جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان : العلوم الإقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

بعنوان

التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة الو اقع والتحديات

دراسة حالة عينة من موظفي بلديتي سبسب والقرارة

من إعداد الطالبتين :

- الأشهبي زينب
- هيبة إسراء

تحت إشراف الأستاذ :

أ.د . شرقي مهدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2026/05/31

أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مروة مويسي	دكتوراة	غرداية	رئيس
عائشة بوقليمينة	دكتوراة	غرداية	ممتحن

السنة الجامعية 2026/2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان : العلوم الإقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

بعنوان

التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة الو اقع والتحديات

دراسة حالة عينة من موظفي بلديتي سبسب والقرارة

من إعداد الطالبتين :

- الأشهبي زينب
- هيبة إسراء

تحت إشراف الأستاذ :

أ.د . شرقي مهدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2026./05/31

أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مروة مويسي	دكتوراة	غرداية	رئيس
عائشة بوقليمينة	دكتوراة	غرداية	ممتحن

السنة الجامعية 2026/2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتحقق الغايات ، وتنال الأمنيات

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان مالم يعلم

الحمد الله حتى يبلغ الحمد منتهاه

نحمد الله نشكره دائما وابدا

الى من حملتني وسهرت ليالي ، نبراس روحي ونبض قلبي ضحيت بوقتك وصحتك لأجلي

كنتي بجانبي في لحظات إحباطي علمتني الصبر والإصرار ولأن الجنة تحت أقدامك ها هو

دعاؤك اليوم يكللوني بالنجاح ،،، امي الحنونة

الى من تعب جبينه عرقا ليؤويني وحمل هم مستقبلي، سندي في حياتي كنت مرشد ومعلما

سعيت الى توفير كل ماأحتاج كنت ذراعي الذي لا ينكسر اعنتني في صعوبة الحياة ....ابي الغالي

الى إخوتي شركاء دربي ورفقاء طفولتي الذين كانوا عونا لي في السراء والضراء

الى صديقاتي واخواتي في الله اللواتي كن احسن الرفيقات وتركنا بصمة جميلة في حياتي

اشكر الله اولا واخرا ،واهديكم جميعا ثمرة نجاحي

زينب

الإهـــداء

إلى من إذا ضاقت بي الطرق فتح لي أبواب الأمل،

إلى الله سبحانه وتعالى، الحمد لله أولاً وآخراً على نعمة التوفيق،

فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا رحمته وفضله وكرمه العظيم.

ثم إلى من كانا النور في عتمة التعب،

إلى والديَّ العزيزين، تاج رأسي وسندي في هذه الحياة،

إلى من سهرا لأجل راحتي، ودعوا لي في كل حين،

مهما كتبت فلن أوفيكما حقكما، فلكما مني كل الحب والامتنان.

إلى عائلتي الغالية،

التي كانت حضناً دافئاً وقوةً أستند عليها كلما تعبت،

شكراً لكل كلمة دعم وكل دعاء صادق رافقني في طريقي.

وإلى صديقتي الوحيدة "أميمة"،

رفيقة التفاصيل الجميلة والأيام الصعبة،

شكراً لأنكِ كنتِ دائماً قريبة من قلبي،

تمنحينني القوة بكلماتكِ ووجودكِ الصادق الذي لا يُعوّض.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد،

بكل حب ووفاء وامتنان لا ينتهي.

إسراء

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم ، وصلاة وسلام على اشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله

وصحبه اجمعين اما بعد :

الحمد الله رب العالمين به إستعنا على اتمام هذا العمل ، اتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان

الى الأستاذ المشرف مهدي شرقي على توجيهاته القيمة ، ونصائحه السديدة ، وصبره

الجميل ومتابعته الدقيقة طول مراحل انجاز هذه المذكرة فجزاه الله عنا خير الجزاء .

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى جميع أساتذتي الكرام من قسم علوم التسيير على ما بذلوه من

جهد في تعليمنا وتوجيهنا خلال سنوات دراستنا .

ونتقدم بأصدق عبارات الشكر والعرفان لطاقم بلديتي سبسب والقرارة على مساعدتنا على

نيل المعلومات المرجوة وعلى تسهيل اجراءات المقابلة واستكمال هذه المذكرة في جانبها

الميداني بالشكل المطلوب.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في البلديات الجزائرية وما مدى تفاعل المواطنين والموظفين مع هذا التغيير.

ومن خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي (التحديات ، الأبعاد ، البنية التحتية) وواقع البلديتان سبسب والقرارة ، وقد تم التركيز على واقع تطبيق التحول الرقمي في نهج المؤسسات لتحديثها وإبراز مدى مساهمته في تحسين الخدمة العمومية وفاعلية الإداء ، وقد توصلت الدراسة الى فجوة الرقمية بين المواطنين وهذا التحول الحاصل في ظل عصرنة الخدمات الحديثة .

الكلمات المفتاحية : تحول رقمي ، خدمات عملاء رقمية ، تحديات تحول رقمي ، بنية تحتية ، سبسب القرارة .

Abstract :

This study aims to identify the role of digital transformation in Algerian municipalities and the extent of citizen and employee interaction with this change.

It analyzes the relationship between digital transformation (challenges ، dimensions ، and infrastructure) and the reality of municipalities in SEBSEB and ELGUERRARA .

The study focuses on the implementation of this transformation with in institutional approaches to modernization، highlighting its contribution to improving public services and performance efficiency .

The study concludes thet a gap exists between citizens and this transformation occurring within the context of modernized services.

Keywords : digital transformation ،digital customer servies ، chllenges of digital transformation ، infrastructure ، sebseb el guerrara.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
المقدمة	
إشكالية الدراسة	أ
فرضيات الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ب
مبررات الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ج
حدود الدراسة	ج
منهج الدراسة	ج
صعوبات الدراسة	ج
مرجعية الدراسة	د
هيكل الدراسة	د
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة المحلية	
تمهيد	07
المبحث الأول : مفهوم التحول الرقمي والإدارة المحلية	08
المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي وخصائصه	08
المطلب الثاني : مفهوم الإدارة المحلية وأركانها	10
المبحث الثاني : آليات ومتطلبات التحول الرقمي في الإدارة المحلية	13
المطلب الأول : متطلبات التحول الرقمي	13
المطلب الثاني : أبعاد ومزايا التحول الرقمي	14
المبحث الثالث : أهمية وأهداف التحول الرقمي في الإدارة المحلية	17
المطلب الأول : أهمية التحول الرقمي	17
المطلب الثاني : أهداف التحول الرقمي	17
خلاصة	21

الفصل الثاني : واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة	
تمهيد	23
المبحث الأول : تقديم مجال الدراسة ببلديتي سبسب والقرارة	24
المطلب الأول: تعريف بلدية سبسب وهياكلها الإدارية	24
المطلب الثاني :تعريف بلدية القرارة وهياكلها الإدارية	26
المبحث الثاني : تشخيص واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة	28
المطلب الأول: مدى تطبيق التحول الرقمي في بلدية سبسب	28
المطلب الثاني :مدى تطبيق التحول الرقمي في بلدية القرارة	30
المطلب الثالث :نتائج الدراسة	33
خلاصة	35
الفصل الثالث : تحديات وأفاق التحول الرقمي في المنطقة	
المبحث الأول : التحديات التقنية والبشرية	38
المطلب الأول : التحديات التقنية	38
المطلب الثاني : التحديات البشرية	41
المبحث الثاني : التحديات الثقافية والمالية	44
المطلب الأول : التحديات الثقافية	44
المطلب الثاني : التحديات المالية	46
المبحث الثالث : المقترحات والحلول لتطوير الاداء الرقمي بالبلديتين	49
المطلب الأول : دراسات سابقة	49
المطلب الثاني : المقترحات والحلول	49
خلاصة	52
خاتمة	
خاتمة	54
نتائج الدراسة	54
اختبار الفرضيات	55
قائمة المراجع	57
الملاحق	62

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبلدية سبسب	25
02	الهيكل التنظيمي لبلدية القرارة	27

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	اسئلة المقابلة	62

مقدمة

أ/ توطئة :

في ظل التطورات التي شهدها العالم نتيجة لوجود تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، ادى إلى وجود عدة تحولات سريعة مما فتح عدة فرص أمام دعم الإدارة وتطويرها ، حيث ساهم هذا التغيير في تشكيل نهج إداري جديد ، مما استوجب التأقلم مع البيئة الرقمية كضرورة حتمية لتحسين الخدمات والمعاملات الإدارية .

وفي هذا السياق تم تبني التحول الرقمي كعنصر فعال في البلديات الجزائرية ، نظرا إلى الحاجة الماسة إلى ذلك ، وهذا بتحويل كل ما هوتقليدي من وثائق وسجلات عادية الى بيانات رقمية داخل قواعد بيانات منظمة ومفهرسة ومؤمنة وهذا ما جاءت به العصر الحديثة للمؤسسات ، حيث أن هذا التحول الرقمي لم يعد أداة فقط بل أصبح إستراتيجية شاملة لتحسين المنظور المؤسسي عامة والإداري خاصة.

ومما سبق تم حصر الدراسة على واقع التحول الرقمي ببلدتي سبسب والقرارة بولاية غرداية ، وذلك بدراسة مدى تحقيق هذا التحول في كل منهما ومدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي فيهما كما تم مراعاة مختلف الجوانب المادية من تجهيزات وكذا تحسن الخدمات المقدمة .

وقد تم اختيار هاتين البلديتين لموقعهما الجغرافي المناسب للدراسة ، وإسقاط واقع التحول الرقمي فيهما ومدى فاعليتهما في الإستجابة معه وتعاملهما مع التحديات الواقعة .

ب/ اشكالية الدراسة :

وفي ظل تطبيق هذا التحول الرقمي في البلديات ، ومع اهتمام المؤسسات بتحسين الخدمات العمومية وبوجود معيقات تحول دون ذلك نطرح الاشكالية التالية :

ما واقع التحول الرقمي في بلديتي سبسب والقرارة ؟ ماابرز التحديات التي تعيق تحقيق تحول فعال فيهما ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. مامستوى استخدام المواطنين والموظفيين لهذه الخدمات الرقمية المتاحة .
2. ماهي الخدمات الإدارية التي تم رقمنتها ومامدى توفر البنية التحتية الرقمية .
3. ما لتحديات المتعلقة بقبول واستخدام المواطنين لهذ التحول .

4. ما لتحديات المالية والميزانية المخصصة لتحول الرقمي في البلديتين

ج/ الفرضيات الدراسة :

للإجابة على اشكالية الدراسة :

- الفرضية الرئيسة :

وجود تحديات على مستوى البنية التحتية في الجانب التقني ووجود فجوة بين المواطن والإدارة .

- الفرضيات الفرعية :

1. توجد فروقات واضحة في مستوى جاهزية البنية التحتية بين ببلديتين مما يؤثر على مستوى التحول الرقمي في كل منهما .
2. لا يزال مستوى رقمنة الخدمات الإدارية في البلديتين لا يشمل جميع الخدمات الأساسية الموجهة للمواطنين .
3. تؤثر التحديات التقنية ونقص التجهيزات الحديثة سلبا على تطبيق عملية التحول الرقمي في البلديتين

د/ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ مساهمة في تطبيق التحول الرقمي في البلديات .
- ✓ تغلب على المعيقات التي تحول دون تطبق هذا التحول .
- ✓ مراقبة مدى تحسن الخدمات وتفاعل العمال معه .
- ✓ تقديم توصيات لتطوير مستوى الخدمات التحول الرقمي في البلديتين .

هـ / مبررات اختيار الموضوع :

اهم مبررات اختيار الموضوع :

- ✓ اهمية الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
- ✓ دعم الإدارة والمؤسسات بأنظمة حديثة شاملة .
- ✓ محاولة تطبيق الأنظمة المحدثة لتقليل البيروقراطية ودعم الشفافية .
- ✓ المساهمة في تحسن اداء الموظفين وتسهيل مهامهم اليومية .

و/ اهمية الدراسة :

تتمثل في مايلي :

- ✓ التحول الرقمي اصبح معيارا لقياس الإدارة المحلية اداء
- ✓ توفير بيانات دقيق ومحدثة لإتخاد قرارات بمؤشرات حقيقية ،
- ✓ زيادة الشفافية والحد من الوساطة
- ✓ تقليل وقت الإنتظار والتنقل بفضل الخدمات الرقمية

ز/ حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة على مستوى بلديتي سبسب والقرارة في ولاية غرداية باعتبارهما مؤسسات عموميتان لخدمة المواطن.
- الحدود الزمانية : تمت في الفصل الثاني 2026/2025
- الحدود البشرية : حيث اقتصر مجتمع الدراسة على مستوى البلديتي سبسب والقرارة على عدد من الموظفين .

ح/ منهج الدراسة :

المهمة ومن اجل الوصول الى اجابة عن الإشكالية المطروحة بشكل دقيق وواضح ، تم استعمال المنهج الوصفي في معالجة الإطار النظري ، حيث تطرقنا فيه الى تعريف بعض المصطلحات والعناصر المتعلقة بعنوان الدراسة (التحول الرقمي ، تحدياته) وهذ للإحاطة التامة بالموضوع المتناول .

اما في الجانب التطبيقي تم استعمال اسلوب المقابلة الذي سمح بأخذ قدر كافي من المعلومات الملزومة لدراسة ، ولتحقيق هذا تم القيام بدراسة حالة وهذا بتوزيع عدد من الأسئلة في البلديتين على عدد من موظفين ،حيث تم أخذ نتائج بناء على ذلك .

ط/ صعوبات الدراسة :

تمثلت بعض الصعوبات في ما يلي :

- صعوبة اخذ المعلومة الدقيقة فقد يتجنب بعض الموظفين الإجابة عن بعض الأسئلة .
- . صعوبة إقناع الموظف بالإجابة نظرا لإنشغاله بالعمل فقد تمت داخال ظروف العمل .

ي/ مرجعية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة في بناء إطارها المعرفي والميداني على مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع العلمية، وذلك وفقاً للآتي:

- **الجانب النظري** : تم الاعتماد على المقالات والدوريات العلمية، الكتب الأكاديمية، الأطروحات والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المجلات العلمية المحكّمة.
- **الجانب التطبيقي** : تم الاعتماد على أدوات الدراسة الميدانية المتمثلة في استمارات الأسئلة (المقابلة) الموزعة في بيئة الدراسة.

ك/ هيكل الدراسة :

بناءً على الأهداف المسطرة والإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية على النحوالتالي :

- **الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة المحلية** تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية :
  - **المبحث الأول** : يعالج مفاهيم التحول الرقمي والإدارة المحلية.
  - **المبحث الثاني** : يتناول متطلبات وأبعاد التحول الرقمي.
  - **المبحث الثالث** : يستعرض أهمية وأهداف التحول الرقمي.
- **الفصل الثاني : واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة** يتكون هذا الفصل من مبحثين خصص للدراسة الميدانية :
  - **المبحث الأول** : تقديم عام لمجال وبؤرة الدراسة.
  - **المبحث الثاني** : تشخيص واقع التحول الرقمي في البلديتين محل الدراسة.

