل غياب موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والخبرة والقدرة على الإبداع ومواكبة التغيير.

وفي هذا الإطار، فإن الأزمة التي تعانيها الإدارة المحلية في الجزائر، ترجع أساسا إلى نقص المورد البشري الذي يتمتع بالكفاءة، حيث يبرز بشكل واضح نقص الخبرات الفنية وانخفاض مستوى الكفاءة لموظفي الأجهزة المحلية إضافة إلى قلة المتخصصين، كما تعاني نقصا في التأطير وتدني في التأهيل، وهذا الأمر جدير بالاهتمام بسبب تأثيره السلبي على تنفيذ السياسات العامة المحلية، وأمام هذه الوضعية المتأزمة فإنه لا يمكن

اعتماد أية سياسة لامركزية مستقرة وناجعة، دون توفير موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة ذات كفاءة عالية والتكفل بها داخل الأجهزة المحلية<sup>1</sup>.

ناهيك عن أن التوظيف على مستوى الإدارة المحلية، أدى إلى وقوع تضخم في عدد العمال دون التركيز على النوعية، ما جعل مصاريف أغلب البلديات تخصص لأجور الموظفين، كما أن الحاجة إلى التكوين الدائم والمتخصص وتحسين المستوى؛ بما يضمن تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، دفع السلطات الرسمية في البلاد خلال السنوات القليلة الماضية، نحو اعتماد سياسة التركيز على توظيف الإداريين ممن يحملون الشهادات الجامعية، وبرمجة عمليات تكوينية للموظفين، سيما ممن يشغلون مناصب عالية، نظرا لأن المعرفة المتخصصة تساهم في نجاعة الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسات العامة. ضف إلى ذلك، اعتماد الإدارة المحلية في الجزائر - غالبا- في توظيف مواردها البشرية على أسس ذاتية، أكثر منها موضوعية؛ وهذا لضمان حصول المسؤول على الوفاء والإخلاص من قبل الفرد الذي عينه في ذلك المنصب، بحيث يتم تقييمه على أساس الخدمات التي يقدمها للمسؤول مقابل هذه العلاقة الزبونية؛ والتي تركز في اختيار الموظفين وفقا لانتماؤهم القبلية والعائلية والمصلحية، بدلا من معايير الكفاءة وشفافية إجراءات التوظيف التي تقتضيها القوانين السارية<sup>2</sup>.

**4- العوائق المالية:** رغم أن التشريع المالي في الجزائر يضبط التسيير المالي للشؤون المحلية، ويحدد حجمها ونوعها ومصدرها وطرق استعمالها، وكذا قواعد تسيير الميزانية، والعمليات المالية للجماعات المحلية، إلا أن القضايا المتعلقة بالمالية المحلية لا تزال تخضع للقرار المركزي، كما أن البلدية لا تقوم بأي مشروع إلا في إطار

---

1 - المرجع نفسه، ص. 46.

2 - المكان نفسه.

المخططات والاستراتيجيات الوطنية التي تبلورها السلطة المركزية، ثم أن تسيير المالية المحلية يعاني غياب الشفافية، والتأخر في الحصول على الاعتمادات المالية الذي يؤثر على عملها<sup>1</sup>.

مما يعني أن وصف الاستقلالية المالية للجماعات المحلية عملياً لا وجود له، إذ أن اتساع وتعميق وظائف الإدارة المحلية قابله زيادة نفقاتها حتى أصبحت موارد بعض البلديات لا تغطي حتى نفقاتها الضرورية\*، وعجزت عن مسايرة التنمية الوطنية والسيطرة على نفقاتها، الأمر الذي استدعى تدخل الدولة في شكل مساعدات مالية أو التكفل ببعض المشاريع التي تفوق تكلفتها طاقة البلدية المالية، الأمر الذي أثر على استقلاليتها المالية وأدى إلى الإخلال بسيرها وعدم تحقيق النتائج المطلوبة والمنتظرة منها<sup>2</sup>. وعليه؛ تجد الإدارة المحلية نفسها أمام صعوبات مالية تمنعها من تأدية مهامها بالشكل المطلوب.

**5- استشرء ظاهرة الفساد:** تشير ظاهرة الفساد\* إلى أنها أحد الأعراض التي ترمز إلى وقوع خطأ في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، باعتبار أن المؤسسات والأجهزة التي وضعت لإدارة العلاقات المتشابكة بين المواطن والدولة، أصبحت تستخدم بدلا من ذلك كوسيلة للإثراء الشخصي وتقديم المنافع إلى الفاسدين<sup>1</sup>.

---

1 - الطيب ماتلو، "مبدأ الشفافية في تسيير المالية المحلية"، الفكر البرلماني، ع.07، (2004)، ص. 86.

\*- أفادت إحصاءات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بأن عدد كبير من البلديات تعاني عجزاً مالياً على المستوى الوطني، بلغ حوالي 955 بلدية، أي ما يمثل 62 بالمائة من إجمالي بلديات الوطن. مقابل البلديات الغنية التي لم تتجاوز 7 بالمائة، ما يمثل حوالي 107 بلدية، أما البقية المتمثلة في 477 بلدية فهي متوسطة الدخل، كما أفادت إحصائيات مديرية المالية المحلية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، أن أزيد من 1200 بلدية عبر الوطن، عانت من عجز مالي ما بين سنوات 2000 و2010، مشيرة إلى أن هذه المعاناة أدت إلى تنصيب المراقب المالي ومراجعة توزيع الإعانة الأساسية في سنة 2010. وتؤكد الإحصائيات أن 62 بالمائة من البلديات، فقيرة وتواجه عدم التوازن بين مداخلها ونفقاتها التي تشهد ارتفاعاً من سنة إلى أخرى. أنظر إلى: صفية نسناس، "ضعف المداخل والتقسف يجعل البلديات تحت رحمة إعانات الولاية"، تم تصفح الموقع يوم (2016/10/05)، في: <http://elmihar.com/ar/index.php/mobile/48130.html>

2 - عمار علوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2010)، ص. 99.

\*- يشير الفساد عموماً، إلى إساءة استخدام أو استغلال سلطة المنصب العام لتحقيق المكاسب الخاصة، وقد يحدث ذلك على مستوى القطاعين الحكومي أو الخاص (الأفراد أو الشركات)، ومن الأمثلة على ذلك، قيام الأفراد أو الشركات برشوة المسؤولين الحكوميين للحصول على المنافع أو تجنب التكاليف (المال أو الوقت)، أو عندما يسعى المسؤولون الحكوميون إلى تحقيق مكاسب شخصية. والفساد يعود بالفائدة على فئة قليلة على حساب الكثيرين، ويتسبب بالضرر في ثلاثة مجالات رئيسية تحظى باهتمام الدولة والمواطنين والشركات، إذ أنه يؤدي إلى:

- تقويض كفاءة العائدات والإنفاق الحكومي، إذ تتسبب الرشاوي بخفض العائدات والحد من التمويل المتوفر للخدمات.  
- يتسبب الفساد في سوء توزيع الموارد داخل الاقتصاد ويقوض القدرة على المنافسة.

وتفاوت حدة الفساد من دولة إلى أخرى، حيث تعد الجزائر من بين الدول التي تعاني من فساد الجهاز البيروقراطي، إذ تعتبر مؤشرات الفساد فيها من بين الأعلى في العالم بحسب تقارير منظمة الشفافية الدولية\*\*، هذا بالإضافة إلى قناعة المواطنين وإدراكهم المتزايد باستشراء هذه الظاهرة في المؤسسات السياسية والأجهزة البيروقراطية الإدارية، يقابله اعتراف الخطاب الرسمي بهذه الظاهرة والوعود بالقضاء عليها، إذ من بين ما جاء في خطاب أحد المسؤولين الرسميين: "...أن محاربة ما تفسى من ممارسات مثل؛ الفساد والرشوة والمحابة والتدخلات أضحي حتمية"، وهو ما يدل بطريقة لا تقبل الشك على أن البيئة السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، بيئة ينتشر فيها الفساد، ومهيأة لانتشار أوسع لهذه الظاهرة في ظل التغيب المستمر للشفافية والمساءلة والرقابة وحكم القانون<sup>2</sup>.

إن تغلغل الفساد في جميع القطاعات الحكومية في الجزائر، يجعل الحديث عن نجاعة الإصلاحات مهما كانت طبيعتها بدون معنى، خاصة وأن انتشار هذه الظاهرة أدى إلى استنزاف وهدر الكثير من موارد الدولة، كما أدى إلى عجز النظام ليس فقط في تطبيق الآليات الديمقراطية، بل وعجزه في تسيير الشؤون العامة للبلاد، وكذا عدم فعاليته وضعفه في تقديم الخدمات العمومية<sup>3</sup>.

وتعد الإدارة المحلية في الجزائر من أكثر القطاعات العمومية فسادا، وهو ما أكده وزير الداخلية "نور الدين بدوي"، حينما وجه تعليمة إلى جميع إدارات وموظفي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمنتخبين

---

- يقوض الفساد العدالة السياسية والسلامة والشمولية، فهو يبدد ثقة المواطنين بالحكومة ويضعف الشرعية السياسية. أنظر المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التكنولوجيا ومستقبل الحكومات، سويسرا، يونيو 2014، ص.44

1 - بومدين طاشمة، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر ( الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2015)، ص. 377.

\*\* -

2 - طاشمة، مرجع سابق، ص.376-388.

3 - صالح زباني، "الانفتاح السياسي في الجزائر ومعضلة بناء قدرات آليات الممارسة الديمقراطية"، دفاثر السياسة والقانون، عدد خاص (2011)، ص. 324.

المحليين، تنبه إلى أن: "التصرفات البيروقراطية، والرشوة والمحسوبية، أصبحت متجذرة وتخر تنظيمها الإداري وتهدد أسسه ومبادئه، وبالتالي فلا محيد عن الاستماتة في محاربة هذه الظواهر حتى القضاء عليها"<sup>1</sup>.

وهو ما يعني، أن السلطات الرسمية في البلاد تعترف صراحة بحجم الفساد الذي بات يضرب قطاع الإدارة المحلية، والذي يعتبر المواطن البسيط الضحية الأولى له؛ إذ تتابع السلطات القضائية مئات المنتخبين المحليين بتهم مختلفة، متعلقة بمشاكل سوء التسيير وتبديد الأموال العمومية والأخطاء المهنية.

وبالنتيجة؛ فإن تنامي مشكلة الفساد في الجزائر يمكن إرجاعها أساسا إلى عدم قدرة ونجاعة الآليات القانونية، التي تم رصدتها للحد من هذه الظاهرة. فالحكومات المتتالية وكذا العديد من الهيئات الرسمية تسعى من خلال التصريحات واللقاءات والملتقيات، لتسويق صورة ايجابية عن مدى انخراطها في مكافحة الفساد، إلا أنها في مقابل ذلك، تتعاطى عمليا بالكثير من السلبية في محاربة هذه المشكلة، زد على ذلك؛ ورغم الأدوار المعترية التي يمكن أن تضطلع بها مؤسسات المجتمع المدني، لتكون قوة داعمة ومرشدة للأداء الحكومي في محاربة مشكلة الفساد، إلا أن بناها المؤسساتية والإنسانية يشوبها الكثير من القصور، مما ينعكس سلبا على قدراتها للمشاركة في إعداد برامج وصياغة استراتيجيات مكافحة الفساد<sup>2</sup>.

إجمالا، يمكن القول هو أن مختلف المشاكل التي تعرقل أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، لمختلف المهام المنوطة بها، والتي تعتبر بمثابة حاجز في وجه مسيرة التنمية المحلية، ترجع أساسا إلى عدم وجود بيئة ملائمة، يمكن من خلالها أن تسهم الإدارة المحلية في القيام بأدوارها بكل كفاءة وفعالية، والناجحة أساسا عن:

1 - مراد حماد، "السلطات تعترف بتفشي الفساد في الإدارة"، تم تصفح الموقع يوم (2015/03/12)، في:

<http://www.elkhabar.com/press/article/82438>

2 - زباني، مرجع سابق، ص. 325.

- غياب الرقابة الفعالة على المسؤولين المحليين سواء من طرف المؤسسات الرسمية أو من طرف المؤسسات غير الرسمية، أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، الرشوة والمحسوبية، التحايل على القوانين... الخ،

- كثرة التمثيل الحزبي داخل المجالس المحلية المنتخبة، الذي عوضا أن يكون عاملا محفزاً لأداء أحسن، كان عاملا لضعف أداء هذه المجالس؛ إذ تؤثر الصراعات الحزبية بين مختلف التشكيلات السياسية المكونة للمجالس الشعبية البلدية والولائية سلبا على قرارات هذه المجالس، مما ينعكس على مختلف المشاريع التنموية ويجعل التنمية المحلية دون طموحات وتطلعات المواطنين؛

- تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، وهذا ما أدى إلى تعقيد الإجراءات الإدارية، إضافة إلى ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه، وضعف التواصل مع المواطنين، وهدر موارد الدولة؛

- عدم مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فعلى الرغم من إدخال هذه التقنيات على مستوى الإدارة المحلية بغرض تسيير الشؤون المحلية بكفاءة وفعالية، إلا أن ضعف التكوين ونزوع الموظفين الإداريين نحو مقاومة التغيير وكل ما هو جديد، أدى إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة على النحو المطلوب؛

- ضعف مشاركة المواطنين المحليين في رسم السياسات التنموية المحلية، والناجحة أساسا عن عدم تفعيل النصوص القانونية المتعلقة بذلك، وكذا عدم تطبيق مفهوم الشفافية في ممارسات الأجهزة المحلية، وبالتالي ساهم عدم انفتاح هذه الأجهزة على مواطنيها، في خلق جو من عدم الثقة بينها وبين المواطنين الذين من أجلهم تصنع معظم سياسات الدولة.

إن مختلف المشاكل السالفة الذكر، ساهمت في وجود أزمة ثقة حقيقية في الإدارة العامة المحلية ونقص كبير في قدراتها وكفاءتها، وكل ذلك أدى إلى ضعف توفير الخدمات العامة وجودتها، وعدم مشاركة المواطنين

في تحديد سياساتهم المستقبلية، وهذا ما يثير جملة من التساؤلات حول الطرق الناجعة الكفيلة بترشيد أداء الأجهزة المحلية في الجزائر؟ وما هي الآليات الفعالة التي يمكن أن تجعل من الإدارة المحلية في الجزائر دعامة من دعومات التنمية الشاملة؟ وما هي الاحتياجات من القدرات اللازمة لتحديد استراتيجيات الإدارة المحلية في الجزائر، وخطط وبرامج تنفيذها وضمان متابعة تقييمها؟

وبالمحصلة، يمثل واقع الإدارة المحلية في الجزائر في إحدى تجلياته، نموذجاً لواقع الإدارة بالعالم الثالث، التي تتميز بمظاهر الانغلاق والروتين والبيروقراطية والفساد... مما جعلها إدارة غير فاعلة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يجب الاعتراف هنا بأن أزمة نموذج التنمية المحلية بشكله التقليدي، أكد فشل هذه الطرق في الاستجابة وتلبية مختلف حاجيات المجتمعات المحلية. وفي هذا الصدد يوفر التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال العديد من البدائل، التي يمكن أن تسهم في عصرنه الإدارة المحلية وجعلها أكثر مواكبة لظروف ومتطلبات البيئة الراهنة؛ وأكثر قدرة على إيجاد حلول للمشاكل الناتجة عن أساليب التسيير التقليدية، وهو ما سيتم التفصيل فيه لاحقاً.

## المبحث الثاني: عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية

إن التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة المحلية في الجزائر، يتمثل أساسا في العمل على ترقيتها إلى مستوى المؤسسة العصرية، القادرة على الاستجابة لكافة حاجيات مجتمعاتها المحلية، ومن ثمة؛ ونظرا للفوائد العديدة التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال\*، أصبح هناك إدراكا واسعا سواء لدى المسؤولين والأفراد على حد سواء، بأهمية توظيف هذه التقنيات على مستوى المؤسسات الحكومية، بما فيها الإدارة المحلية، من أجل مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الغايات المرجوة.

وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر، إلى مختلف المراحل الكبرى التي مرت بها الجزائر في مجال محاولة إرساء هذه التقنيات الحديثة، وكذا إعطاء لمحة حول مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، باعتباره يهدف أساسا إلى تشجيع المؤسسات الحكومية على الاستفادة من إيجابيات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال

---

\*- يمكن تحديد فوائد كثيرة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال نذكر منها أمّا: - تشكل منصة لتعزيز التكامل بين الركائز الثلاث للتنمية المستدامة، وهي النمو الاقتصادي والاندماج الاجتماعي والاستدامة البيئية، وأداة لتسريع وتسهيل توفير الخدمات على هذه المسارات الثلاثة.  
- تؤدي هذه التكنولوجيات -خاصة الإنترنت- دورا هاما في تحقيق التنمية المركزة على الحقوق، لاسيما في تعزيز نطاق ممارسة حرية التعبير والصحافة التي بدورها تعد وسيلة بالغة الأهمية لمكافحة الفساد وتعزيز المساءلة والنهوض بالتنمية الاجتماعية الشاملة.  
- تعد محركا أساسيا وأداة ضرورية لإيجاد فرص العمل، وتوفير الخدمات العامة الأساسية، وتحسين فرص الحصول على المعرفة والتعليم، وتمكين المرأة، وتعزيز الشفافية، وإعطاء الفئات المهمشة صوتا في عمليات صنع القرار التي تؤثر في حياتهم تأثيرا مباشرا.  
- تؤدي دورا تحويليا في الحكمة والتنمية المؤسسية على جميع المستويات الوطنية منها والمحلية، إذ أن تحقيق التنمية المؤسسية ضروري للتنمية المستدامة.  
- تستطيع القوة التمكينية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزيز الفعالية التقنية للإنجازات التنموية إلى حد بعيد، كما يمكنها تعزيز كفاءة تحديد الأهداف المشتركة ومتابعتها وتحقيقها.  
- يبقى النفاذ إلى هذه التكنولوجيات بكلفة مقبولة وسيلة لتحويل حياة الأفراد، باعتبار أمّا تمكنهم من دعم أنفسهم ودعم مجتمعاتهم المحلية وبيئتهم الاجتماعية. لمزيد من الإطلاع أنظر: للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، "الحكومة الإلكترونية- أفضل الممارسات والتوجهات"، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في المنطقة العربية، ع. 20، (2015)، ص. 33.

إدارة شؤونها، بالإضافة إلى توضيح أهمية إستخدام هذه التقنيات من قبل الإدارة المحلية، لأجل تجاوز أزمة النموذج التقليدي البيروقراطي المنتهج في إدارة الشأن المحلي؛ والذي كان وراء ضعف التنمية بشكل عام، وتبيان أبرز التدابير التي تم اتخاذها من قبل الحكومة، والشروع في تطبيقها على مستوى معظم الادارات المحلية في الجزائر.

# الفصل الرابع

# دور الحوكمة المحلية الإلكترونية

## في تحقيق التنمية بولاية

### سطيف:

## الواقع والآفاق

أصبح من المسلم به، أن نجاح التنمية المحلية وجني ثمارها، يقتضي أن تكون هناك أجهزة محلية كفؤة وفعالة، أكثر استجابة للاحتياجات، وأكثر استعدادا للمساءلة، وتطرح في هذا الإطار مقارنة الحوكمة الإلكترونية، كآلية يمكن من خلالها العمل على تجاوز مجمل العراقيل والعوامل التي أفرزها النموذج البيروقراطي في التسير، والسعي نحو نموذج بديل تتاح عن طريقه القدرة لجميع الفواعل المحلية (الإدارة المحلية، القطاع الخاص والمجتمع المدني) بالمشاركة في إدارة برامج التنمية، وتعتبر ولاية سطيف على سبيل المثال، من بين

ولايات الجزائر، التي تحتاج إدارة الشأن العام على مستوى هيئاتها المكلفة بذلك، لتطبيق هذه الآلية من أجل تحقيق الأهداف التنموية لمجتمعاتها المحلية.

على هذا الأساس، سنحاول في هذا الفصل التركيز على النقاط التالية:

المبحث الأول: قراءة في واقع التنمية المحلية في ولاية سطيف

المبحث الثاني: دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ترقية الأداء التنموي للفواعل المحلية بولاية

سطيف.

المبحث الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة المحلية الإلكترونية في ولاية سطيف ومتطلبات نجاحها

## المبحث الأول: قراءة في واقع التنمية المحلية في ولاية سطيف

تحظى ولاية سطيف بالعديد من الإمكانيات، التي تجعل من حسن استغلالها وإدارتها، ولاية رائدة في مجال التنمية، فبالرغم من النتائج الايجابية التي حققتها في بعض من المجالات التنموية، إلا أن تحقيق تنمية محلية فعالة وشاملة، تمس كل المدن الحضرية الكبرى والمدن الريفية الصغرى على حد سواء، يتطلب صياغة سياسات رشيدة، تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف المؤثرة في عملية التنمية على مستوى الولاية.

على هذا الأساس، ينبغي على الجهات المعنية في الولاية، أن تعمل على استغلال كافة الإمكانيات والطاقات المتوفرة بها، وأن تضطلع بوضع السياسات والقرارات والبرامج، التي من شأنها إحداث التغيير المرغوب فيه على مستوى مجتمعاتها المحلية، والتي من المفروض أن تكون لها فعالية على المستوى الوطني.

وعليه، سنحاول في هذا المبحث، التطرق إلى واقع التنمية المحلية في ولاية سطيف، من خلال التعريف بمختلف الإمكانيات الطبيعية والبشرية، التي تزخر بها الولاية، إضافة إلى تبيان دورها التنموي والمشاكل التي تعترضه، وتوضيح أدوار الفواعل غير الرسمية (القطاع الخاص والمجتمع المدني) في مجال النهوض بالتنمية المحلية على مستوى الولاية.

## المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة (ولاية سطيف).

يعود اختيار ولاية سطيف، وتخصيصها بالدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات والعوامل، التي تتوزع بين موقعا الجغرافي، وإمكاناتها الاقتصادية والبشرية.. وغيرها، والتي تعتبر من المقومات الأساسية، التي بإمكانها تدعيم مشاريع التنمية في الولاية. على هذا الأساس من المهم الإحاطة ببعض هذه المؤشرات الطبيعية والاقتصادية والبشرية.. المتعلقة بالولاية، وهي كالتالي:

### أولا: في أهمية الموقع والمساحة.

تقع ولاية سطيف في شمال شرق البلاد، وتحيط بها ستة ولايات، إذ تحدها من الشمال ولايتي بجاية وجيجل، ومن الشرق ولاية ميلة، ومن الجنوب ولايتي باتنة والمسيلة، ومن الغرب ولاية برج بوعريج. وتتربع الولاية على مساحة تقدر بـ 6549 كلم مربع، ويبلغ تعداد سكانها 1.661.798 نسمة<sup>1</sup> وهي بذلك تأتي في المرتبة الثانية بعد الجزائر العاصمة، وتتميز الولاية بثلاث مناطق هي: المنطقة الجبلية، السهوب العليا والمنطقة شبه الجافة.

---

1 - مديرية التجارة لولاية سطيف، "تقديم الولاية"، تم تصفح الموقع يوم (2016/05/25)، في:

ومن خصائص الموقع الذي تتمتع به الولاية ما يلي:

- الموقع الجغرافي للولاية -ولاية محورية بين ولايات الشرق والوسط وبين ولايات الشمال والجنوب- إذ تعد همزة وصل بين الشرق والغرب، عبر الطريق الوطني رقم 05، الذي يربط عاصمة البلاد بولايات الشرق الجزائري، بالإضافة إلى الطرق الوطنية رقم 09، 28 و 78 التي تلعب دورا هاما في ربط ولايات الشمال بولايات الجنوب، ناهيك عن قربها من مينائي جيجل وبجاية؛
- مرور الطريق السيار الذي يشق قرابة 75 كلم من ترابها؛
- مرور خط السكة الحديدية الذي يربط الغرب الجزائري بالشرق؛
- الوزن الصناعي للمركز الحضري لمدينة سطيف، الذي أصبح قطبا صناعيا هاما في الجزائر، خصوصا في السنوات الأخيرة؛

- كثرة المراكز التجارية في المنطقة بالإضافة إلى الأسواق، وهو ما يفسر الديناميكية الوظيفية للولاية.
- وكل هذه الميزات جعلت الولاية تشهد حركية وديناميكية في مختلف المجالات، وهذا من شأنه أن يسهم بشكل فعال في بناء إقتصاد الولاية.

### ثانيا: مراحل التطور الإداري للولاية:

مر التطور الإداري لولاية سطيف إلى غاية آخر تقسيم، بعدة مراحل تبعا للتقسيمات الإدارية التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال، وذلك كالتالي<sup>1</sup>:

#### أ- التقسيم الإداري لسنة 1963:

كان الهدف من هذا التقسيم، التخفيف من حدة المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات الوطنية بعد الاستقلال، بسبب الفراغ الناجم بعد مغادرة المعمرين خاصة على مستوى البلديات، فصدر مرسوم 1963 /10/28، الذي نص على إعادة تنظيم وتعديل الحدود البلدية، وتقليص عدد البلديات في الولاية

1 - مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، ولاية سطيف، الحولية الإحصائية، 2008، ص. 11، 12.

من 186 بلدية إلى 69 بلدية فقط، فأصبحت ولاية سطيف تضم نيابة كل من: المسيلة، سيدي عيش، آقبو، خراطة، بجاية.

#### ب- التقسيم الإداري لسنة 1974:

عمد هذا التقسيم، إلى التقليل من الفوارق الجهوية، عن طريق البرامج الخاصة ومخططات التنمية حيث أدخلت تعديلات جديدة على حدود الولايات، من بينها ولاية سطيف؛ والتي انفصلت عنها كل من دوائر المسيلة لتصبح ولاية مستقلة، ومدينة آقبو وسيدي عيش وتشكلت منها ولاية بجاية، وفي نفس التقسيم ضمت بلدية جميلة لولاية سطيف، بعدما كانت تابعة لولاية قسنطينة، وتقلص بعد ذلك عدد البلديات إلى 34 بلدية بدلا من 69 بلدية.

