وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية

المرجع: .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

# التحول الرقمي في البلدية الجزائرية

## دراسة تقييمية لمدى جاهزية البلديات لاعتماد نماذج التسيير الذكي
## دراسة حالة – بلدية مستغانم -

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

من إعداد الطالب(ة):
غلام الله عبد الكريم

تحت إشراف الأستاذ(ة):
عقبوبي مولود

أعضاء لجنة المناقشة

| | | |
|---|---|---|
| الأستاذ(ة): | عباسي عبد القادر | رئيسا |
| الأستاذ(ة): | عقبوبي مولود | مشرفا مقررا |
| الأستاذ(ة): | العربي العربي | مناقشا |

السنة الجامعية: **2026/2025**

نوقشت في : **2026/06/22**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية الحقوق و العلوم السياسية

مصلحة التربصات

# تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
# في إنجاز البحث

أنا الممضي أدناه, الطالب (ة) :

اللقب : غلام الله الاسم : عبد الكريم

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 102356547 والصادرة بتاريخ: 2016.12.30

المسجل(ة) بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم: العلوم السياسية

والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

التحول الرقمي في البلدية الجزائرية - دراسة تقييمية لمدى جاهزية البلديات لاعتماد نماذج التسيير الذكي - بلدية مستغانم - الحالة المدينة

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 28 JUIN 2026

إمضاء المعني

نظرا الشرعية الإمضاء
السيد: غلام الله
عبد الكريم
صيادة في:

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية و مكافحتها.


بسم الله الرحمن الرحيم
جلال الدين




الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه
و الصلاة و السلام على أشرف مخلوق
أناره الله بنوره واصطفاه
و انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله
أتقدم بخالص الشكر و التقدير
للأستاذ المشرف الدكتور عقبوبي مولود
على إرشاداته و توجيهاته
كما أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان
لكل من ساعدنا في إنجاز هـــذا العمل المتواضع
من قريب أو بعيد
و لكل الأساتذة و الزمـلاء

شكرا لكم.....



**أهدي هذا العمل المتواضع لزوجتي الكريمة**

**أطال الله في عمرها**

**و إلى ابني عكاشة أدام الله عليه الصحة العافية**

**و إلى كل من نور عقلي بفكرة كان لها أثر**

**في إثراء هذا العمل**

غلام الله عبد الكريم


مقدمه

❖ **تمهيد:**

يشهد العالم المعاصر تحولات بنيوية عميقة و متسارعة، أفرزتها الثورة العلمـية و التكنولوجية، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث لم يعد التطور مجرد خيار تنموي، بل أصبح حتمية تفرضها ديناميكية العولمة و تسارع إنتاج المعرفة.

و قد أسهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل أنماط التنظيم و أساليب التسيير مما أدى إلى بروز نماذج جديدة ترتكز على الابتكار، و المرونة، و حسن استثمار الموارد.

و في ظل هذا السياق المتغير، أصبحت الإدارة العمومية عموما و الجماعات المحلية خصوصا، أمام تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في آليات عملها التقليدية، و الانتقال نحو مقاربات أكثر حداثة و فاعلية، و تستجيب لمتطلبات البيئة المعاصرة، و تواكب تطلعات المواطنين نحو خدمات عمومية ذات جودة عالية قائمة على الشفافية و السرعة و الكفاءة، خاصة على مستوى الجماعات المحلية باعتبارها الفضاء الأقرب لتجسيد السياسات العمومية و تحقيق التنمية المحلية.

و لم يعد تحسين الأداء الإداري رهين الإصلاحات الهيكلية فحسب، بل بات مرتبطا بمدى قدرة هذه الإدارات على استيعاب التحولات الرقمية و توظيفها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.

و من هذا المنطلق، برزت توجهات حديثة تسعى إلى إحداث نقلة نوعية في أساليب التسيـير، من خلال تبني مقاربات قائمة على توظيف التكنولوجيا، و استثمار البيانات و تعزيز آليات اتخاذ القرار الرشيد، بما يسمح بالانتقال من منطق التسيير التقليدي إلى منطق أكثر ذكاء و ابتكارا، و يعكس هذا التحول عمق التغيير الذي تعرفه النظم الإدارية حيث لم تعد الفعالية تقاس فقط بمدى احترام الإجراءات، بل بقدرة الإدارة على خلق قيمة مضافة و تحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات محيطها.

❖ **أهمية الموضوع:**

يشكل التحول الرقمي اليوم أحد أبرز المرتكزات الاستراتيجية لتحديث الإدارة العمومية و تعزيز فاعليتها، حيث لم يعد خيارا ثانويا، بل ضرورة حتمية تفرضها التحولات التكنولوجية المتسارعة و متطلبات التنمية المحلية المستدامة.