- **الفصل الثالث : تحديات وآفاق التحول الرقمي في المنطقة** ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث استشرافية وتحليلية :
  - **المبحث الأول :** يناقش التحديات التقنية والبشرية التي تواجه عملية التحول.
  - **المبحث الثاني :** يحلل التحديات الثقافية والمالية المرتبطة بالتطبيق.
  - **المبحث الثالث :** يعرض دراسة سابقة ذات صلة، ويقدم مجموعة من المقترحات والحلول التوصيات.

الفصل الاول

الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة المحلية

تمهيد :

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز متغيرات العصر ، حيث أعاد تشكيل مفاهيم العمل والإدارة من خلال دمج التقنيات الحديثة في التنظيم للمؤسسات ، حيث تبرز الإدارة المحلية باعتبارها الأقرب الى المواطن واكثرها تأثيرا بتحديات تقديم الخدمات بكفاءة وشفافية ، كمجال حيوي لإستيعاب هذا المنطلق حيث ان الإدارة المحلية تعتبر الجهاز الأكثر احتكاكا بالواقع المعاش للمواطن ، وقد ظلت لسنوات أسيرة نموذج بيروقراطي كلاسيكي يقوم على التدرج الهرمي ، ومركزية القرار مما ولد فجوة بين تدفق الخدمات وإحتياجات الجمهور وهنا ما ظهر هذا التحول على أنه ليس مجرد رقمنة للإجراءات بل جاء ليعيد تعريف المفاهيم كالسلطة ، والوصول الى الخدمة والشفافية ، فقد نقل الإدارة المحلية من كونها جهة مانحة للخدمة وفق أوقات وسياقات محددة الى منصة مفتوحة وشبكية تعمل على مدار الساعة ، وتحول الموظف والمواطن من متلقي الى شريك فعال إلكترونيا .

يأتي هذا الفصل ليؤسس للدراسة من خلال بناءا إطار نظري متكامل ، يتناول بالتحليل المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي ، وأبعاده التكنولوجية والبشرية والمؤسسة بالإضافة الى إستعراض التجارب والنماذج النظرية التي تفسر كيفية توظيف التحول الرقمي لتحسين الأداء البلدي وتعزيز المشاركة المجتمعية ، ورفع جودة صنع القرار في الوحدات المحلية .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، جاءت على النحو التالي:

- **المبحث الاول: مفهوم التحول الرقمي و الإدارة المحلية**
- **المبحث الثاني: آليات و متطلبات التحول الرقمي في الإدارة المحلية**
- **المبحث الثالث: أهمية و أهداف التحول الرقمي في الإدارة المحلية**

المبحث الاول: مفهوم التحول الرقمي والإدارة المحلية

في عصر التغير التكنولوجي المتسارع أصبح التحول الرقمي ضرورة تعيد هيكلة العمل والإدارة ، لا مجرد رقمنة للإجراءات ويكتسب هذا التحول أهمية خاصة عند تطبيقه على الإدارة المحلية، تلك المؤسسة الأقرب للمواطن والتي تعاني غالبا من الروتين ، فهي مطالبة بتقديم خدمات اسرع وأكثر شفافية ولا سبيل لذلك إلا بالتحول الرقمي وهذا ما يستعرضه هذا المبحث .

المطلب الاول : تعريف التحول الرقمي وخصائصه

التعريف الاول :

هوعملية تمتاز بالتغيرات مستمرة من خلال ادخال عناصر تكنولوجيا الحديثة في إجراءات العمل من أجل ترقية جودة العمل لتتناسب مع المعايير العالمية بهدف نيل قبول واستحسان العميل[1].

التعريف الثاني :

هواستعمال تكنولوجيا المعلومات وإعتمادها في المؤسسات وذلك لتنفيذ أنشطتها عبر التعامل إلكترونيا بواسطة الإنترنت وهذا بغرض تقليل التعاملات المباشر مما يزيد كفاءة العمل [2].

التعريف الثالث :

إن في ظل التطور السريع للتكنولوجيا لبد من تهيئة الفردة من خلال تدريبه وتطويره ودعم إبتكاره، وهذا مايتطلب وجوده مناخ عمل وقدرات ومهارات تقنية تواكب ماتوفره البيئة الرقمية حيث يتم العمل عليها لتحسين خدمات مقارنة بالطرق التقليدية [3].

---

[1] عبد العزيز مصطفى ، **التحول الرقمي في المؤسسات الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة مصر ،لا يوجد دار نشر** ،2022 ،ص20.19.

[2] عبد القادر كتاف ، عادل انزاران ، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والافاق** ، مجلة افاق الفكرية المجلد 12، العدد 02 ،2024 ،ص 180.

[3] جملة سيلامي ،يوسف بوشي ،**التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية الجزائر** ، جامعة تيارت ،مجلد 10، العدد 02، 2019 ،ص 948.

التعريف الرابع :

كما عرف انه هوالإستفادة مما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة وهذا وفق ماجات به من تحديثات جديدة، من أجل تحقيق التطور وبداية من تحليل البيانات الضخمة الى إستخدم أحدث أساليب الذكاء الصناعي وتنمية الرقمية للمعارف [1].

التعريف الخامس :

هوتحويل المطبوعات لموارد رقمية يستطيع الحاسب التعامل معها وذلك بجعلها بيانات منفصلة تخزن على شكل أقراص الصلبة عبر شكبة الإنترنت [2] .

ومما سبق يمكن القول على انه مع وجود التكنولوجيا الرقمية والتغيرات الطارئة ما أجبر الإدارة المحلية للإستجابة للوضع الحالي والعمل على التكييف السريع والمستمر معها ، وقد مس هذا جانب الإجراءات تقديم الخدمات والإستفادة منها ، إن التحول الرقمي يستوجب وجود آليات وطرق عمل ومهارات تقنية ورقمية يتم من خلالها إبتكار خدمات فريدة مميزة مقارنة بالطرق التقليدية وعلاوة على ذلك يتم تشغيل كفاءات لإتمام الخدمات بأقل التكاليف والإلمام بأكبر فئة من المستخدمين من أجل التميز في المجال الإداري وذلك لراحة المواطن والموظفين .

خصائص التحول الرقمي :

- **الشفافية :** وذلك بتبيان أدور ومسؤوليات كل فرد واتخاذ القرارات دون لجؤوء الى التسلسل الهرمي وتحقيق العدل الإداري
- **تحقيق التميز :** من خلال تحقيق الميزة التنافسية ذلك بوجودة مؤهلات وكفاءات .
- **التكيف :** إن وجود إحتياجات سوقية متغير يفرض على المنظمات تطوير المهارات الرقمية وإعادة بناءا العمليات بهدف القدرة على الإستجابة السريعة[3].

---

[1] عمر العزيز ، رملية لعمور ، **اثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية** ،مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة جامعة غرداية ،مجلد 7، عدد1 ،2024، ص 68.

[2] زهير حافظي ، **الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشفة** ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات قسنطينة ،2008 ،ص23 .

[3] اسامة عبد السلام ،علي عماشة ، **التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية ، 2020، ص125.

- **المرونة :** إن وجود نظام رقمي يتحكم فيه برنامج سوفت وبير يسمح بجودة عالية في الإستعمال ومرونة فائقة ومهارة في لأداء
- **الذكاء :** إن وجود انظمة رقمية تراقب أوضاع قنوات الإتصالية بشكل دائم وتصحيحها يدل على قدر كبير من ذكاء هذه الأنظمة المطورة.
- **التكامل :** تمثل شبكة الإنترنت نقطة وصل تجمع بين نظم الإتصال واشكالها والوسائل الرقمية المختلفة مما يتيح للمتلقي خيارات عديدة ، في إطار التكامل مع وسائل تخزين .
- **التنوع :** مع التجديد المستمرة للوسائل الرقمية أصبح للمستخدم خيارات أكثر حيث يختار مايتمشى مع حجاته الشخصية[1] .
- **التفاعلية :** حيث يتبادل المتصل الفرد الحوار وتكون ممارسة اتصال تبادلية وليست في اتجاه واحد اي وجود تغذية عكسية .
- **اللاتزامنية :** هي امكانية تواصل الفرد مستقبلا كان اومرسلا وتفاعله مع عملية اتصالية.
- **المشاركة وانتشار :** وجود التحول الرقمي يدعم كل فرد في نشر رائيه ورسالته مع من حوله[2].
- **عدم التقيد زمانيا اومكانيا :** حيث يتميز بقدرته على تقديم الخدمة الأفراد أينما كانووعلى مدار الساعة وطول السنة مما يتيح للمسؤولين اتخاذ القرارة في اي مكان وبالتالي حصول المواطن على حاجته دون الحضور الشخصي[3].

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة المحلية وأركانها

مفهوم الإدارة المحلية :

ان الإدارة المحلية مكان لممارسة المواطنة باعتبارها الوحدة الأساسية المكونة للأجهزة الدولة ،ووسيلة فعالة للتعبير بصدق عن حاجات وأماني السكان المحليين ، وتتأثر بكل ما يطرأ على الساحة الوطنية من تغييرات اوكل ما هوجديد في كافة المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية ، الاجتماعية.

[1] زينب بالخير ، امال بوسمينة ، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع والتحديات التحول الرقمي ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، مجلد 06 العدد ،2023 ،ص ص 673-674 .

[2] المرجع نفسه ،ص647

[3] كوثر المنسل ، **تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحوبروز قانون الإدارة الإلكترونية** ، اطروحة دكتوراه ، تخصص قانون عام كلية الحقوق وعلوم سياسية جامعة 8 ماي 1945 قالمة ،2023 ،ص24.

وعلى هذا الأساس أوكلت للبلدية صلاحيات وفي كل مجالات الاختصاص المخولة لها قانونيا ، بحيث انها تساهم مع الدولة في إدارة شؤون الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن ، بالاضافة الى العمل على التطوير وتحسين الإطار المعيشي للمواطن .

بالإضافة الى ذلك فإن اسناد الحاجات والمصالح المحلية اللامركزية يؤدي الى القضاء أوالحد من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية ، ويساهم بشكل كبير في سرعة الإنجاز وحسن الأداء خاصة بعد أن تعددت وتعقدت الوظائف الإدارية نتيجة سياسية التوجه الاقتصادية والتخطيط الاجتماعي ، الأمر الذي يستدعي توزيع هذه الوظائف بين هيئات اللامركزية ممثلة في الحكومة الى هيئات اللامركزية الإقليمية المستقلة لتباشر مهامها واختصاصها تحت اشراف ورقابة الإدارية المركزية[1] .

كما تعرف ايضا :

تعريفها وفق للقانون : 10/11 عرفتها المادة الثانية بانها :

هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل اطار مشاركة المواطن تسير شؤون العمومية[2].

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف الإدارة المحلية على انها الهيكل الإداري المسؤول عن إدارة شؤون منطقة محددة ، حيث تقوم على مبدا اللامركزية ويتم إدارتها بواسطة مجالس منتخبة من السكان ، وتتمثل مهامها في تقديم الخدمات الأساسية (كالعقارات ، والتعليم ، والنظافة) وغيرها إضافة الى تنفيذ القوانين الوطنية بما يتناسب مع خصوصيات المنطقة واحتياجات مواطنيها .

اركان الإدارة المحلية :

الركن الاول :

الإعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن مصالح الوطنية ،وتبقى مهام الدفاع والقضاء والمرافق الإستراتيجية ذات الطابع الوطني تحت إشراف الدولة ممثلة في جهاز المركزي وتترك بعض المهام كالنقل وتوزيع مياه ،لتسيير محليا وذلك انطلاقا من فكرة ان أبناء المنطقة هم ادرى بشؤونهم وشؤون اقليمهم .

---

[1] محمد البشير زروق ، **مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة ، مجلة ابحاث القانونية وسياسية** ، مجلد 9 ،عدد 1، جوان 2024 ،ص ص 452-453.

[2] المادة 2، **من قانون رقم 11/10** ، المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية ، العدد 37 المؤرخة في 3 يوليو 2011.

وايضا الجهة المخولة بتحديد بيان صلاحيات الإدارية المحلية يعود الى السلطة التشريعية بموجب القوانين الأساسية المتعلقة بتلك الهيئات ولقد وجد الفقه الإداري صعوبة في تحديد معيار واضح وفاصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية ، لذلك ذهب الى القول بأنه متى اتصلت المهام الإقليم الواحد فان ذلك يعني اننا امام شؤون محلية ،واذا كانت تخص مجموعة مواطني الدولة وكل مناطق فهي شان من شؤون السلطة المركزية .

الركن الثاني :

قيام اجهزة محلية مستقلة ومنتخبة :

بمجرد اكتساب الشخصية المعنوية التي يقرها القانون الإدارة المحلية ، يقتضي النظام اللامركزي الإداري أن يتولى ادارة وتسيير المصالح المحلية ، هيئات واجهزة محلية مستقلة عن الإدارة المركزية ، ومنتخبة من سكان الإقليم ذاته .

إن الشخصية المعنوية هي الأساس القانوني لتوزيع المهام والنشاطات الإدارية بالدولة ، بين الهيئات المركزية الممثلة للحكومة و الهيئات اللامركزية ممثلة الإدارة المحلية هذه الاخير التي تمكن الاستقلال القانونية من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من اكتساب حقوق تحمل الإلتزامات[1] .

الركن الثالث :

خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارية المركزية :

إن الإعتراف بوجود مصالح محلية متميزة ، يقتضي قيام وانشاء اجهزة محلية منتخبة ومستقلة ، للإدارة وتسيير تلك المصالح والشؤون ،لكن هذا لايعني ان يكون ذلك الاستقلال مطلقا ، بل سيكون محدودا ومسقفا في نظام اللامركزي الإداري لذا فإن الاستقلالية القانونية تستلزم قيام علاقة بين الإدارة المركزية ووحدات الإدارة اللامركزية في صورة الرقابة اووصايا الإدارية ، تختلف حسب جوهرها عن سلطة الرئاسة القائمة بين الرئيس والمرؤوس في ظل النظام المركزي ، وتتجلى الرقابة في 3 مستويات هي:

- الرقابة على الهيئات ومجالس الإدارة اللامركزية .

[1] محمد البشير زروق ، **مفهوم الإدارية المحلية ودورها في التنمية الشاملة** ،مجلة ابحاث القانونية وسياسة ،مجلد 9 ، عدد 1 جوان ،ص 457.456 .

- الرقابة على الأشخاص وهم اعضاء اللجنة .
- والرقابة على الأعمال مثل القرارات الصادرة عن الإدارة المحلية .

المبحث الثاني : أليات ومتطلبات التحول الرقمي في الإدارة المحلية

يمثل التحول الرقمي في الإدارة المحلية نقلة نوعية تتجاوز مجرد رقمنة الإجراءات ، ليرسم علاقة جديدة بين المواطنين والجهات المحلية تقوم على الكفاءة والشفافية ، ولا يتحقق هذا الطموح دون آليات واضحة ومتطلبات أساسية ، تشمل بنية تحتية متطورة ، وتشريعية داعمة للتعاملات الإلكترونية وتأهيلات للكوادر البشرية .ومن هنا نعرض المبحث التالي

المطلب الاول : متطلبات التحول الرقمي

الجانب الإداري :

الذي بدوره يتمثل في وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس ،القيادة والدعم الإداري للهيكل التنظيمي والتعليم وتدريب العاملين مع توعيتهم ووضع إطارات تشريعية وتحديثها وفق مستجدات اي وجود نظام اداري محكم لضمان نجاح هذا التحول في الإدارة المحلية .