#### ج- التقسيم الإداري لسنة 1984:

عرفت الولاية في هذا التقسيم، آخر تطور في حدودها الإدارية، وكان الهدف منه التنمية المحلية والبحث عن التوازنات الجهوية والتكفل بالمدن الصغيرة والمتوسطة، فانفصلت عنها دائرة برج بوعرييج لتصبح ولاية جديدة.

وفي سنة 1991، عرفت الولاية تعديلات إدارية جديدة، وأصبحت الولاية تضم 60 بلدية و20 دائرة بعدما كانت تضم 34 بلدية.

#### ثانيا: دعائم التنمية المحلية بولاية سطيف.

تتوفر ولاية سطيف على العديد من الإمكانيات البشرية والمادية، التي تمكنها من القيام بتنمية محلية ذاتية، ومن أهم هذه الدعائم نجد:

أ- الأراضي الفلاحية: تبلغ المساحة الفلاحية الصالحة بالولاية 360.922 هكتار، منها 23.221 هكتار من الأراضي المسقية، وتغطي المساحات الغابية 101.101.706 هكتار. يتميز هذا القطاع بزراعة الحبوب وخاصة القمح.

ب- الموارد المائية: تزخر الولاية بموارد مائية جد هامة، وتقدر حاليا بحوالي 785 مليون متر مكعب منها 615 مليون متر مكعب من المياه السطحية، و170 مليون متر مكعب من المياه الباطنية.

ت- القدرات الاقتصادية: تتوفر الولاية على قاعدة صناعية، تركز أساسا على تحويل البلاستيك، الالكترونيك، الكيمياء والزراعات الغذائية، كما تتوفر على منطقتين صناعيتين و24 منطقة للنشاط<sup>1</sup>.

ث- الموارد البشرية: تضم الولاية قطبين جامعيين يضمان 54000 طالب وطالبة، موزعين عبر 40 تخصصا، و08 كليات ومعهدين و11 إقامة جامعية، ويؤطّهم 3500 بين أستاذ وموظف<sup>2</sup>، بالإضافة إلى معاهد التكوين المهني، مما يجعل سوق العمل بها متنوع من حيث التخصصات المختلفة سواء التقنية أو الإدارية.

ج- قطاع الصحة: يتوفر قطاع الصحة على 08 مستشفيات ومركزين استشفائيين متخصصين، و17 عيادة متعددة الخدمات و54 مركزا للصحة و229 قاعة علاج.

ح- المواصلات: شبكة طرقات تضم 600 كلم من الطرقات الوطنية، و708 كلم من المسالك الولائية و2162.18 كلم من المسالك البلدية.

خ- الشباب والرياضة: زود قطاع الشباب بملعبين (مركبين أولمبيين) وملعب كرة القدم، وميدانين لكرة القدم، و28 فضاء للرياضة الجماعية و7 مركبات جوارية.

1 - موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تم التصفح يوم (2016/04/02)، في:

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmlItem.aspx?html=24&s=25>

2 - موقع ولاية سطيف، "قطاع-التعليم-العالي"، تم التصفح يوم (2016 /04 /04)، في:

<http://www.wilavasetif.dz> /قطاع-التعليم-العالي/2015/08

د- السياحة: تتوفر الولاية على قدرات سياحية كبيرة، تضم العديد من الحمامات المعدنية، وكذا المواقع الأثرية والطبيعية، مثل: الآثار الرومانية بجميلة، وكذا بني فضة وسطيف، والآثار الإسلامية لحقبة الفاطميين بالقرب من بني عزيز، والحظيرة الطبيعية بابور، وحظيرة تيجدت، وتعد كلها عوامل من شأنها تفعيل وتنمية النشاط السياحي في الولاية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء التنموي في ولاية سطيف: الإنجازات والتحديات.

إن محاولة معرفة واقع التنمية بولاية سطيف، يساعد في الوقوف على مدى تلبية احتياجات المجتمع سواء تلك التي تمس الجوانب الحياتية، والتي تؤثر عليه بشكل مباشر، أو تتعلق بالمجالات التي تؤثر عليه بشكل غير مباشر، واستخلاص مجموع العوائق التي تحول دون تجسيد أهداف التنمية المنشودة.

#### أولا: مراحل التنمية المحلية في الولاية.

المرحلة ما قبل سنة 1999: عرفت بلديات ولاية سطيف، الكثير من التأخر في مجال التنمية المحلية، في مرحلة التسعينيات، وهذا راجع إلى عدة عوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

- الإنخفاض الذي عرفته نفقات الدولة، بسبب إنخفاض مداخيلها من المحروقات؛
- إنخفاض نفقات الدولة وخاصة النفقات ذات الطابع الاجتماعي والإستثماري، بسبب الشروط التي فرضها صندوق النقد الدولي؛
- محدودية التشريعات المتعلقة بالإستثمار وخاصة إستثمارات القطاع الخاص؛
- غالبية البلديات تأثرت كثيرا بالوضعية الأمنية التي عرفتها الجزائر في مطلع التسعينات، وخاصة بلديات المنطقة الشمالية؛

1 - علوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، مرجع سابق، ص. 396، 397.

- هجرة السكان نحو المدن الكبرى والمتوسطة، لغياب المرافق وفرص العمل وضرورات الحياة في غالبية بلديات الولاية؛

- غياب كلي لبرامج التنمية المحلية؛

- غياب سلطة حقيقية في البلديات تتكفل بانشغالات التنمية المحلية، حيث تم حل غالبية المجالس المحلية في بداية التسعينيات، واستبدالها بإداريين أسندت لهم فقط مهمة تسيير الشؤون العامة للبلدية؛

- برامج الإصلاح الإقتصادي التي تبنتها الجزائر، وما نتج عنها من حل للمؤسسات المحلية؛ مثل المقاولات مابين البلديات، الأروقة الجزائرية وبعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية، هذه المؤسسات التي كانت ركيزة إقتصاد الجماعات المحلية؛

- العجز المالي الذي عرفته معظم البلديات بسبب سياسة الميزانية المطبقة آنذاك، وتراجع الحصيلة الجبائية هذا العجز مس أكثر من 1200 بلدية على المستوى الوطني، وأكثر من 50 بلدية على مستوى ولاية سطيف.

**المرحلة 1999-2005:** عرفت هذه الفترة إرتفاعا ملحوظا في حجم الإستثمارات الموجهة للتنمية المحلية خاصة في إطار برنامج الإنعاش الإقتصادي، الذي إنطلق في بداية سنة 2000، وكان الهدف من هذا البرنامج:

- تخفيض البطالة التي وصلت إلى حوالي 45% في بعض البلديات؛

- معالجة الفقر الذي مس غالبية بلديات الولاية؛

- وضع حد للنزوح الريفي نحو مقرات الدوائر أو عاصمة الولاية؛

- توفير الخدمات العمومية؛

- القضاء على التهميش والفوارق الجهوية.

## برامج التنمية المحلية في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009:

جاء البرنامج التكميلي لدعم النمو، لأجل تكملة برامج التنمية المحلية وخلق إطار مناسب للحياة خاصة في المناطق الريفية، والتي تضررت بفعل عدة عوامل، منها برامج الإصلاح الاقتصادي لفترة التسعينيات والوضعية الأمنية، حيث أفرزا العديد من المشكلات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، مثل البطالة، الفقر، الهجرة الريفية والتأخر في إنجاز المرافق الضرورية والقاعدة الهيكلية<sup>1</sup>.

برامج التنمية المحلية في إطار برنامج الهضاب العليا (برنامج خاص 2006): إن التأخر الذي عرفته التنمية الاقتصادية والاجتماعية لولايات الهضاب العليا (حالة التهميش والعزلة والاقصاء التي مست بالخصوص سكان المناطق الريفية)، أدى إلى الإعلان عن برنامج\* خاص لصالح هذه الولايات، وقد أختيرت ولاية سطيف كولاية نموذجية، من ضمن إحدى عشر ولاية، لتطبيق الرؤية الجديدة للمشاريع الجوارية للتنمية الريفية المندمجة؛ والذي يهتم بجميع الشرائح القاطنة بالريف، ويهدف إلى توفير إطار لكيفية إنعاش تدريجي للمناطق الريفية، من خلال تتمين النشاطات الاقتصادية والموارد الطبيعية والبشرية<sup>2</sup>.

ومن خلال هذا البرنامج، إستفادت ولاية سطيف مثل باقي الولايات الأخرى المعنية، ببرنامج لصالح 13 بلدية، وكان الهدف من هذا البرنامج الذي إنطلق في 2006، هو التقليل من الفوارق الاجتماعية، خلق نشاطات إقتصادية واجتماعية، محاربة الفقر وتوفير الخدمات العمومية الضرورية.

مع الإشارة إلى أن الدولة خصصت خلال السنوات الأخيرة (في الفترة الممتدة بين 1999 و2013) ما يقارب 350 مليار دج للولاية منها 167 مليار مأخوذ فقط من المخطط الخماسي 2010-2014.

1 - المرجع نفسه، ص. 400.

\*- مس هذا البرنامج أكثر بلديات جنوب الولاية منها بلدية بوطالب، الرصفة، أولاد سي أحمد، ولاد تبان، الحامة، بئر حدادة، بيضاء برج، الطاية، التلة، الوجلة، قصر الأبطال وعين حجر.

2 - "الفلاحة بسطيف بين المعاناة اليومية للفلاح وطموحه نحو الأفضل"، تم تصفح الموقع يوم (2015/04/12)، في:

وفي إطار تجسيد الأهداف المسطرة ضمن المخطط الخماسي 2015-2019 عبر ولايات الجنوب والهضاب العليا، من المتوقع أن تستفيد ولاية سطيف رفقة الولايات الأخرى المعنية بهذا المخطط، بجملة من الإجراءات، على غرار تحسين ظروف معيشة السكان، تعزيز التغطية في مجال الصحة العمومية، تعزيز الري مع إيلاء أهمية خاصة لترقية المستثمرات الفلاحية لصالح الشباب، تكثيف الإستجابة لطلبات السكن من خلال دعم البناء الذاتي للسكنات الاجتماعية والريفية... وغيرها من التدابير الأخرى، غير أن واقع الحال وفي ظل ظهور بوادر أزمة إقتصادية، نتيجة انخفاض أسعار البترول، تطرح العديد من الإشكالات حول مدى الالتزام بتجسيد هذا المخطط.

### ثانيا: دور ولاية سطيف في مجال تجسيد المشاريع التنموية.

يمكن تحديد أهم المشاريع التنموية، التي تم تجسيدها في ولاية سطيف، من خلال التعرض في هذا الصدد إلى مجموعة من المجالات، وفق الآتي:

في المجال الإقتصادي والهياكل القاعدية: تتوفر ولاية سطيف حاليا على 3 مناطق صناعية، تتربع على ما مجموعه 696 هكتار و 15 منطقة نشاطات تغطي مساحة قدرها 681 هكتار. ويقدر مبلغ الاستثمارات التي تمت تنميتها بهذه المناطق بفضل إنشاء 676 مشروع استثماري، بما مجموعه 289 مليار د.ج، مع استحداث 44 ألف منصب شغل، كما سيتم إنجاز حظيرة صناعية هامة (تم استكمال مرحلة الدراسات التقنية) ببلدية أولاد صابر شرق سطيف على مساحة 700 هكتار<sup>1</sup>.

وتضم هذه المناطق الصناعية، نشاطات مرتبطة بالميكانيك وصناعة الصلب، والهياكل المعدنية والإلكترونيك والصناعات الغذائية والجلدية، بالإضافة إلى الخدمات، كما تم إستحداث 11 منطقة صناعية

عبر عدة مناطق بلديات ولاية سطيف؛ على غرار عين أرنات، وعين لكبيرة، وبيضاء برج، وعين أزال وبازار سكرة، والعلمة؛ من أجل تشجيع المواطنين الراغبين في الاستثمار، وإنجاز مشاريع متنوعة؛ على غرار صناعة المواد الغذائية، مواد البناء والإلكترونيك والتي ستساهم في خلق مناصب شغل للشباب، خصوصا مع الإجراءات التشجيعية التي اتخذتها الدولة من أجل خلق فرص عمل كافية للشباب، لبعث ديناميكية اقتصادية جديدة في الولاية. وقد أحصت مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف نهاية سنة 2007 وجود 155 وحدة موزعة عبر تراب الولاية، منها: 36 وحدة تابعة للقطاع العام، 119 وحدة تابعة للقطاع الخاص، هذه الوحدات متعددة الاختصاص ومتنوعة الإنتاج<sup>1</sup>.

كما يعد قطاع الأشغال العمومية بالولاية، من بين القطاعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الجماعات المحلية، فبالإضافة إلى مساهمته الفعالة في بناء الاقتصاد، فإن الموقع الاستراتيجي لولاية سطيف التي تعد ولاية محورية بين ولايات الشرق والوسط والغرب، بفضل شبكة طرقها الوطنية البالغة 11 طريقا، أهمها الطريق الوطني رقم 05 والطريق السيار الذي يشق زهاء 75 كلم من تراب الولاية من الشرق إلى الغرب. بالإضافة إلى العديد من المشاريع المستقبلية المبرمجة. أما بالنسبة للنقل فلعل أهم المشاريع المنتظر القيام بها هو ترامواي مدينة سطيف، الذي مزال قيد الانجاز وتجهيز محطات جديدة لنقل المسافرين بالإضافة إلى توسعة مطار 8 ماي 1945 بتكلفة إجمالية وصلت إلى 150 مليار سنتيم.

أما بالنسبة لشبكة الغاز والكهرباء فقد تم تخصيص مبلغ مالي إجمالي يفوق 700 مليار سنتيم بغرض توسيع وتعميم شبكات الغاز الطبيعي عبر العديد من البلديات، مما سيساهم طبعاً في تحسين ظروف معيشة المواطن، ووضع حد لمعاناتهم الطويلة مع الظروف الطبيعية الصعبة، فضلا عن أهميته في تحريك عجلة التنمية المحلية وفتح أبواب الاستثمار. ومن جانب آخر، فقد بلغت نسبة التغطية بالكهرباء الريفية بولاية سطيف

1 - علوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، مرجع سابق، ص. 390

نسبة جد متقدمة تقارب 100 %، وذلك بفضل ربط مختلف المناطق بخطوط ومراكز التوصيل، في حين بلغت نسبة إيصال الغاز الطبيعي 93 %، ما يجعل ولاية سطيف تحتل المرتبة الأولى وطنيا في هذا المجال<sup>1</sup>. ومن جانب آخر، عرف قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الولاية، قفزة نوعية جدا خاصة في ظل عصرنة شبكة الهاتف والإنترنت ذات التدفق العالي، وتزويد المنطقة بشبكة الألياف البصرية. وبالنسبة لقطاع الفلاحة\* فقد تم إعطاؤه أهمية معتبرة من قبل السلطات الولائية، إذ إستفادت الولاية من اعتمادات مالية ضمن المخطط الخماسي 2010-2014، قدرت بأكثر من 25 مليار دينار، ووجهت خصيصا لتكثيف وتحسين الإنتاج، وتعزيز قدرات الولاية في إطار عقود النجاعة المبرمة مع الوزارة الوصية. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن ولاية سطيف قد حققت خلال الموسم 2011-2012 المرتبة الأولى وطنيا في إنتاج وجمع الحليب، بإنتاج سنوي فاق 24,5 مليون لتر، لتغطي بذلك ولاية سطيف 8 % من الاحتياجات الوطنية، ما يجعلها تحتل "الريادة" وتكون نموذجا في هذا المجال، خاصة وأن اليد العاملة الناشطة في هذه الشعبة فاقت 109 آلاف عنصر.

أما في مجال البيئة، فهناك مجموعة من العمليات التي مست هذا الجانب من بينها معالجة النفايات المنزلية، والتي وصلت خلال 2014 إلى ما يفوق 290.000 طن، مع إنجاز مركز للردم التقني ومركز لرمي النفايات الهامدة بسطيف، و40 مفرغة عمومية بلدية ومفرغة عمومية ما بين البلديات بالعلمة، والتي من شأنها بلا شك أن تسهم كلها في القضاء على النفايات وتحسن الإطار المعيشي للمواطن<sup>2</sup>.

1 - زهير قارة، "سطيف الأولى وطنيا من حيث نسبة التغطية في الكهرباء والغاز"، تم تصفح الموقع يوم (12 / 02 / 2016)، في:

<http://www.setifnews.com/?p=27070>

\*- تشكل الأراضي الفلاحية أكبر نسبة من تراب ولاية سطيف، بما يعادل 360 ألف هكتار صالحة للزراعة بمختلف أنواعها خاصة الحبوب، وهو ما يجعل منها ولاية ذات طابع فلاحى بالدرجة الأولى، حيث تحصى الولاية 45 بلدية ريفية من أصل 60 بلدية المكونة للخريطة الجغرافية لسطيف، كما أن نسبة 66% من سكانها يقطنون بالمناطق الريفية، ويعتمد فيها قرابة 11 % من مجموع سكان الولاية في حياتهم اليومية على خدمة الأرض وتربية الحيوانات...، وهذه العوامل وغيرها تساهم بشكل ايجابي في تحقيق نتائج ايجابية في هذا المجال.

2 - جريدة سطيف نيوز، "لقاء خاص مع السيد بودربالي والي ولاية سطيف"، تم تصفح الموقع يوم (15 / 06 / 2016)، في:

<http://www.setifnews.com/?p=26193>

وهناك أيضا، العديد من المشاريع في مجال السياحة على مستوى الولاية، من بينها إنجاز مشروع ضخم لتهيئة وإعادة الإعتبار لكل من حديقة التسلية بوسط المدينة؛ والتي تعد المتنفس الوحيد لسكان سطيف ورثة المدينة، بالإضافة إلى غابة الزنادية التي ستحول إلى منتجع سياحي يضم قسما مخصصا للحيوانات، والذي سيمكن العائلات من الاستجمام والتسلية.

يضاف إلى ذلك، في المجال الاجتماعي، الجهود المعتبرة التي تبذلها دوائر وبلديات ولاية سطيف من أجل تجسيد مختلف صيغ البرامج السكنية (السكن الاجتماعي والتساهمي والريفي،...)، وهي البرامج التي أقرتها الدولة في إطار سياسة القضاء على السكن الهش والتشوه العمراني الذي تعاني منه بعض أطراف المدينة.

ومن أهم المشاريع المستقبلية بالولاية، حسب تصريح والي ولاية سطيف<sup>1</sup>:

- الطريق السريع جنجن ولاية جيجل والعلمة ولاية سطيف؛
- ازدواجية الطريق الوطني رقم 75 الرابط بين ولاية سطيف وولاية باتنة؛
- مشروع التحويلات الكبرى\* والذي وصل إلى مرحلة جد متقدمة؛
- مشروع الترامواي الذي سيساهم من دون شك في حل أزمة النقل الحضري، إضافة إلى إعطائه صورة جمالية لمدينة سطيف؛
- مشروع الملعب الكبير؛
- المحطة الجديدة لنقل المسافرين.

---

1 - المكان نفسه.

\* - يعد من أكبر المشاريع التي استفادت منها ولاية سطيف منذ الاستقلال، وقد وضع حجره الأساسي رئيس الجمهورية خلال سنة 2007، يعمل هذا المشروع على تغطية الاحتياجات في مجال التزود بالمياه الصالحة للشرب لمعظم التجمعات السكانية المنتشرة عبر تراب الولاية، وكذلك الشأن بالنسبة للقطاع الفلاحي الذي سيزود هو الآخر بمياه هذا المشروع، مما سينعش القطاع ويعطيه دفعا اضافيا و قويا من خلال سقي ما يقارب 40.000 هكتار، وقد كلف هذا المشروع خزانة الدولة ما يربو عن 01 مليار دولار.

وعلى الرغم من الأهمية التي حظيت بها التنمية المحلية في ولاية سطيف، وبالنظر للميزانية العمومية المخصصة للنهوض بالتنمية في إطار البرامج التي سطرتها الدولة لذلك، يدرك القصور الواضح في تسيير شؤون هذا القطاع، كنتيجة للعديد من المشاكل التي سيتم التطرق إليها تاليا.

### ثالثا: مشاكل التنمية المحلية في ولاية سطيف.

تعاني ولاية سطيف -على غرار ولايات الوطن- جملة من المعوقات مست العديد من الجوانب، حالت دون تحقيق مخرجات تنموية فعالة، تستطيع من خلالها تلبية احتياجات مجتمعاتها المحلية المتزايدة، ما ساهم في خلق حالة من عدم الرضا وضعف الثقة بالهيئات الرسمية. وعموما يمكن إجمال هذه العوائق في النقاط الآتية:

- ضعف الموارد المحلية؛ من أكبر المعوقات التي تقف وراء تأخر التنمية الإقتصادية والاجتماعية بولاية سطيف، خاصة ما تعلق منها بالبلديات الريفية، والتي أكد عليها العديد من رؤساء المجالس الشعبية البلدية هي نقص الموارد المالية، مقارنة بحجم الاحتياجات المحلية للسكان، إذ أن حوالي 60% من البلديات على مستوى الولاية، لا تملك موارد مالية كافية توجهها نحو تحسين وتهيئة محيطها، ويبقى المصدر الوحيد لها هو المساعدات التي تقدم لها من ميزانية الدولة، الأمر الذي يجعلها عاجزة عن القيام بمشاريع تنموية تلبي من خلالها إحتياجات مجتمعاتها المحلية، خاصة إذا علمنا أن النصوص القانونية تلزم الإدارة المحلية بضرورة توفير الموارد المالية قبل المبادرة بأي مشروع، سيما وأن المادة 04 من قانون البلدية تنص على أنه: "يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية، للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان. ويرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية، للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة"<sup>1</sup>.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، "المتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، ع. 37، المادة 04، ص. 7.

- السياسات غير الرشيدة فيما يتعلق بالتنمية المتوازنة، تتمثل السياسة التنموية التي اعتمدها السلطات العمومية بولاية سطيف في استثمار الإمكانيات المادية والبشرية والاقتصادية، بالتركيز على البلديات الكبرى (سطيف، العلمة) دون الأخرى، بحيث أن هذه السياسة التي خدمت أكثر التجمعات السكانية الكبرى، وبقيت المدن الصغرى بعيدة عن تنمية محلية حقيقية، وهو ما أدى إلى خلق عدم توازن كبير بين مختلف المناطق الريفية والمراكز الحضرية.

وقد جلبت هذه السياسة، التنمية لبعض البلديات على حساب بلديات أخرى، والتي بقيت تعاني من استمرار التخلف والعزلة والتهميش، مما شجع على الهجرة نحو المدن الكبرى والمتوسطة؛ وما صاحب ذلك من مشكلات مثل السكن والخدمات، بالإضافة إلى توفير مناصب العمل والتعليم والصحة... وغيرها من الحاجيات الضرورية، وبالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتدارك غياب التوازن الجهوي في توزيع الموارد، بتخصيص الولاية برامج للتنمية في إطار برنامج الهضاب العليا (2006)، والاهتمام أكثر بالمناطق الريفية من خلال سياسة التجديد الريفي، إلا أنها لم تنجح في التقليل من حجم هذه الفوارق<sup>1</sup>.

- استشرأ مظاهر الفساد (الرشوة، المحسوبية، الاختلاس...)؛ يعد الفساد ظاهرة وطنية، تتفاوت حدته من منطقة إلى أخرى من حيث حجمها وأضرارها على الولايات التي تعاني منها، وتعتبر ولاية سطيف كغيرها من باقي المناطق في الجزائر، التي مسها مشكل الفساد، خاصة مع تخصيص الدولة في السنوات الأخيرة مبالغ مالية معتبرة لتمويل العديد من المشاريع على مستوى الولاية، وما رافقه من ضعف الرقابة على صرف المال العام، ناهيك عن إتساع نطاق الوساطة والمحسوبية في عديد المعاملات التي تتم بين الإدارة والمواطن.

- وكعديد من ولايات الوطن، تعاني المجالس الشعبية المنتخبة بولاية سطيف، من ضعف ومحدودية المستوى التعليمي لبعض المنتخبين المحليين، وفي وجود عناصر من الموارد البشرية غير الكفوءة أخلاقيا ومهنيا في مفاصل الإدارة، وساهم هذا إلى حد كبير في سوء التسيير وتفشي مظاهر الفساد، زيادة على ذلك ساهمت

<sup>1</sup> - علوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، مرجع سابق، ص. 390

لامركزية إتخاذ القرار، بشكل واضح في تقليص دور المجالس المحلية المنتخبة، حيث أنها لا تستطيع أن تتخذ قرارا (خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الكبرى) إلا بالرجوع للوصاية.

- كما أن ضعف إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في إتخاذ القرارات، ساهم بشكل كبير في تأخر عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالولاية، ونخص بالذكر هنا البلديات التي توصف بأنها فقيرة، خاصة إذا علمنا أن نجاح أو فشل الإدارة، يقاس بمدى إنفتاحها على محيطها وإندماجها فيه، وكذا بطبيعة ونوع التواصل الذي يسود بينها وبين المواطنين.

عموما، فإن واقع إدارة الشأن العام بالولاية؛ يقتضي إتخاذ كافة التدابير التي من شأنها التقليل من العوائق التي تعترض السير الجيد لمختلف مشاريع التنمية؛ من خلال التسيير الرشيد والإستغلال العقلاني لكافة الموارد والإمكانات المتاحة في جميع مناطق الولاية، سيما وأن نجاح التنمية يتوقف على مدى رشادة القرارات والسياسات المنتهجة من قبل السلطات المحلية، وإقتراح مشاريع تنموية جادة، بمشاركة الحركة الجموعية، لكي تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع المحلي، وأكثر توجها للبلديات التي لا زالت تعاني تهميشا وتأخرا نسبين في عملية التنمية؛ وتقديم التحفيز اللازمة أمام استثمارات القطاع الخاص بهدف خلق ديناميكية اقتصادية في هذه المناطق والرفع من مستوى معيشة سكانها.