و في هذا الإطار، تكتسي البلدية باعتبارها الخلية الأساسية للإدارة المحلية أهمية خاصة في تبني هذا التحول، لما له من دور مباشر في تحسين جودة الخدمات العمومية و تقريبها من المواطن، كما يساهم التحول الرقمي و اعتماد نماذج التسيير الذكي في تعزيز كفاءة الأداء الإداري من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين آليات اتخاذ القرار، و ترشيد استخدام الموارد، بما يضمن الشفافية و السرعة في معالجة الطلبات، خلافا للطرق التقليدية التي غالبا ما تتسم بالبطء و التعقيد الإداري و كثرة الإجراءات الورقية .

و عليه، فإن إدماج التحول الرقمي مع التسيير الذكي داخل البلدية يمثل ركيزة أساسية للانتقال نحو إدارة عصرية قادرة على الاستجابة لمتطلبات المواطنين و مواكبة تحديات العصر الرقمي.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

تعود أسباب اختيارنا لموضوع دراستنا إلى العديد من العوامل، أهمها:

- **أ/- أسباب ذاتية:**

- الميل العلمي نحو تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على جودة الخدمات العمومية.
- الاهتمام بالتسيير الذكي كخيار استراتيجي حديث لتطوير الإدارة المحلية.
- كوني موظفا بالبلدية محل الدراسة، الأمر الذي مكنني من الاحتكاك المباشر بمختلف جوانب التسيير الإداري، و الوقوف على الإشكالات العملية التي تعترضه مما عزز رغبتي في دراسة هذا الموضوع و البحث عن سبل تطويره.

- **ب/- الأسباب الموضوعية:**

- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت التسيير الذكي كامتداد استراتيجي للتحول الرقمي ، و عدم كفاية الدراسات التي تربط بينهما ضمن رؤية تكاملية شاملة.
- دور البلدية في حياة المواطن اليومية، خاصة الحالة المدنية و ظهور تطبيقات جديدة تدعم التحول الرقمي و التوجه نحو التسيير الذكي مثل تطبيق البطاقة الرمادية البيومترية، و كذا تطبيق الحالة العائلية الوطنية .

❖ **الهدف من الموضوع:**

يتمثل الهدف الأساسي من هذا الموضوع في تقييم مدى جاهزية بلدية مستغانم للانتقال نحو نموذج التسيير الذكي في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه الإدارة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة شاملة لواقع الرقمنة داخلها، وتحليل مستوى نضجها التقني والتنظيمي والبشري.

كما يسعى هذا البحث إلى إبراز مستوى قدرة البلدية على توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في تحسين جودة الخدمات العمومية و رفع كفاءة الأداء الإداري وهو ما يعرف بانتهاج التسيير الذكي كمدخل حديث في التسيير الإداري.

❖ **الإشكالية:**

- تتمحور الإشكالية حول مدى جاهزية البلدية الجزائرية، و بالخصوص بلدية مستغانم للانتقال من نمط التسيير التقليدي إلى نمط التسيير الذكي، القائم على التحول الرقمي.

و عليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

- **إلى أي مدى تعد بلدية مستغانم جاهزة للانتقال من الرقمنة الإدارية نحو تبني التسيير الذكي و الحديث لرفع كفاءة الأداء الإداري و تحسين جودة الخدمات العمومية ؟**

- **الأسئلة الفرعية :**

- ما المقصود بالتحول الرقمي و التسيير الذكي في الجماعات المحلية ؟
- ما أهم متطلبات و مقومات التسيير الذكي داخل البلدية ؟
- ما مظاهر التحول الرقمي ببلدية مستغانم ؟
- ما أبرز التحديات التي تعيق انتقال البلدية نحو التسيير الذكي ؟
- كيف يمكن تعزيز جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد التسيير الذكي ؟

❖ **الفرضيات :**

- تتمتع بلدية مستغانم بدرجة كافية من الجاهزية التنظيمية و التقنية و البشرية لتجاوز الرقمنة و اعتماد التسيير الذكي في تعاملاتها الإدارية و تقديم الخدمة العمومية.
- لم تصل بلدية مستغانم للمستوى المطلوب تنظيميا و تقنيا و بشريا لاعتماد التسيير الذكي في تعاملاتها الإدارية و تقديم الخدمة العمومية.