الجانب التقني :

البنية التحتية المادية للآليات الرقمية هي المكونات المادية والتجهيزات التقنية الملموسة التي تستخدم لبناء وتشغيل الخدمات والمنتجات الرقمية ، وتشمل هذه البنية اساسا مراكز البيانات ، الخوادم ، انظمة التخزين، أجهزة الشبكات ،أجهزة المستخدم النهائي .

البنية التحية المرنة للآيات الرقمية هي مجموعة العناصر غير الملموسة كالبروتوكولات ،السياسات، البرمجيات والمهارات ومن مكونتها البرمجيات وأنظمة البروتوكولات ومعاييرالإتصال ،البيانات والخوارزميات، السياسات والحوكمة ،الكفاءات البشرية[1] .

[1] عامر ايمان ، شويرفان عبد القادر ، **اثر استخدام الرقمنة على جودة خدمات في المؤسسات العمومية** ، مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024 ، جامعة الشهيد حمد لخضر بلوادي ، الجزائر ، ص436.

الجانب البشري :

يعد العنصر البشري حجر الأساس في عملية التحول الرقمي حيث إن وجود أفراد ذوالمهارات والكفاءات الرقمية المتطورة في الجانب التكنولوجيا واتخاذ القرارت ومعالجة البيانات يساهم في تحقيق نتائج لمرجوة، إضافة الى ذلك على العنصر البشري المعرفة والدراية التامة برؤية الكاملة بوجود عملية تغيير رقمي[1].

جانب الشبكات الرقمية :

تعد الشبكات الرقمية هي مجموعة من شبكات الإتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى راسها الكومبيوتر وهي بمثابة ربط أجهزة ببعضها حيث تجسد في نوعان :

- الشبكة المحلية : هي شبكة تربط مجموعة من حواسيب في نطاق جغرافي ضيق محدودة مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة الأجهزة كالطباعة والمسح الضوئي .
- شبكات واسعة النطاق : هي شبكات التي توفر إمكانية التعامل والإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا وتكون منتشرة حول العالم[2].

المطلب الثاني : أبعاد ومزايا التحول الرقمي

1. أبعاد التحول الرقمي :

البعد الإستراتيجي :

يشمل التكامل الشامل للتكنولوجيا والممارسات الرقمية عبر مختلف الوظائف الحكومية لتحقيق أداء أفضل وتعزيز تقديم الخدمات ومشاركة الموطنين وهوما ينطوي عليه موائمة المبادرات الرقمية مع الأهداف التنظيمية وإعتماد تكنولوجيا مبتكرة وإعادة تصور العمليات وتنمية موارد بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا الرقمية .

[1] اسيا عبد القاضي ، **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الإتصالات مجلة التمويل الإستثمار والتنمية المستدامة** . المجلد 9، العدد 1 ، جوان 2024 ، ص695.

[2] نجلاء يس ، **متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات العربية** ، مجلة المكتبات والمعلومات ، العدد 13يناير ، 2015 ، دار النخلة لنشر ، طرابلس ، ليبيا ، ص 37.

البعد التقني :

يتطلب التحول الرقمي توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل أجهزة متخصصة ، وسائط تخزن وبرامج ، هذا يتطلب وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات .

الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية ركيزة اساسية لنجاح التحول الرقمي لذلك يعتبر نشر ثقافة التحول الرقمي احد ابرز المناهج الحديثة في ادارة التغيير والتطوير ، ببعدها المادي المتعلق باستخدام التقنية وبعدها الأخلاقي المتعلق بأخلاقيات استخدام التقنية ،وتشكل هذه الثقافة الإطار الذي يبين اسلوب العمل في المؤسسات ،كما تلعب دورا اساسيا في التأثير على سلوك المورد البشري وتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعارف والتكييف الكامل للمؤسسة مع الممارسات الجديدة

البعد البشري :

تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية امرا ضروريا لتحقيق مزايا التحول الرقمي من خلال تزويد هذا المورد بالمهارات والمعرفة والكفاءة الرقمية والتنمية الثقافة التعليمية ولإبتكار ، إضافة الى إدارة الأداء والمكافأت التي من شأنها أن تحفز المورد البشرية على تبني المبادرات وبالتالي المساهمة فيها [1].

مزايا التحول الرقمي :

- **الحد من ظاهرة الفساد الإداري :**

عن طريق نشر كافة البيانات والمعلومات التي تميز الأداء الحكومي وتوفيرها للمواطنين واعطائهم حق المساءلة عن القرارات التي تعتمدها المسؤولون ،كما ان وجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية وإرتباطها بتنفيذ الشمول المالي يساهم في القضاء على كل انواع المعاملات الغير قانونية .

[1] هدى بوالقمح ، **التحول الرقمي في قطاع العمومي في الجزائر ، الواقع والافاق** ، مجلة التنمية الإقتصادية جامعة الوادي، الجزائر ، مجلد 10، العدد ،2 ،السنة 2025،ص101.102.

❖ **التعزيز من كفاءة إدارة العلاقات مع المواطنين :**

فالمواطن بالنسبة للحكومة الإلكترونية هوبمثابة العميل بالنسبة للمؤسسة حيث تسعى الى إرضائه، حيث أن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الحكومة ورؤية احتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم كتقديم الخدمات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية[1].

❖ **تقليل النفقات وخفض التكاليف :**

إن إستخدام الوسائل التكنولوجيا يحقق وفرة في التكاليف الأعمال الورقية ويخفض النفقات التشغيلية الغير مباشرة كوقت الموظفين ويحد من الوقت والجهود المبذولة في الإجراءات الحكومية

❖ **تحقق الشفافية الحكومية :**

عن طريق توفير المعلومات عن عموم الأنشطة الحكومة وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية .وبهذا يكون العمل الإداري أكثر انصافا وعدلا لكل المواطنين ، يحقق التحول الرقمي الشفافية من خلال اتمتة العمليات وانشاء سجلات رقمية غير قابلة للتعديل ،ممايوفر مصدرا واحدا موثوقا للبيانات يمكن لجميع الاطراف المعنية الوصول اليه وفق صلاحياتها ،بينما يوثق مسار التدقيق كل اجراء بتاريخه ومن قام به مما يقلل الحاجة للوسطاء ويمنع التلاعب بالمعلومات [2].

[1] هدى بوالقمح ، **التحول الرقمي في قطاع العمومي في الجزائر ، الواقع والافاق** ، مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الجزائر ، مجلد 10، العدد2، السنة 2025،ص 102.

[2] نفس المرجع السابق ،ص102.

المبحث الثالث : أهمية وأهداف التحول الرقمي في الإدارة المحلية

مع وجود تطورات في العالم وخاصة في مجال التحول الرقمي الإداري والذي بدوره اعاد هيكلة آليات العمل الإدارة المحلية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي ، وهنا تبرز اهميته واهدافه وما مدى مساهمته في تحقيق الشفافية ورفع الأداء العام للخدمات ووضع خطط استراتيجية تسعى الى تحقيق ادارة محلية طامحة الى مواكبة العصر .

المطلب الاول : أهمية التحول الرقمي

حيث تتمثل اهميته في مايلي :

- ✓ يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والخدمات وذلك في القطاعات ويقلل الفساد ومدة الإجراءات الحكومية[1] .
- ✓ يعزز الميزة التنافسية حيث يمكن للمؤسسات التي تتبنه تقديم خدمات أكثر ابتكارا وابداعية تتجاوز الأساليب التقليدية مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق .
- ✓ يحسن تجربة العملاء وهذا بعد جمع المعلومات وتحليل البيانات ما يعزز فهم إحتياجات العملاء بشكل أفضل وينعكس ذلك على تحسن الخدمات المقدمة لنيل رضى العملاء[2].
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية حيث يمكن للمؤسسات من مراقبة الأداء الفعلي مما يعزز الشفافية بحيث يضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية [3].
- ✓ لتحقيق معاملات أكثر دقة وتفاعل تعتمد الحكومة على أدوات الرقمية لتعزيز الخدمات مما يحسن تفاعل مع المواطنين وهذا ما يبعدنا عن الطرق التقليدية المكلفة للوقت والجهد[4] .

---

[1] احمد عادل سقاط ،ريان عدنان عزيز الرحمن ، **التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلد 6 ، عدد 25، 2022،ص ص99.100

[2] بن احمد فاطمة الزهراء ، نادية ، **تحول الرقمي بالجزائر والتحديات** ،مجلة الجزائرية للمالية العامة ، مجلد 15، عدد 1، سنة 2025 ، ص505.

[3] نفس المرجع السابق ، ص 505

[4] زهرة لزرق ، **التحول الرقمي في الجزائر بين الحتمية التكنولوجيا والجاهزية القطاعية** ، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلد 3، العدد 2، 2024، ص 59.

- ✓ إن تقليل العنصر البشري في المعاملات الإدارية يزيد من الشفافية وهذا بفضل وجود التحول الرقمي مما يقلل الفساد الإداري [1]
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال ترشيد النفقات أي اعتماد تحسين الكفاءة المالية[1].
- ✓ تخفيف الإزدحام والضغط اليومي على مقر البلدية بدلا من طوابير المواطنين ، تنجز المعاملات من المنزل ، مما يقلل الإزدحام والفوضى ويوفر وقت وطاقة الموظفين لخدمات اكثر تعقيدا .
- ✓ يقلل من البيروقراطية فالنظام الرقمي يفرض تسلسلا موحد للإجراءات ، مايحد من ضياع الملفات اوالتلاعب بالتوارخ اواغفال اي مستندات ضرورية .
- ✓ كما يضمن التحول الرقمي أفضل إستخدام للموارد الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق إحتياجاتها ، وذلك في المجتمعات الديمقراطية ويحقق الشفافية ويعززالوصول الشامل ولمعمق للمعلومات [2].
- ✓ يقلل من وجود الأخطاء مما يحسن إتخاذ القرار ، فوجوده أصبح ضروري وإجباريا وذلك لمسايرة التكنولوجيا ونقلها من الأنظمة التقليدية الى الأحدث من الخدمات الرقمية والقضاء على البيروقراطية، فهو يحدد دور كل من المواطن والعامل الإداري وذلك للحد من الفساد وتقليل التكاليف[3].
- ✓ تحسين التواصل توفير تطبيقات أومنصات لتلقي شكاوي المواطنين ومقترحاتهم ، والرد عليها بشكل سريع وموثق[4].
- ✓ تعزيز التنمية المحلية وجذب الإستثمار من خلال تبسيط إجراءات التراخيص ، ودفع الإقتصاد الرقمي عبر تسهيل دفع الرسوم والضرائب المحلية .
- ✓ تعزيز المرونة في الحالات الطوارئ أثناء الكوارث الطبيعية والأزمات (كالزلازل الفيضانات ،كالكوفيد 19) حيث تواصل البلدية عملها عن بعد وتمنح تراخيص طارئة دون توقف .

---

[1] زهرة لزرق ، **التحول الرقمي في الجزائر بين الحتمية التكنولوجية والجاهزية القطاعية** ، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، مجلد 3، العدد 2، 2024، ص 59

[2] عبد القادر كتاف ، عادل انزارن ، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسة العامة التنموية في الجزائر الواقع والافاق** ، مجلة افاق فكرية ، مجلد 12، ، العدد 2، نوفمبر 2024 ، ص181

[3] مرجع نفسه ، ص 181.

[4] احمد عادل سقاط ، ريان عدنان عزيز الرحمن ، **التحول الرقمي في مؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030** ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، مجلد 6، عدد 25 ، 2022، ص ص 99-100.

- ✓ خلق فرص عمل جديد محليا حيث توفر مناصب كالحاجة لمهندسي البرمجيات ، فنيي الشبكات ومسؤولي الأمن السيبراني ، ومدربين للموظفين في مجال الرقمنة وهذه الوظائف تظهر مع تطبيق التحول الرقمي الإداري .

المطلب الثاني : اهداف التحول الرقمي

وتتمثل اهدافه في ما يلي :

- توفر المعلومات التشاركية عبر وسائط رقمية ما يسهل وصول الموظفين إليها ،كما يحفظ مصادر المعلومات الأصلية من تلف اوالضياع من خلال تحويلها الى الصيغ القابلة للحفظ والاسترجاع[1].
- تقديم الخدمات المعلوماتية المتطورة يتيح التحول الرقمي تقديم الخدمات الحديثة مثل الخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الألية مما يعزز من كفاءة العمليات المعلوماتية .
- يقدم معلومات لأكبر عدد من المستفيدين عبر المنصات الرقمية حيث يمكن لأكبر شريحة من المتعاملين الإستفادة من المورد الرقمي وذلك عن بعد[2].
- تتبنى الإدارة المحلية إستراتيجية مبتكرة مثل ادخال وسائل التواصل ضمن تسيير العلاقات الأفراد وهذا ما يعرف بإدارة العلاقات الإجتماعية حيث يتيح هذا التصور فهم أعمق لإحتياجات العملاء ورغباتهم مما يرفع فاعليتهم وأدائهم الإداري[3] .
- ومع وجود نظام رقمي أصبح على القادة ضرورة تبني الإستراتيجيات الإبتكارية المدعمة داخل المؤسسة مما استوجب تهيئة مناخ العمل ليحفز الإبداع حيث إن نجاح التحول الرقمي للخدمة العمومية يعتمد بالضرورة القصوى على القيادة الرقمية والتي تساهم في تقديم افضل الخدمات للمواطن[4].

---

[1] بن احمد فاطمة الزهراء ، نادية ، **تحول الرقمي بالجزائر وتحديات** ، مجلة الجزائرية للمالية العامة مجلد 15، العدد 1، 2025، ص505 .

[2] نفس المرجع السابق ،ص506

[3] جمال زمور . **دور تحول رقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية** ، اطروحة دكتوراء ، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر .بسكرة الجزائر ،سنة ،ص9

[4] نفس المرجع السابق ،ص10

- وجود التحول الرقمي يقلل من البيروقراطية وذلك من خلال تسهيل المهام الإدارية وعدم تعقيدها وكذا تجنب جمع الملفات لفترة طويلة وتسهيل الإجراءات وإختصارها وذلك ليبسط للمواطن الوصول اليها من خلال نظام موحد للخدمات ما يرفع مستوى الأدائي في إطار جودة الخدمات[1].
- يعمل التحول الرقمي على تقليل العلاقات المباشرة أوالشخصية داخل نطاق المهام الإدارية وهذا يزيد الشفافية والمساواة في الجانب الخدماتي مما يضمن أن قرارات المؤسسة مبنيه على الجانب الموضوعي عوض وجودة التأثيرات خاصة أوانحياز لنفوذ [2].
- استغلال المورد البشري من خلال دمج مهاراته بالرقمنة الفعالة للمعلومات ووضعها داخل نطاق أعمال إنتاجية وإستثمارية لكفاءاتهم الإدارية [3].
- في ظل وجود الإدارة الإلكترونية وربطها بالقطاعات العام والخاص عزز هذا من كفاءة الخدمات العامة وتلبية حاجة المواطن بفاعلية اكثر وذلك من خلال تبني بنية تحتية رقمية قوية ومشتركة وهذا ما سهل المهام الخدماتية [4].
- تقليل زمن وصول المعلومة حيث تقلص مدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة للإنتقال من مصدرها للمستخدم النهائي وتتيح المعلومة الأصلية محدثة مع امكانية تحديثها الدائم وذلك لتوفيرها للمستخدمين[5].