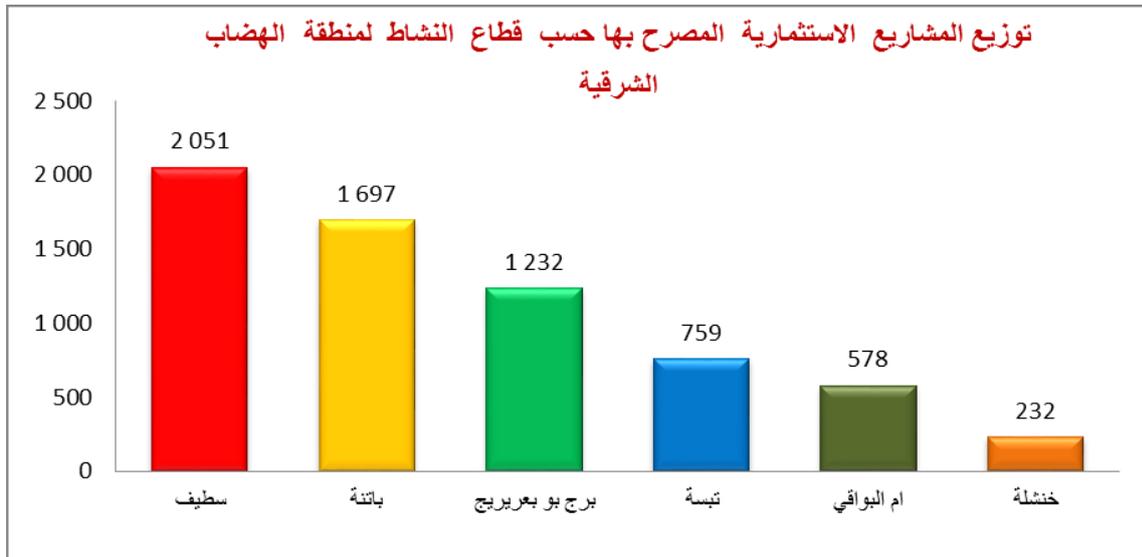
### **المطلب الثالث: مكانة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مشاريع التنمية بولاية سطيف**

إن الأهمية البارزة التي يتمتع بها القطاع الخاص في النهوض بعملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية خاصة في مجال توفير فرص العمل والحد من الفقر وتعظيمه للقيمة المضافة... جعلت منه فاعلا أساسيا وشريكا إقتصاديا مهما، قد يقوم بأدوار مهمة بجانب الدولة في دفع عجلة التنمية المحلية على مستوى الولاية.

### **أولا: مساهمة القطاع الخاص في التنمية المحلية بالولاية**

تلعب البيئة الملائمة لممارسة مختلف نشاطات القطاع الخاص دورا بارزا في جذب الاستثمارات وتعتبر ولاية سطيف من بين الولايات الجاذبة للاستثمار، الأمر الذي جعل الكثير من المستثمرين القاطنين بالولايات المجاورة يفضلونها كمكان مناسب لاستغلال مدخراتهم، ففي الفترة الممتدة من 2002 إلى 2015 احتلت ولاية سطيف المرتبة 07 (السابعة) في الترتيب الوطني (حسب عدد المشاريع) والمرتبة 01 (الأولى) في الترتيب الإقليمي (منطقة الهضاب العليا الشرقية\*) والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): توزيع المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب قطاع النشاط لولايات الهضاب العليا الشرقية



[http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif\\_ar.pdf](http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif_ar.pdf)

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، (2016/06/01)، نقلا عن الموقع

\*- تشمل منطقة الهضاب العليا الشرقية: سطيف، برج بوعرييج، باتنة، خنشلة، تبسة وأم البواقي.

ولعل موضوع الإستثمار في الظروف الراهنة، يعد من بين الموضوعات الأشد جذبا للاستغلال الأمثل للأموال، وذلك بتفعيل دور المستثمرين على المستوى المحلي، بتبني كل السياسات والوسائل التي من شأنها تحقيق تنمية محلية، تعزز وتقوي التنمية الوطنية في إطار شامل ومتكامل، ما يحتم على القطاع الخاص أن يشارك في هذه العملية، نظرا لما يتمتع به من مزايا تؤهله للقيام بدور فعال في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الولاية؛ خاصة ما يتعلق بخلق مناصب شغل جديدة، والمساهمة في التخفيض من نسبة البطالة؛

والجدول الموالي، يبين مناصب الشغل المستحدثة من خلال المشاريع الاستثمارية المسجلة ضمن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وينبغي أن نشير هنا إلى أن الاحصائيات الواردة تعبر عن تصريحات الإستثمار المودعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، ولا تعبر عن الاستثمارات المنجزة فعلا، وهذا في حد ذاته يمثل نقصا واضحا في منظومة الإعلام الإقتصادي الوطني للاستثمار، التي لا تمكننا من معرفة حجم الاستثمارات المنجزة فعلا.

الجدول رقم (18): توزيع المشاريع الاستثمارية المصرح بها حسب نوع النشاط في ولاية سطيف (2002 / 2015)

قطاع النشاط	عدد المشاريع	القيمة (مليون دج)	مناصب الشغل
النقل	833	20.029	4.082
الصناعة	619	374.859	26.230
البناء، الاشغال العمومية والسكن	363	25.484	6.200
الخدمات	105	14.100	1.853

641	5.491	61	الفلاحة
1.628	23.444	35	السياحة
840	4.281	35	الصحة
<b>41.474</b>	<b>467.688</b>	<b>2051</b>	المجموع

[http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif\\_ar.pdf](http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif_ar.pdf)

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، (2016/06/01)، نقلا عن الموقع

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مجموع مناصب الشغل المستحدثة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، فاق أربعين ألف منصب شغل، إحتل صدارتها القطاع الصناعي بمجموع 26.230 منصب، ويليه قطاع البناء، ثم الأشغال العمومية.

وعلى العموم، بإمكان القطاع الخاص في الولاية المساهمة في تحقيق بعض الأهداف التنموية، من ذلك:

- الحد من الفقر من خلال القدرة على توفير فرص عمل وزيادة الدخل الفردي.
- تقليص معدل النزوح والهجرة نحو المدن: يعد تثبيت السكان أمر مهم يندرج في صميم التنمية المحلية للحد من الهجرة الداخلية غير المنتظمة، التي ولدت أعباء ومطالب إضافية ومشاكل اجتماعية واقتصادية أثرت سلبا على الحياة العامة للمواطنين<sup>1</sup>. خصوصا وأن ولاية سطيف من بين الولايات التي تعاني من هذه الظاهرة، نتيجة الأزمة الاقتصادية التي عرفتتها الجزائر في فترة التسعينيات، زيادة على الوضعية الأمنية وتفاقم ظاهرة العزلة والتهميش، التي شهدتها معظم البلديات الريفية، مما أدى إلى تقليص عدد سكان الريف مقابل تضخم سكان المدن المتوسطة\*، ويمكن إرجاع مشكل النزوح الريفي بهذه المناطق، إلى افتقارها للخدمات والمرافق

1 - عمار علوني، "دور هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة -دراسة تقييمية بولاية سطيف-" (ورقة بحث قدمت في المنتدى الدولي حول "استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 15-16 نوفمبر 2011)، ص. 17.  
\*- نذكر من ذلك: العلة، عين أرناط، عين ولان، بئر العرش، بوقاعة، عين الكبيرة، عين آزال. وقد تم تسجيل سنة 2013 أكبر كثافة سكانية ببلديتي سطيف والعلمة إذ بلغت على التوالي 2666 نسمة و 2547 نسمة في الكلم2 وهما يحتلان المرتبة الأولى والثانية من حيث عدد السكان بمجموع 528409 أي ما يقارب (1/3) ثلث

العمومية الضرورية والبنية التحتية، زيادة على غياب مؤسسات القطاع الخاص التي تسهم في خلق مناصب الشغل وتحسين مستوى معيشة السكان، نتيجة عدم توفر المناخ المناسب لتشجيع الاستثمار الخاص على مستوى هذه المناطق.

- استغلال الموارد المحلية المتاحة والمساهمة في تدعيم مالية الجماعات المحلية: تتوفر ولاية سطيف على العديد من الإمكانيات الطبيعية والبشرية والاقتصادية، التي تعتبر الركيزة الأساسية للتنمية المحلية، غير أن معظم البلديات تعتمد على المساعدات التي تقدمها الدولة، ولا تملك موارد مالية كافية تمكنها من تحسين وتهيئة محيطها، باعتباره العامل الأساسي لجذب الاستثمارات الخاصة، والتي بإمكانها الاستفادة من جبايتها بشكل يسمح لها بتوفير التمويل اللازم للعديد من الأنشطة المرتبطة بأدائها، خاصة في الجوانب الأكثر مساسا بالمواطنين كالخدمات الصحية والتعليمية.

وبالرغم من التحفيزات الممنوحة من طرف الدولة لتطوير الاستثمار، من خلال أنظمة تنص على تطوير كل أنواع الاستثمارات أيا كان حجمها، إلا أن القطاع الخاص في الولاية تعترضه مجموعة من المعوقات تحد من قدرته على التطور، وتضعف دوره في مجال تنشيط الحياة الاقتصادية، وهو ما يمكن توضيحه في العناصر التالية:

**عائق العقار الصناعي:** يعتبر العقار الصناعي الموجه للاستثمار أحد الركائز الأساسية في تدعيم مناخ الأعمال وجلب المستثمرين وتشجيعهم، ويجمع كل الباحثين أن العقار الصناعي يعد من أبرز المشاكل المعرّقة لتنمية القطاع الخاص في الجزائر<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد قامت ولاية سطيف بعدة مبادرات هامة من أجل توفير العقار الصناعي، سواء في المناطق الصناعية لكل من سطيف والعلمة أو عبر مناطق النشاط الأخرى على مستوى البلديات، ورغم ذلك يبقى الطلب على العقار الصناعي قويا وتوازيه ظاهرة سلبية هي تحويل العقار

---

مجموع سكان الولاية في مساحة لا تتجاوز 201 كلم<sup>2</sup> وأصغر نسبة بلدية حرييل بمعدل 48 نسمة في مساحة تقدر ب 85.70 كلم<sup>2</sup> مما يوحي عدم توازن في التوزيع الجغرافي للسكان لوجود فوارق في الجذب السكاني.

1 - علوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، مرجع سابق، ص. 402

لأغراض غير استثمارية وعدم استغلال عدد من القطع العقارية، ففي سنة 2010 مثلا أحصت الوكالة العقارية بولاية سطيف حوالي 793 قطعة أرض لم تستغل في الاستثمار، أي ما يعادل نصف عدد القطع الممنوحة، بالإضافة إلى حوالي 503 إعدارا وجهته الولاية إلى مستفيدين من قطع أرضية في مناطق النشاط المختلفة، لإخلالهم بدفتر الشروط وتحويل القطع الأرضية التي استفادوا منها في مجالات أخرى لا صلة لها بالاستثمار. إضافة إلى تفشي البيروقراطية، الرشوة، الفساد الإداري، المضاربة، وعدم وجود استراتيجية واضحة في هذا المجال<sup>1</sup>.

- يعاني الاستثمار بالولاية من صعوبة الحصول على التمويل الكافي من المؤسسات المالية نظرا لعدم توفر آلية ائتمانية، قادرة على تلبية متطلبات المقرضين والمقترضين، لهذا اتخذت إجراءات هامة من طرف الوزارة الوصية مطبقة على أغلبية ولايات الوطن، تسهل الحصول على التمويل عبر العديد من الصناديق، مثل صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة F.G.A.R، صندوق تدعيم المنافسة الصناعية F.P.C.I، صندوق تدعيم الصادرات F.P.E.

- عائق التسويق وضعف الأداء الإداري للمؤسسات؛ تعاني المؤسسات الاستثمارية من ضعف النواحي الإدارية والإنتاجية والتسويقية بالرغم من تفعيل البرنامج المسمى MEDA، الذي أعدته الوزارة القائمة على القطاع بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي، والذي يهدف إلى تأهيل المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عاملا، حتى تكتسب المؤسسة القدرة التنافسية، لتمكينها من الصمود في السوق الحر، الذي ستدخله الجزائر في إطار اتفاقية الشراكة.

- زيادة على ذلك يعتبر ضعف شبكة الطرقات داخل الولاية وقدمها، من بين أبرز العراقيل أمام الاستثمار الخاص، الأمر الذي يستدعي صيانتها وتجديدها، ذلك أن أصحاب وسائل النقل يمتنعون عن التعامل مع المستثمرين لهذا السبب.

1 - علوي، دور هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة "دراسة تقييمية بولاية سطيف"، مرجع سابق، ص. 33.

إجمالاً، وبغض النظر عن المشاكل التي تواجه القطاع الخاص في ولاية سطيف، للقيام بأدواره التنموية على أكمل وجه، إلا أنه من الممكن تجاوز هذه العقبات؛ من خلال مراجعة بيئة الإستثمار من طرف الإدارة المحلية بالولاية، وبالتنسيق مع تنظيمات المجتمع المدني التي بإمكانها مساعدة الخواص في مراقبة التجاوزات الصادرة من الطرفين، والتعريف بالإمكانيات الاستثمارية التي تتوفر عليها الولاية.

### ثانياً: واقع مشاركة المجتمع المدني في صياغة البرامج التنموية المحلية

أصبح للمجتمع المدني دور بارز كقطاع ثالث مكمل لدور الدولة والقطاع الخاص في المساهمة في مختلف البرامج التنموية، وأصبح إشراك هذه التنظيمات في كيفية وضع التصورات الخاصة بإدارة الخدمات وتقديمها غاية في الأهمية خاصة على المستوى المحلي.

حيث أشارت العديد من الدراسات، إلى أنه لا توجد أدلة واضحة على أن اللامركزية تمكن الناس، وتنتج التنمية المناصرة للفقراء أو تعمل على تحسين تقديم الخدمات، وبدلاً من ذلك في بعض الحالات "يمكن للامركزية في الواقع أن تعزز السلطة وتأثير النخب المحلية"؛ فمثلاً واستناداً إلى دراسة استقصائية من 12 دولة، خلص فيها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، إلى أن هناك فقط أدلة ضعيفة تشير إلى أن اللامركزية تمكن "تلقائياً" عدد أكبر من الناس، وتقلل من الفقر، أو حتى تخفف من عدم المساواة المكانية، ويقترح التقرير نفسه، أن اللامركزية تعمل فقط عندما تكون هياكل إدارة الشؤون العامة برمتها مفتوحة للممارسات القائمة على المشاركة والشفافية<sup>1</sup>.

بهذا المعيار؛ تعد إعطاء الأولوية لمشاركة المجتمع المدني في تحديد الإحتياجات الإجتماعية للمجتمعات المحلية، ولتنفيذ البرامج والخدمات الاجتماعية، بما في ذلك التعليم، الصحة والسكن... أمراً ضرورياً في الإدارة الجيدة للشأن العام المحلي في ولاية سطيف، إلا أنه بالرغم من توفر الولاية على عدد كبير من تنظيمات المجتمع المدني، والتي تقدر بـ 2890 جمعية، إلا أنه يلاحظ أن أغلبها عبارة عن تنظيمات

1 - United Nations, World Public Sector Report, op. cit, p. 39, 40

خدمية رعائية بالدرجة الأولى، ويبقى الأداء التنموي\* لهذه الجمعيات ضعيفا إن لم نقل غائبا، خاصة على مستوى البلديات الريفية، وما تعانيه من عدم المساواة المكانية؛ إذ يشير الواقع الاجتماعي الإقتصادي للولاية إلى تفاقم حجم المشكلات في الأرياف (الفقر، الصحة، المشاكل البيئية...) عنها في المدن.

ويمكن إرجاع هذا الضعف إلى مجموعة من المشاكل، التي تتعلق بعضها بتنظيمات المجتمع المدني في حد ذاته؛ هذا من جهة، وأخرى تتعلق بطبيعة علاقتها بالمجالس المحلية على مستوى الولاية من جهة أخرى، وهو ما سيتم توضيحه في النقاط الآتية:

- جل تنظيمات المجتمع المدني ذات دور محدود، إما بسبب غياب رؤية تنموية أو قصورها، وإما بسبب إمكانياتها المالية والمادية المحدودة؛

- العديد من تنظيمات المجتمع المدني على مستوى الولاية لا تملك مقرات نشاط دائمة؛

- معظم جمعيات المجتمع المدني في الولاية لا تهتم بالشأن المحلي، فمعظمها يدير، في أحسن الأحوال برامج يومية محدودة الأثر والمردودية؛

- جل برامجها موجهة للتنشيط الثقافي والفني والرياضي، وأغلب هذه الأنشطة مرتبطة بالمناسبات المحلية والوطنية.

إضافة لذلك؛ ساهم ضعف التفاعل بين المجالس المحلية المنتخبة والمجتمع المدني بالولاية، وعدم أخذ غالبية المنتخبين بعين الاعتبار لآراء الجمعيات في اتخاذ القرار، في ضعف التواصل وغياب المساهمة والتضمينية في إعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية. زيادة على ضعف دورها في مجال رصد مختلف التجاوزات التي تصدر من قبل المسؤولين المحليين، فالمجتمع المدني ليس له أي دور يذكر في المجال الرقابي نتيجة التضييل

---

\*- تؤدي المنظمات التنموية دورا مهما في مجال تمكين المواطن، ومشاركته الفاعلة في عملية التنمية والاستفادة من ثمارها، وتوفر هذه المنظمات عناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمواطن، بهدف الاعتماد على ذاته وتحسين نوعية حياته.

المتعمد أحيانا من طرف بعض مسيري المجالس المحلية المنتخبة من جهة، وعدم الثقة التي إكتسبها المجتمع المدني تجاه المجالس المحلية من جهة أخرى.

مما سبق؛ ومن خلال التطرق لواقع التنمية في ولاية سطيف، يمكن القول أن الجهود الحكومية وحدها غير قادرة على بلوغ أهداف التنمية الشاملة، ما لم تكن مدعمة بالمبادرات الخاصة ومساهمة القطاع الخاص، وكذا الأدوار التي يمكن أن تؤديها تنظيمات المجتمع المدني في تقريب الإدارة من المواطن، والاستجابة لاحتياجاته. ولن يتأتى ذلك إلا باتخاذ التدابير القائمة على القدرات التمكينية التي يتيحها التوظيف الفعال للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، والتي من شأنها التأسيس لأجهزة محلية منفتحة مبنية على الشفافية والتواصل والتفاعل الدائمين.

## المبحث الثاني: دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ترقية الأداء التنموي للفواعل المحلية بولاية

### سطيف

من المفترض أن يؤدي تبني التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال من قبل الأجهزة المحلية في ولاية سطيف، إلى تغييرات جوهرية في العلاقة فيما بين هذه الأجهزة والمجتمع المحلي بطريقتين: الأولى؛ تتعلق بإعادة إختراع العمل الحكومي أو إعادة هندسته بشكل جذري؛ من خلال وسائل جديدة لتكامل المعلومات وتوفيرها عبر الإنترنت، سواء كان ذلك لأغراض المشتريات الحكومية أو تقديم الخدمات.

أما الثانية؛ فتتعلق بتأثير الوسائل المتنوعة للحكومة الإلكترونية على العلاقة ما بين المواطن والحكومة، وهو ما يؤدي إلى تحول نوعي في الوصول إلى الإدارة الجيدة المنشودة لشؤون الدولة والمجتمع. على هذا الأساس سيتم في هذا المبحث توضيح التغييرات التي أحدثتها هذه التقنيات الحديثة، وكذا التغييرات التي يمكن أن تحدثها في المستقبل-من خلال التطبيق الفعال لهذه التقنيات- في العلاقة بين المواطنين والأجهزة

القائمة على إدارة شؤونه؛ سواء من حيث طرق تقديم الخدمة، أو من حيث فتح سبل الإشارك في إدارة الشأن العام المحلي.

### المطلب الأول: واقع استخدام تكنولوجياات الإعلام والاتصال من طرف فواعل التنمية بولاية سطيف

إن الوصول إلى تحقيق أهداف التنمية المحلية بولاية سطيف، لن يتم تحقيقه إلا بوجود إدارة فعالة كفؤة ومحترفة تستطيع تنفيذ المقررات السياسية، وإنجاز المطلوب منها بسرعة وفعالية، وهذا يتطلب عصرنتها على مستوى مناهج وطرق التسيير وتزويدها بالوسائل الضرورية لعملها<sup>1</sup>، وعلى رأس ذلك؛ تأتي القدرة على التحكم في تكنولوجياات الإعلام والاتصال، لأن هذه الأخيرة باتت تلجأ إليها الإدارات، خاصة مع تعذر معالجة القضايا بالوسائل اليدوية التقليدية المعتمدة، وفي هذا الصدد سيتم التدقيق في واقع استخدام التقنيات الحديثة، على ثلاثة مستويات رئيسية، تشكل العمود الفقري للتنمية بالولاية، وذلك كمايلي:

#### أولاً: على مستوى الإدارة المحلية (ولاية سطيف).

قبل الشروع في تقييم مدى توظيف تكنولوجياات الإعلام والاتصال على مستوى ولاية سطيف، من المهم أولاً، النظر في بعض الإحصاءات والأرقام التي تتناول تطور البنية التحتية لقطاع الاتصال في الولاية؛ من خلال تقييم مستوى الربط بالشبكات (سلكية، لاسلكية، إنترنت) والمعدات، وهو ما ينعكس إيجاباً أو سلباً على عدد المشتركين الموصولين بهذه الشبكات. فالتقييم الأمثل لأثر التكنولوجياات الحديثة المتطورة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إنتشارها واستعمالها في مختلف مناحي الحياة .

1 -OECD, the OECD E-Government Task Force, The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report ,The E-Government Imperative, France, 2003, p. 83, 84.

بهذا المعيار، ومن خلال الإحصاءات المتوفرة؛ سجل قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية سطيف، تحسنا ملحوظا في السنوات الأخيرة، إذ بلغ عدد مشتركى الهاتف الثابت سنة 2014 ما يقارب 123.049 مشترك، بعد أن كان عدد المشتركين سنة 1999 يقدر بـ 6.309 مشترك<sup>1</sup>، غير أن هذا الإشتراك يعتبر ضعيفا، مقارنة بإجمالي سكان الولاية البالغ عددهم 1.661.798 نسمة؛ نظرا للتوجه العام نحو الإشتراك في شبكات الهاتف النقال.

أما بالنسبة لعدد مشتركى الهاتف النقال، حسب إحصائيات وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، فقد قدر بحوالي 1887553 مشترك (موبيليس: 669189 مشترك، جازي: 752089 مشترك أوريدو: 466275 مشترك)<sup>2</sup>، مع الإشارة إلى أن هذا العدد يفوق عدد إجمالي سكان الولاية؛ كنتيجة لإشتراك الأشخاص مع أكثر من متعامل من جهة، وسهولة الحصول على شرائح الهاتف النقال من جهة أخرى.

كما يقدر عدد عدد مشتركى ال (أ.دي.أس.أل) بـ 81254 مشترك<sup>3</sup>، وهي حصيلة جد منخفضة مقارنة مع إرتفاع الكثافة السكانية في الولاية، التي تحتل المرتبة الثانية وطنيا بعد العاصمة، ويفسر هذا الرقم الضعيف بدرجة كبيرة منه، بارتفاع تكاليف الإشتراك، وطول الإجراءات في هذا النوع من الإشتراك، مقارنة مع السهولة التي يمكن من خلالها الربط بالإنترنت، بفضل دخول المتعاملين الخواص في تقديم هذه الخدمة من خلال تقنية الجيل الرابع 4G.

وفي إطار الإجراءات التي اتخذتها الدولة في سبيل عصنة الإدارة المحلية، سعت ولاية سطيف بمختلف بلدياتها، إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، بغرض التخفيف من المعوقات الإدارية

---

1 - ولاية سطيف، "قطاع البريد والمواصلات"، تم تصفح الموقع يوم (2016/04/06)، في:

<http://www.wilavasetif.dz/2015/08/قطاع-البريد-والمواصلات/>

2 - إحصائيات وزارة البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال (ولاية سطيف)، تم تصفح الموقع يوم (2016/05/02)، في:

<https://www.mptic.dz/ar/content/setif>

3 - المكان نفسه.

البيروقراطية، وتحسين تقديم الخدمات وكذا تقريب الإدارة من المواطن، وقد حققت الولاية تقدما ملحوظا في مختلف الجوانب التي تم توضيحها آنفا (السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، جواز السفر البيومتري...). وقد أكدت السلطات المحلية وجود 40 بلدية من أصل 60 بلدية، تستخرج الوثائق البيومترية، في انتظار تعميم العملية على كل بلديات الولاية.

وفي إطار تطبيق مفهوم الحوكمة في إدارة التنمية بولاية سطيف، والسعي نحو إنشاء بيئة مواتية، تمكن المواطنين من الإنخراط في إدارة الشأن المحلي، وتشجيع تواصل الإدارات المحلية مع مواطنيها واستطلاع آرائهم عبر الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، يمكن الإشارة إلى مجموعة التدابير التي اتخذت سواء على المستوى الوطني، أو على مستوى ولاية سطيف - وإن كانت محتشمة - كخطوة مبدئية نحو تمكين المواطنين من طرح انشغالاتهم والتواصل المباشر والآني مع الجهات التي تمثلهم، ومن هذه التدابير نجد مثلا:

- طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 190-16 المؤرخ في 25 رمضان عام 1437 الموافق لـ 30 يونيو سنة 2016، المحدد لكيفيات الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، أصبح بإمكان المواطنين الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، وهو إجراء يهدف إلى تكريس حق المواطن في الإعلام، والذي يمثل واحدا من الدعائم الأساسية للحكومة المحلية التشاركية؛ وعملا بأحكام هذا المرسوم، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل "التدابير الرامية إلى تسهيل إعلام المواطنين حول تسيير الشؤون المحلية، وفي هذا الإطار، يجب على المجلس الشعبي البلدي استعمال وتطوير كل الدعائم الرقمية الملائمة، قصد ضمان نشر وتبليغ القرارات البلدية"<sup>1</sup>.