❖ **حدود الدراسة :**

▪ **الحدود المكانية :**

تقتصر هذه الدراسة على **"بلدية مستغانم"** باعتبارها نموذجا للإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم اختيارها لدراسة مدى جاهزيتها للانتقال من الرقمنة إلى التسيير الذكي.

▪ **الحدود الزمنية :**

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من سنة: **2025** إلى **2026**، و هي مرحلة شهدت تسارعا ملحوظا في تبني الرقمنة داخل الجماعات المحلية .

▪ **الحدود الموضوعية :**

تنحصر هذه الدراسة في **تقييم جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد التسيير الذكي** من خلال:

- البنية التحتية التكنولوجية.
- الموارد البشرية .
- الإطار التنظيمي.

كما لا تتناول الدراسة الجوانب التقنية التفصيلية للأنظمة المعلوماتية، بل تركز على البعد الإداري و التسييري.

❖ **منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:**

▪ استجابة لمتطلبات الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي و التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة موضوع البحث، حيث تم توظيف المنهج الوصفي لعرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي و التسيير الذكي، و وصف واقع بلدية مستغانم في هذا المجال من خلال المعطيات المتاحة.

- كما تم الاعتماد على الجانب التحليلي في تحليل و تفسير النتائج المحصل عليها و تقييم مدى جاهزية البلدية لاعتماد التسيير الذكي.
- و تم الاعتماد أيضا على أداتي الاستبيان و الملاحظة:

- الاستبيان: لجمع البيانات من عينة الدراسة، من مختلف موظفي البلدية.

- الملاحظة: كأداة بحث ميدانية، حيث ساهمت طبيعة انخراط الباحث في بيئة العمل داخل البلدية "موظف" في تسهيل رصد مختلف الإجراءات و الممارسات الإدارية عن قرب، مما يوفر معطيات أكثر دقة و واقعية حول موضوع الدراسة.

❖ **هيكل الدراسة :**

**الفصل الأول: التحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي**

**المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي**

**المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي و أهميته**

**الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي**

**الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي**

**المطلب: دوافع التحول الرقمي و متطلباته**

**الفرع الأول : دوافع التحول الرقمي**

**الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي**

**المبحث الثاني: التسيير الذكي كخيار استراتيجي لما بعد التحول الرقمي**

**المطلب الأول: تعريف التسيير الذكي و أبعاده**

**الفرع الأول: تعريف التسيير الذكي**

**الفرع الثاني: أبعاد التسيير الذكي**

**المطلب الثاني: نماذج التسيير الذكي و تقنياته**

**الفرع الأول: نماذج التسيير الذكي**

**الفرع الثاني: تقنيات التسيير الذكي**

**الفصل الثاني: تقييم جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي**

**المبحث الأول: التحول الرقمي في بلدية مستغانم**

**المطلب الأول: تقديم بلدية مستغانم**

**الفرع الأول: التعريف ببلدية مستغانم**

**الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم**

**المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي في بلدية مستغانم و تحدياته**

**الفرع الأول: مظاهر التحول الرقمي في بلدية مستغانم**

**الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي في بلدية مستغانم**

**المبحث الثاني: تحديد مستوى جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي**

**المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لبلدية مستغانم**

**الفرع الأول: تحليل سوات SWOT**

**الفرع الثاني: تحليل باستال PESTEL**

**المطلب الثاني: تحليل فجوة الجاهزية و أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو التسيير الذكي**

**الفرع الأول: تحليل الفجوة لوضعية بلدية مستغانم**

**الفرع الثاني: أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو اعتماد التسيير الذكي.**

# الفصل الأول

## التحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري و المفاهيمي لموضوع التحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي في البلدية، و ذلك من خلال ضبط المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذين المتغيرين، و بيان أهميتهما في تطوير أداء الإدارة المحلية، و لتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول مفهوم التحول الرقمي من حيث تعريفه و أهميته، إضافة إلى دوافع هذا التحول و متطلباته، في حين خصص المبحث الثاني مفهوم التسيير الذكي و أبعاده مع عرض أهم نماذجه و تقنياته .

## المبحث الأول: التحول الرقمي

مع مطلع القرن الحادي و العشرون، شهد العالم تحولات متسارعة في التكنولوجيا الرقمية أدت إلى نشوء ما يعرف بالتحول الرقمي، كأحد أبرز الظواهر الحديثة التي تعيد تشكيل الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات و الأفراد مع المعلومات و الخدمات، فقد نشأ التحول الرقمي كرد فعل مباشر للتطور الكبير في تقنيات المعلومات و الاتصـــال خاصة بعد الانتشار الواسع للأنترنت و ظهور الأجهزة الذكية و اعتماد الحوسبة السحابية .