---

[1] عبد السلام عبد اللاوي ، **اهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر** ، مجلة صوت القانون، العدد 7 ،جزء 1 ، 2017 ،ص73

[2] عبد السلام عبد اللاوي ، **اهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر** ،مجلة صوت القانون ، العدد7 ، جزء1، 2017 ،ص66

[3] ايوب الشكير ، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات** ، جامعة لونيسي علي ، البلدية ، الجزائر ، بمخبر تسيير الجماعات ودورها في تحقيق التنمية ، مجلد 8 ، العدد 1 ، 2019 ، ص286

[4] نفس مرجع سابق ،ص286

[5] بن احمد فاطمة الزهراء ، نادية ، **تحول الرقمي بالجزائر وتحديات** ، مجلة الجزائرية للمالية العامة ،مجلد 15، عدد1 ، ،ص 506.

خلاصة الفصل الأول :

تناول هذا الفصل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة المحلية ، وقد تبين من خلاله أن التحول الرقمي ليس مجرد أتممة للإجراءات أورقمنة للمستندات بل هومنا أعادة الهيكلة الجذرية للثقافة التنظيمية وسير العمل وطرق تقديم الخدمات القائمة على توظيف انترنت الأشياء وتحليل البيانات .

اما الإدارة المحلية فهي المستوى الإداري الأقرب الى المواطن وتمتاز بطابعها الخدماتي المباشر ولكنها غالبا ماتعاني من البيروقراطية واللامركزية ، وعيله فإن التحول الرقمي في الإدارة المحلية يهدف الى الحوكمة الرقمية والخدمات الإلكترونية للمواطنين (كدفع الفواتير واخذ التراخيص) وتعزيز الشفافية والمشاركة الجماعية عبر المنصات .

وقد استند هذا الفصل على أن نجاح هذا التحول يتوقف على عدة أبعاد كالبعد التكنولوجي الذي يتمثل في لبنية التحتية ،والبعد البشري والذي تمثل في المهارات ولكفاءات والثقافة الرقمية ،والبعد المؤسسي والقرار السياسي الداعم فهووسيلة لتحقيق استجابة سريعة لحاجيات المواطن المعاصرة .

الفصل الثاني

واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة – دراسة حالة–

تمهيد :

في سياق السعي نحوتحقيق الحوكمة الفعالة ، برز التحول الرقمي كأداة محورية لإعادة هندسة الإجراءات بين المواطنين والإدارة ،غير أن هذا التحول لا يسير بوتيرة واحدة في جميع البلديات ، اذا تتخلله عوامل متعددة كالكثافة السكانية ، وتوفر شبكات الإتصال ، وكفـاءات البشرية ، والدعم المالي لتشكيل في مجملها بيئة رقمية خاصة بكل بلدية ومن هذا المنطلق يأتي اختيار بلديتي سبسب والقرارة كحالـة للدراسة نظرا لتباين الملحوظ في خصائصهما ، مما يتيح فهما اعمق لتأثير السياق المحلي على مشاريع الرقمية فقد اصبح التحول الرقمي في الإدارة المحلية مؤشرا أساسيا لقياس مدى تطور الخدمات العمومية واستجابتها لحاجات المواطنين المعاصرة ،وبناء على ذلك يركز هذا الفصل على دراسة واقع هذا التحول الرقمي في بلديتي سبسب والقرارة والتحديات التي تواجهه ، من خلال جمع بين التأصيل النظـري والبحث الميداني ، حيث سيتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تشخص مستوى تطبيق الخدمات الرقمية ، واستشراف آليات التطوير بما يتناسب مع خصوصية كل بلدية .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، على النحو التالي:

- **المبحث الاول: تقديم مجال الدراسة ببلديتي سبسب و القرارة**
- **المبحث الثاني: تشخيص واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب و القرارة**

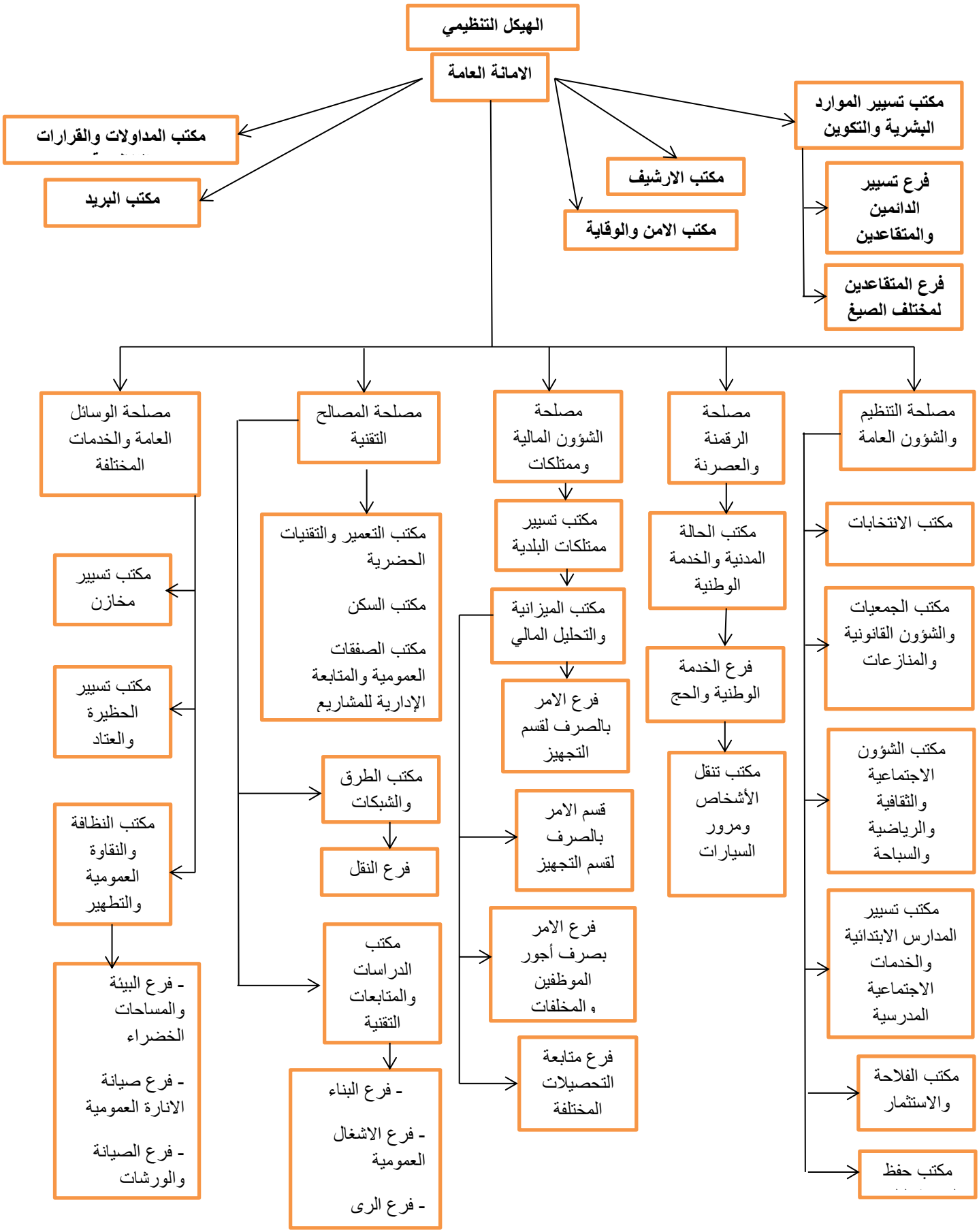
المبحث الأول : تقديم مجال الدراسة ببلديتي سبسب والقرارة

المطلب الأول : تعريف بلدية سبسب وهياكلها الإدارية

تُعرف بلدية سبسب إدارياً بأنها إحدى الجماعات المحلية التابعة لـ دائرة متليلي بـ ولاية غرداية ، تأسست بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 وتتميز بطابعها الرعوي والفلاحي ؛ ويدير شؤونها مجلس شعبي بلدي منتخب يتكون من رئيس وعدد من النواب يترأسون لجاناً متخصصة (كالمالية والتعمير) ، وتدعمهم هيكلة إدارية تحت إشراف الأمين العام للبلدية ، تضم مصالح حيوية مثل مصلحة الحالة المدنية ، المصلحة التقنية، ومصلحة الميزانية ، والذين يسهرون مجتمعين على تسيير المرفق العام وتنمية المنطقة اقتصادياً واجتماعياً

كما يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية سبسب من :

- الامانة العامة
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة
- مصلحة الرقمنة والعصرنة
- مصلحة الشؤون المالية وممتلكات البلدية
- _ مصلحة المصالح التقنية
- مصلحة الوسائل العامة والخدمات المختلفة



الشكل 01 : مخطط للهيكل التنظيمي لبلدية سبسب

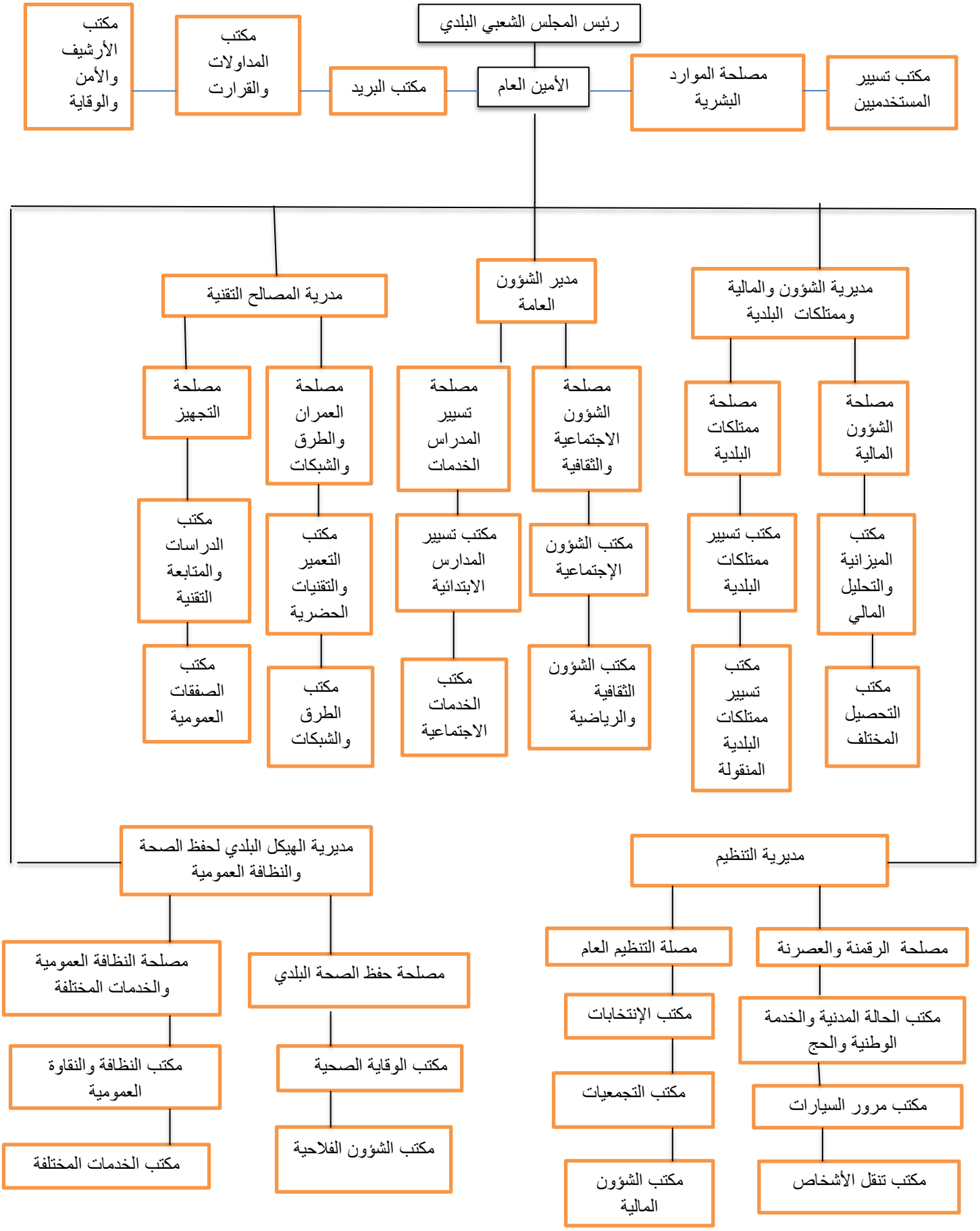
المطلب الثاني : تعريف بلدية القرارة وهياكلها الادارية

المجلس الشعبي البلدي بالقرارة (ولاية غرداية) هوالهيئة التداولية المنتخبة محليا تتولي تسيير الشؤون الإجتماعية ، الإقتصادية والثقافية للمنطقة ، ويعمل تحت اشراف رئيس المجلس ونوابه ، ويتكون المجلس من ممثلين منتخبين يعملون على تنمية البلدية ويجتمعون دوريا لإتخاذ القرارات والمداولات ويمثلون سكان المدينة .