- استحداث المرصد الوطني للمرفق العام، وهو هيئة استشارية يرأسها وزير الداخلية، يتشكل من مختلف القطاعات الوزارية والهيئات العمومية والمنتخبين على المستويين الوطني والمحلي، وممثلي المجتمع المدني، مهمته

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 16-190 المؤرخ في 25 رمضان عام 1437 الموافق لـ 30 يونيو سنة 2016، "المحدد لكيفيات الإطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية"، الجريدة الرسمية، ع. 41، المادة 01، 02، ص. 8.

ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما، ويكلف المرصد مثلاً؛ وفقاً للمادة 05 من المرسوم في مجال عصرنه المرفق العام، بدراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية، بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنه المرفق العام، من خلال إقتراح التدابير التي من شأنها العمل على تحفيز تطوير الإدارة الإلكترونية؛ بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها، والتحفيز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال، قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة، وجمع آرائهم، واقتراحاتهم والرد على شكاويهم<sup>1</sup>.

- في إطار برنامج قطاع الداخلية والجماعات المحلية، الهادف إلى القضاء على البيروقراطية وتحسين الخدمة العمومية، تم وضع حيز الخدمة "مركز النداء"، الذي يمكن الاتصال به مجاناً عن طريق رقم هاتف أخضر "1100"، ومن مهامه الرد على انشغالات واستفسارات المواطنين، وتزويدهم بالمعلومات التي يطلبونها، سواء ما تعلق منها بتكوين الملفات الإدارية؛ مثل بطاقة التعريف الوطنية والدفتر العائلي، وشهادة الإقامة وكيفية إنشاء جمعية أو حزب... وغيرها، أو التكفل بشكاوي المواطنين من خلال تسجيل المكالمات، ويتم الرد على الشكوى من قبل الإدارة الأقرب لمقر سكنهم<sup>2</sup>.

- محلياً، وعلى مستوى ولاية سطيف، لا بأس من الإشارة إلى تطور فكرة الإعلام الجوّاري، والذي يمكن من خلاله ذكر الأدوار الجديدة، التي تؤديها إذاعة سطيف مثلاً، وكذا بعض المواقع الإخبارية الإلكترونية (سطيف نيوز، سطيف نت، كواليس...) في تزويد المواطنين بالمعلومات؛ خاصة تلك المتعلقة بالشأن المحلي، باستضافة المسؤولين المحليين وكذا المواطنين للنقاش على المباشر حول القضايا المحلية.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 07 يناير سنة 2016، "يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام"، الجريدة الرسمية، ع.2، المادة 05، ص.14.

2 - خدمة عمومية: مركز النداء لوزارة الداخلية يدخل حيز الخدمة، تم تصفح الموقع يوم 2016/06/13

- وسعيًا منها نحو التواجد في الواقع الافتراضي؛ قامت بعض البلديات في ولاية سطيف بإنشاء بوابات إلكترونية، عن طريق استحداث صفحات خاصة بها على مواقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك"؛ فمثلاً نجد نافذة رسمية لدائرة سطيف، يكتب فيها المواطن انشغالاته ومطالبه، ويطلع على كل المستجدات التي تعنى بالسياسة المحلية، ويتم الرد على هذه الانشغالات والأسئلة عبر هذه الصفحة، والتي كانت مخصصة سابقاً لنشر الإعلانات والاستشارات الخاصة ببلدية سطيف والمصالح الخارجية للدائرة، ونشر مختلف القوائم الاسمية لأصحاب الوثائق الإدارية المنجزة والجهازية للتسليم كجوازات السفر البيومترية ورخص السياقة وغيرها غير أن العملية توسعت لتشمل الرد على الانشغالات في مختلف المجالات (كالسكن، النقل...).

ولعل مكنم الغرابة عند الحديث عن تواجد الهيئات الرسمية في فضاءات الإنترنت، يشير إلى غياب واحتجاب بعض المواقع الإلكترونية المهمة، مثل الموقع الرسمي لولاية سطيف، وهو نفس الأمر كذلك ينطبق على معظم بلدياتها ودوائرها، خاصة وأن الكثير من المواطنين يحاولون البحث عن هذه المواقع، بغية الإطلاع على المستجدات الخاصة بمناطقهم، وكذا معرفة مختلف المعلومات والسياسات المتعلقة بإدارة شؤونهم المحلية... غير أن هذا لا يحدث، نتيجة عدم امتلاكها بوابات رسمية إلكترونية على النت، إذ أن جل مؤسسات القطاع الحكومي في الولاية، لم تتمكن إلى غاية الآن، من إنشاء مواقع نشيطة على الإنترنت\* تتواصل من خلالها مع المواطنين وتعلمهم بالجديد - في بعض الحالات تكون هاته المواقع إما عاطلة عن العمل أو أن البيانات الموجودة فيها لا تخضع لعملية التحديث باستمرار - هذا حتى وإن وجدت هذه المواقع، تكتفي بتواجد شكلي عبر مواقع رديئة التصميم لا يتم تحديثها إلا نادراً، وفارغة المحتوى في الغالب<sup>1</sup>.

\* - من بين المؤسسات الحكومية القليلة في ولاية سطيف التي لها مواقع رسمية نشطة في الإنترنت نجد مثلاً: مديرية التجارة ([www.dcwsetif.dz](http://www.dcwsetif.dz))، المجلس الشعبي الولائي ([www.apwsetif.dz/](http://www.apwsetif.dz/))، مديرية الصحة والسكان (<http://www.dsp-setif.dz/index.php/ar>).

1 - فيصل شيباني، مواطنون يلجأون يلجأون إلى مواقع التواصل الاجتماعي لطرح انشغالاتهم: "فيسبوك يفضح تعثر التنمية المحلية في الجزائر" (2015/12/19)، في:

وإذا كان استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، محتشما ومحصورا في بعض الإدارات العمومية دون الأخرى في ولاية سطيف، فإن هذا يدفع في المقابل إلى ضرورة بذل مزيد من الجهود الهادفة لإرساء أسس الحكومة الإلكترونية؛ لقدرتها على الربط بين المواطن ومسؤوليه المحليين، إذ يمكن للمواقع والبوابات الإلكترونية أن تنشر جداول وشروحا لتعريف المواطنين بحقوقهم المتعلقة بخدمات محددة، كما يمكن لها أيضا تعزيز المناقشات والتصويت عبر الإنترنت حول قضايا محددة، مما يجعل عملية صنع القرار أكثر تشاركية.

ثم أن هذه المواقع الإلكترونية كذلك تستطيع مساعدة الجهات الحكومية المعنية، بتتبع المظالم العامة والرد على شكاوى المواطنين وقضاياهم على نحو أكثر فعالية، ويستطيع المواطنون في المقابل، التفاعل مع المسؤولين في الحكومة ولفت انتباههم إلى القضايا العامة، وتلقي استجابات سريعة وردود أفعال لمطالبهم المتعلقة بالحصول على المعلومات أو الإنصاف في حالات التظلم، ويمكن للمواطنين وبالتالي المجتمع، من خلال هذه المواقع، تطوير تدابير وآليات للتدقيق على مدى كفاءة وفعالية الحكومة في القيام بمهامها<sup>1</sup>.

ويتضح بالتالي، أنه بالرغم من السرعة والفعالية، التي يمكن أن يتيحها التواصل الإلكتروني، الذي يعد همزة وصل بين المواطن والسلطات المحلية، التي ليس بإمكانها عمليا الإلتقاء بكل المواطنين، إذ بإمكان هذه التقنيات أن تشكل بديلا عن اللقاءات المباشرة، وأن تجعل المسؤولين على إطلاع مباشر على حقيقة ما يحدث في البلدية، إلا أن واقع إستغلال الإدارات المحلية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر عموما وولاية سطيف خصوصا، يشير إلى ضعف ومحدودية تواجدها ضمن مواقع الشبكة العنكبوتية، والتي من المفترض أن تكون مرجعية في تقديم المعلومات الرسمية المتعلقة بالولاية هذا من جهة، ومنبرا للتفاعل بين المواطن والمسؤولين، بعيدا عن الأطر البيروقراطية التقليدية من جهة أخرى، كما أن معظمها لا يولي إهتماما يذكر للتواجد في مواقع التواصل الاجتماعي والتواصل مع المواطن.

---

1 - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية، الوحدة الأولى: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية، 2014، ص. 69.

علاوة على ذلك، يفقد المواطنون في الولاية، إلى المعلومات اللازمة لتقييم آليات الحوكمة وأداء البلديات والإدارات المحلية وللقيام بمساءلتها، ورغم أن المسؤولين في حاجة لمعرفة إنطباع المواطنين بغية تطوير أدائهم؛ إلا أن البيانات الإحصائية والاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بكيفية إدارة البلدية أو الحي لا يتم جمعها، وإن تم جمعها، لا يتم الإفصاح عنها، مما يؤثر على كفاءة العمل، ويعيق كل آليات المساءلة أو الإتصال أو التشاور بين البلديات والمحليات وبين مواطنيها.

ناهيك، عن ندرة تنظيم اللقاءات العامة، وعدم وجود أي أسس للتشاور، أو المشاركة مع المجتمع المدني، بالإضافة إلى غياب آليات الشكوى المتاحة للمواطنين، في وقت أصبح الكثير من المسؤولين المنتخبين -خاصة في الدول المتقدمة- يتفاعلون مع مواطنيهم عبر هذه المواقع، من خلال التحدث عن الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال إدارة الشؤون العامة ومشاريعهم المستقبلية، والعقبات التي تواجههم في ذلك، إضافة إلى طلب الإقتراحات والحلول من المواطنين الذين يتفاعلون بآرائهم وانتقاداتهم، ففي المملكة المتحدة -على سبيل المثال- أتاح استخدام وسائل التواصل والاعلام الاجتماعي، بواسطة الهواتف الذكية في حي "لندن لويشام" نقاشا حيويا فيما بين المواطنين، وبينهم وبين الحكومة، حول جودة الشوارع المحلية والبيئة في الفترة التي تسبق الألعاب الأولمبية في صيف عام 2012، وقد ساهم استخدام هذه الأدوات في تخفيض التكاليف المترتبة على الحكومة المحلية، حيث تمكنت من التخطيط للخدمات البيئية بكفاءة أكبر نتيجة للردود والتعليقات التي تلقتها بصورة مستمرة من المواطنين<sup>1</sup>.

وتطرح كل هذه النقائص من ناحية إستعانة الإدارات العمومية بولاية بسطيف، بالمزايا التي تتيحها تكنولوجيات الإعلام والإتصال، لا سيما من حيث تعزيز الشفافية وتسهيل طرق التواصل، العديد من التساؤلات حول جدوى إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية منذ سنوات، وهو ما يدفع السلطات الرسمية على

1 - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، " الحوكمة الالكترونية"، مرجع سابق، ص. 34

مستوى الولاية بأن تصحح الأمور؛ من خلال تطوير استراتيجية فعالة تتوسع من خلالها في تقديم الخدمات الإلكترونية، التي تسمح لمواطنيها من المشاركة في صياغة البرامج التنموية التي تخصهم بكل سهولة ويسر، بعيداً عن الروتين والبيروقراطية التي لازمت الإدارة العمومية طويلاً.

### ثانياً: على مستوى القطاع الخاص

اتجهت معظم الهيئات الحكومية للإستفادة من قدرات شبكة الإنترنت، بغرض تطوير كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها، ونقلها من الأطر اليدوية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة، والأمر نفسه ينطبق على استعمال قطاع الأعمال لهذه التقنيات، نظراً للتطور المتسارع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتنوعها، والفرص التي تتيحها وتوجه معظم المؤسسات في العالم نحو استخدامها.

بناءً على ذلك، أصبح التوجه نحو تبني القطاع الخاص في ولاية سطيف، كغيره من بقية ولايات الوطن للتكنولوجيات الحديثة أمراً ضرورياً، كونها - خاصة خدمات الإنترنت عالية السرعة - تعمل على تغيير الأسلوب الذي تعمل به هذه المؤسسات، وطريقة تقديمها للخدمات العامة، ودعم وتطوير نشاطها بصورة أكبر مما كانت عليه. من خلال الاستفادة من مجموعة الميزات التي تتضمنها، وتمثل في<sup>1</sup>:

- مساعدة الشركات على التعريف بمنتجاتها/خدماتها، وتوسيع سوق هذه المنتجات/الخدمات.
- حل الكثير من المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات بصورة أكثر كفاءة وسرعة، وتداول المعلومات بين العاملين في هذه المؤسسات بطريقة عملية وأكثر سهولة، والأهم من ذلك استخدام الأفكار التي يزودها بها المستهلكون، لإعادة تصميم منتجاتها/خدماتها بما يتلاءم ومتطلبات السوق أو الخدمة.

1 - جمال سند السويدي، وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في التحولات المستقبلية "من القبيلة إلى الفيسبوك" (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط. 4، 2014)، ص. 87، 88.

- المساعدة على البحث واستقطاب العاملين الجدد، بما يتلاءم واحتياجات المؤسسات بصورة أكثر كفاءة.

وبهذه الميزات، فإنه بإمكان القطاع الخاص أن يؤدي دورا بارزا في تحريك عملية التنمية بولاية سطيف، إذا تم تحفيزه وتشجيعه على القيام بمختلف مشاريعه الإستثمارية في البلديات التي تتوفر على إمكانات طبيعية واقتصادية لم يتم إستغلالها بعد، ويعد إمتلاك القطاع الخاص وتحكمه في وسائل الاعلام والاتصال، والتواجد الفعال على شبكة الإنترنت غاية في الأهمية، يمكن من خلالها تيسير التواصل بينه وبين الجهات الرسمية في الولاية، وحتى مع التنظيمات المجتمعية المحلية؛ التي قد تتواصل إلكترونيا مع أصحاب الأعمال، لتعريفهم بمناطق إستثمار قد تكون مجهولة لديهم، أو التنسيق مع نشطاء البيئة في المنطقة، لمعرفة الأضرار المحتملة من إنجاز مشروع ما؛ وهو ما يجعل في المحصلة توظيف تقنيات الإعلام والإتصال من قبل القطاع الخاص في الولاية أمرا حيويا، لأجل تسريع المعاملات وتنفيذ البرامج التنموية الموكلة إليه.

ورغم هذا التفاؤل بقدرة القطاع الخاص في الولاية، على مساعدة السلطات المحلية في تنفيذ برامج التنمية، إلا أن تجسيد هذه الغاية، تواجهها مجموعة من التحديات في هذا المجال، نذكر من ذلك:

- أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمصغرة على مستوى الولاية، لاتزال تستعمل في معظم الأحوال الوسائل التقليدية في التعاملات مع العملاء وبالأخص الموردين، ففي كثير من الأحيان تفتقد هذه المؤسسات الخاصة (مقاولات البناء مثلا) للربط بشبكة الإنترنت وعدم إمتلاكها للحواسيب والطابعات من أجل إعداد الأوراق ذات العلاقة بالنشاط، ويرجع ذلك إلى العمل على خفض التكاليف إلى المستويات الدنيا.

- ضعف التحاور والتشاور، المدعوم باستخدام التقنيات الحديثة، بين المتعاملين الاقتصاديين فيما بينهم والسلطات المحلية، للوقوف على أهم انشغالاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها.

-عدم انتشار الشبكة المعلوماتية (الإنترنت) بشكل واسع، رغم وجود بعض الخدمات في هذا المجال، نظرا لأن العملية لم تعمم بعد على مستوى الولاية، فالمستثمر بحاجة إلى وسائل الاتصال المتطورة، التي توفر المعلومات السريعة في مجال تخصصه والاتصال بالشركات والمجمعات العلمية.

- ضعف الإعلام المحلي والجواري، الذي يسمح بتعريف المستثمرين بالفرص الاستثمارية على مستوى الولاية، والتعريف بالخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية لكل بلدية.

### ثالثا: على مستوى المجتمع المدني

إن مشاركة المجتمع المدني في تدعيم التنمية المحلية بولاية سطيف، من خلال الإستعانة بمختلف وسائل الاعلام والاتصال المختلفة، من شأنه أن يساعد في تجاوز العديد من التحديات التنموية -خاصة على مستوى المناطق التي لا زالت تعاني من العزلة والتهميش- سواء في مجال الفعل الخيري الرعائي، وقدرته على الوصول إلى الفئات الأكثر حرمانا وتقديم المساعدات لها، أو في المجال الحقوقي والتنموي من خلال العمل على توعية وتثقيف المواطنين، وإيصال مختلف المطالب والإحتياجات الإجتماعية للسلطات المعنية.

زيادة على ذلك، بإمكان التنظيمات المدنية المحلية، التعريف بمختلف الإمكانيات التي تتوفر عليها الولاية خاصة تلك المتعلقة بالموارد المادية؛ التي لم تستغل بعد في بعض البلديات، وكذا تبيان النقائص التي تعاني منها لا سيما في مجال البنية التحتية، وهو مايفتح المجال واسعا لإعطائها عناية خاصة من قبل السلطات المحلية من جهة، وكذا تحفيز القطاع الخاص على القيام بمشاريع إستثمارية في هذه المناطق من جهة أخرى.

كما أنه، بإمكان المجتمع المدني في الولاية الإستعانة بالوسائل التكنولوجية، خاصة في مجال العمل على فضح مختلف السلوكات الاحتيالية، وكذا التجاوزات التي تصدر من قبل بعض المسؤولين المحليين

والخواص على حد سواء، خاصة في مجال التلاعب بمنح الصفقات العمومية، والإستغلال غير القانوني للعقار، على اعتبار أن الولاية من أكثر ولايات الشرق في الجزائر جذبا للاستثمار.

غير أن واقع توظيف التنظيمات المجتمعية في الولاية للوسائط الإلكترونية، لا يختلف عن الواقع في الجزائر ككل؛ إذ يشير إلى ضعف بنيوي في مجال توظيف هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل إيجابي، والتي تمكنها من الإرتقاء بقدراتها من جانب، والإتصال والتواصل بكفاءة بين التنظيمات المجتمعية فيما بينها، ومع الشركاء الآخرين في التنمية (الدولة، القطاع الخاص) من جانب آخر.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الإدارة المحلية تعتبر أفضل وسيط لبناء العلاقات مع جميع فئات المجتمع، من أجل فهم احتياجاتهم وتوفير الخدمات التي تلي ذلك، وبالعكس ذلك، يمكنها في الوقت ذاته، أن تعمل على زيادة إنعدام الثقة، وتأجيج التوترات بين فئات المجتمع؛ في حال لم تبذل جهدا لفهم احتياجات هذه الفئات، وجعلها تشعر أنها جزء مهم في عملية اتخاذ القرار.

إذن؛ فمن أجل بناء العلاقات المتينة والثقة في الأجهزة المحلية، هناك حاجة ماسة لتطوير طرق التواصل مع كافة المواطنين في المجتمع المحلي، حول تجاربهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم، بما يدعم تقديم الخدمات ومشاريع التنمية، التي تستجيب لهذه المطالب والاحتياجات. وبالتالي يجب توفير المعلومات والخيارات للمواطنين حول القضايا التي تمهمهم، وأن تتاح الفرصة لهم لتوضيح أفكارهم لممثلي الدولة، وشعورهم بأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات تتعلق بمجتمعهم<sup>1</sup>.

وهذا يقود مباشرة نحو أهمية تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي، وتدعيمها بتكنولوجيات الإعلام والاتصال (الحوكمة المحلية الإلكترونية)، ما سيمكن بالضرورة من معالجة المسائل الآتية<sup>2</sup>:

- أفضل طريقة لبناء الثقة، المشاركة، الشرعية، المساءلة والكفاءة في إدارة الشؤون العامة المحلية؛

1 -----، "السلام الاجتماعي والتنمية المحلية في ليبيا" دليل عمل للحكومة المحلية وقادة المجتمعات"، تم تصفح الموقع يوم (2015/12/16)، في:

[www.peacefulchange.org/uploads/1/2/2/7/12276601/socialpeaceandlocaldevelopmentlibya\\_arab\\_final\\_web.pdf](http://www.peacefulchange.org/uploads/1/2/2/7/12276601/socialpeaceandlocaldevelopmentlibya_arab_final_web.pdf)

2 - United Nations, World Public Sector Report, op. cit, p.25.

- كيفية دمج المطالب المتنافسة لمختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الأعمال التجارية والمجتمعات المحلية، ذلك أنها تكمل بعضها البعض، وفي العموم كيفية تحقيق التوازن بين العلاقات داخل عمليات إدارة الشؤون العامة؛

- كيفية إدخال الممارسات التشاركية في المجتمعات المحلية، لتحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية، تماشياً مع الأهداف المحلية.

- كيفية تحويل الإدارة العامة المحلية من معزولة تكنوقراطية، إلى المزيد من إشراك ومساءلة المؤسسات القائمة على المواطن، وجعلها بذلك أكثر شفافية، استجابة، فعالية وربما قبل كل شيء موثوق بها. وبالنتيجة، لا يزال تطبيق الإدارة المحلية على مستوى ولاية سطيف لتكنولوجيات الإعلام، في مراحله الأولى، ولا يزال أمام الولاية الكثير لكي ترتقي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الحكومية المنشودة، كما أن استخدام هذه التقنيات سواء من طرف المنتخبين المحليين أو من طرف منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من أجل بناء الحوار ومناقشة الشأن العام المحلي لا يزال محدوداً جداً، على الرغم من أن كل ذلك يسهم في تحديد ودراسة الاحتياجات المحلية والعمل على تلبيتها، مع الإشارة هنا إلى أن هذا الواقع لا ينحصر فقط بنموذج الدراسة (ولاية سطيف)، وإنما ينطبق عموماً على جميع المؤسسات المكلفة بإدارة الشأن العام المحلي على المستوى الوطني دون استثناء.

### المطلب الثاني: المكاسب التنموية المنتظرة من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الولاية

يرتقب من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف، أن تسهم في تحقيق جملة من المكاسب، وعلى مستويات عدة، يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم (16): المكاسب المرتقبة من تطبيق الإدارة المحلية في ولاية سطيف

فوائد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف



المصدر: من إعداد الباحثة

أ- مكاسب على مستوى الولاية نفسها: إن التحول نحو استخدام النهج الإلكتروني في إدارة الأجهزة المحلية بولاية سطيف، سيعمل على إيجاد منظومة عمل متكاملة بما يحقق أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد، وهو ما من شأنه الإسهام في تحريك عجلة التنمية المحلية، وذلك من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- التخلص من حدة البيروقراطية، ومحاولة إختصار الخطوات الطويلة التي تضطر الإدارة المحلية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخلها وتقليل الجهد المبذول، إضافة إلى ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثماره في تطوير خدمات هذه الإدارات، والعمل على صياغة وتنفيذ مشروعات وبرامج تنموية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات ذات الجودة للمواطنين المحليين.

زيادة على ذلك، فإن التوسع في توظيف الوسائل الإلكترونية يسمح بالحد من الإعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على الأجهزة المحلية سواء في الحفظ أو التوثيق؛

- ربط مختلف مصالح الأجهزة المحلية بوسائل إتصال إلكترونية؛ تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل ظروف العمل أكثر إيجابية، وترتقي بالأداء على النحو المطلوب، وتضمن وصول القرارات

1 - حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009)، ص ص. 29-32.

الإدارية إلى مختلف الأطراف المعنية في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات التي يؤثر عنصر الزمن على فعاليتها، فضلا عن أنها تتمكن الإدارة المحلية من الإتصال بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى؛

- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها وتقديمها للجهات المعنية؛ ففي حين كان الحصول مثلا على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية، يحتاج إلى انتظار المواطن ساعات وربما أياما، أصبح ذلك في ظل توظيف الوسائل الإلكترونية لا يستغرق دقائق؛ يمكن خلالها للمواطن أن يحصل على المعلومات بنفسه، دون الحاجة إلى الرجوع إلى موظف معين قد يكون دوامه انتهى، في الوقت الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومة مهمة بشكل عاجل.

زيادة على ذلك، يهدف استخدام التقنيات الحديثة أساسا، إلى تقليل معوقات إتخاذ القرار التي كانت في ظل الممارسات التقليدية للإدارات المحلية، تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات، نظرا لوجود العديد من المعوقات التي نشأت بفعل البيروقراطية، وبالتالي أصبح من الممكن تجاوزها في ظل توافر البيانات التي تتيحها الأساليب التسييرية الحديثة، المعتمدة على الأساليب الإلكترونية.

- فك الإختناقات التي تعانيها الكثير من الإدارات المحلية، والطواير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة وتيسير تقديم الخدمات للمواطنين عن طريق شبكة الإنترنت، مما يخفف كثير من الأعباء الواقعة على الطرفين (الإدارات المحلية والمواطنين) وتوفير مجهوداتها وإمكاناتها خدمة للتنمية.

- بإمكان الإدارة المحلية عن طريق التوظيف الفعال للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والاستفادة من ذلك، في معرفة شكاوى المواطنين ومشكلاتهم، وتحديد إحتياجاتهم ورغباتهم، لكي يتم معالجتها وتجاوز أسبابها.