و تجدر الإشارة إلى أن التحول الرقمي لم يظهر بصفته عملية تقنية فحسب، بل كتوجه استراتيجي شامل يستهدف إعادة بناء النماذج التقليدية و تطويرها باستخدام الأدوات الرقمية بما يعزز الكفاءة و تحسين جودة الخدمات، و يمكن من اتخاذ القرار بشكل أكثر مرونة و دقة، و قد برزت الحاجة إليه بشكل أكثر إلحاحا في ظل المتغيرات العالمية مثل كوفيد19.

### المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي و أهميته

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

- **لغة:**

هو عبارة عن مفهوم مركب: "التحول"- "الرقمي"

- **التحول**: لغة هو تحول الشيء أي ينتقل من موضع إلى موضع أخر، و تحول الشيء أي انصرف إلى غيره.

- **الرقمي**: من الرقمنة و أصل الكلمة هي الرقم و العلامة، و في الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة.

- رقم يرقم ترقيما، و الرقمية اسم مؤنث منسوب إلى الرقم مثل الشبكة الرقمية أو الصحيفة الرقمية.[1]

[1] غشي نور الهدى ، بن قايد إيمان، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية: دراسة حالة بلدية زلفانة ولاية غرداية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية الجزائر، 2022، ص 12.

- **اصطلاحا:**

هناك عدة تعاريف للتحول الرقمي أبرزها:

يعرف التحول الرقمي إداريا على أنه عملية إعادة تصميم و هيكلة الإدارة و أساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة و تحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي.[1]

و يعرف كذلك بأنه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات و القطاعات المختلفة بالدولة، و يتمثل في تحويل الخدمات الحيوية و الأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد و المؤسسات و الاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.[2]

كما يعرفه قاموس أكسفورد بأنه: تكييف أنظمة أو عمليات معينة مع التكنولوجيا الرقمية أو عملية تغيير البيانات إلى صيغة رقمية يمكن التعامل معها بواسطة الكمبيوتر بكل سهولة.[3]

كما يتم تعريفه على انه هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة العمل، و لخدمة المستفيدين بشكل اسرع و افضل و هو ايضا تحول تنظيمي متكامل، بغرض تسهيل الإجراءات الإدارية و رفع جودتها، للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي.[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل البيانات و المعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونيا و تخزينها و إدارتها، بشكل إلكتروني، و من تم يصبح المحتوى التقليدي للبيانات و المعلومات مرقمنا و يمكن تداوله بصورة إلكترونية على الشبكة المحلية و شبكة المعلومات الدولية و العالمية.

---

[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، المجلد 15 ، العدد 01 (2025)، مارس 2025، ص 503.

[2] شاوش خيرة، خلوف زهرة، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة و التدقيق و المالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة الجزائر، المجلد 05، العدد 01 ، أوت 2023،ص18.

[3] بن يزة يوسف ، تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر،مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية الحقوق و العلوم السياسيةجامعةباتنة01 الجزائر، المجلد 16، العدد 03، أفريل 2024، ص24.

[4] خواثرة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا و ما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر، المجلد 58، العدد 02، ماي 2021، ص109.

و تجب الإشارة إلى أن الرقمنة هي تحويل العناصر المادية في العمليات و تدفقات العمل إلى تنسيقات رقمية، فهي تعد الخطوة الأولى نحو التحول الرقمي، فهو يتجاوز الرقمنة و يشمل نطاقا أوسع منها بكثير، فهو يشير إلى عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيــث يتم دمج التكنولوجـيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال و الخدمات يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل و تقديم الخدمات.

الرقمنة كخطوة أولى تعتبر الأساس الذي يبنى عليه التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية و البنية التحتية اللازمة أي الجانب التقني، بينما التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية و استراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.[1]

[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، المرجع السابق، ص 503.

**الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي**

تبرز أهمية التحول الرقمي من خلال:

- **تحسين الكفاءة:** يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية و التشغيلية و تقليل الأخطاء، و تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع و أكثر فاعلية.
- **تحقيق الشفافية:** يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية و يزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات و يضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- **خفض التكاليف:** يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف و الجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة و تنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد و استثمارها في مجالات أخرى.
- **توفير المعلومات التشاركية:** يمكن التحول الرقمي من إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها و مشاركتها بين المستخدمين.
- **حماية مصادر المعلومات الأصلية:** يسهم التحول الرقمي في الحفاظ على المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للحفظ و كالسجلات و الوثائق و المستندات الورقية، و منع السرقة و انتهاك خصوصية المعلومات و استخدامها بشكل آمن و هي ضرورية لنجاح التحول الرقمي.[1]
- **تسهيل البحث و استرجاع المعلومات:** باستخدام تقنيات متعددة، يمكن تحسين البحث داخل المصفوفات الرقمية و استرجاع المعلومات بشكل أسرع و أكثر دقة.
- **تحسين الخدمات و استحداث أخرى:** يعمل التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات القائمة، و استحداث خدمات جديدة باستخدام تقنيات مبتكرة، كالبوابات الرقمية مثلا.