- الطبيعة القانونية : هيئة تداولية ومنتخبة ، تعتبر الجماعة الإقليمية القاعدية في الجزائر .
- الهيكل التنظيمي : يتكون من رئيس المجلس ونوابه رؤساء اللجان الدائمة
- التنمية المحلية : اعداد برامج التنمية وادارة المرافق العامة والخدمات
- الضبط الإداري : الحفاظ على النظام العام ، الصحة العامة
- تسيير الشؤون الإدارية : ادارة الميزانية ، ومشاريع البناء والتعمير
- دورات المجلس : يجتمع المجلس في دورات عادية كل شهرين ، وقد تقام دورات استثنائية عند الضرورة
- التبعية : يمارس مهامه تحت رقابة الولاية لضمان شرعية القرارات المتخذة

تتكون فروعها من :

- رئيس مجلس الشعبي البلدي
- الامين العام : (يتكون من عدة مصالح ومديريات)
- مصلحة الموارد البشرية ومكتب البريد
- مديرية التنظيم
- مديرية الشؤون المالية وممتلكات البلدية
- مديرية الشؤون العامة
- مديرية المصالح التقنية
- مديرية الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية



الشكل 02 : مخطط للهيكل التنظيمي لبلدية القرارة

المبحث الثاني : تشخيص واقع التحول الرقمي في بلديتي سبسب والقرارة

المطلب الأول : مدى تطبيق التحول الرقمي في بلدية سبسب

تمت الاجابة على اسئلة المقابلة :

1. التحول الرقمي حسب بلدية سبسب هواستعمال التكنولوجيا والمنصات الرقمية للاستغناء تدريجياً عن المعاملات الورقية وتحويل الخدمات الإدارية إلى نظام إلكتروني، بهدف تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للمواطنين .
2. اهمية التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية في الوقت الحالي، لأنه يساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الوقت والجهد وتحسين الخدمات العمومية للمواطن، إضافة إلى تعزيز الشفافية. لكن رغم أهميته، ما يزال تطبيقه في البلدية محدودًا، حيث يعتمد المواطن بدرجة كبيرة على الحضور الشخصي بسبب استمرار بعض الإجراءات البيروقراطية وطول مدة المعالجة .
3. من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي ببلدية سبسب ضعف التجهيزات وشبكة الانترنت ونقص الكفاءات والموظفين المؤهلين في مجال الرقمنة ، اضافة الى قلة التكوين ومقاومة التغيير فضلا عن محدودية الميزانية وبعض الصعوبات المتعلقة بإنجاز الوثائق البيومترية للمواطنين .
4. تستعمل بلدية سبسب بعض المنصات الرقمية مثل بوابة الخدمة العمومية ونظام الحالة المدنية لاستخراج الوثائق البيومترية لكنها تبقى محدودة لا توفر الخدمات الرقمية بشكل كامل .
5. تم رقمنة عدة خدمات ادارية لتسهيل الإجراءات على المواطن من اهمها استخراج وثائق الحالة المدنية مثل شهادة الميلاد وعقود الزواج إضافة الى بعض الوثائق الإدارية كما استعملت منصات الكترونية خاصة بالخدمات الوطنية .
6. يساهم التحول الرقمي في تكوين الموظفين ، وتسهيل تسيير الموارد البشرية عبر انظمة رقمية ، وتحسين الأداء من خلال تحليل البيانات وإتخاذ قرارات أدق .
7. رقمنة الملفات الإدارية وملفات الموظفين عبر مسح الوثائق ضوئيا ، ثم تخزينها وحفظها رقميا مع تقليل الإعتماد على الوثائق الورقية.
8. تتم حماية بيانات المواطنين عبر كلمات المرور القوية ، وأنظمة حماية المعلوماتية ونسخ إحتياطية دورية مع تحديد صلاحيات الوصول لضمان أمن المعلومات .

9. البنية التحتية التكنولوجية في بلدية سبسب لا تزال غير مكتملة ولا تغطي جميع المصالح الداخلية والخارجية ، كما ان بلدية سبسب ماتزال في مرحلة التطور وتعاني نقص في تجهيزات الإتصال والإنترنت مما يحد من فاعلية الخدمات الرقمية .
10. يتم استقبال شكاوى المواطنين والتعامل معها بمرونة وتوجهيهم بشكل حسن ويتم اعلامهم بوجود اعطال تقنية اوضعف في شبكة الإنترنت كأحد اسباب توقف المنصات الرقمية .
11. يتم تفادي إقصاء كبار السن والأميين وسكان المناطق النائية من الخدمات الرقمية عبر الحفاظ على الخدمات التقليدية ومرافقة الفئات الغير متمكنة رقميا ، وتبسيط طرق إستخدام الخدمات الرقمية لهم .
12. يتم التصرف في حالة وجود مقاومة زملاء العمل لتطبيق التحول الرقمي برفع التقارير من طرف رؤساء المصالح الى الإدارة حول وجود مقاومة لتطبيق التحول الرقمي ، من أجل معالجة الإشكالية يتم العمل على التكوين المستمر للموظفين وشرح فوائد التحول الرقمي وتحفيزهم وإشراكهم تدريجيا في عملية التغيير لتسهيل تقبلهم له .
13. عند حدوث إنقطاع في الإنترنت أوتعطل في الخوادم خلال وقت العمل يتم فورا إخبار المسؤول الإداري والجهات التقنية المختصة ، كما يتم رفع تقرير الى السلطات العليا لمتابعة الوضع والتكفل لضمان إستمرارية الخدمة في أقرب وقت ممكن .
14. يقاس نجاح التحول الرقمي في بلدية سبسب عبر سرعة إنجاز الخدمات وعدد الخدمات المرقمنة ، رضى المواطنين، تقليل الشكاوى وإستعمال الورق إضافة إلى تكوين الموظفين لضمان إستمرارية الخدمة حتى عند الأعطال .
15. يتم الإنتقال تدريجيا بين النظام الرقمي والورقي وإستعمالهما معا لضمان إستمرارية الخدمة ، وتكوين الموظفين على النظام الجديد مع الرجوع مؤقتا إلى الورق عند وجود أعطال تقنية .
16. تتمثل العوائق القانونية في إشتراط التوقيع اليدوي في بعض المعاملات ، مما يحد من الإعتماد الكامل على الرقمنة رغم تواجد بعض التشريعات لإعتماد التوقيع الإلكتروني يضل التحدي الأساسي هوتحديث القوانين لمواكبة التحول الرقمي .
17. المهارات الرقمية لدى الموظفين ضعيفة ومتفاوتة ، إذ يقتصر إستخدامها عند البعض على الأساسيات فقط مع نقص واضح في التكوين على الأنظمة الحديثة ، كما يوجد نقص في الكوادر المتخصصة لتسيير المنصات الرقمية وقواعد البيانات .

18. تعاني البلدية من نقص من الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي ، مما يعيق صيانة وتحديث الأنظمة والبنية التحتية ، كما يتم الإعتماد على الحلول المؤقتة بدل إستثمارات دائمة .

المطلب الثاني : مدى تطبيق التحول الرقمي في بلدية القرارة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في بلدية القرارة تم الحصول على الإجابات التالية لأسئلة المقابلة المقدمة :

1. التحول الرقمي بالنسبة لبلدية القرارة هوالتحول من الطرق التقليدية (اليدوية) الى الطرق العصرية، وهي ما يتثمل في دمج تكنولوجيا الرقمية في مجالات العمل المختلفة والتخلي عن الورق ، فهوتبني تقنيات رقمية حديثة لتطوير العمليات الإدارية .
2. من أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية يعزز الشفافية ، تقليل الوقت والجهد وهوما يقلل طوابير الإنتظار وهذا من خلال توفير منصات يمكن الولوج اليها في المنزل وكذا زيادة سرعة الخدمة للمواطن وتقليل التكاليف وزيادة سرعة إنجاز المهام وتغيير طريقة تقديم الخدمة .
3. تتمثل تحديات تطبيق التحول الرقمي لبلدية القرارة في وجود بنية تحتية رقمية في تحسن تدريجي (نقص بعض التجهيزات) ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة ونقص التمويل المادي وصعوبة تحويل الأرشفة التقليدية الى الإلكترونية مع وجود التكلفة العالية لتجهيز الأنظمة الرقمية، وغياب خدمات كبار السن بسبب مشكلة في الشبكات وهذا ما أضعف مهارات إستخدمها من قبل هذه الفئة.
4. المنصات الرقمية المستخدمة في بلدية القرارة عديدة يوجد منها (الميزانية ، المدارس ، البطاقة الرمادية ، الصفحة الرسمية الخاصة بالبلدية ، منصات الهوية الوطنية الرقمية فكل مصلحة لها أنظمتها، لدينا مثلا بمصلحة الموارد البشرية خدمة النظام الشامل (S.R.H) وهذا نظام وزاري خاص بالموظفين لتسهيل العمل لهم .
5. من بين الخدمات التي تم رقمنتها في بلدية القرارة كمصلحة الحالة المدنية (بطاقة التعريف الوطنية ،شهادة الميلاد ،عقود الزواج) وتقديم رخص التعمير والبناء وتقديم الشكاوي والتبليغ وطلب وثائق الإدارية وذلك بعد ربطها بمنصات خاصة بها .
6. يحسن التحول الرقمي الموارد البشرية في بلدية القرارة من خلال تسجيل الحضور وضبط مواعيد العمل ومراقبة الرواتب وتسليمها في وقتها ورقمنة ملفات الموظفين وذلك من خلال أرشفتها رقميا وذلك من أجل سهولة العودة إليها وإستعادتها عند الحاجة ، يساهم التحول الرقمي في زيادة

الشفافية بين الموظفين وهذا لحصولهم على نفس المعاملة الإدارية كما يعزز التواصل الداخلي للبلدية ، ويعمل التحول الرقمي على تخفيف ثقل العمل وهذا بتقليل المعاملات الورقية كما يزيد في سيرورة العمل بشكل جيد ومنظم .

7. تتمثل آليات التحول الرقمي لمسار الوثائق الإدارية في تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات رقمية وذلك بالمسح الضوئي للوثائق كمرحلة أولية ثم تتبع الوثائق إلكترونيا ، وتتم أتمتة سير العمل من خلال (الأرشفة ، الفهرسة ، تخزين ، نسخ أمن للمعلومات ...) كما يوجد في مصلحة موارد البشرية برنامج يسمى ملف تسيير المستخدمين نجد فيه كل ما يخص الموظف إبتداء من تاريخ تعيينه حتى حصوله على التقاعد .
8. تتمثل الإجراءات المتخذة لحماية بيانات المواطن من الهجوم السيبراني والضياع وهذا بتأمين المنصات الرقمية والمعلومات الخاصة بالرقم السري ، وأيضا تشفير البيانات والتحكم في الوصول لنسخ البيانات بشكل دوري وتحديث البرامج ونظم التشغيل ، وفي ما يخص الضياع يوجد منصة رقمية للتصريح بالضياع الوثائق كجواز السفر ، كما تحتوي بلدية القرارة على مهندسين في هذا المجال يعتمدون على عدة برامج وأنظمة تحمي كل الملفات من القرصنة .
9. مستوى البنية التحتية والتكنولوجية الحالي في بلدية القرارة من ضعيف الى متوسط ويشهد تحسن تدريجي لكنه يحتاج دعم أكبر ، فهو لا يغطي جميع المصالح الداخلية ،إذ تفتقر إلى بعض الخوادم والأجهزة المحدثة لكنها حاليا في طور تحسين .
10. يتم التعامل مع شكاوى المواطنين حول تعطل المنصات الإلكترونية أوصعوبة إستعمالها من خلال تحرير تقرير إداري يبرر فيه الوضع والوقت المحدد الذي كان فيه العطل ، قيام الموظف بشرح للمواطن ماهي الصعوبة أوالعطل بالمعاملة الحسنة أوتوجيهه إلى الجهة المختصة ، ومحاولة إيصال المعلومات لهم بأن الشبكة معطلة مع سرعة الإستحابة للوضع لأن الهدف ليس فقط في اصلاح العطل بل الحفاظ على ثقة المواطن في الخدمة الرقمية .
11. يتم ضمان عدم إستبعاد فئة كبار السن والأميين من خلال استخدام تصميم مخصص لكبار(تبسيط التطبيقات) الجمع بين الرقمي والتقليدي وتبسيط التكنولوجيا ، التوجيه وتقديم أبسط الخدمات الممكنة ، كما يمكن تسخير فئة من الموظفين لتسهيل وخدمة هذه الفئة ، يمكن القول أنه لم يتم الوصول الى حل نهائي لضمان إستفادة هذه الفئة بشكل كامل .
12. يتم التعامل مع مقاومة التغيير من طرف الزملاء بمحاولة فهم سبب المقاومة والرفض ، محاولة الحوار والإقناع ، كما يتم إشراكهم في هذا التغيير من أجل إيضاح الصورة لهم .

13. يتم التعامل مع إنقطاع الإنترنت وتعطل السيرفرات خلال أوقات العمل وهذا بالتحقق السريع من المشكلة والإتصال بمسوؤل الإعلام الآلي وفحص الإتصال والشبكة بالنسبة لتعطل السيرفرات فيوجد مختصين لإصلاح هذا العطل أويمكن إستخدام الإتصال بالهاتف عبر رسائل النصية أوالواتساب لكي لا يحدث تأخر في بعض مهام الضرورية .
14. من أبرز مؤشرات الأداء التي تعتمد لقياس نجاح التحول الرقمي عدم تواجد الموطنين في مختلف المصالح كما أن نجاحه يقاس برضى المواطن عن نوع الخدمات المقدمة له ، وسرعة وجودة الخدمة ونسبة الإستخدام الرقمي وقدرة الموظفين على التكييف مع الوضع .
15. يتم إدارة المرحلة الإنتقالية بين عمل الورقي والرقمي وهذا عبر نهج تدريجي وبرامج أرشفة الوثائق ورقيا ورقميا معا بالمسح الضوئي مع تدريب الموظف وإطلاق منصات تدريجيا، بالنسبة للحالة المدنية لبلدية القرارة أغلب العمل رقمي ، بينما المصالح الاخرى مزال العمل ورقي ورقمي معا على الرغم من وجود التحول الرقمي فإننا لا نستغني عن الخدمة الورقية .
16. مع وجود تحول رقمي في البلدية إلا أنه توجد بعض العوائق القانونية تتمثل في ضعف الإطار التشريعي إضافة إلى تحديات الجرائم الإلكترونية ، ورغم وجود قوانين تعترف بالتوقيع الإلكتروني إلا أن هناك عوائق قانونية تعيق التحول الرقمي الشامل مع وجود بعض التشريعات الإدارية بضرورة التوقيع اليدوي ، حيث أن بعض الوثائق تستدعي توقيع المسؤول مباشرة .
17. تتمثل في مستوى المهارات الرقمية للموظفين الحاليين في التباين فمنهم من يجيد التعامل مع التحول الحاصل ومنهم من في طور التحسين كما يوجد نقص في الكوادر المتخصصة والإطارات المؤهلة ، مما يؤثر على طبيعة الخدمة العمومية فلا بد من تكوين الموظفين وإضافة التخصصات الناقصة .
18. تواجه البلدية صعوبة مالية يعود هذا إلى العجز في الميزانية وضعف التمويل الذاتي والإعتماد على بعض الإعانات ومع وجود بعض الصعوبات يبقى الأمر في طور التحسين التدريجي مع الأمل للنظر بجدية في الأمر .