وعليه، فإن تطبيق الحوكمة والإستعانة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال في ولاية سطيف بالشكل السليم، سيعمل على تحقيق الفعالية الإدارية على مختلف العمليات والإجراءات الإدارية، كما يضع أسلوب الإدارة بالشفافية موضع التطبيق، ويقترب مما يعبر عنه بالإدارة المرئية، ويمحو من أذهان المواطنين صورة تلك الإدارة البيروقراطية الجامدة البطيئة، ويفسح المجال للإبداع والابتكار، وإحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري من خلال الإنتقال من الإدارة بالأوراق إلى الإدارة بالتغيير وبالمعرفة، وإعادة تشكيل هندسة الإدارة المحلية، بإحداث تغييرات في استراتيجيات تفاعل الإدارة المحلية مع المواطن ومؤسسات الأعمال ومع عملياتها بعضها ببعض، والإستناد إلى مبادئ وأسس العدالة والإنصاف، والشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

**ب- مكاسب متعلقة بالمواطنين:** تمثل خدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم من أهم مبررات قيام الحوكمة الإلكترونية، وإن تعزيز علاقة الإدارة بهم وكسب ثقتهم وولائهم، تتم عبر جعل هذه العلاقة حيوية وفاعلة في حياتهم، فتيسير تلبية احتياجاتهم العالية الجودة من قبل مختلف الإدارات المحلية، وما يصاحبها من معلومات ومعاملات تصلهم آلياً وآنياً وتكلفة أقل، يعزز ولا شك هذه الثقة ويقويها، ويضع حداً للرشوة والفساد والمحاباة والوساطة<sup>2</sup>، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تدخل العلاقة التفاعلية بين المواطنين والإدارات المحلية في صلب الحوكمة الإلكترونية، خاصة في ظل عدم رضى المواطنين بعلاقة أحادية الإتجاه مع الأجهزة الحكومية، والمطالبة بالمشاركة في تحديد الأولويات والتأثير على القرارات والسياسات المتخذة ومساءلة الأجهزة الحكومية على نتائج عملها.

**ج- تبادل الخدمات بين الحكومة ومنظمات الأعمال:** يتم هذا التبادل بمبادرة الحكومة التي تخطط وتدعم وتحفز وتحمي الأعمال والأنشطة التجارية، بما يمكن الشركات الخاصة من تحقيق أهدافها التنافسية كما

1 - نبيل ذبيح، "الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في العالم العربي"، تم تصفح الموقع يوم (2015/11/11)، في:

<http://www.revue-dirassat.org>

2 - المكان نفسه.

تساهم الحكومة الإلكترونية في تخفيف الأعباء عبر قواعد بيانات، تبت من خلالها اللوائح والرسوم ومختلف الإجراءات، وكذا قراراتها وطلباتها ويتم الرد من هذه المنظمات إلكترونياً، فيما تقدم الشركات الخاصة المنتج أو الخدمة للحكومة بتوظيف التقنيات الحديثة، وهذا بتكلفة أقل، وأكثر جودة، وبتدفق أكبر وأيسر وأسرع للعمل .

على العموم، فإن المنتظر من تطبيق الحكومة الإلكترونية في ولاية سطيف، يتلخص في زيادة شفافية مختلف أجهزتها المحلية، وتقديم خدمات عامة أكثر جودة وقليلة التكلفة، وبإجراءات يسيرة وسريعة ومبسطة، مع اعتماد معلومات أصح وأدق، وتوفير آليات اتصال أفضل وأسرع، وضمان ثقة مختلف المتعاملين لقاء إشراكهم والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم.

### المبحث الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة المحلية الإلكترونية في ولاية سطيف ومتطلبات نجاحها

من خلال تطرقنا لواقع التنمية المحلية في ولاية سطيف، تم ملاحظة وجود العديد من المشاكل، التي تكتنف إدارة الشأن العام المحلي في الولاية، وهي في مجموعها تمثل عائقا أمام تجسيد المبادئ العامة للحكومة الإلكترونية، ما يستلزم التشخيص الدقيق لهذه المشاكل والعقبات، بغية وضع استراتيجيات وبدائل تمكن من تجاوزها، وتمهد لأن تكون الأرضية المناسبة؛ التي بوسعها تكريس مرتكزات هذا النموذج التسييري الجديد. وعليه سيتم التطرق للتحديات الماثلة أمام تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الولاية، والشروط الواجب توفرها لتحقيقها على أرض الواقع.

#### المطلب الأول: تحديات تطبيق الحوكمة المحلية الإلكترونية في ولاية سطيف

هناك العديد من التحديات والعوائق، التي يمكن أن تعرقل التوجه نحو استراتيجية الحوكمة الإلكترونية

في ولاية سطيف. وسوف يتم ذكر أبرز التحديات الأكثر أهمية وشيوعا، وفق التالي:

#### أولا: التحديات التقنية

إن العمل على تبنى الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف، يواجهه العديد من الصعوبات التكنولوجية، التي تتعلق أساسا بالبنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إضافة إلى الخصوصية والأمان (الأمن المعلوماتي) والتي سيتم توضيحها في الآتي:

أ- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعتبر إنعدام أو ضعف الهياكل الأساسية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية، فالربط الشبكي مطلوب لتمكين تبادل المعلومات المناسبة، وفتح قنوات جديدة للاتصال وتقديم الخدمات الجديدة<sup>1</sup>، ونلاحظ من خلال المعطيات -التي تمت الإشارة إليها سلفا- أن ولاية سطيف وكغيرها من باقي ولايات الوطن، تعاني من الفجوة الرقمية، نتيجة ضعف البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، التي تعد الأرضية الخصبة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، ويتجلى ذلك في تأخر تعميم استعمال الألياف البصرية في الربط على الشبكة العنكبوتية، وفي صعوبة الحصول على الاشتراك في الهاتف الثابت والإنترنت، حيث تتفاوت حدة هذا الأمر من منطقة إلى أخرى على مستوى الولاية؛ إذ تنخفض حدة هذه المشكلات في المدن والتجمعات السكانية الكبرى (مدينة سطيف، العلمة..)، مقابل تفاقمها في المناطق الريفية النائية والمعزولة (الحامة، بوطالب مثلا في جنوب الولاية، ومعاوية، بني ورتيلان مثلا في شمالها)، يضاف إلى ذلك كثرة الأعطاب، وضعف التدفق.. ونستذكر هنا الضجة الاعلامية التي صاحبت حادثة انقطاع كابل الأنترنت العابر للبحر الأبيض المتوسط، والذي يربط الجزائر بأوروبا، هذه الحادثة التي فقدت الجزائر على إثرها 80 بالمائة من خدمات الإنترنت، والتي لم تكن الولاية بمنأى عنها، الأمر الذي يعكس حقا هشاشة البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

1 - M. Alshehri, S. Drew, "Implementation of e-Government: Advantages and Challenges", p. 82, (21/12/15), at : [http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/40620/72631\\_1.pdf?sequence=1](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/40620/72631_1.pdf?sequence=1).

ومع ذلك؛ فالحديث عن تكنولوجيات الإعلام والاتصال لا يتعلق فقط بمكوناتها؛ التي تتمثل أساسا في الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعدات الحاسوبية، وإنما يتعلق أيضا بالجهازية الإلكترونية ومحو الأمية الرقمية، والتي تعتبر من بين الأمور الضرورية التي تعمل على جعل الناس أكثر قدرة على الاستخدام والإستفادة من تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، بحكم أن الحاجة للتعلم، الحرية والرغبة في الوصول إلى المعلومات؛ تعد أمرا حاسما لفعالية النموذج الحديث في التسيير الحكومي، ما يعني أن ارتفاع مستوى التنمية البشرية، يسمح للمواطنين بأن يكونوا أكثر قبولاً واستخداماً لخدمات الحوكمة الإلكترونية<sup>1</sup>.

ب- الخصوصية والأمن: تعد الخصوصية Privacy مسألة حاسمة في تنفيذ الحوكمة الإلكترونية، وهي تشير إلى ضمان مستوى ملائم من الحماية، فيما يتعلق بالمعلومات التي تعزى (تنسب) إلى الفرد. وصعوبة حماية الخصوصية الفردية يمكن أن يكون عقبة رئيسية أمام تحقيق أهداف الحوكمة، وبالتالي فهناك حاجة للتعامل بفعالية مع قضايا الخصوصية في الشبكات الإلكترونية، من أجل زيادة ثقة المواطنين بالإستفادة من خدمات النموذج التسييري الحديث للإدارة المحلية، ما يجعل معظم مشاريعها ينبغي أن تتوجه نحو العمل على جمع وإدارة كميات كبيرة من بيانات المواطنين مثل؛ الأسماء العناوين، أرقام الهاتف، العمالة وتاريخها، السجلات الطبية وسجلات الممتلكات،.. وهكذا فإن الخصوصية والسرية يجب أن تظل من الأولويات عند إنشاء وصيانة المواقع على شبكة الإنترنت، من أجل ضمان أمن جمع البيانات<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك؛ يعد الأمن الإلكتروني\* من أهم التحديات لتنفيذ مبادرات الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف، وهو عنصر حيوي في تعزيز علاقة الثقة بين المواطنين والإدارة المحلية؛ فالسياسات الأمنية، والمعايير التي تفي بتوقعات المواطنين تعتبر خطوة هامة نحو معالجة هذه الشواغل، فاستخدام الحلول الأمنية بما

---

1 -Alshehri, Drew, *ibid*, 83.

2 - **Loc. cit.**

\*- أمن المعلومات يشار به إلى الأمن السيرياني أو أمان الكمبيوتر ويشمل الأمن البقطة المستمرة والحماية من الخطر المتزايد للديدان والفيروسات، كما يحتاج الناس إلى التثقيف بشأن أهمية إجراءات أمنية مثل كلمات المرور الخاصة لضمان حماية أنفسهم.

في ذلك التوقعات الرقمية، التشفير، أسماء المستخدمين، كلمات المرور،.. يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف الأمنية في تطبيقات الحوكمة الإلكترونية.

إذن؛ فالأمن المعلوماتي يعد من أهم العراقيل التي تجابه عصرنة الإدارة المحلية، إذ أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب على ذلك من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، حيث أن من مظاهر الأمن المعلوماتي نجد<sup>1</sup>:

- الجانب الأمني التقني؛ ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة، والأجهزة والبرامج المستفاد منها، وقدرتها على مواجهة مختلف التهديدات في هذا المجال، مثل: التهديدات المالية، والاختراقات والجريمة المنظمة، والمواقع المعادية والقرصنة والاستغلال المعلوماتي وغيرها.

- الجانب الانساني؛ ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم،

- الجانب البيئي؛ ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

### ثانيا: التحديات التنظيمية:

الحوكمة الإلكترونية ليس مسألة فنية خالصة، بل تمس أيضا المسائل التنظيمية؛ التي تتعلق بدعم الإدارة العليا، مقاومة التغيير إلى الطرق الإلكترونية، التعاون وعدم توفر الموظفين المؤهلين وتدريبهم.

أ- دعم الإدارة العليا (الإرادة السياسية): إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف بحاجة إلى دعم من القادة والإدارة العليا للحكومة من أجل التنفيذ الناجح. ويشير دعم الإدارة العليا إلى إلتزام المسؤولين بدعم وتبني هذا النظام، وفي الواقع تعتبر القيادة أحد العوامل الدافعة الرئيسية في كل المشاريع أو المبادرات الجديدة والمبتكرة، فالدعم من طرف الجهات الرسمية، يعد أمرا حيويا لتطوير تطبيقات الحوكمة الإلكترونية.

1 - القدوة، مرجع سابق، ص. 62.

ب- مقاومة التغيير نحو الطرق الإلكترونية: تعتبر الحوكمة الإلكترونية نموذج تسييري جديد، يتضمن بالدرجة الأولى التحول في ممارسة الأعمال من الأساليب اليدوية إلى الأساليب الإلكترونية، وهذه التغييرات الجديدة ستسمح بإيجاد بيئة متقدمة مختلفة تماما، عن تلك التي استخدمت لسنوات عديدة في الإدارات الحكومية، وبالتالي، ينظر العديد من الموظفين الحكوميين لهذا النموذج التسييري، كتهديد لمواقفهم والخوف من فقدان وظائفهم، وبعضاً من سلطتهم ونفوذهم، مما يجعلهم يقاومونها. ولأجل التقليل من هذه المخاوف، ينبغي أن يكون لدى الموظفين فهم لمهمتها وأهميتها، والتأكيد على أنها لن تهدد وظائفهم، ولن يتأتى ذلك، إلا من خلال إعادة تدريبهم وتنمية مواهبهم في هذا المجال، وهو ما يضع على عاتق المسؤولين في كل المستويات، العمل على تحديد مصادر المقاومة، وإنشاء خطط للتعامل معها<sup>1</sup>.

ج- عدم توفر الموظفين المؤهلين وضرورة تدريبهم: إن الافتقار إلى مهارات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يمثل تحدياً رئيسياً آخر خاصة على مستوى الإدارة المحلية، ويمكن تنفيذ الحوكمة الإلكترونية بنجاح؛ إذا كان هناك أفراداً مؤهلين، ما يعني أنه ينبغي على التركيز على برامج التدريب والتعليم، التي تعتبر إجراءات هامة لجميع فواعل التنمية المحلية، وفي هذا الإطار يمكن الوقوف على:

- ضعف قدرات المسؤولين المحليين (خصوصاً على مستوى البلديات): إذ يشير واقع تسيير الشؤون العامة في الجزائر عموماً، بما فيها ولاية سطيف، إلى ضعف القدرات المهنية لمسؤوليها المحليين - خاصة على مستوى البلديات - في التحكم والتعامل مع التقنيات الحديثة، نظراً لعدم تلقي الكثير منهم التأهيل المطلوب والكافي من جهة، وانخفاض المستوى التعليمي لهؤلاء من جهة ثانية، فضلاً عن عدم ملاءمة نظام الحوافز المعتمد في الإدارات العمومية، لتشجيع المسؤولين لذوي المستويات الجيدة، والقدرات المتميزة للاستمرار في العمل بجدية لتحقيق الغايات المنشودة من جهة ثالثة.

---

1 - Alshehri, Drew, **op.cit**, p. 84.

ولتجاوز تلك المشكلات، ينبغي إعادة النظر فيما يتعلق بقدرات المسؤولين المحليين، وتطوير عملية التوظيف والترقية والرواتب والمكافآت، وتقييم الأداء بحيث تبنى جميعها على معايير من الجدارة والأداء وعلى صعيد متصل، هناك حاجة إلى تطوير برامج تدريب المسؤولين الحكوميين على المستوى المحلي وتأهيلهم.

**ثالثا: التحديات الاجتماعية:** تتعلق القضايا الاجتماعية أساسا بقابليتها للاستخدام من طرف مجموعة كبيرة ومتنوعة من الناس، وتشمل العقبات الاجتماعية في هذه الحالة على مستوى ولاية سطيف، العديد من العوامل، مثل الفجوة الرقمية، الثقافة التعليم والدخل؛

وتدل الفجوة الرقمية على عدم تكافؤ الفرص، بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت، وأولئك الذين لا يمتلكونها؛ فالفئات التي ليس لديها إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت، سوف لن تكون قادرة على الاستفادة من خدمات الحوكمة الإلكترونية. وكل المؤشرات المتعلقة بالجاهزية التكنولوجية سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الوطني بصفة عامة - التي تم التطرق إليها سلفا - تؤكد أنه ليس باستطاعة كل المواطنين الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر، وإلى شبكة الإنترنت؛ بسبب الافتقار إلى الدخل أو الإفتقار إلى المهارات اللازمة،...

ويمكن أن نشير في هذا الخصوص إلى وجود العديد من التحديات المعرفية الأخرى، والمرتبطة بإيجاد وعي ومعرفة جماهيرية معلوماتية، بسبب حداثة التقنية بالنسبة للمجتمعات المحلية، خاصة فئات كبار السن منها، وعدم المعرفة بالتقنيات المعلوماتية الحديثة (الأمية الرقمية)، وما يتبع ذلك من العجز على استخدامها وتأخر الاستيعاب التعليمي الناجم أساسا عن ضعف استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

وبالنتيجة، تفرض كل هذه التحديات الموجودة أمام تجسيد مفهوم الحوكمة الإلكترونية، على مستوى مختلف الهيئات المحلية في الجزائر عموما، البحث عن وضع الاستراتيجيات المناسبة لتجاوز ذلك، وهو ما سيتم التطرق إليه لاحقا.

## المطلب الثاني: متطلبات التطبيق الناجح للحكومة الإلكترونية في ولاية سطيف.

إنّ الاتجاه نحو تطبيق إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية في ولاية سطيف، يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لذلك، باعتبارها تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات، والأساليب والممارسات، والهياكل والتشريعات، التي يقوم عليها النموذج التقليدي لإدارة الشأن العام المحلي، وبالتالي يفرض تطبيقها توفير مجموعة من المتطلبات المتنوعة والمتكاملة، يمكن من خلالها تعظيم الفوائد المنتظرة من وراء تطبيقها، ويمكن تحديدها فيما يلي:

- **الرؤية الاستراتيجية:** يتطلب نجاح الحوكمة الإلكترونية قبل كل شيء، وجود خطة بعيدة المدى، تبنى على رؤية مصاغة بعناية، كما أن بناء تصور للخدمات عند وضع استراتيجية لتجسيد هذا النموذج التسييري على أرض الواقع، ينبغي أن يكون وفقا لاحتياجات المواطنين وقطاع الأعمال، وليس وفقا للبنى الإدارية الحكومية<sup>1</sup>.

فالتحول الناجح والفعال نحو هذا النموذج، من أجل تحقيق أهداف التنمية المحلية؛ يتطلب وجود رؤية واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة، تتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وبالإرتكاز على استثمار استراتيجي، يوفر خطط واضحة وأهداف محددة، ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها.

وعليه، يصبح من الضروري وجود القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيايات المتقدمة، التي تتطلب العمل على تطويرها وتدريبها، من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر، وفقا للأساليب الحديثة التي تتماشى مع مشاريع العصرية؛ وبدون هذه الكفاءات المؤهلة، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف الحوكمة الإلكترونية، حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية، مما يعني، إعطاء أهمية

---

1 - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول النامية، "الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات" الوحدة الثالثة، الأمم المتحدة، 2014، ص. 20

لوجود قيادة سياسية وإدارية قوية، تلتزم علنا بدعم هذا المسعى<sup>1</sup>، والذي من المهم جدا أن يتعزز بالتعاون بين جميع الشركاء من أجل الحصول على النجاح المطلوب؛ إذ أن التعاون بين القطاعين العام والخاص مثلا، يعتبر ضروريا لتوفير الموارد، الخطط، المهارات والخبرات، التي قد لا تكون لدى الحكومة، وبالتالي على هذه الأخيرة أن تشجع جميع القطاعات للمشاركة في تطوير هذه الإستراتيجية.

- القوانين والتشريعات: يركز هذا العنصر على مجموعة من القضايا القانونية والتشريعية، حيث يصبح من الضروري تحديث القوانين الحالية أو وضع قوانين جديدة، تتساير مع الوثائق والتعاملات الإلكترونية، التي ينبغي أن تحظى بالثقة من قبل جميع فواعل الحكمة، خاصة إذا علمنا أنه من أكبر المخاوف التي تعترى غالبية الأطراف، هي أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا، ما يجعل قضية الثقة الإلكترونية تشمل؛ الخصوصية، (حماية المعلومات الشخصية) والأمن (أي حماية مواقع الحكومة من الاختراقات وسوء الاستخدام)<sup>2</sup>.

- الترتيبات المؤسسية\*: تتطلب معظم النشاطات المرتبطة بالحكومة الإلكترونية، تغييرات في طرق العمل التقليدية، ضمن الجهة الحكومية المعنية، أو بين الجهات الحكومية المختلفة، أو بينها وبين أصحاب المصالح، ومن هنا تبرز أهمية وجود بناء مؤسسي، يمكنه تأدية الدور التنسيقي المطلوب، وضمان تحويل العلاقات والخدمات نحو بيئة عمل إلكترونية مدروسة، بعد تطوير الإجراءات الإدارية، وإزالتها من كل الأطر البيروقراطية ذات الكفاءة المنخفضة<sup>3</sup>.

---

1 - سحر قدوري الرفاعي، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع. 07، ص. 316.  
2 - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول النامية، "الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات" الوحدة الثالثة، مرجع سابق، ص. 20  
\* - الترتيبات المؤسسية هي مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات وآليات التعاون، التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في مجال معين. وتساهم هذه الترتيبات في ضمان التعاون ضمن الحكومة، كما أنها تمكن القطاع الخاص من المشاركة.  
3 - المرجع السابق، ص. 21

- **تقوية اللامركزية الادارية:** التي تشكل أحد رهانات تكريس المنظور الجديد للخدمة العامة\* في التجاوب مع الحاجيات الواقعية للمواطنين، فالعمل على تقوية اللامركزية الادارية، يمكن الناس من المشاركة على نحو أكثر مباشرة في عمليات إدارة شؤون الدولة والمجتمع، خاصة أولئك الذين كانوا مستبعدين، من عملية صنع القرار، وبهذا الشكل يمكن توفير فرص عادلة مستدامة لجميع فئات المجتمع.

كما أن توثيق الاتصال بين المسؤولين الحكوميين والمجتمعات والمنظمات المحلية، يشجع على تبادل المعلومات، التي يمكن أن تستخدم في صياغة برامج تنموية، تصمم خصيصا لتلبية الإحتياجات والأولويات المحلية، وتكون بالتالي أكثر فعالية واستدامة<sup>1</sup>.

- **تحقيق التفاعل بين الإدارة المحلية والمواطن والأطراف ذات المصلحة؛** وذلك بهدف إشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية، واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة. ويتحقق هذا من خلال<sup>2</sup>:

- الإعتداد على العلاقات العامة؛ التي تعتبر طريقة لتشبيك المعاملات مع المواطن، وكسب رضاه وثقته وتأييده، بحيث تتجسد هذه الفكرة إلكترونيا - في ظل الحوكمة الالكترونية- من خلال إعطاء أهمية للرأي العام، وأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلال واهتزاز في الثقة والمصدقية، بفعل عوامل سوء التفاهم الخاطئة الصادرة من الموظفين والمسؤولين على حد سواء.

- توسيع المشاركة الالكترونية؛ من خلال تشجيع مشاركة المواطنين المحليين في مختلف المسائل المطروحة ذات الأهمية، وإبلاغهم بالاجراءات التي تم اتخاذها، وتحقيق الاتصال والتفاعل بين جميع الأطراف

---

\*- المنظور الجديد للخدمة العامة هو منظور يجعل الادارة مطالبة باقرار مفاهيم جديدة لتلبية حاجيات المواطنين بالفعالية والشفافية والنزاهة، ومدعوة لخلق الفضاء التشجيعي والتحفيزي لإنعاش الاستثمار، وملزمة بالبحث عن البات موضوعية للحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعي وممارسة الفوارق الاجتماعية وتأهيل الفئات المهمشة والضعيفة، والمطالبة بتوجيه الجهود نحو بناء مجتمع المعرفة لانتاج الخبرة التكنولوجية والتحكم فيها. لمزيد من الإطلاع: أنظر سعيد جفري، أحمد منيرة، الادارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح (الدار البيضاء: نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، 2013)، ص 150

1 - عصمت سليم القرالة، مرجع سابق، 42

2 - مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015)، ص. 97

المعنية، وهو ما من شأنه أن يقود نحو تعزيز مؤشرات الحوكمة؛ سيما ما تعلق منها بالمساءلة والمحاسبة، التي لا يمكن أن تتحقق إلا بتوفير معلومات كافية عن الأداء الحكومي؛ كنشر وتوثيق محاضر جلسات ومداومات الهيئات المحلية عبر الإنترنت، ما يسمح بالضرورة، بتوسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات العمومية عبر التفاعل في منتديات النقاش الإلكتروني الهادفة، وبالتالي، تحقيق الرقابة البعدية على الممارسات التي تمس الصالح العام.

- تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية؛ لترشيد سلوك الموظف في مهامه، والحد من المحسوبة، وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي؛ من خلال شرح أعمال وأنشطة المؤسسات الحكومية، وكذا التوفير السريع للمعلومات وسهولة الحصول عليها. وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مجال أخلاقيات المهنة، وحق المواطن في الحصول على المعلومة، إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق، بتقنينها في إطار قانوني؛ بحيث ينبغي أن تعلن القوانين واللوائح التنظيمية عن القيم الأساسية للمرفق العام والادارة العمومية، وأن تكون الإطار الذي يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات، واتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات.

وما يمكن أن نخلص إليه، هو أنه بالرغم مما تملكه ولاية سطيف من إمكانيات بشرية ومادية وطبيعية معتبرة، تؤهلها لأن تكون قطبا متميزا في مجال التنمية المحلية على المستوى الجهوي وحتى الوطني، إلا أن تشخيص واقع إدارة الشأن العام في الولاية، كغيره من باقي ولايات الوطن، أظهر العديد من النقائص والمشاكل، التي تسبب فيها ضعف التسيير، وغياب رؤية واضحة وتشاركية في وضع الخطط والسياسات العامة؛ وما نجم عنها من تردي الخدمات المقدمة للمواطنين، وانعدام التوازن الجهوي في البرامج التنموية، بتركيزها على التجمعات السكانية الكبرى، وتهميش المناطق الريفية والمعزولة.

وحتى بعد لجوء السلطات الولائية، لتدارك بعض النقائص المسجلة في عملية التنمية، من خلال التوجه نحو عصنة الادارة المحلية، وجعلها أكثر قربا من المواطنين، بالاستفادة من الحلول التي تقدمها تكنولوجياات الإعلام والاتصال، إلا أن تأثير هذه الأخيرة بقي محدودا وضعيف التأثير؛ نتيجة حداثة هذه التجربة من جهة، وضعف البنية التحتية والتشريعية المنظمة لهذا التوجه الجديد من جهة أخرى، وهو ما يستدعي إيلاء أهمية أكبر لقطاع تكنولوجياات الإعلام والاتصال باعتباره الدعامة الأساسية في تفعيل وتطبيق مؤشرات الحوكمة المحلية، التي تسمح بتضافر الجهود في ترشيد إدارة برامج التنمية على مستوى الولاية.