المطلب الثالث : إسقاط نتائج الدراسة

من خلال ما توصلت إليه نتائج دراسة الجانب التطبيقي يمكن القول أن

أ/ أوجه التشابه للتحول الرقمي لبلديتي سبسب والقرارة :

1. رقمنة مصلحة الحالة المدنية : تعتمد بلديتي سبسب والقرارة بشكل كامل على النظام المعلوماتي الوطني للحالة المدنية مما يتيح إستخراج الوثائق بشكل فوري عبر الرابط الشبكي وإمكانية إستخراج الوثائق من اي بلدية على مستوى الوطني دون الحاجة بالتنقل الى بلدية المقر الأصلي .
2. البوابة الالكترونية والخدمات عن بعد : تستفيد البلديتان من المنصة التابعة لوزارة الداخلية والتي توفر إيداع ملفات بطاقة التعريف الوطنية والجوازات البيومترية الالكترونية ، رقمنة وإستخراج بطاقة الترقيم للمركبات (بطاقة الرمادية) ، خدمة إستخراج وثائق الحالة المدنية عبر الإنترنت لتخفيف الضغط عن مقر الإدارة .
3. التوجه نحوالبلدية الإلكترونية : كلتا البلديتين تعملان على تطبيق الإجراءات الإدارية من خلال إستخدام التوقيع الإلكتروني في المصالح الإدارية للمصادقة على الوثائق وتجهيز المكاتب بالوسائل التقنية الحديثة لربط مختلف المصالح الداخلية (المحاسبة ، الشؤون الإجتماعية ، والتقنية) بالشبكة الداخلية .
4. التواصل الرقمي مع المواطن : تعتمد من كل بلديتي القرارة وسبسب على منصات التواصل الإجتماعي كأداة أساسية في نشر الإعلانات الإدارية والمناقصات بشكل رقمي ، إستقبال إنشغالات المواطنين والرد عليها لتعزيز مفهوم الديمقراطية التشاركية الإلكترونية .
5. رقمنة الجبائية المحلية والعقود : توجهت البلديتان نحوتحديث أنظمة للتحصيل المالي وربط مصالح الممتلكات ببرامج رقمية لإحصاء الممتلكات العقارية والمنتجة للمداخيل مما يساهم في تحسين التسيير المالي المحلي .

ب/ أوجه الإختلاف للتحول الرقمي لبلديتي سبسب والقرارة :

	بلدية سبسب	بلدية القرارة
حجم وكثافة التدفق الرقمي (الضغط على الشبكة)	تتميز بكثافة سكانية منخفضة مما يجعل التدفق الرقمي والطلب على الخدمات الإلكترونية أقل حجما، وبالتالي يسهل التحكم في الشبكة المحلية وتسيير الطلبات دون ضغط كبير على الأنظمة	تشهد ضغط رقمي عالي جدا نظرا لكثافتها السكانية المرتفعة ونشاطها الكبير، هذا يتطلب بنية تحية أقوى (ألياف بصرية ذات تدفق عالي) لإستجابة أسرع للخوادم لإستيعاب الآلاف من عمليات إستخراج الوثائق والطلبات اليومية .
رقمنة الخدمات الإستثمارية التجارية	يركز الشق الرقمي الموجه للتنمية فيها على رقمنة البطاقات الفلاحية ودعم سكان المناطق المعزولة عبر ربط الفروع الإدارية البعيدة بالشبكة الأم	بحكم طبيعتها كقطب إقتصادي وتجاري هام في الولاية، يركز التحول الرقمي فيها على رقمنة رخص البناء ورخص الممارسات التجارية وتسيير ممتلكات البلدية المنتجة للمداخيل
التوسع في الفروع الإدارية الرقمية	التمركز السكاني فيها أقل تشتتا من حيث الملحقات الإدارية الكبرى ، مما جعل عملية التغطية الرقمية للمقر الرسمي أسرع وأقل تعقيدا من الناحية الهيكلية .	نظرا للتوسع العمراني الكبير تتوفر بلدية القرارة على عدة فروع إدارية متباعدة مما إستدعى جهدا أكبر وتكلفة أعلى لربط هذه الفروع بشبكة الألياف البصرية لضمان تزامن البيانات لحظيا بين المقر الرئيسي والملحقات .
مستويات الأمية الرقمية وتفاعل المواطنين	بسبب طابعها المحافظ ونسبة الشيخوخة والعزلة الجغرافية في بعض الأجزاء ، قد يواجه المواطنون عائق الأمية الرقمية مما يجعل الإعتماد على الشباك التقليدي يفوق الإعتماد على الخدمات الرقمية عن بعد .	تضمن نسبة معتبرة من الشباب والناشطين بالوسائط التكنولوجية ، مما يرفع من نسبة إستغلال البوابات الإلكترونية (مثل إستخراج الوثائق عن بعد) ويقلل الإكتظاظ بالمقرات الإدارية للبلدية .
الميزانية المحلية والتمويل الذاتي للتحول الرقمي	تعتمد بشكل شبه كلي على ميزانية الدولة ومخططات التنمية القطاعية لتوفير وتجديد العتاد الرقمي وصيانة الشبكات الداخلية ، نظرا لمحدودية المداخيل الجبائية المحلية .	تمتلك مداخيل جباية محلية أقوى ، مما يتيح للمجلس الشعبي البلدي إمكانية تمويل لإقتناء أجهزة كومبيوتر حديثة ، خوادم خاصة وتجديد الشبكات الداخلية من ميزانية البلدية دون إنتظار الدعم المركزي .

خلاصة الفصل الثاني :

في ختام هذا الفصل الذي خصصناه لدارسة واقع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة ، يمكننا إستخلاص مجموعة من النتائج التي تعكس ملامح التجربة الرقمية المحلية في كلا البلديتين وتبرز مدى إستجابتهما للإستراتيجية الوطنية لرقمنة الجماعات المحلية .

تظهر الدراسة المقارنة أن هناك أرضية تشابه قوية تفرضها البنية التشريعية والتقنية الموحدة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ، حيث نجحت كلتا البلديتين في رقمنة بعض مصالح الحالة المدنية ، وإستغلال الأنظمة البيومترية وتفعيل منصات التواصل الرقمي لتقريب الإدارة من المواطن ومع ذلك فإن التطبيق الميداني قد أوجد إختلافات جوهرية بين بلديتي سبسب والقرارة .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن نجاح التحول الرقمي على المستوى المحلي لا يتوقف فقط على توحيد المنصات البرمجية ، بل يرتبط إرتباطا وثيقا بمدى مراعاة الخصائص الديموغرافية والإقتصادية والثقافية لكل إقليم ، والقدرة على توفير بنية تحية مرنة تتلاءم مع حجم الطلب المتزايد ، وتفتح هذه النتائج أفاقا للفصل الموالي والذي سنحاول من خلاله وضع جملة من التوصيات والحلول الاستراتيجية لتجاوز العقبات التقنية والبشرية التي تواجه التحول الرقمي في البلديتين .

الفصل الثالث

تحديات وأفاق التحول الرقمي في المنطقة

تمهيد

يُعتبر التحول الرقمي من أهم المداخل الحديثة لتحديث الإدارة العمومية، حيث أصبح يمثل خيارًا استراتيجيًا تسعى من خلاله مختلف الدول والمؤسسات، وخاصة البلديات، إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقريب الإدارة من المواطن، إضافة إلى تعزيز الشفافية والفعالية في التسيير. كما يساهم التحول الرقمي في تسريع معالجة الملفات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري بشكل عام.

غير أن هذا التحول لا يتحقق بسهولة، بل يواجه مجموعة من التحديات والمعيقات التي تختلف طبيعتها من مؤسسة إلى أخرى، ومن منطقة إلى أخرى. ويمكن أن تكون هذه التحديات ذات طابع تقني مرتبط بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية، أو ذات طابع بشري متعلق بالكفاءات والتكوين، أو ثقافي مرتبط بمستوى تقبل التغيير الرقمي، إضافة إلى تحديات مالية مرتبطة بتمويل مشاريع الرقمنة وتكاليفها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، جاءت على النحو التالي:

- **المبحث الأول: التحديات التقنية والبشرية**
- **المبحث الثاني: التحديات الثقافية والمالية**
- **المبحث الثالث: الدراسات، المقترحات والحلول لتطوير الأداء الرقمي بالبلديتين**

المبحث الأول : التحديات التقنية والبشرية

يُعدّ نجاح عملية التحول الرقمي داخل البلديات مرتبطًا بشكل كبير بمدى توفر الإمكانيات التقنية من جهة، وكفاءة العنصر البشري من جهة أخرى، باعتبارهما الركيزتين الأساسيتين لأي مشروع رقمي. غير أن الواقع العملي يُظهر وجود مجموعة من التحديات التي تعيق هذا التحول، سواء تعلق الأمر بضعف البنية التحتية الرقمية، أو محدودية التجهيزات والأنظمة المعلوماتية، أو حتى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.

المطلب الأول : التحديات التقنية

تُعتبر التحديات التقنية من أهم الصعوبات التي تواجه عملية التحول الرقمي في البلديات، حيث يرتبط نجاح الرقمنة بمدى توفر تجهيزات تكنولوجية حديثة وبنية تحتية رقمية قوية تسمح بتسيير الخدمات الإدارية بشكل إلكتروني فعال وسريع[1].

1-ضعف البنية التحتية الرقمية

تُعتبر البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تقوم عليه جميع عمليات الرقمنة داخل الإدارة، وغيابها أو ضعفها يؤدي إلى تعطيل شامل أو جزئي لمختلف الخدمات الإلكترونية.

- نقص الحواسيب الحديثة والأجهزة المتطورة داخل المصالح الإدارية .
- ضعف أو غياب أجهزة التخزين وحماية البيانات .
- عدم توفر شبكات داخلية قوية تربط بين مختلف المصالح .
- اعتماد بعض الإدارات على تجهيزات قديمة وغير فعالة .
- استمرار استعمال الملفات الورقية بدل الرقمنة الكاملة .

يؤدي هذا الضعف إلى بطء كبير في معالجة الملفات الإدارية، وصعوبة في تبادل المعلومات بين المصالح المختلفة، مما يجعل عملية التحول الرقمي غير مكتملة. كما أن غياب التحديث المستمر للتجهيزات يزيد من تعقيد العمل الإداري ويقلل من فعالية الخدمات المقدمة للمواطن.

[1] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *Digital Government*. https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html

2-ضعف شبكة الإنترنت

يُعتبر الإنترنت العنصر الأساسي في تشغيل أي نظام رقمي، حيث تعتمد عليه جميع المنصات الإلكترونية وقواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية الحديثة.

- انقطاع متكرر للإنترنت داخل بعض البلديات .
- ضعف سرعة التحميل والتصفح في المنصات الإلكترونية .
- صعوبة الولوج إلى قواعد البيانات الحكومية .
- تعطل الخدمات الرقمية عند حدوث مشاكل في الشبكة .
- تأخر معالجة الملفات الإدارية الإلكترونية .

هذا الضعف يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات العمومية، حيث يؤدي إلى تعطيل العمل الإداري وتأخير الإجراءات. كما أنه يخلق حالة من عدم الاستقرار في استعمال الأنظمة الرقمية، مما يدفع بعض الموظفين إلى العودة للعمل الورقي كحل بديل.

3-نقص البرمجيات والأنظمة المعلوماتية

تحتاج الإدارة الرقمية إلى أنظمة معلوماتية حديثة تسمح بتسيير العمليات بشكل منظم ومترابط، إلا أن نقص هذه الأنظمة يمثل عائقًا كبيرًا أمام الرقمنة[1].

- غياب نظام معلوماتي موحد بين المصالح الإدارية .
- عمل كل مصلحة بشكل منفصل دون تكامل رقمي .
- صعوبة تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة .
- استعمال برمجيات قديمة وغير محدثة .
- عدم توافق بعض الأنظمة مع متطلبات الإدارة الحديثة .

[1] Stewart, H. (2022). Digital transformation security challenges. *Journal of Computer Information Systems*, *63*(4), 919–936. https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2115953

يؤدي هذا النقص إلى ضعف التنسيق الإداري وغياب التكامل بين مختلف المصالح، مما يسبب تكرار المعلومات أو ضياعها أحيانًا. كما أن استخدام أنظمة غير متطورة يقلل من كفاءة العمل ويحد من سرعة تقديم الخدمات للمواطن.

4-ضعف الصيانة والدعم التقني

تُعد الصيانة والدعم التقني عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية الأنظمة الرقمية، إلا أن غياب هذا الجانب يؤدي إلى تعطّل مستمر في الخدمات الإلكترونية[1].

- نقص التقنيين المتخصصين في صيانة الأنظمة المعلوماتية .
- تأخر إصلاح الأعطال التقنية عند حدوثها .
- غياب المراقبة الدورية للأنظمة الرقمية .
- عدم تحديث البرمجيات بشكل منتظم .
- توقف بعض الخدمات الإلكترونية لفترات طويلة .

هذا الضعف يؤدي إلى تعطيل مستمر في سير العمل الإداري، حيث قد تتوقف الأنظمة الرقمية بشكل مفاجئ دون وجود حلول سريعة. كما أن غياب الصيانة الدورية يزيد من احتمال حدوث أعطال متكررة، مما يقلل من ثقة الموظفين والمواطنين في الخدمات الرقمية.

يمكن القول إن التحديات التقنية تمثل عائقًا جوهريًا أمام نجاح التحول الرقمي في البلديات، لأنها ترتبط بالبنية الأساسية التي تقوم عليها الرقمنة. فضعف التجهيزات، وسوء الاتصال بالإنترنت، ونقص البرمجيات، وغياب الصيانة كلها عوامل تؤدي إلى إبطاء عملية التحول الرقمي وتقليل فعاليتها. ولذلك فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب استثمارًا أكبر في البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة، وتوفير دعم تقني مستمر لضمان استمرارية الخدمات الإلكترونية وجودتها.

[1] Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. (2025). *Journal of Computer Information Systems*. https://doi.or

المطلب الثاني: التحديات البشرية

يُعتبر العنصر البشري محورًا أساسيًا في نجاح عملية التحول الرقمي، إذ أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي دون وجود موظفين مؤهلين قادرين على تشغيل هذه الأنظمة والتعامل معها بكفاءة[1].

يُعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح عملية التحول الرقمي داخل الإدارات والبلديات، إذ لا يمكن لأي نظام رقمي أن يحقق أهدافه دون وجود موظفين مؤهلين قادرين على استخدام التكنولوجيا والتفاعل معها بشكل فعال. فالتكنولوجيا في حد ذاتها لا تُحدث التغيير، بل إن طريقة استخدامها من طرف الموارد البشرية هي التي تحدد مدى نجاح أو فشل عملية الرقمنة. ومن هذا المنطلق، تظهر مجموعة من التحديات البشرية التي تعيق تقدم التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية.

1-نقص التكوين والتدريب

يُعد التكوين والتدريب المستمر من أهم العناصر التي تضمن نجاح أي عملية تحول رقمي، لأنه يُمكّن الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة.

- قلة الدورات التدريبية المتخصصة في المجال الرقمي .
- عدم تحديث برامج التكوين بما يتماشى مع التطور التكنولوجي .
- ضعف تأهيل الموظفين الجدد في استخدام الأنظمة الرقمية .
- غياب التدريب المستمر بعد إدخال الأنظمة الجديدة .
- تفاوت مستوى الكفاءة الرقمية بين الموظفين .

يؤدي هذا النقص إلى صعوبة تعامل بعض الموظفين مع البرامج والمنصات الإلكترونية، مما يبطئ عملية معالجة الملفات ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أن غياب التكوين المستمر يجعل الموظفين غير قادرين على مواكبة التحديثات التقنية المتسارعة، وبالتالي تبقى الفجوة قائمة بين التكنولوجيا والموارد البشرية.

[1] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *Digital Government Policy Framework / Digital Government Index.* https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html

2-مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أكثر التحديات شيوعًا في بيئة العمل الإداري، خاصة عند الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي.