# الخاتمة

سعت الجزائر منذ حصولها على الاستقلال، إلى إعطاء أهمية كبرى لقضية التنمية، بهدف تحقيق تطورها ونموها. غير أن معظم البرامج التنموية التي تم وضعها، تميزت بالضعف ومحدودية النتائج، وهذا بسبب انتهاج سياسة مركزية قائمة أساسا على توجيه القرارات الفوقية، دون الأخذ بعين الاعتبار، المساهمة التي يمكن أن تقدمها الفواعل الأخرى، وبعد توجه السياسات الحكومية نحو الانفتاح والتعددية، تم إعطاء مكانة هامة للبعد المحلي في التنمية؛ باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة، يتوقف على انتهاج سياسة إدارية لا مركزية عقلانية، مبنية على السرعة والفعالية، ومشاركة جميع الفاعلين المعنيين بعملية التنمية.

ومن خلال تتبع أنماط إدارة الشأن العام في الجزائر، بينت الدراسة، أن النموذج التقليدي البيروقراطي في التسيير ما زال يراوح مكانه، وهو ما انعكس بدوره على أداء الجماعات المحلية، سواء من حيث عدم منحها الاستقلالية الكافية لأداء الأدوار التنموية المنوطة بها بالفعالية اللازمة، أو من حيث ممارستها هي نفسها في إطار السياسات العامة للدولة، دورا مهيمنا ومقيدا لمختلف مساهمات الأطراف الأخرى المعنية بعملية التنمية، الأمر الذي شجع على ضعف شفافية العمل الحكومي، واستشراء كبير لظاهرة الفساد، ما ساهم بشكل كبير في ضعف برامج التنمية، وعدم توفير الخدمات العامة بالجودة المطلوبة، وفي خلق أزمة ثقة حقيقية في الإدارة المحلية، تجلت في عزوف المواطنين في - كثير من الأحيان - عن تحديد سياستهم المستقبلية.

وبالنتيجة؛ فإن البحث عن بدائل جديدة في إدارة الشأن العام المحلي في الجزائر، أصبح أمرا غاية في الأهمية، لجعله أكثر نشاطا، ومبادرة في مختلف المشاريع، على اعتبار أن المستوى المحلي، يشكل نقطة تلاق، تَجْمَع مختلف السياسات القطاعية في سياق نظرة شمولية، تهدف إلى الحد من التفاوت الجهوي، وإبراز المؤهلات التنموية الكفيلة باستغلال كافة الثروات، والتي تعود بالفائدة على مجتمعاتها المحلية، زيادة على اعتباره الأسلوب الأنسب للتوفيق بين النجاعة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية.

وعليه، فإن تحقيق مختلف هذه التطلعات التنموية في الجزائر، دفع نحو العمل لتحديث الإدارة المحلية وأساليب تديرها، وملاءمة نظامها الإداري بمستلزمات التنافسية والانفتاح، من خلال تبني مقاربة جديدة، تركز أساسا على تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين، وتعزيز مبادئ الحوكمة لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة بالتوسع في توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بهدف تحقيق إدارة أفضل للموارد والسياسات المحلية.

كما بينت الدراسة، أنه أصبح لتكنولوجيات الإعلام والاتصال أهمية حيوية في الوقت الراهن؛ وتأثيرها كان واضحا على الأطر النظرية والعملية؛ حيث جعلت هذه التقنيات العديد من المفاهيم، مقترنة بمفهوم "الإلكترونية" مثل (الحكومة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية...)، وهذا نظرا لقدرتها في المساعدة على ترشيد صناعة القرارات وعقلنتها في مختلف المجالات والميادين، ما يجعلها (القرارات) تستجيب إلى الحاجات والقضايا المطروحة على جميع المستويات، وهي بذلك تمثل أداة أساسية لتحقيق التقدم والتنمية بجميع مجالاتها.

وفي سبيل عصرنه الإدارة المحلية، وتجاوز مختلف المعوقات التي تحول دون نجاح التنمية في الجزائر، يصبح من الضروري، اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لتقوية البنية التحتية التكنولوجية، لأن التحكم في هذه التكنولوجيات، يشكل خيارا استراتيجيا، بهدف أتمتة مختلف العمليات الإدارية، وما يترتب عليها من رفع

كفاءة الأداء الحكومي وكذا خفض التكاليف، أو على مستوى إحداث تغييرات إيجابية في العلاقة بين الأجهزة المحلية والمتعاملين معها وهو ما يجسد نموذج الإدارة العصرية الشفافة، والأكثر قرباً من المواطن.

كما خلصت الدراسة، إلى أنه من بين الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من مختلف سياسات التنمية المحلية في الجزائر، هو عدم وجود آليات الحوار المناسبة، التي يمكن من خلالها خلق بيئة تمكينية تستطيع من خلالها الفئات المجتمعية، التعبير عن مختلف الاحتياجات والمطالب والرؤى، والتي على أساسها تصاغ استراتيجيات وسياسات تكون أكثر تشاركية، وتعود بالنفع على الجميع،

إن إدراك أهمية الحوكمة والعمل على تعزيزها بالتقنيات الحديثة في الجزائر، كإطار لتصميم وتدبير السياسات العمومية على المستوى المحلي، من شأنه أن يعزز تكامل أدوار فواعل التنمية المحلية؛ وهذا يتطلب تأسيس واقع ملائم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ من حيث البنية التحتية والتشريعية والممارسية من جهة وانتهاج سياسة الانفتاح المتواصل للمؤسسات الرسمية الوطنية منها، والمحلية على حد سواء، تعمل على تشجيع الترابط والتفاعل وتعزيز تضافر جهود جميع الأطراف المعنية بعملية التنمية، من خلال إشراكها في المحيط السوسيوتنموي بشكل فاعل وفعال، نظراً لما يتم توفيره من حلول ومعطيات لإشكالية التسيير والتمويل، والبحث عن الجودة والمردودية، وترسيخ مبدأ الشراكة الهادفة إلى التنمية المستدامة.

وقد بينت الدراسة التطبيقية، أنه بالرغم من امتلاك ولاية سطيف لإمكانات وموارد معتبرة، تؤهلها لتحقيق تنمية حقيقية، تلي من خلالها مختلف الاحتياجات المحلية بشكل عادل، إلا أنها في الوقت نفسه، تواجه العديد من المشاكل المؤسسية والوظيفية، التي عرقلت مسيرة التنمية، كما أنه، وعلى الرغم من توجه الولاية نحو توظيف التقنيات الحديثة - في إطار السياسة العامة للدولة - لأجل عصنة مختلف إدارتها المحلية، والتكيف مع مختلف المتطلبات المحلية، غير أن ذلك، وبالرغم مما حققه من إيجابيات خاصة على مستوى تقديم الخدمات العمومية، إلا أن العملية لا تزال تكتنفها العديد من العراقيل، ولا تزال في بداية خطواتها

الأولى. ناهيك عن أن ترشيد إدارة الشأن المحلي، والانتقال من إدارة محلية سلبية تكتفي بالتنفيذ والتسيير الروتيني لأعمالها، إلى إدارة مواطنة مواكبة للتطورات والتحولات، وتستجيب لكل مستلزمات التنمية المنشودة، تقتضي وجود التزام حقيقي ومسؤول، يركز على الاهتمام بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى الولاية، ومحاولة تدارك التأخر الحاصل في هذا المجال، وتبيان أهمية استعمالها، ليتسنى للفواعل الأخرى توظيفها بشكل إيجابي، يفسح لها المشاركة في التخطيط ووضع الاستراتيجيات والبرامج المتعلقة بإدارة التنمية.

زيادة على ما تقدم، وعلى ضوء ما بينته الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن الخروج بمجموعة من الملاحظات والتوصيات، والتي تقدم تصور حول سبل تأسيس مقاربة حديثة في التسيير المحلي (الحكومة المحلية الإلكترونية)، تقوم على تعزيز مؤشرات الحكومة المدعومة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتأخذ بعين الاعتبار تقاسم الأدوار المتوازن بين جميع الفاعلين، لأجل تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

ويمكن التفصيل في ذلك، من خلال التركيز على المستويات التالية:

### على مستوى الدولة:

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة؛ لأجل عصرنه قطاع الإدارة المحلية في الجزائر، وتسجيل نتائج إيجابية خاصة ما تعلق بتحسين بعض الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وتقريب الإدارة من المواطن، إلا أن الدولة لا زالت تنتظرها العديد من التحديات؛

فمن ناحية البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بينت الدراسة من خلال الاستعانة بالعديد من التقارير الوطنية الرسمية (سلطة الضبط للبريد والمواصلات)، أو التقارير الدولية ( الأمم المتحدة، المنتدى الاقتصادي العالمي...) أن الجزائر تعاني تأخرا كبيرا في المجال الرقمي، والذي يعد بمثابة الدعامة الأساسية التي يقوم عليها مشروع العصرنة، مما يعني أن استمرار هذا الوضع السلبي، سيرهن نجاح كل

الإجراءات المتخذة في هذا الصدد لذا، يصبح من الضروري على السلطات الوصية، العمل على إعداد بيئة مناسبة، تسهم في التمكين وإطلاق قدرات التكنولوجيات، وتحفيز الاستثمار في هذا القطاع، وهو ما يضمن دعم التقنيات على غرار الإنترنت فائق السرعة والاتصال اللاسلكي.

ومن الناحية التشريعية؛ ومن خلال الاطلاع على القوانين المنظمة لاستغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر كالإنترنت مثلا، تم ملاحظة تضارب وغموض في تفسير النصوص القانونية للحدود الفاصلة بين حرية الإعلام، والمساس بالسيادة الوطنية، ما انعكس سلبا على أرض الواقع، في العديد من الممارسات التي تقيد حرية إبداء الرأي؛ والتي تعد أحد ركائز الحوكمة، وهو ما يستدعي إذن العمل على توفير إطار سياسي قانوني تنظيمي واضح، ينظم استعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، واعطائها مجالا أوسع لإيصال المعلومات بكل مصداقية وموضوعية.

### على مستوى الجماعات المحلية:

أظهرت الدراسة أن الجماعات المحلية في الجزائر، تعاني جملة كبيرة من المشاكل والتحديات، والتي انعكست في ضعف الأداء في مجال تقديم الخدمات العمومية للمواطن، ولعل أبرز هذه المشاكل؛ نقص الاستقلالية، استشراء ظاهرة الفساد، البيروقراطية في التسيير، ورغم ملاحظة وجود رغبة من السلطات العليا في البلاد، لتدارك هذه النقائص، بالتوجه نحو عصرنة الإدارة وتدعيمها بالوسائل الحديثة، إلا أن هذه الهيئات المحلية لم تكن في مستوى هذا التوجه، فيكفي أن نشير فقط إلى أن من بين مظاهر الاستعانة بالتقنيات الحديثة لتحسين الاتصال مع المواطنين، هو وجود افتراضي لهذه الهيئات على شبكة الإنترنت، إلا أن ما تم تلمسه أثناء التطرق لنموذج الدراسة، هو عدم امتلاك ولاية سطيف مثلا لموقع رسمي خاص بها في الإنترنت؟ وهذا ما ينسحب على العديد من الولايات الأخرى.

وبالتالي، ينبغي على الإدارة المحلية في الجزائر، وضع مواقع لها على الواب لأجل إعلام المواطنين بما يحتاجونه من معلومات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يعني أن تكون أكثر التزاما ببرامج الإصلاح والتحديث، المبنية من داخل المجتمع، ومراعية لخصوصياته وبيئته المحلية والاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، وهذا باعتماد الأساليب الحديثة في التسيير المعتمدة على التكنولوجيات الرقمية.

### على مستوى القطاع الخاص:

على الرغم من أن القطاع الخاص في الجزائر، يعول عليه كثيرا باعتباره قطاع ثاني إلى جانب الدولة، إلا أن دوره في التنمية المحلية ما زال ضعيفا، فمن خلال الحديث عن دوره في ولاية سطيف مثلا، تم ملاحظة ضعف مساهمته في تحقيق التنمية المتوازنة بولاية سطيف، وهذا بسبب العديد من المشاكل المرتبطة بسلبيات مناخ الأعمال في الجزائر عموما (البيروقراطية، مشكل العقار..)، وكذا تركز أغلب نشاطاته في المدن الكبرى، وبقاء البلديات الصغيرة بعيدة عن الاستفادة من استثمارات القطاع الخاص، وتزداد الأمور سوءا في هذا القطاع، مع ضعف استعماله للتكنولوجيات الحديثة في مجال إدارة أعماله، وهو ما جعل مناخ الاستثمار الخاصة في الجزائر، من بين الأسوأ في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بحسب العديد من التقارير الدولية.

وعلى هذا النحو، تتطلب معالجة هذه المشاكل، القيام بعدد من الإجراءات؛ حيث يتعين على القطاع الخاص القيام بدور حاسم في تثمين المؤهلات وخلق الثروات، ولأجل ذلك سيكون من الضروري التنسيق مع الدولة، للتغلب على العديد من العراقيل الهيكلية التي تعيق تنمية القطاع، من خلال تحسين مناخ الأعمال، وتشجيع المستثمرين بمساعدتهم في الحصول على التمويل والعقار، وحث الجماعات المحلية على إقامة مناطق نشاط في محيطها الجغرافي، وتهيئتها بكل الوسائل، خاصة ما تعلق منها، بالتكنولوجيات الحديثة، التي ستسمح بتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

## على مستوى المجتمع المدني:

يعد المجتمع المدني القطاع الثالث من حيث الأهمية، بعد كل من الدولة والقطاع الخاص، غير أن هذا الأمر يعد نسبيا بإسقاطه على حالة الجزائر؛ بسبب العديد من المشاكل والمعوقات التنموية التي تواجهه في مجال أداء أدواره التنموية، فمن جهة هناك علاقة الهيمنة والتبعية للدولة، وفقدانه للاستقلالية المالية لصالحها، ومن جهة أخرى، يعاني سوء التنظيم، وافتقاره لآليات الحوار والنقاش الداخلي، كما وأنه رغم الإمكانيات التي تتيحها وسائل الإعلام والاتصال الحديثة، إلا أن تأثيره بقي محدودا وهامشيا، كنتيجة الخوف من الملاحظات القانونية، أو ضعف الإمكانيات والموارد. وبالتالي، يتعين على مؤسسات المجتمع المدني أن تأخذ دورها المطلوب في تقديم الخدمات للمواطنين، ولتكون عوناً للحكومات في إيصال الآراء حول مستوى الخدمات، وبيان الأولويات التي يجب أن تكون بتنسيق وتكامل مع الدولة والقطاع الخاص، وهذا ما يتطلب الاستعانة بالتقنيات الحديثة لأجل تفعيل دوره بالشكل المطلوب.

وفي الأخير نخلص إلى أن، تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر، لا يمكن تجسيده على المستوى الواقعي، إلا بتطبيق مقاربة الحوكمة المحلية الالكترونية، التي بإمكانها تقوية وترشيد سياسة اللامركزية، وضمنان إشراك جميع الفاعلين على المستوى المحلي، وتفعيل مؤشرات الحوكمة، ويكون كل ذلك مدعوما من خلال بيئة تمكينية مناسبة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

# الملاحق

## الملحق رقم 01:

### المحاور الرئيسية في إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية":

لقد هيأت الجزائر حقا، في كنف تنفيذ السياسة القطاعية للبريد والاتصالات منذ سنة 2000، محيطا قانونيا ومؤسساتيا محفزا لروح المنافسة ومساعدة على تحسين الاستفادة من خدمات الاتصالات، لا سيما في الهاتف النقال، لكنها في المقابل لم تنتهج استراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلوماتي حقيقي واقتصاد رقمي.

يتم قياس التقدم المحرز في تشييد مجتمع المعلومات وتقييم وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال عموما من خلال جملة من المؤشرات المقارنة تمكن من تحديد مكانة بلدنا على الساحة الدولية ويتعلق الأمر بما يلي... وبالتالي، فإن استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" تندرج ضمن الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم. وتهدف هذه الإستراتيجية، التي تتضمن خطة عمل متماسكة وقوية، إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة. كما أنها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

تتمحور خطة العمل هذه حول ثلاثة عشر محور رئيسية، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الرئيسية مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس المقبلة، وضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

المحور الرئيسي "أ": تسريع إستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.

سيحدث إدخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها المختلفة على شبكة الأنترنت.

بالفعل، تسمح تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لاسيما شبكة الأنترنت، بإنشاء "فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي" ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان. ولهذا ينبغي فك مركزية تسيير المعلومات أينما كان ذلك ممكنا وحيثما توفرت أفضل المعارف، من أجل تحسين نوعية عملية صنع القرار.

وفي هذا السياق، تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة، لكل دائرة وزارية. وهي تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية،
- وضع نظم إعلام مندمجة،
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة،
- تنمية الكفاءات البشرية،
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

المحور الرئيسي "ب": تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الشركات.

تمثل اليوم وسائل التسيير والإدارة المطورة حول تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الضمان الوحيد لبقاء شركاتنا في ظل العولمة. فبفضل الأنترنت، أصبحت السوق عالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية.

فاستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات وتمكينها، بالتالي، من الاستفادة من الفرص التي تتيحها سوق أوسع وفائقة النشاط. كما أن

ذلك يوفر مصادر دخل جديدة ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد، بشكل عام، على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف.

ولهذا، تم تحديد الهدف الأساسي المتمثل في إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي ودعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل الشركات. وتترتب عن ذلك الأهداف الخاصة الثلاثة التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات،
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

**المحور الرئيسي "ج": تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.**

من الضروري مواصلة عملية تعميم النفاذ إلى الأنترنت، إذ يجب أولاً توسيع هذا النفاذ من أجل السماح لكل مواطن، أينما وجد عبر التراب الوطني، بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الأنترنت.

ومن الضروري إرفاق البرامج التجهيزات وتطوير التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

بالتالي، تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الأنترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة هي:

- إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع،

- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الأنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... الخ،
- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الأنترنت.

### المحور الرئيسي "د": دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.

- يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية: البرمجية، الخدمات والتجهيز.
- هناك عدد من الحوافز التي من شأنها تشجيع إنشاء الشركات في مجال إنتاج المضامين المحلية بصفقتها محركا للابتكار، رغم ما يعانیه هذا المجال من نقائص. فمن الممكن تفعيل خبرات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتصديرها نحو أسواق أخرى.
- في هذا السياق، يتمثل الهدف الرئيسي المسطر ضمن هذا المحور في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا.
- ويمكن تفريع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف خاصة كبرى هي:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الالكترونية".

- توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز،

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون،

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير

المحور الرئيسي "ه": تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة.

ينبغي أن تكون شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر كامل أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، إذ إن هذه الشبكة تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى اقتراح خدمات إلكترونية للمواطنين والشركات والإدارات. في هذا الصدد، فإن الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور يتمثل في: انجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.

ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف خاصة هي:

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات،
- تأمين الشبكات،
- نوعية خدمات الشبكات،
- التسيير الفعال لاسم نطاق "dz".

**المحور الرئيسي "و": تطوير الكفاءات البشرية.**

يجب إرفاق تعزيز البنى التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تم تحديد هدفين خاصين هما:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال،
- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

**المحور الرئيسي "ز": تدعيم البحث - التطوير والابتكار**

يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث - التطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

لهذا الغرض، يخصص الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عن طريق تعزيز نشاط البحث - التطوير والابتكار.

وتشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد:

التنظيم والبرمجة وتأمين نتائج البحث وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

### المحور الرئيسي "ح": ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.

يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسنة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات. وعليه، لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات ومع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.

وبالتالي، فإن الهدف الرئيسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الحكومة الإلكترونية وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

### المحور الرئيسي "ط": الإعلام والاتصال.

يظطلع الإعلام والاتصال بدور هام ومتنامي في الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة وأهمية أكبر.

فقد شهدت الصحافة المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورا حقيقيا، إذ بعد أن كانت العناوين منعدمة في هذا المجال سنة 2000، تجاوزت 15 في سنة 2008.

ويتعلق الهدف الرئيسي لهذا المحور بالتحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد.

في هذا السياق، قد تم تحديد الأهداف الخاصة التالية:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر،
- إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

### المحور الرئيسي "ي": تميم التعاون الدولي.

يتصف التعاون الدولي مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بعدد هائل من المشاريع المبعثرة، لاسيما مع الاتحاد الأوروبي في إطار مشروع MEDA II. وعلى الرغم من تشابه المشاريع وتكرارها، لم يتم التوصل إلى تراكم في المعارف، يكون كفيلا بضمان استمرارية المشاريع وانتشارها.

يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تملك التكنولوجيات والمهارات وكذا إشعاع صورة البلد.

ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين خاصين هما:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية،
- إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

### المحور الرئيسي "ك": آليات التقييم والمتابعة.

تشكل موثوقية وفعالية تقييم عملية تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة، ضمانات لجدوى ونجاعة المخطط الاستراتيجي، حيث يواكب هذا التقييم كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف استراتيجية "الجزائر الإلكترونية".

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم، تسمح بقياس مدى تأثير  
تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ  
المخطط الاستراتيجي "الجزائر الإلكترونية"، من جهة أخرى.

يتشكل هذا الهدف الرئيسي من الهدفين الخاصين التاليين:

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية،

- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

### المحور الرئيسي "ل": إجراءات تنظيمية

يستلزم تنفيذ استراتيجية تطوير مجتمع المعلومات، دعما مؤسساتيا هاما، يأخذ بعين الاعتبار الطابع المتعدد  
الأبعاد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ولقد وضع بلدنا، في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات، هياكل دعم لسياسته في مجال تكنولوجيات الإعلام  
والاتصال. وترتب عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيات  
الإعلام والاتصال، إلى جانب إنشاء شركتين منفصلتين "اتصالات الجزائر" و"بريد الجزائر" وإقامة سلطة  
ضبط (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية)، مما سمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم  
السياسة القطاعية.

إضافة إلى ذلك، وفي إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، تم تشكيل لجنة  
وزارية تدعى "اللجنة الإلكترونية"، يرأسها السيد رئيس الحكومة، وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال. كما تم  
تشكيل لجنة تقنية توفر الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في وضع تنظيم مؤسسي متناسق يتمحور حول ثلاث: التوجيه والتنسيق بين القطاعات والتنفيذ. وسيضمن هذا التنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الاستراتيجي الطموح "الجزائر الإلكترونية" بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين.

في هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها في:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

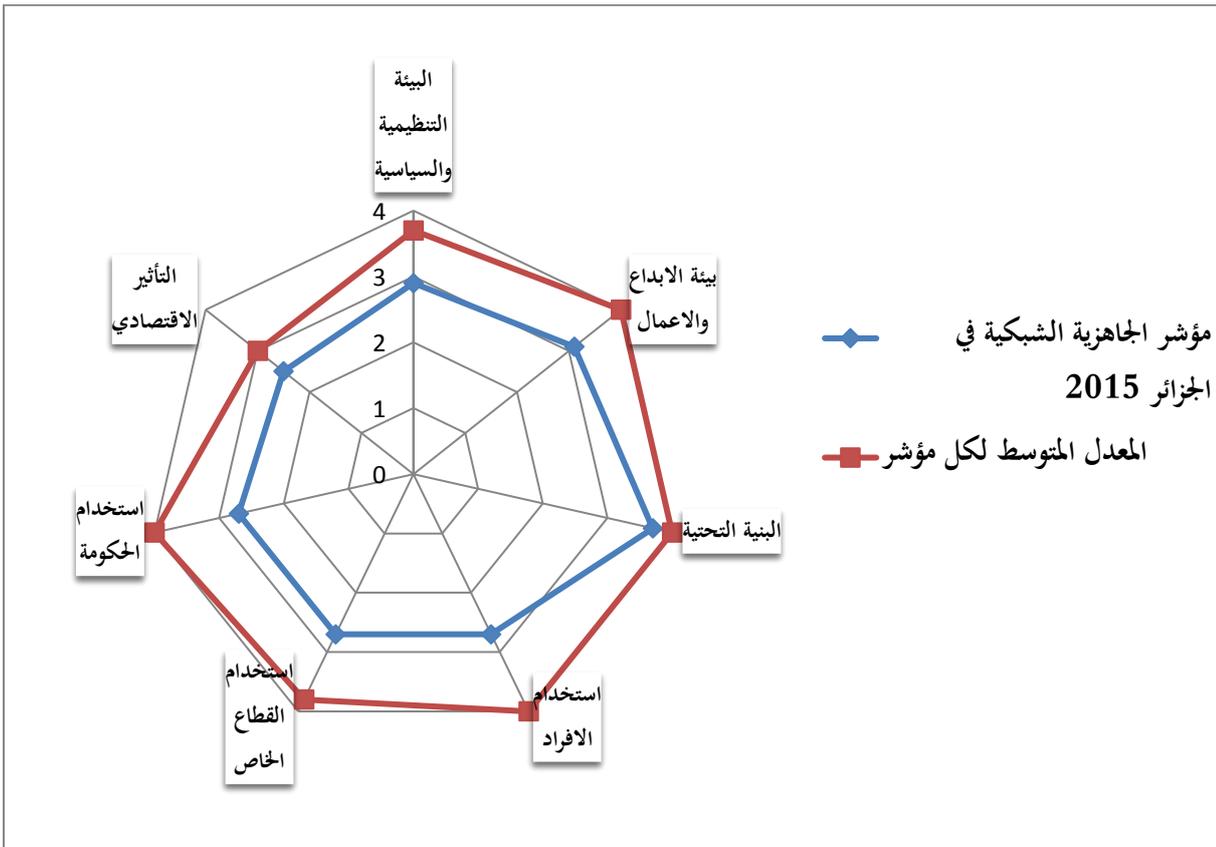
### المحور "م" الموارد المالية

يستلزم تنفيذ استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" موارد مالية معتبرة، يستحيل توفيرها من مصدر واحد. وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا. كما أنه يجب أن تكون الإجراءات، التشريعية أو التنظيمية أو المادية، مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن. ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يحدد برنامج ميزانية استراتيجية الجزائر الإلكترونية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة، وسيتم عرضه سنويا إلى غاية استكمالها مع تدقيقه بصفة شاملة على مدى فترة 2009-2013.

الملحق رقم (02):

مؤشر الجاهزية الشبكية للجزائر (2015)



المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>البيئة التنظيمية والسياسية</b>		
فعالية هيئات صنع القانون.	118	2.8
القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	138	2.3
استقلال السلطة القضائية.	85	3.5
كفاءة النظام القانوني في تسوية المنازعات .	107	3.2
كفاءة النظام القانوني في البنود الصعبة.	104	2.9
معدل قرصنة البرمجيات %	95	85
عدد إجراءات تنفيذ العقد.	127	45
عدد أيام تنفيذ العقد.	97	630
حماية الملكية الفكرية	113	2.9

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>بيئة الأعمال والابتكار</b>		
توافر أحدث التقنيات	135	3.4
توافر رأس المال الاستثماري .	108	2.2
إجمالي الضريبة، معدل الأرباح .	139	72.2
حساب أيام بدء الأعمال التجارية.	103	22
حساب الإجراءات بدء الأعمال التجارية .	137	13

3.8	135	كثافة المنافسة المحلية
31.5	78	معدل الالتحاق الإجمالي في التعليم العالي.
3.5	115	نوعية إدارة المدارس
3.1	98	المشتریات الحكومية للتكنولوجيا المتقدمة .

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>البنية التحتية</b>		
إنتاج الطاقة الكهربائية، كيلوواط/ساعة	90	1.356.5
تغطية شبكة الجوال (نسبة السكان)	63	99.2
عرض النطاق الترددي الإنترنت الدولي كيلوبايت لكل مستخدم.	71	26.3
خدمة تأمين الانترنت ، مليون شخص.	212	1.5

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>استخدام الأفراد</b>		
اشتراكات الهواتف المحمول (100 شخص).	93	100.8
الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت %	108	16.5
استخدام الافراد والأسر للكمبيوتر %	89	26.0
استخدام الافراد والأسر للإنترنت %	84	23.8
تدفق الإنترنت ذات النطاق العريض الثابتة .	88	3.3
تدفق الانترنت النقالة	132	0.0
استخدام الشبكات الاجتماعية الافتراضية.	115	4.8

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>استخدام القطاع الخاص</b>		
مستوى استيعاب الشركات للإنترنت.	137	3.4
القدرة على الابتكار .	142	2.7
الالتزام براءة الاختراع/ التطبيقات، مليون شخص.	94	0.2
تواصل الشركات مع الشركات الأخرى عبر الإنترنت.	137	3.4
تواصل الشركات مع المستهلك عبر الإنترنت.	137	2.9

3.4	117	مدى تدريب الموظفين.
-----	-----	---------------------

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>الاستخدام الحكومي</b>		
أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وجهة نظر الحكومة.	116	3.2
مؤشر خدمات الحكومة على النت (0-1)	133	0.08
نجاح الحكومة في النهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	125	3.4

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>التأثير الاقتصادي</b>		
تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تقديم خدمات جديدة.	137	3.1
براءات الاختراع في تكنولوجيا المعلومات	87	0.1

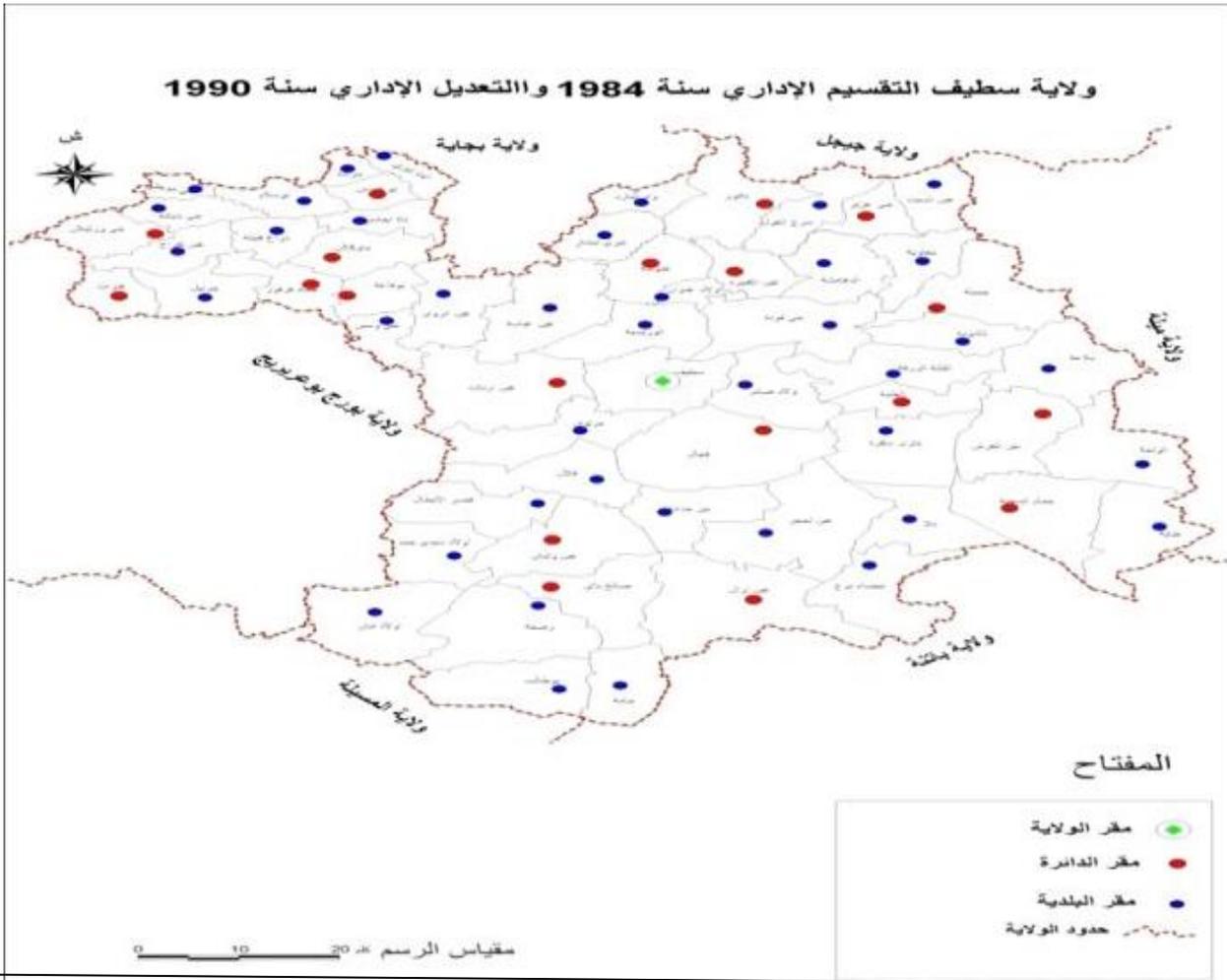
3.1	130	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ابتكار نماذج تنظيمية جديدة .
17.6	86	كثافة وظائف المعرفة، نسبة القوى العاملة.

المؤشر	الترتيب (دولة 143)	القيمة
<b>التأثير الاجتماعي</b>		
أثر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الخدمات والمنتجات الجديدة.	125	3.2
تغطية المدارس بشبكة الإنترنت.	133	2.4
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الكفاءة الحكومية.	121	3.1
مؤشر المشاركة الالكترونية، (0-1)	134	0.08

**Source :** World Economic Forum and INSEAD, The Global Information Technology Report, ICTs for Inclusive Growth, Geneva, 2015, p. 119.

الملحق رقم (03):

الخريطة الإدارية لولاية سطيف



المصدر: مديرية التجارة لولاية سطيف

<http://www.dcwsetif.dz/index.php/wilaya>

الملحق رقم (04):

أهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لولاية سطيف (2010)

المؤشر	القيمة
<b>السكان</b>	
مجموع السكان (إحصاء 2007)	1.482.336
معدل النمو (% سنة)	2,09
سكان مقرات البلديات (%)	57,3
سكان المناطق الثانوية (%)	17,5
سكان المناطق المبعثرة (%)	25,2
معدل سكان المناطق الحضرية (%)	74,8
الكثافة السكانية (سكان / كلم <sup>2</sup> )	226,23
<b>القاعدة الهيكلية</b>	
معدل الربط بالكهرباء (%)	98,30
معدل الربط بالغاز الطبيعي (%)	56,0
معدل الربط بالمياه الصالحة للشرب (%)	89
معدل الربط بالصرف الصحي (%)	84
الطرق الوطنية الجيدة (%)	33,9
الطرق الولائية الجيدة (%)	29,8
الطرق البلدية الجيدة (%)	42
<b>الهيكل الاجتماعي</b>	
عيادة / 10.000 ساكن	0,4
طبيب / 1000 ساكن	0,7

2,3	صيدلية / 10.000 ساكن
87,17	معدل التمدرس الابتدائي (%)
20,85	معدل التأطير لكل الأطوار (%)

المصدر: المركز الوطني للدراسات والتحليل للسكان والتنمية.

[http://www.ceneap.com.dz/Pdf/SETIF\\_%20Synthese.pdf](http://www.ceneap.com.dz/Pdf/SETIF_%20Synthese.pdf):Ref

الملحق رقم (05): الجمعيات المدنية بولاية سطيف.

المجموع العام	2015		2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	إلى 89/12/31	التصنيف	الترتيب			
	إلى 15/12/31	إلى 15/09/30																															
123	1	7	16	13	4	15	9	14	4	7	13	5	3	3	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	المهنية	1		
565	0	0	0	0	1	39	42	25	21	21	35	22	33	37	28	30	23	10	6	7	10	11	11	2	1	4	20	126	المهنية	2			
498	9	46	100	54	10	28	6	22	10	8	13	8	9	4	6	2	7	0	3	7	7	17	15	15	9	23	26	34	الرياضية	3			
266	5	34	73	46	8	14	4	5	13	8	7	4	3	6	4	0	4	2	1	4	1	5	1	3	1	2	1	7	النسب والطلاقة	4			
592	5	48	70	23	5	62	34	46	35	14	13	11	23	16	3	6	3	11	12	6	2	5	9	5	5	3	10	107	الإلقاء اللائحة	5			
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الطوبى والتعبات	6		
423	4	51	89	41	4	72	24	50	32	19	13	1	1	4	1	1	0	4	2	1	0	4	2	3	0	0	0	0	0	الإحساء والورى	7		
41	1	10	4	5	0	5	2	5	3	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	البرية والوسط المعتمدى	8		
25	0	1	3	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	1	3	0	الموظفين وغير الموظفين	9		
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	المستأجرين	10		
101	1	7	13	9	0	8	4	7	2	0	0	5	0	4	0	0	0	3	1	4	3	1	6	4	0	0	1	18	0	المنابر والظفرية	11		
26	0	5	6	2	0	2	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	الساحة والتسليه	12		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	المفاهيم والمسئولين	13		
18	0	1	2	2	0	4	2	1	3	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	السوية	14	
175	6	32	49	29	7	10	5	10	6	3	8	3	2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	التخصصات الإحصائية والأعمال الخيرية	15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التطوعية	16	
28	0	3	0	0	1	1	1	5	2	0	3	1	2	2	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	الصحة والطب	17	
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	قضاء اللائحة والطلاقة	18
2890	32	245	425	224	41	261	134	194	131	89	108	61	79	78	46	44	40	34	28	31	24	47	46	35	18	36	61	298	0	المجموع			

قائمة المصادر

والمراجع

باللغة العربية:

أولا: قائمة المصادر.

أ- القرآن الكريم

01- سورة يوسف، الآية (40).

02- سورة النساء، الآية (58).

ب- القوانين والمراسيم

01- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 12- 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433

الموافق لـ 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية. الجريدة الرسمية، ع. 12، 29 فيفري سنة 2012.

02- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 11- 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ

22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية، ع. 37، 03 جويلية 2011.

03- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 06- 06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ

20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة. الجريدة الرسمية، ع. 15، 12 مارس سنة

2006.

04- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 15- 204 المؤرخ في 11 شوال عام 1436 الموافق لـ 27 يوليو سنة 2015 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية. **الجريدة الرسمية**، ع. 41، 29 يوليو سنة 2015.

05- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 14-03 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 24 فبراير سنة 2014 المتعلق بسندات ووثائق السفر. **الجريدة الرسمية**، ع. 16، 23 مارس سنة 2014.

06- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 14- 363 المؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 2014 المتعلقة بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية. **الجريدة الرسمية**، ع. 72، 16 ديسمبر سنة 2014.

07- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 16- 190 المؤرخ في 25 رمضان عام 1437 الموافق لـ 30 يونيو سنة 2016، المحدد لكيفيات الإطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية. **الجريدة الرسمية**، ع. 41، 12 يوليو سنة 2016.

08- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم الرئاسي رقم 16- 03 المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437 الموافق لـ 07 يناير سنة 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام. **الجريدة الرسمية**، ع. 02، 13 يناير سنة 2016.

09- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 98- 257 المؤرخ في 25 أوت 1998، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها. **الجريدة الرسمية**، ع. 63، 26 أوت 1998.

10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 90-07 المؤرخ في 03 أفريل 1990، "المتعلق بالإعلام". الجريدة الرسمية، ع. 14، 04 أفريل 1990.

11- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 12 جانفي 2012، "المتعلق بالإعلام". الجريدة الرسمية، ع. 02، 15 جانفي 2012.

12- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 فيفري 2014، "المتعلق بالنشاط السمعي البصري". الجريدة الرسمية، ع. 16، 23 مارس 2014.

### ج- التقارير الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية

1- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. تقرير التنمية الإنسانية العربية. خلق فرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2002.

2- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. تقرير التنمية البشرية. نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع، نيويورك، 2013.

3- مؤسسة الفكر العربي. التقرير العربي الخامس للتنمية الثقافية. "الاقتصاد العربي القائم على المعرفة"، لبنان، 2012.

4- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير تحديات التنمية في الدول العربية. "نحو دولة تنموية في المنطقة العربية"، القاهرة، 2011.

5- المنتدى الاقتصادي العالمي. تقرير التكنولوجيا ومستقبل الحكومات. سويسرا، يونيو 2014.

6- البنك الدولي، تقرير ممارسة أنشطة الأعمال. "إجراءات حكومية أكثر ذكاءً لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، 2013.

### د- الموسوعات

- قنديل، أماني. الموسوعة العربية للمجتمع المدني. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2008.

## ثانيا: قائمة المراجع

### أ- فئة الكتب:

- (1) البحيري، زهير. "المجتمع المدني، التنمية والحكامة: العلاقة والإشكاليات"، في محمد الزرهوني ومحمد البقصي محررا، المجتمع المدني والحكامة الترابية. فاس: الشركة العامة للتجهيز والطبع، 2012.
- (2) أحمد عبد اللطيف، رشاد. أساليب التخطيط للتنمية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2002.
- (3) أحمد مصطفى، مريم وإحسان حفصي. قضايا التنمية في الدول النامية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2005.
- (4) الراشد، سعيد علي. الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2007.
- (5) العلواني، حسن. "اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد". في الحكم الرشيد و التنمية في مصر. القاهرة: مركز دراسات و بحوث الدول النامية، 2006.
- (6) القدوة، محمود. الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- (7) القرالة، عصمت سليم. الحكمانية في الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان: دس ن.
- (8) الكايد، زهير عبد الكريم. الحكمانية "قضايا وتطبيقات". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- (9) الهيلوش، محمد. "التدبير التشاركي الاستراتيجي أداة الحكامة المحلية الجيدة"، في محمد الزرهوني ومحمد البقصي محررا، المجتمع المدني والحكامة الترابية. فاس، المغرب: الشركة العامة للتجهيز والطبع، 2012.

- (10) أوجار، محمد. "ملاحظات أولية في موضوع الحكم الرشيد أو الحكامة الجيدة"، في محمد عوض وكرم خميس محررا. التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الإقليمي العربي.. القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الانسان، ديسمبر 2013.
- (11) بوضياف، عمار. شرح قانون الولاية "القانون 12- 07 المؤرخ في 21 فبراير 2012". الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012.
- (12) حامد، سهير. إشكالية التنمية في الوطن العربي. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- (13) حسين، خليل. السياسات العامة في الدول النامية. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2007.
- (14) جفري، سعيد وأحمد، منيرة. الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح. الدار البيضاء: نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، 2013.
- (15) سند السويدي، جمال. وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في التحولات المستقبلية "من القبيلة إلى الفيسبوك". ط.4. الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2014.
- (16) شفيق، محمد. التنمية والمشكلات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- (17) شعبان العاني، مزهر وناجي جواد، شوقي. الإدارة الالكترونية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014.
- (18) شعراوي جمعة، سلوى. "مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع". في سلوى شعراوي محررا جمعة، إدارة شؤون الدولة والمجتمع. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001.
- (19) شلي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي "المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات". الجزائر: دار هومة، 2007.

20) طاشمة، بومدين. البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2015.

21) عبد المجيد، عبد المطلب. التمويل المحلي والتنمية المحلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.

22) عدمان، مريزق. التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015.

23) عودة المعاني، أيمن. الإدارة المحلية. ط. 2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.

24) عبد العزيز عجمية، محمد وإيمان عطية ناصف. التنمية الاقتصادية "دراسات نظرية وتطبيقية". الإسكندرية: كلية التجارة، قسم الاقتصاد، 2000.

25) قنديل أماني وآخرون. مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع المدني العربي. القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2010.

26) محمد عارف، نصر. الاتجاهات المعاصرة في السياسة المقارنة "التحول من الدولة إلى المجتمع ومن الثقافة إلى السوق". الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2006.

27) مصلح، عيبر. النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. ط. 3. القدس: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2013.

28) مصطفى خاطر، أحمد. تنمية المجتمعات المحلية "الاتجاهات المعاصرة- الاستراتيجيات- بحوث العمل وتشخيص المجتمع". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005.

29) ناجي، عبد النور. الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة. الجزائر: مديرية النشر لجامعة عنابة، 2010.

30) ياسين سعد، غالب. الإدارة الالكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

31) يوسف كافي، مصطفى. الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة سوريا:

دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.

## ب- فئة الدراسات

7- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية. الوحدة الأولى: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية. 2014.

8- إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية. دراسة الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية 2014. "حكومة إلكترونية من أجل المستقبل الذي نتطلع إليه"، الأمم المتحدة، نيويورك، 2014.

9- الشبكة الأورومتوسطية لحقوق الإنسان، حرية التجمع والتنظيم في المنطقة الأورومتوسطية "مجتمع مدني تحت التهديد" (الشبكة الأورومتوسطية لحقوق الإنسان: الدانمارك، أكتوبر 2010).

10- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، قياس الحكومة الالكترونية في المنطقة العربية وفقا لاستطلاع الحكومة الالكترونية .

11- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية، الوحدة الثالثة: الحكومة الالكترونية "السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات"، 2014.

## ج- فئة المجالات

1- بن عياش، سمير. "أثر الفواعل المحلية على تنفيذ السياسات العامة في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة". المجلة الجزائرية للسياسات العامة، ع. 02 (2013).

- 2- حرز الله، قداري. "مفهوم الحكم الراشد". مجلة الفكر البرلماني، ع. 8 (2005).
- 3- خليل، خميس. "مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر". مجلة الباحث، ع. 09 (2011)، ص ص. 203-212.
- 4- دراس، عمر. "الظاهرة الجموعية في ظل الإصلاحات الجارية في الجزائر: واقع وآفاق". إنسانيات، ع. 28 (2005)، ص ص. 23-38.
- 5- ريتشارد هيكس. "الحكومة الالكترونية: من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ع. 19 (2003)، ص ص. 1-8.
- 6- زياني، صالح. "تفعيل العمل الجموعي لمكافحة الفساد وإرساء الديمقراطية المشاركة في الجزائر". مجلة المفكر، ع. 4 (أفريل 2009)، ص ص. 55-68.
- 7- زياني، صالح. "الانفتاح السياسي في الجزائر ومعضلة بناء قدرات آليات الممارسة الديمقراطية". دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص (2011)، ص ص. 309-329.
- 8- عبد الشفيق عيسى، محمد. "مضمون ومفهوم التنمية المحلية ودورها العام في التنمية الاجتماعية". بحوث اقتصادية عربية، ع. 43، 44 (صيف - خريف 2008)، ص ص. 156-174.
- 9- عدنان وديع، محمد. "مفهوم التنمية". مجلة جسر التنمية، ع. 1، المعهد العربي للتخطيط (جوان 2002)، ص ص. 1-13.
- 10- عناني، ساسية. "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية قالمة-". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع. 16 (2014)، ص ص. 91-112.
- 11- علوني، عمار. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع. 10 (2010)، ص ص. 171-196.

- 12- عبد الكريم، سهام. "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II". *مجلة الباحث*، ع. 09 (2011)، ص ص. 143-150.
- 13- قدوري الرفاعي، سحر. "الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي". *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ع. 07، ص ص. 305-328.
- 14- قاسم داود اللامي، غسان. "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات- دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية-". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الخاص بمؤتمر الكلية (2013)، ص ص. 1-24.
- 15- كامل محمد، ثامر. "العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي". *مجلة العلوم السياسية*، ع. 37 (د س ن)، ص ص. 224-253.
- 16- كريم، حسن. "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية". *مجلة المستقبل العربي*، ع. 309 (2004).
- 17- ماتلو، الطيب. "مبدأ الشفافية في تسيير المالية المحلية". *الفكر البرلماني*، ع. 07 (2004).
- 18- مولاي لخضر، عبد الرزاق. "العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص بالدول النامية-دراسة حالة الجزائر-". *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، ع. 09، (2010)، ص ص. 65-97.
- 19- مولاي لخضر، عبد الرزاق وبونوة شعيب. "دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر-". *مجلة الباحث*، ع. 07 (2010/2009)، ص ص. 137-151.
- 20- نايل حامد الطراونة، رشا وعمر العضييلة علي محمد. "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ع. 01 (2010)، ص ص. 63-96.

21- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا). "الحكومة الالكترونية- أفضل الممارسات والتوجهات". نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في المنطقة العربية، ع. 20، (2015)، ص ص. 1- 48.

22- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). "الحكومة الالكترونية"، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، ع. 17 (2012)، ص ص. 1- 58.

#### د- فئة الرسائل والمذكرات الجامعية

1- شعبان، فرج. الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر "دراسة حالة الجزائر 2000- 2010"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011- 2012.

2- محمد عبد العال، ياسر. الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في الحقوق. جامعة الاسكندرية: 2014.

3- بن حسين، ناجي. دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006- 2007

4- موسى، سهام. مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013- 2014.

5- علوي، عمار . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.

## هـ - فئة الملتقيات

- 1- الصاوي، علي. "ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية: أفكار للمناقشة". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: "المساءلة والشفافية"، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009.
- 2- التيمي، مصطفى. "التوجهات والأساليب الحديثة لتحسين الأداء بالقطاع العام - المملكة المغربية". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 3- بوجردة، ياسين. "واقع متطلبات الحكم الراشد في العالم العربي". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، سطيف، الجزائر، 8-9 أبريل 2007.
- 4- بلوصيف، الطيب. "الحكم الراشد: المفهوم والمكونات". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الحكم الرشيد وإستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، سطيف، الجزائر، 8-9 أبريل 2007.
- 5- بن عبد الله، الأزرق وأحمد عمراني. "نظام المعلوماتية في القانون الجزائري: واقع آفاق". ورقة بحث قدمت في المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية حول: "بيئة المعلومات الآمنة: المفاهيم والتشريعات والتطبيقات"، الرياض، 6-7 أبريل 2010.
- 6- بلعربي، عبد القادر وآخرون. "تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: "الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية".
- 7- بن محمد الحسن، حسين. "الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.

- 8- علة، مراد ومحمد مصطفى سالت. "الحكومة والتنمية البشرية..مواءمة وتواصل- مع الإشارة لحالة الجزائر-". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات"، الشلف، الجزائر، 16-17 ديسمبر 2008.
- 9- عبد الباقي، عيسى. "وسائل الإعلام والتحول الديمقراطي في الدول العربية -إشكالية الدور... وآليات التعزيز-". المؤتمر الأول حول: "مستقبل الاعلام في مصر"، القاهرة، 29 ديسمبر 2012.
- 10- عياش، زبير ونسيم بوكحيل. "واقع جاهزية البنية التحتية الإلكترونية للمجتمع الإلكتروني في الجزائر". مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول: "المجتمع الإلكتروني والتنمية الرشيدة في الوطن العربي"، جامعة قلمة، الجزائر، 15-16 ديسمبر 2015.
- 11- علوني، عمار. "دور هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة -دراسة تقييمية بولاية سطيف-". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 15-16 نوفمبر 2011.
- 12- قلالة، محمد سليم. "بديل الحكم الجهوي في ظل التحولات الديمقراطية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني الأول حول: "التحول الديمقراطي في الجزائر"، جامعة محمد خيضر، 10-11 ديسمبر 2005.
- 13- مقدم، سعيد. "علاقة الناخب بالمنتخب المحلي وانعكاساتها على التنمية المحلية". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة"، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 01-02 ديسمبر 2015.
- 14- مداني، أحمد وحريري عبد الغني. "سياسات وإجراءات تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخفيض الفجوة الرقمية في الدول العربية". ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الدولي

حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، 27- 28  
نوفمبر 2007.

15-نوير، طارق. "تعزيز القدرات الإحصائية والحكومة الرشيدة -حالة مصر-". ورقة بحث قدمت في المؤتمر  
الإحصائي العربي الأول، الأردن، 12- 13 نوفمبر 2007.