- الخوف من صعوبة استخدام التكنولوجيا الجديدة .
- القلق من فقدان الوظيفة أو تقليص الدور الإداري .
- التعود على الإجراءات الورقية القديمة .
- ضعف الثقة في فعالية الأنظمة الرقمية .
- عدم الرغبة في تغيير نمط العمل المعتاد .

تؤدي هذه المقاومة إلى بطء في تنفيذ مشاريع الرقمنة داخل الإدارة، حيث يفضل بعض الموظفين الاستمرار في الطرق التقليدية التي اعتادوا عليها. كما أن غياب التحفيز والتوعية بأهمية التحول الرقمي يزيد من حدة هذا الرفض، مما يعيق عملية التحديث الإداري بشكل عام.

3-ضعف الثقافة الرقمية

تُعتبر الثقافة الرقمية عنصرًا أساسيًا لفهم واستيعاب أهمية التحول الرقمي، حيث تساعد على تسهيل التعامل مع الأنظمة الحديثة[1].

- ضعف إدراك فوائد التحول الرقمي داخل الإدارة .
- قلة استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال .
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في إنجاز المهام .
- نقص الحملات التوعوية حول أهمية الرقمنة .
- محدودية فهم الخدمات الإلكترونية المتاحة .

[1] Ping Zhang & Yiru Wang ،"Digital Transformation: A Systematic Review and Bibliometric Analysis from the Corporate Finance Perspective. https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.1981

هذا الضعف يؤدي إلى عدم التفاعل الإيجابي مع مشاريع الرقمنة، حيث لا يدرك بعض الموظفين أو حتى المواطنين القيمة الحقيقية للتحول الرقمي. وبالتالي، تبقى هذه المشاريع محدودة الفعالية ولا تحقق أهدافها بالشكل المطلوب.

4-نقص الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات

تحتاج الإدارة الرقمية إلى موارد بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات لضمان سير الأنظمة الرقمية بشكل سليم ومستمر[1].

- نقص مهندسي وتقنيي الإعلام الآلي داخل الإدارات .
- الاعتماد على خبرات خارجية عند حدوث أعطال تقنية .
- تأخر معالجة المشكلات التقنية .
- ضعف القدرة على تطوير الأنظمة الداخلية .
- غياب فرق تقنية دائمة داخل بعض البلديات .

هذا النقص يؤثر بشكل مباشر على استمرارية الخدمات الرقمية، حيث يؤدي أي خلل تقني إلى تأخر طويل في الإصلاح بسبب غياب المختصين. كما أن الاعتماد على أطراف خارجية يجعل الإدارة أقل استقلالية في إدارة أنظمتها الرقمية.

[1] United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). *United Nations E-Government Survey 2022*. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-20

المبحث الثاني : التحديات الثقافية والمالية

تُعدّ عملية التحول الرقمي من أهم الإصلاحات الحديثة التي تسعى إليها الإدارات العمومية بهدف تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية. غير أن تطبيق هذا التحول يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاحه أو تبطئ من وتيرته.

المطلب الأول : التحديات الثقافية

تُعتبر التحديات الثقافية من أهم العوائق التي تواجه تطبيق التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية داخل الإدارات العمومية، وذلك لأنها ترتبط مباشرة بالإنسان من حيث أفكاره، سلوكياته، عاداته، ومستوى تقبله للتغيير. فحتى مع توفر التكنولوجيا والبنية التحتية، يبقى نجاح أي مشروع رقمي مرهونًا بمدى استعداد الأفراد والمؤسسات لتبني هذا التحول والتكيف معه.[1]

1-مقاومة التغيير داخل الإدارة

من أبرز التحديات الثقافية مقاومة الموظفين داخل المؤسسات العمومية للتغيير نحو الأنظمة الرقمية. هذه المقاومة غالبًا ما تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، أو القلق من فقدان بعض الامتيازات الوظيفية، أو حتى التخوف من أن تؤدي الرقمنة إلى تقليل الحاجة إلى العنصر البشري.

كما أن بعض الموظفين يفضلون الاستمرار في الإجراءات التقليدية الورقية لأنها أصبحت جزءًا من روتين العمل اليومي، مما يجعل الانتقال إلى الأنظمة الرقمية عملية بطيئة ومعقدة. هذه المقاومة قد تؤثر سلبًا على فعالية الإصلاحات الإدارية وتؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية[2].

2-ضعف الثقافة والوعي الرقمي

يُعد ضعف الثقافة الرقمية من أهم التحديات، سواء لدى الموظفين أو المواطنين. فالكثير من الأشخاص لا يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب أو التعامل مع المنصات الإلكترونية، مما يحد من قدرتهم على الاستفادة من الخدمات الرقمية.

---

[1] https://www.oecd.org/gov/digital-government/

[2] World Bank – Digital Development : https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopme

هذا الضعف في الثقافة الرقمية يؤدي إلى اعتماد بعض المواطنين بشكل كامل على الطرق التقليدية، مثل التوجه المباشر إلى الإدارات، بدل استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة. كما أن نقص التكوين داخل المؤسسات يزيد من صعوبة التكيف مع التحول الرقمي.

3-غياب الثقة في الخدمات الرقمية

تلعب الثقة دورًا أساسيًا في نجاح أي نظام رقمي. إلا أن بعض المستخدمين لا يثقون في الخدمات الإلكترونية بسبب مخاوف تتعلق بأمن المعلومات والبيانات الشخصية.

كما أن الخوف من القرصنة الإلكترونية أو فقدان المعطيات أو سوء استخدامها يجعل بعض المواطنين مترددين في اعتماد الخدمات الرقمية، ويفضلون المعاملات التقليدية التي يعتبرونها أكثر أمانًا رغم بطئها.

4-الفجوة الرقمية بين الفئات والمناطق

تُعتبر الفجوة الرقمية من التحديات البارزة، حيث يوجد تفاوت واضح في الوصول إلى التكنولوجيا بين المناطق الحضرية والريفية، وكذلك بين الفئات الاجتماعية المختلفة.

هذا التفاوت يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص في الاستفادة من الخدمات الرقمية، حيث يتمتع سكان المدن بإمكانيات أفضل من حيث الإنترنت والبنية التحتية، بينما تعاني بعض المناطق النائية من ضعف أو انعدام الاتصال بالشبكة، مما يحد من شمولية التحول الرقمي.

5-الثقافة التنظيمية التقليدية داخل الإدارات

لا تزال العديد من الإدارات العمومية تعتمد على نمط إداري تقليدي يقوم على البيروقراطية، وتعدد الإجراءات، واعتماد الوثائق الورقية بشكل كبير. هذا النمط يعيق بشكل كبير عملية التحول الرقمي.

كما أن غياب ثقافة العمل التعاوني والمرن داخل المؤسسات يجعل تبني الأنظمة الرقمية أكثر صعوبة، خاصة عندما تكون هناك مقاومة للتغيير أو نقص في روح الابتكار والتحديث الإداري.

يمكن القول إن التحديات الثقافية تشكل عائقًا حقيقيًا أمام نجاح التحول الرقمي، لأنها مرتبطة بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس أي عملية تطوير. لذلك فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب نشر الثقافة الرقمية، وتكثيف التكوين، وتعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى تغيير الذهنيات داخل الإدارة والمجتمع نحو قبول الابتكار والتحديث[1].

المطلب الثاني : التحديات المالية

تُعدّ التحديات المالية من أبرز الإشكالات التي تواجه المؤسسات والأفراد على حد سواء، إذ تمثل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي. فنجاح أي مشروع أو نشاط اقتصادي لا يعتمد فقط على الفكرة أو الموارد البشرية، بل يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة الإدارة المالية وقدرتها على التعامل مع مختلف الصعوبات التي قد تظهر في بيئة متغيرة وغير مستقرة[2].

في هذا السياق، يمكن تعريف التحديات المالية بأنها مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على إدارة الموارد المالية، سواء من حيث توفير التمويل، أو التحكم في النفقات، أو تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات. وغالبًا ما تنشأ هذه التحديات نتيجة عوامل داخلية مثل ضعف التخطيط المالي أو سوء التسيير، أو عوامل خارجية كالتقلبات الاقتصادية وارتفاع معدلات التضخم[3].

ومن ابرز هذه التحديات ما يلي :

- **نقص رأس المال:(Lack of Capital)** : يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في مرحلة الانطلاق. حيث تحتاج المشاريع إلى موارد مالية كافية لتغطية تكاليف التأسيس مثل شراء المعدات، دفع الأجور، والتسويق. وفي حال عدم توفر رأس المال الكافي، قد تضطر المؤسسة إلى تقليص نشاطها أو التوقف قبل تحقيق أهدافها، كما يحدّ ذلك من قدرتها على المنافسة في السوق .

[1] Saqib Saeed, Salha A. Altamimi, Norah A. Alkayyal, Ebtisam Alshehri, and Dina A. Alabbad, "Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations," *Sensors*, vol. 23, no. 15, 6666, 2023, https://doi.org/10.3390/s23156666.

[2] Oracle Corporation ،*Financial Management Challenges*
https://www.oracle.com/erp/financials/financial-management-challenges/

[3] SAP ،*What is Financial Management*:
https://www.sap.com/products/financial-management/what-is-financial-management.html

- **صعوبة الحصول على التمويل:(Difficulty in Accessing Finance)** : تعاني العديد من المؤسسات من عراقيل في الحصول على مصادر التمويل، سواء من البنوك أو المستثمرين. ويرجع ذلك إلى شروط الإقراض الصارمة، مثل تقديم ضمانات قوية أو سجل مالي مستقر. هذا التحدي يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التوسع أو مواجهة الأزمات المالية الطارئة .

- **ضعف التدفق النقدي:(Cash Flow Problems)** : يمثل التدفق النقدي قدرة المؤسسة على توفير السيولة اللازمة لتغطية التزاماتها اليومية. وقد تواجه المؤسسة مشكلة في توفر السيولة رغم تحقيق أرباح، بسبب تأخر تحصيل المستحقات أو سوء إدارة الأموال. ويؤدي ذلك إلى صعوبات في دفع الرواتب أو الموردين، مما قد يؤثر على استمرارية النشاط .

- **ارتفاع التكاليف التشغيلية:(High Operating Costs)** : تشمل هذه التكاليف الأجور، المواد الخام، الطاقة، النقل، والصيانة. ومع ارتفاع هذه التكاليف، ينخفض هامش الربح، خاصة إذا لم تستطع المؤسسة رفع أسعار منتجاتها بسبب المنافسة. ويُعتبر هذا التحدي أكثر حدة في فترات التضخم أو الأزمات الاقتصادية .

- **سوء التخطيط المالي:(Poor Financial Planning)** : غياب التخطيط المالي الدقيق يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مثل الإنفاق المفرط أو الاستثمار في مشاريع غير مربحة. كما أن عدم إعداد ميزانيات واضحة أو توقعات مالية مستقبلية يجعل المؤسسة عرضة للأزمات المالية المفاجئة .

- **الاعتماد على مصدر دخل واحد:(Dependence on a Single Revenue Source)** عندما تعتمد المؤسسة على مصدر واحد للإيرادات، فإنها تصبح عرضة للمخاطر في حال تراجع هذا المصدر. على سبيل المثال، فقدان عميل رئيسي أو انخفاض الطلب على منتج معين قد يؤدي إلى أزمة مالية حادة .

- **المخاطر الاقتصادية الخارجية:(External Economic Risks)** : تشمل هذه التحديات عوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة، مثل التضخم، تقلب أسعار الصرف، الأزمات المالية العالمية، أو

التغيرات في السياسات الحكومية. هذه العوامل قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف أو انخفاض الطلب، مما يؤثر سلبًا على الأداء المالي[1] .

- **ضعف الرقابة المالية:(Weak Financial Control)** : غياب أنظمة رقابة فعالة يؤدي إلى سوء استخدام الموارد المالية، أو حتى حدوث اختلاسات وأخطاء محاسبية. كما يجعل من الصعب اكتشاف المشاكل المالية في وقت مبكر ومعالجتها قبل تفاقمها .

- **تراكم الديون:(Accumulation of Debt)** : تلجأ بعض المؤسسات إلى الاقتراض لمواجهة احتياجاتها المالية، لكن الإفراط في الاعتماد على الديون قد يؤدي إلى عبء مالي كبير نتيجة الفوائد، مما يقلل من الأرباح ويزيد من مخاطر الإفلاس .

- **ضعف الكفاءة في الإدارة المالية:(Lack of Financial Expertise)** : نقص الخبرة والمعرفة في مجال التسيير المالي يؤدي إلى قرارات غير فعالة، مثل سوء توزيع الموارد أو عدم استغلال الفرص الاستثمارية بشكل جيد. وهذا التحدي يظهر بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة أو الناشئة.

[1] Investopedia ،*Financial Management :*
https://www.investopedia.com/terms/f/financial-management.asp

المبحث الثالث : الدراسات، المقترحات والحلول لتطوير الأداء الرقمي بالبلديتين

يأتي هذا المبحث في إطار استكمال دراسة واقع التحول الرقمي داخل البلديات، حيث يهدف إلى تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الرقمي في الإدارة المحلية، من أجل الاستفادة من نتائجها في فهم الإشكاليات المطروحة بشكل أعمق.

المطلب الأول : دراسات سابقة

أ- الدراسات العربية

1-دراسة **شيماء صخري وإلهام عقوق (2022)** موضوع استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة الخدماتية، حيث هدفت إلى تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المعتمدة من طرف مديرية بريد الجزائر بولاية قالمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 22 موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة بريد الجزائر بقالمة نجحت تدريجيًا في إدماج تقنيات التحول الرقمي في تسيير خدماتها، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتقليص الوقت، إضافة إلى كسب رضا الزبائن وزيادة ثقتهم.

2-دراسة **فاري لبنى سحر (2021)** إلى تحليل محددات نجاح التحول الرقمي داخل الشركات والمؤسسات، من خلال إبراز دوره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تطوير أداء الأعمال وتحسين تجربة الزبائن، إلا أن نجاحه يتطلب بيئة تنظيمية ملائمة، وقيادة رقمية فعالة. كما أبرزت الدراسة وجود عدة عوائق تحد من تبني التحول الرقمي، أهمها نقص المعرفة والخبرة الرقمية، وضعف القيادة، إضافة إلى مقاومة التغيير وغياب رؤية واضحة للتحول.

3-دراسة **فاطمة الزهراء فرحات (2020)** فقد تناولت دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الملاحظة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء العلاقات العامة، إلا أن هذا الدور لا يزال محدودًا

بسبب ضعف استخدام الوسائل الرقمية، حيث تعتمد بعض المؤسسات بشكل كبير على الوسائل التقليدية أو البريد الإلكتروني فقط.

4-دراسة **يوسف بوشي وجميلة سليمي (2019)** تم التطرق إلى موضوع التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، من خلال تحليل مدى توفر البيئة التشريعية المناسبة لمواكبة هذه التحولات في الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت إلى أن الجزائر انتقلت من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق الفعلي للرقمنة، مع إصدار مجموعة من القوانين الداعمة لهذا التوجه، كما أكدت أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية وليس خيارًا، بالنظر إلى أهمية مواكبة التطورات العالمية في مجال الرقمنة.