16-واعر، وسيلة. "دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية -حالة وزارة الداخلية  
والجماعات المحلية، الجزائر-". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "إدارة الجودة الشاملة بقطاع  
الخدمات"، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

#### و- فئة المواقع الإلكترونية

1- أجلاب، رشيد. "التنمية الترابية وآفاق التدبير الترابي بالمغرب"، (2015/10/12) في:

[https://drive.google.com/file/d/0B3\\_0MxSwge5RDlFSjNFLW5fNmM/view](https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwge5RDlFSjNFLW5fNmM/view)

2- بوحنية، قوي. "المجتمع المدني الجزائري بين أيديولوجيا السلطة والتغيير السياسي"، (2015/11/19)

في:

<http://studies.aljazeera.net/issues/2014/03/201431091032346288.htm>

3- جبراني، عبد اللطيف. "المشاركة المواطنة"، (2015/10/29) في:

<http://www.local-med.net/wp-content/uploads/2013/02/participation-citoyenne.pdf>

4- محامد، مراد. "تعليمه لوزير الداخلية لموظفي قطاعه والمنتخبين المحليين، السلطات تعترف بتفشي

الفساد في الإدارة"، (2015/12/02) في:

<http://www.elkhabar.com/press/article/82438>

5- ذبيح، نبيل. "الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في العالم العربي"، (2015/11/11) في:

<http://www.revue-dirassat.org>

6- شيباني، فيصل. "مواطنون يلجأون إلى مواقع التواصل الاجتماعي لطرح انشغالاتهم: فيسبوك يفضح  
تعثر التنمية المحلية في الجزائر"، (2015/12/19) في:

<http://elraaed.com/ara/watan/33832-html>

7- عارف، محمد نصر. "في مفاهيم التنمية ومصطلحاتها"، (2015/10/29) في:

<http://www.wasatia.org/storage/Book3/4.pdf>

8- عبد الرحيم، حافظ. "المجتمع المدني والتنمية: أية علاقة؟"، (2015/11/19) في:

<http://watchpalngos.org/ar/uploads/1042013-051749AM-1.pdf>

9- قنديل، أماني. "واقع ومستقبل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المجتمع المدني العربي"،  
(2014/11/04) في:

[iknowpolitics.org/sites/.../kandil\\_-\\_ict\\_in\\_the\\_info\\_doc](http://iknowpolitics.org/sites/.../kandil_-_ict_in_the_info_doc)

10- قارة، زهير. "سطيف الأولى وطنيا من حيث نسبة التغطية في الكهرباء والغاز"، (2016/02/12)  
في:

<http://www.setifnews.com/?p=27070>

11- نسناس، صفية. "ضعف المداخيل والتقشف يجعل البلديات تحت رحمة إعانات الولاية"،  
(2016/10/15) في:

<http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile/48130.html>

12- هيرات، فاطمة الزهراء. المجتمع المدني في دول المغرب العربي - مهام فرص وتحديات ما بعد الربيع  
الديمقراطي -"، (2014/02/04) في:

<http://aafaqcenter.com/index.php/post/1979#s20>

13- جريدة سطيف نيوز، "لقاء خاص مع السيد بودريالي والي ولاية سطيف"، (2016/06/15) في:

<http://www.setifnews.com/?p=26193>

14- ولاية سطيف، "قطاع البريد والمواصلات"، (2016/04/06) في:

<http://www.wilayasetif.dz/2015/08> /قطاع - البريد - والمواصلات

15- بوابة الوزارة الأولى. "السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية (أكتوبر 2015)"،

في: (2016/05/29)

<http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-ar.pdf>

16- خدمة عمومية: مركز النداء لوزارة الداخلية يدخل حيز الخدمة، (2016/06/13) في:

<http://www.aps.dz/ar/algerie/11116>

17- مديرية التجارة لولاية سطيف. "تقديم الولاية"، في:

<http://www.dcwsetif.dz/index.php/wilaya/present-wilaya>

18- ولاية سطيف. "قطاع-التعليم-العالي"، (2016/04/04) في:

<http://www.wilayasetif.dz> /قطاع- التعليم -العالي/2015/08

19- إحصائيات وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال (ولاية سطيف)، (2016/05/02) في:

<https://www.mptic.dz/ar/content/setif>

20- منظمة مراقبة حقوق الإنسان. تقرير حقوق الإنسان في العالم -حالة الجزائر-، نيويورك، 2015،

في: (2016/09/12)،

<http://www.humanrights.gov/pdf/algeria-hrr-2015-ara.pdf>

21- منظمة العفو الدولية. "الجزائر: ضعوا حدا للاستهداف المستمر لمنتقدي الحكومة"،

في: (2016/09/10)،

<https://www.amnesty.org/download/Documents/MDE2829512015ARABIC.pdf>

22- منظمة العفو الدولية. "الجزائر: ينبغي إلغاء قانون الجمعيات قبل حلول الموعد النهائي في جانفي"،

في: (2015 /12/ 15)،

<http://www.amnestyalgerie.org/AR/algerie-arabe/2013-12-25-16-36-07.html>

23- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية. في: [www.undp-pogar.org](http://www.undp-pogar.org)

24- "السلام الاجتماعي والتنمية المحلية في ليبيا" دليل عمل للحكومة المحلية وقادة المجتمعات،

في: (2015/12/16)

[www.peacefulchange.org/uploads/1/2/2/7/12276601/socialpeaceandlocaldevelopmentlibya\\_arab\\_final\\_web.pdf](http://www.peacefulchange.org/uploads/1/2/2/7/12276601/socialpeaceandlocaldevelopmentlibya_arab_final_web.pdf)

25- "الفلاحة بسطيف بين المعاناة اليومية للفلاح وطموحه نحو الأفضل"، (2015/04/12) في:

<http://akhbarachark.dz/ar>

26- "توظيف قدرات وإمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية المحلية"، (2015/12/02)

في:

[http://www.undp.org/content/dam/geneva/docs/Hand%20Book\\_AR\\_WEB.pdf](http://www.undp.org/content/dam/geneva/docs/Hand%20Book_AR_WEB.pdf)

27- "تطور مفهوم التنمية السياسية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية"، (2015/10/29) في:

[http://www.univ-](http://www.univ-chlef.dz/uahbc/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_8.pdf)

[chlef.dz/uahbc/seminaires\\_2008/dicembre\\_2008/com\\_dic\\_2008\\_8.pdf](http://www.univ-chlef.dz/uahbc/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_8.pdf)

28- "مقدمة عامة حول التنمية"، في:

[http://www.shams-pal.org/wp-](http://www.shams-pal.org/wp-content/uploads/2016/researches/generalintro.pdf)

[content/uploads/2016/researches/generalintro.pdf](http://www.shams-pal.org/wp-content/uploads/2016/researches/generalintro.pdf)

29- "الحكامة المحلية والتنمية"، (2015/08/21) في:

[http://hadrani-gouvernancelocaledvp.blogspot.com/2010/10/blog-](http://hadrani-gouvernancelocaledvp.blogspot.com/2010/10/blog-post_23.html)  
[post\\_23.html](http://hadrani-gouvernancelocaledvp.blogspot.com/2010/10/blog-post_23.html)

30- "نحو حكومات منفتحة وتتسم بالشفافية - خبرات دولية وأفضل الممارسات-". (2015/03/04)

في:

<http://www.gp-digital.org/wp-content/uploads/2013/11-3.pdf>

31- "ورقة حول الجمعيات وتدبير الشأن العام المحلي من خلال الميثاق الجماعي الجديد".

في: (2015/10/31)

<http://www.espace-associatif.ma/IMG/pdf/NOTE.pdf>

32- "مشاركة الجمعيات في تدبير الشأن المحلي بين المطلب والميثاق الجماعي". في (2016/01/16):

<http://www.tanmia.ma/ar/html>

33- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، (2016/06/01)، في:

[http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif\\_ar.pdf](http://www.andi.dz/pdf/stat20022015/setif_ar.pdf)

34- إحصاءات صادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات، (2015/08/14)، في

[www.itu.int/en/ITU-/Statistics/documents/ Statistics](http://www.itu.int/en/ITU-/Statistics/documents/Statistics)

[/2015/mobile\\_cellular\\_2000-2014.xls](http://www.itu.int/en/ITU-/Statistics/documents/Statistics/2015/mobile_cellular_2000-2014.xls)

35- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "مرصد السوق الهاتفية الثابتة والانترنت في

الجزائر سنة 2014"، (2015/08/14)، في:

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2014/Observatoire\\_Fixe\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2014/Observatoire_Fixe_2014.pdf)

36- إحصاءات صادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات، (2015/08/14)، في:

[www.itu.int/en/ITU-/Statistics/documents/Statistics /2015/fixed\\_tel\\_2000-2014.xls](http://www.itu.int/en/ITU-/Statistics/documents/Statistics/2015/fixed_tel_2000-2014.xls)

## باللغة الأجنبية

### **Sources**

### **Reports**

- 1- World Economic Forum and INSEAD. The Global Information Technolgy Report, ICTs for Inclusive Growth, Geneva, 2015.
- 2- the OECD E-Government Task Force. The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report, The E-Government Imperative, OECD, 2003.
- 3- Unated Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Information economy report, ICTs as an Enabler for Private Sector Development, New York, 2011.
- 4- United Nations. World Public Sector Report, People Matter : Civic Engagement in Public Governance. United Nations, New York, 2008.
- 5- Project Internet Catalonia(PIC). Summary of the final Research Report, e-Govenance and Citizen Information, Barcelona, July 2006.

### **Books**

- 1- Bjorn Olsen, Hans. **Décentralisation Et Gouvernance Local "Définitions Et Concepts"**. Direction du développement et de la coopération, Novembre 2007.
- 2- Bossuyt, Jean and others. **Supporting Decentralisation and Local Governance in Third Countries -Tools and Methods-** Series-. Reference Document N0 2, European Commission, 2007.
- 3- C. Misuraca, Gianluca. **e-Governance in Africa : From Theory to Action**. Canada : International Development Research Centre, 2007.
- 4- Dubighson, Olivier. **Mettre En Pratique Le Development Durable**. Paris: Slp, 2005.
- 5- Lutz, Georg and Linderk Wolf. **Traditional Structures in Local Governance for Local Development**. Bern,Switzerland: May 2004.
- 6- Meyaki, Ahmed. **Strengthening e-Governance in the North-South Local Government, Co-operation Programme "Ghana, Tanzania, Kenya, South Africa, Namibia and Swaziland"**. Finlande: The Association of Finnish Local and Regional Authoritie, 2010.
- 7- Panganiban, Rik. **E-democracy and the Unated Nation: Using Information Communications Technologies to Increase Access to Information and Particiption Within the UN System**. Center for United Nations Reform Education, 2004.
- 8- Savic, Dobrica. **E-Governance "theoretical foundations and practical implications"**. Montreal: july2006.
- 9- Shah, Anwar and Sana Shah. "The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments". in **Local Governance in**

**Developing Countries.** Editor: Anwar Shah. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2006.

- 10- Wild, Alexandra and others. **A Users' Guide to Measuring local Governance.** UNDP, Oslo governance centre.

### Periodicals/Working papers

- 1- Ayuba, Bello and Ibrahim Ali Aliyu. "The Role of Information Communication Technology (ICT) in Combating Corrupt Business Activities in Nigeria". **Journal of Business and Management**, Volume 16, Issue 7. Ver. II (July. 2014): pp. 07-14.
- 2- Basu, Subhajit. "E-Government and Developing Countries : An Overview" . **International review of law computers** 1 (March 2004): pp. 109- 132.
- 3- Ben akezouh, Chabane. "reflexions chronique et comptes rendus de la gouvernance locale en algéries a travers les processus de la déconcentration et decentralization". **revue de l'ecole nationale d'administration** 25 (2003): pp.233- 263.
- 4- Chul Shim, Dong et Tae Ho Eom. "L'influence des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du capital social sur la lutte contre la corruption". **Revue Internationale des Science Administratives** 1 (2009): pp.109-128.
- 5- Cordella, Antonio and Carla Bonina. "A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: A theoretical reflection". **Government Information Quarterly** 29 (2012):pp.512–520.

- 6- Farzana Naz, Mohammad Ehsan. "Origin, Ideas and Practice of New Public Management: Lessons for Developing Countries". **Asian Affairs** 3 (2003): pp.30- 48.
- 7- Finger, Matthias and Gaëlle Pécoud."From e-Government to e-Governance? Towards a model of e-Governance". **Electronic Journal of e-Government** Volume 1 Issue 1, (2003): pp.52- 62.
- 8- Gatautis, R. and A. Medziausiene and others. "Towards ICT Impact Framework: Private and Public Sectors Perspective". **Journal of Economics, Business and Management**. Vol. 3, No. 4, (April 2015): pp. 465- 469.
- 9- Gruening, Gernod. "Origin and theoretical basis of New Public Management". **International Public Management Journal** 4 (2001): pp.1–25.
- 10- Guanhua, Luo. " e- Government, people and social change: a case study in china". **EJISDC** 38, 3, (2009):pp.1-23.
- 11- Kapucu, Naim and Farhod Yuldashev and Erlan Bakiev. "Collaborative Public Management and Collaborative Governance: Conceptual Similarities and Difference". **European Journal of Economic and Political Studies** 2 (1) (2009): pp. 39- 60.
- 12- Misuraca, Gianluca. "Renouveler la gouvernance à l'ère du numérique". **Revue d'analyse comparée en administration publique** 1- 2 ( 2012): pp.21- 43.
- 13- Muinul islam, Muhammad and Abu Momtaz Saaduddin Ahmed. "Understanding e-Governance: a theoretical approach". **Asian Affairs**, Vol. 29, No. 4, (October-December 2007): pp.29-46

- 14- S. Dawes, Sharon. "The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance". **Public Administration Review** Special Issue (December 2008): pp 86- 102.
- 15- Sanni Yaya, Hachimi. "Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles". **La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Volume 10 (3), article numéro19,( 2005): pp.1-18.

### **Studies**

- 1- World Bank, Governance And Development, Washington :World Bank Publication,1992.
- 2- PNUD. La gouvernance En Faveur du Développement Humain Durable, New York: document de politique generale du PNUD, janvier 1997.
- 3- Okot-Uma . Electronique governance : Re-inventin good governance, commonwealth secretariat, London.
- 4- Project Internet Catalonia (PIC). e-Governance and Citizen Information, Summary of the final Research Report, Barcelona, July 2006
- 5- UNDP. Participatory Local Governance Life's Methode and Experience 1992-1997. Technical Advesory, Paper 01, New York, UNDP, 1997.
- 6- E-Governance Project Team. E- Governance: Taking the Next Stp at the Local Level, june 2003

### **Doctoral Dissertations**

- 1- Leebrian Ernest, Gaskins. **the effect of information and communications technology (ICT) diffusion on corruption and transparency (a global study)**, a Dissertation Submitted to Texas A&M International University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, May 2013.

### Seminaires/Conferences

- 1- Parminder Jeet Singh. "Recommendations for Meaningful and Successful e-Governance in India". Paper submitted to the Second Administrative Reforms Commission, June 2008.
- 2- Gatautis, Rimantas and others, "ICT Effects on Companies Performance: Economical Aspects", Proceedings of Annual Shanghai Business, Economics and Finance Conference, Shanghai: University of International Business and Economics, China, 3 -4 November 2014.
- 3- Ghaus-Pasha. Aisha, "Role of civil society organizations in governance". 6th Global Forum on Reinventing Government Towards Participatory and Transparent Governance, Korea , 24 – 27 May, 2005.

### Internet ressources

- 1- Alshehri .M, Drew .S, "Implementation of e-Government: Advantages and Challenges", (21/12/2015) at :  
[http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/40620/7263\\_1\\_1.pdf?sequence=1](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/40620/7263_1_1.pdf?sequence=1).

- 2- Magno, Francisco and Ramonette Serafica , Information Technology for Good Governance, (03/03/2014) at:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan002708.pdf>
- 3- deGuchteneire, Paul and Kristina Mlikota, "ICTs for Good Governance - Experiences from Africa-", Latin America and the Caribbean, (15/03/2014) at :  
[http://portal.unesco.org/ci/fr/files/25676/11969497169IST\\_Africa\\_paperrev.pdf/IST%2BAfrica%2Bpaperrev.pdf](http://portal.unesco.org/ci/fr/files/25676/11969497169IST_Africa_paperrev.pdf/IST%2BAfrica%2Bpaperrev.pdf)
- 4- Mohanty. P.K . "Using e-Tools for Good Governance & Administrative Reforms", (15/11/2014) at:  
<http://www.cgg.gov.in/workingpapers/eGovPaperARC.pdf>
- 5- Obi, Toshio. "Current Topics in the Discussion on the Relationship between E-Governance and Education", (02/11/2014) at:  
[http://www.researchgate.net/publication/221547528\\_Current\\_topics\\_in\\_the\\_discussion\\_on\\_the\\_relationship\\_between\\_e-governance\\_and\\_education](http://www.researchgate.net/publication/221547528_Current_topics_in_the_discussion_on_the_relationship_between_e-governance_and_education),
- 6- Unesco, "Defening e-Governance", (15/05/2013) at :  
[http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl\\_id=4404&url\\_do=do\\_topic&url\\_section=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl_id=4404&url_do=do_topic&url_section=201.html)
- 7- UNDP, Evaluation Office, Information Communications Technology for Development, ( 25/11/2015) at:  
[http://web.undp.org/evaluation/documents/essentials\\_5.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/essentials_5.pdf)
- 8- The World Bank, Definition of e-Government,(27/11/2015) at:  
<http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-government>
- 9- Reporters sans frontieres, "Classement mondial de la liberté de la presse 2016", (01/09/2016) at: <https://rsf.org/fr/ranking#countries>
- 10-Internet World Stats, "Internet Usage Statistics for Africa (Algeria)", (14/08/2015) at : [www.internetworldstats.com/af/dz.htm](http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm)

- 11- Ministère de l'Intérieur et de Collectivités Locale, at :  
<http://www.intérieur.gov.dz/dynamics/frmltem.asp.html>
- 12- Decentralisation and Local Government, (21/05/2015) at :  
<http://www.gsdr.org/docs/open/declcogov2014.pdf>
- 13- History and Development of e- Governance, (15/05/2013) at :  
[http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2019/10/10\\_chapter-3](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2019/10/10_chapter-3)
- 14- ICT for Local Government, (12/04/2014) at:  
<http://ega.ee/wpcontent/uploads/2015/02/project ICT for Local Government.pdf>
- 15- New Technology And The Emergence Of E-governance Information Technology Essay, (18/03/2014) at:  
<http://www.uniassignment.com/essay-samples/information-technology/new-technology-and-the-emergence-of-egovernance-information-technology-essay.php>
- 16- Access to Information and E-Governance, (27/10/2015) at:  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/focus\\_areas/focus\\_access\\_information.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/focus_areas/focus_access_information.html)



# فهرس المحتويات

/	الشكر والإهداء
/	خطة الدراسة
-1	مقدمة.....
12	
13	الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي والنظري لمفهوم التنمية والحكومة الإلكترونية.....
15	المبحث الأول: من التنمية القطرية إلى التنمية المحلية.....
15	المطلب الأول: مفهوم التنمية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى (النمو، العصرية،...).....

15	أولاً: مفهوم التنمية.....
16	ثانياً: تطور مفهوم التنمية.....
19	ثالثاً: علاقة المفهوم ببعض المفاهيم الأخرى .....
23	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المحلية .....
23	أولاً: الإقليم المحلي كمحور للتنمية .....
24	ثانياً: أساسيات التنمية المحلية .....
26	ثالثاً: أهداف التنمية المحلية .....
28	المبحث الثاني: في مفهوم الحوكمة .....
28	المطلب الأول: الحوكمة: تعريفها، مكوناتها ومعاييرها .....
39	المطلب الثاني: المضامين المختلفة للحكومة المحلية .....
39	أولاً: اللامركزية: نظرة في تطور المفهوم .....
51	رابعاً: علاقة الحوكمة بالتنمية المحلية .....
54	المبحث الثالث: الحوكمة المحلية الإلكترونية: المفهوم والاتجاهات النظرية .....
54	المطلب الأول: المقاربة المفاهيمية للحكومة المحلية الإلكترونية.....
54	أولاً: نشأة وتطور المفهوم وعلاقته بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.....
60	ثانياً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتمييزه عن الحكومة الإلكترونية .....
71	ثالثاً: مراحل التحول نحو الحوكمة المحلية الإلكترونية .....

57	رابعاً: تطبيقات الحوكمة المحلية الإلكترونية .....
79	المطلب الثاني: المداخل النظرية لدراسة الحوكمة المحلية الإلكترونية .....
79	أولاً: التسيير العمومي الجديد .....
84	ثانياً: مدخل التمكين .....
99	الفصل الثاني: واقع التنمية المحلية في الجزائر بين معوقات إدارتها وضرورات عصرنتها....
91	المبحث الأول: تشخيص واقع التنمية المحلية في الجزائر .....
91	المطلب الأول: الفواعل الرئيسية للتنمية المحلية في الجزائر .....
92	أولاً: الولاية كفاعل أساسي في التنمية المحلية .....
96	ثانياً: دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية .....
99	المطلب الثاني: تحديات التنمية المحلية في الجزائر .....
106	المبحث الثاني: عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية .....
107	المطلب الأول: إستراتيجية توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة المحلية في الجزائر: النشأة والأهمية .....
107	أولاً: التطور التاريخي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر .....
110	ثانياً: نبذة حول مشروع الجزائر الإلكترونية .....
112	ثالثاً: مبررات التحول من البيروقراطية المحلية التقليدية إلى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر .....

117	المطلب الثاني: التدابير الحكومية في مجال عصنة الإدارة المحلية في الجزائر.....
123	<b>المبحث الثالث:قراءة في واقع البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وأثره على تطور الحكومة الإلكترونية في الجزائر .....</b>
123	المطلب الأول: مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات في الجزائر .....
123	أولاً: مؤشرات شبكة الإنترنت.....
129	ثانياً: مؤشرات الهاتف النقال .....
131	ثالثاً: مؤشرات الهاتف الثابت .....
133	المطلب الثاني: ترتيب الجزائر على المستوى العالمي حسب مؤشر الجاهزية الشبكية 2015
138	المطلب الثالث: مستوى تقدم الحكومة الإلكترونية في الجزائر .....
142	<b>الفصل الثالث: دور الفواعل المحلية في مجال التنمية في الجزائر من منظور مقارنة الحوكمة الإلكترونية: العوائق وسبل التفعيل .....</b>
144	<b>المبحث الأول: البيئة التشريعية والتنظيمية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر وأثرها على التمكين للحكومة المحلية .....</b>
144	المطلب الأول: استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر بين التشريع والممارسة
149	المطلب الثاني: أثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تفعيل مؤشرات الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر

150	أولا: مؤشر الشفافية ومكافحة الفساد .....
154	ثانيا: مؤشر المشاركة لتعزيز العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطنين .....
158	ثالثا: مؤشر المساءلة لترقية أداء الإدارة المحلية .....
162	<b>المبحث الثاني: أهمية الحوكمة المحلية الإلكترونية في ترقية الأداء التنموي للقطاع الخاص في الجزائر</b>
165	المطلب الأول: مكانة القطاع الخاص في دعم التنمية المحلية في الجزائر .....
155	المطلب الثاني: معوقات تطوير القطاع الخاص في الجزائر .....
156	ثانيا: مكانة القطاع الخاص في دعم التنمية المحلية في الجزائر
167	المطلب الثالث: دور التكنولوجيات الحديثة في التأسيس لبيئة تمكينية للقطاع الخاص .....
181	<b>المبحث الثالث: أثر الحوكمة المحلية الإلكترونية في تعزيز دور المجتمع المدني في الجزائر</b> .....
181	المطلب الأول: المجتمع المدني والتنمية المحلية في الجزائر: الأدوار والمشاكل .....
182	أولا: إسهامات المجتمع المدني في مجال التنمية المحلية في الجزائر .....
188	ثانيا: العراقيل التي تواجه نشاط المجتمع المدني في الجزائر .....
191	المطلب الثاني: تكنولوجيات الإعلام والاتصال كآلية لتفعيل دور المجتمع المدني .....
199	<b>الفصل الرابع: دور الحوكمة المحلية الإلكترونية في تحقيق التنمية بولاية سطيف: الواقع والآفاق</b> .....
200	<b>المبحث الأول: قراءة في واقع التنمية المحلية في ولاية سطيف</b> .....
201	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة (ولاية سطيف) .....
201	أولا: في أهمية الموقع والمساحة .....

202	..... ثانيا: مراحل التطور الإداري للولاية
203	..... ثالثا: دعائم التنمية المحلية بولاية سطيف
204	..... المطلب الثاني: تقييم الأداء التنموي في ولاية سطيف: الإنجازات والتحديات
210	..... أولا: مراحل التنمية المحلية في الولاية
207	..... ثانيا: دور ولاية سطيف في مجال تجسيد المشاريع التنموية
210	..... ثالثا: مشاكل التنمية المحلية في ولاية سطيف
212	..... المطلب الثالث: مكانة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مشاريع التنمية بولاية سطيف
212	..... أولا: مساهمة القطاع الخاص في التنمية المحلية بالولاية
217	..... ثانيا: واقع مشاركة المجتمع المدني في صياغة البرامج التنموية المحلية
218	المبحث الثاني: دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ترقية الأداء التنموي للفواعل المحلية بولاية سطيف
219	المطلب الأول: واقع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من طرف فواعل التنمية بولاية سطيف
220	..... أولا: على مستوى الإدارة المحلية ( ولاية سطيف)
225	..... ثانيا: على مستوى القطاع الخاص
227	..... ثالثا: على مستوى المجتمع المدني
229	..... المطلب الثاني: المكاسب التنموية المنتظرة من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الولاية
233	المبحث الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة المحلية الإلكترونية في ولاية سطيف ومتطلبات نجاحها..
233	المطلب الأول: تحديات تطبيق الحوكمة المحلية الإلكترونية في ولاية سطيف

237	المطلب الثاني: متطلبات التطبيق الناجح للحكومة الإلكترونية في ولاية سطيف.....
242	الخاتمة .....
248	الملاحق .....
263	قائمة المراجع .....
285	فهرس المحتويات.....
290	فهرس الجداول والأشكال.....