ب-الدراسات الأجنبية

1-دراسة **Zineb Korachi & Bouchaib Bounabat (2020)** استراتيجية التحول الرقمي داخل المنظمات، حيث ركزت على أهمية التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في نجاح عملية الرقمنة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي واستخدام الاستبيان على عينة من 30 فردًا، وتوصلت إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة، وتخطيط محكم، بالإضافة إلى لجنة توجيهية وميزانية مخصصة لضمان تنفيذ العملية بشكل فعال.

2-دراسة **Peter C. Verhoef (2021)**إلى تقديم منظور متعدد التخصصات حول التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التركيز على قياس الأداء الرقمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل الأدبيات، وتوصلت إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب استخدام مؤشرات أداء رقمية(KPIs) ، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على البيانات الرقمية لتحسين اتخاذ القرار وتطوير نماذج الأعمال.

3-دراسة **Pelletier & Raymond (2020)**فقد تناولت كيفية إدارة عملية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استراتيجية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والتنظيم الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تنسيقًا محكمًا بين التقنيات الرقمية والاستراتيجية التنظيمية، إضافة إلى تحديد أولويات واضحة وميزانيات مخصصة لدعم عملية التحول.

4-دراسة **Bart, Bhattacharya & Dong (2022)**تم تقديم مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي خلال الفترة الممتدة بين 2013 و2021، بهدف تحديد اتجاهات البحث الحالية في هذا المجال. وقد

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يزال يطرح العديد من الإشكالات البحثية، خاصة فيما يتعلق باستخدام الموارد الرقمية، وتأثيرها على الابتكار، إضافة إلى التحديات الأخلاقية والفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية.

المطلب الثاني : مقترحات وحلول

على ضوء ما تناولنا في موضوعنا يمكن تقديم المقترحات والحلول التالية لتطوير الأداء الرقمي بالبلديتين:

1. تأهيل وتدريب الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال.
2. زيادة الدعم المالي المقدم لأنشطة التحول الرقمي وتوفير الامكانيات المادية للإسراع في تقديم الخدمات الرقمية
3. استقطاب وجذب الخبراء لنقل المعرفة وخبرات التنفيذ الصحيح، وبناء قدرات العاملين والكوادر التي تقدم الخدمات العامة للمواطنين.
4. نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال وضع خطة اسَتراتيجية تطبق بشكل مرحلي وتخضع للمتابعة المستمرة خلال التنفيذ
5. ضرورة التصدي للصعوبات والمعوقات التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية و التغلب عليها

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي داخل البلديات لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات تحسين جودة الخدمة العمومية. غير أن تجسيد هذا التحول على أرض الواقع يصطدم بجملة من التحديات المتداخلة التي تمس الجوانب التقنية، البشرية، الثقافية والمالية، وهو ما يجعل عملية الرقمنة مسارًا معقدًا يتطلب تهيئة شاملة ومتكاملة.

فمن خلال المبحث الأول، تبيّن أن التحديات التقنية والبشرية تُعدّ من أبرز العوائق المباشرة التي تواجه البلديات، حيث أن ضعف البنية التحتية الرقمية، وعدم استقرار شبكة الإنترنت، ونقص الأنظمة المعلوماتية الحديثة، كلها عوامل تؤدي إلى إبطاء عملية التحول الرقمي وتقليل فعاليتها. كما أن غياب الصيانة والدعم التقني المستمر يزيد من تعقيد الوضع، ويؤثر سلبًا على استمرارية الخدمات الإلكترونية.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التركيز على التحديات الثقافية والمالية التي تُعتبر أقل ظهورًا من الناحية التقنية، لكنها لا تقل تأثيرًا. حيث أن الثقافة التنظيمية التقليدية، وضعف الوعي الرقمي، وغياب الثقة في الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى الفجوة الرقمية بين مختلف الفئات والمناطق، كلها عوامل تعرقل انتشار الرقمنة وتحدّ من فعاليتها داخل المجتمع والإدارة.

وفي المبحث الثالث، سمحت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، بفهم أعمق لموضوع التحول الرقمي، حيث أكدت في مجملها على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المالية والبشرية، واعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح الرقمنة. كما أبرزت هذه الدراسات أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا تغييرًا في الثقافة التنظيمية وتبني أساليب حديثة في التسيير.

خاتمة

خاتمة

مما سبق ومن خلال دراستنا لموضوع التحول الرقمي ببلديتي سبسب والقرارة الواقع والتحديات، الذي تمحورت فيه الإشكالية الرئيسية المتمثلة في : ماواقع التحول الرقمي في بلديتي سبسب والقرارة؟ وما أبرز التحديات التي تعيق تحقيق تحول فعال فيها؟ باستطاعتنا القول من خلال دراستنا أن التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية البلدية ومدى تأهيل المورد البشري، بالإضافة إلى وجود قيادة إدارية واعية تؤمن بضرورة التغيير وتدعمه، من أجل نيل رضا المواطنين وتحسين جودة الخدمات بأقل تكلفة وجهد وبأسرع وقت ممكن.

واتضح لنا أن بلديتي القرارة وسبسب تحاول مواكبة التطور الذي تفرضه العصرنة الرقمية كمرحلة ضرورية في ظل التحول الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية، إلا أنه وبالرغم من الجهود لكن تطبيق الرقمنة محدود ومحتشم لا يرقى بمستوى التطلعات بسبب العديد من التحديات.

نتائج الدراسة :

بعد دراستنا للموضوع، توصلنا للعديد من النتائج، أبرزها:

- يساعد التحول الرقمي على الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
- التحول الرقمي ضرورة وليس خيار وعلى البلديات مواكبة تطورات العصر فعلا لا قولا.
- استخدام وسائل وتقنيات الكترونية حديثة لرقمنة ماهو موجود في بلديتي سبسب والقرارة واخضاعها للتسيير بطريقة آلية لتحقيق الشفافية والفعالية من جهة ومواكبة التطور التكنولوجي من جهة أخرى.
- يسهم التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء الخدمة المقدمة للمواطنين من حيث الوقت والجهد والجودة والتكلفة.
- من خلال دراستنا التطبيقية أظهرت الدراسة أن هناك وعيا متزايدا لدى موظفي ومسؤولي البلديتين بأهمية التحول الرقمي إلا أنه يجب بذل المزيد من الجهود.
- يعاني التحول الرقمي في بلديتي سبسب والقرارة الكثير من الصعوبات والمشاكل والتحديات التي تعرقل مسار الرقمنة، بالرغم من الجهود.

اختبار الفرضيات :

- التحقق من الفرضية الأولى : من خلال دراستنا وجدنا أنه توجد فروقات في مستوى جاهزية البنية التحتية بين البلديتين، حيث أنه البنية التحتية في بلدية القرارة تعرف تطورا بسيطا من بلدية سبسب بسبب عدة عوامل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .
- التحقق من الفرضية الثانية: مستوى رقمنة الخدمات الإدارية في البلديتين ما يزال محدودا ولا يغطي كل الخدمات الأساسية الموجهة للمواطنين، حيث لا تزال البلديتين تعتمدان بشكل أساسي على النظام التقليدي بدلا من النظام الرقمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- التحقق من الفرضية الثالثة: تواجه بلديتي سبسب والقرارة العديد من التحديات التقنية والبشرية والثقافية والمالية، وكلها تبطئ وتؤخر عملية التحول الرقمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

آفاق الدراسة :

من خلال بحثنا في هذا الموضوع صدفتنا عدة نقاط، والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في دراسات مستقبلية أهمها :

- أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات العمومية المحلة.
- دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ومحاربة البيروقراطية داخل الإدارة المحلية.
- مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة
- معيقات الأمن السيبيراني وأثرها على تطبيق الإدارة الرقمية في البلديات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. اسامة عبد السلام ،علي عماشة ، التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية ، 2020.
2. عبد العزيز مصطفى ، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة ،لا يوجد دار نشر ، سنة 2022 .

ثانيا : المقالات و المجلات

1. احمد عادل سقاط ، ريان عدنان عزيز الرحمن ، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلد 6 ، عدد 25، 2022.
2. اسيا عبد القاضي ، متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع إإتصالات مجلة التمويل الإستثمار والتنمية المستدامة . المجلد 9، العدد 1 ، جوان 2024.
3. ايوب الشكير ، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات ، جامعة لونيسي علي ، البلدية ، الجزائر ، بمخبر تسيير الجماعات ودورها في تحقيق التنمية ، مجلد 8 ، العدد 1 ، 2019.
4. بن احمد فاطمة الزهراء ، نادية ، تحول الرقمي بالجزائر و التحديات ،مجلة الجزائرية للمالية العامة ، مجلد 15، عدد 1، سنة 2025.
5. جميلة سيلامي ، يوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطرة ، مجلة العلوم القانونية و السياسية الجزائر ، جامعة تيارت ، مجلد 10 ، العدد 2 ، 2019 .
6. زهرة لزرق ، التحول الرقمي في الجزائر بين الحتمية التكنولوجيا والجاهزية القطاعية ، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلد 3، العدد 2، 2024 .
7. زينب بالخير ، امال بوسمينة ، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع و التحديات التحول الرقمي ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، مجلد 06 العدد ،2023.
8. عبد القادر كتاف ، عادل انزاران ، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع و الأفاق ، مجلة أفاق الفكرية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2024 .

9. عامر ايمان ، شويرفان عبد القادر ، اثر استخدام الرقمنة على جودة خدمات في المؤسسات العمومية ، مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024 ، جامعة الشهيد حمد لخضر بلوادي، الجزائر.
10. عبد السلام عبد اللاوي ، اهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون، العدد 7 ،جزء 1 ، 2017 .
11. عمر العزيز، رملية لعمور ، اثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية ،مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة جامعة غرداية ،مجلد 7، عدد1 ،2024.
12. محمد البشير زروق ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة ، مجلة ابحاث القانونية وسياسية ، مجلد 9 ،عدد 1 ، جوان 2024.
13. نجلاء يس ، متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، العدد 13يناير ، 2015 ، دار النخلة لنشر ، طرابلس ، ليبيا.
14. هدى بو القمح ، التحول الرقمي في قطاع العمومي في الجزائر ، الواقع والافاق ، مجلة التنمية الإقتصادية جامعة الوادي ، الجزائر ، مجلد 10، العدد ،2 ، السنة 2025.

ثانيا : المذكرات

1. جمال زمور . دور تحول رقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية ، اطروحة دكتوراء ، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر . بسكرة الجزائر .
2. زهير حافظي ، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشفة ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم المكتبات قسنطينة ،2008 .
3. كوثر المنسل ، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية ، اطروحة دكتوراه ، تخصص قانون عام كلية الحقوق وعلوم سياسية جامعة 8 ماي 1945 قالمة ،2023 .

ثالثا : القوانين والمراسيم

1. المادة 2، من قانون رقم 11/10 ، المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية ، العدد 37 المؤرخة في 3 يوليو 2011.

رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

2. Saqib Saeed, Salha A. Altamimi, Norah A. Alkayyal, Ebtisam Alshehri, and Dina A. Alabbad, "Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations," *Sensors*, vol. 23, no. 15, 2023.

خامسا: مواقع الأنترنت

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *Digital Government*. https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html
4. Stewart, H. (2022). Digital transformation security challenges. *Journal of Computer Information Systems, 63*(4), 919–936. https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2115953
5. Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. (2025). *Journal of Computer Information Systems*. https://doi.or
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *Digital Government Policy Framework / Digital Government Index*. https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html
7. Ping Zhang & Yiru Wang ،"Digital Transformation: A Systematic Review and Bibliometric Analysis from the Corporate Finance Perspective ،2024 ، https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.1981.
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). *United Nations E-Government Survey 2022*. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-20
9. https://www.oecd.org/gov/digital-government/
10. World Bank – Digital Development https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopme
11. Oracle Corporation ،*Financial Management Challenges* : https://www.oracle.com/erp/financials/financial-management-challenges/
12. SAP ،*What is Financial Management :* https://www.sap.com/products/financial-management/what-is-financial-management.html

13. Investopedia , *Financial Management*
https://www.investopedia.com/terms/f/financial-management.asp

الملاحق

اسئلة المقابلة:

1-(ما هو مفهوم التحول الرقمي في الأدارة المحلية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2-(ما اهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية للمواطن ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3-(ماهي ابرز التحديات تطبيق التحول الرقمي في البلديات الجزائرية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4-(ما المنصات الرقمية المستخدمة حاليا في البلديات (البوابة للخدمة العمومية)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5-(ماهي الخدمات التي تم رقمنتها لتخفيف الضغط على المواطن ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6 -(كيف يمكن للتحول الرقمي تحسين تسيير الموارد البشرية في البلدية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7 -(ماهي أليات تحول الرقمي لمسار الوثائق الادارية (المتابعة ،الحفظ)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8-(ماهي الإجراءات المتخذة لحماية بيانات المواطنين من الهجمات السيبرانية والضياع ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9-(ما مستوى البنية التحتية والتكنولوجيا الحالي في البلدية (الخوادم واجهزة الحاسوب ،،،)وهل تغطي جميع المصالح الداخلية و الخارجية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10-(كيف يتم تعامل مع شكوى المواطن حول تعطل منصة الكترونية او صعوبة استعمالها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11-(كيف تضمن عدم استبعاد فئة (كبار السن والأميين و مناطق النائية,,,) من خدمات الرقمية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12-(في حالة وجود مقاومة الزملاء العمل لتطبيق تحول الرقمي كيف يتم تصرف ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13-(كيف يتم التعامل مع انقطاع الانترنت او تعطل السيرفرات خلال وقت العمل الرسمي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14-(ماهي ابرز المؤشرات الاداء التي تعتمد لقياس نجاح التحول الرقمي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15-(كيف يتم ادارة مرحلة الانتقال (الازدواجية)بين عمل الورقي والرقمي دون تعطل الخدمة اليومية للمواطن ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16-(هل هناك عوائق قانونية تعيف التحول الرقمي مثل ضرورة توقيع اليدوي الأصلي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17-(ما مستوى المهارات الرقمية الموظفين الحاليين هل يوجد نقص في الكوادر المتخصصة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18)-هل تواجه البلدية صعوبة في تخصيص ميزانية كافية للصيانة الدورية والتحديثات التكنولوجية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: 2026.5.8

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ(ة) : الشرقي مهدي . الصفة في لجنة المناقشة: الأستاذ المشرف .

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

1) حسيبة إسراء .....

2) الأشهب زينب .....

3) لابوحبيب .....

شعبة : علوم التسيير ..... تخصص : إدارة موارد البشرية ...

بعنوان المذكرة : البطول الرقمي ببلدية سبسب والعزابة .....

الواقع والتحديات .....

.....

تاريخ المناقشة : 2026/5/31 .....

أن الطالب (ة) إلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

أ.د شرقي مهدي
أستاذ التعليم العالي
كلية الإقتصاد - جامعة غرداية