[1] بلقاضي آسيا ، متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، جامعة سطيف 01 الجزائر، المجلد 09 العدد 01، جوان 2024 ص 695.

- **تحقيق التنمية المستدامة:** يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية منها الجماعات المحلية، و الخدمة العمومية المقدمة، كما يسهم في بناء مجتمع ذكي و مستدام يعزز التنمية المحلية و الشاملة معا.[1]

[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، المرجع السابق، ص 505-506.

**المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي و متطلباته**

**الفرع الأول: دوافع التحول الرقمي**

هناك العديد من الدوافع للتحول الرقمي، منها:

- **زيادة التكاليف و الضغوطات على الميزانية:** جعلت العديد من الدول خفض نفقاتها أولوية قصوى لذلك لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف و تنفيذ العمليات الحكومية و تقديم الخدمات العمومية بأكثر فعالية، و قد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.
- **متطلبات المواطنين:** إن انتشار وسائل الإعلام و التواصل الاجتماعي و تكنولوجيا الاتصال، أدى إلى المطالبة بمستوى أرقي من الخدمات الحكومية، كما وفرت قنوات جديدة أما المؤسسات و الحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين و آرائهم مما أدى إلى تطوير و ترقية جانب الرقمنة لديها.[1]
- **زيادة كفاءة و الفعالية الإدارية :** عن طريق تقليص الوقت و الجهد في معالجة الملفات و تحسين التنسيق بين الإدارات و تقليص الأخطاء الإدارية.
- **تعزيز الشفافية و مكافحة الفساد**: تتبع العمليات إلكترونيا و تفادي العمل المباشر الذي قد يفتح باب للفساد.[2]
- **مواكبة التطورات التكنولوجية**: الثورة الرقمية و التسيير الذكي، و الذكاء الاصطناعي أي انتشار أنظمة المعلومات التحول نحو الإدارة الذكية.
- **تحسين اتخاذ القرار**: بالاعتماد على البيانات الرقمية فهي توفر معلومات دقيقة و فورية و سريعة و أيضا شاملة تدعم التخطيط الاستراتيجي.
- **دعم التنمية المستدامة:** تقليل الأثر البيئي (إدارة بدون أوراق)، تحسين التخطيط الحضري، و دعم الاقتصاد الرقمي.
- **التوجه نحو التسيير الذكي:** باعتماد الإدارة على نظم ذكية تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات و الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث.

[1] شاوش خيرة ،خلوف زهرة، المرجع السابق، ص 20.
[2] بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، المرجع السابق، ص 505-506.

**الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي**

- **المتطلبات الإدارية:**

لتطبيق التحول الرقمي، هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها مثل:

- وضع استراتيجيات و خطط التأسيس.
- القيادة و الدعم الإداري.
- تهيئة المنظمة أو المؤسسة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الرقمي.
- الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق التحول الرقمي تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل جديدة تتسم بالمرونة و تتوافق مع هذا التحول الجديد.
- و هذا بالإضافة إلى متطلبات إدارية الأخرى تختلف من منظمة أو مؤسسة إلى أخرى.

- **المتطلبات السياسية:**

و تشمل مختلف الرؤى و الاستراتيجيات على مستوى الدولة في نيتها لانتهاج استراتيجيات جديدة تظهر في سياساتها العامة.

- **المتطلبات الأمنية :**

بالرغم من التقدم التكنولوجي و المعرفي الذي تم التوصل إليه، إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات و تخزينها إلكترونيا و أيضا إتاحتها للجميع بشكل متساو.[1]

- **المتطلبات المالية:**

تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع و بالأخص مشروع بحجم التحول الرقمي، و يمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة و المرجو الوصول إليها، ولا يخفى أن مشروع التحول الرقمي يتطلب الدعم المالي القوي، الذي يساعد في تحقيقه، وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات و الوسائل الضرورية، و صيانة الأجهزة و الآلات و مختلف المشكلات المحتملة.

[1] حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتها فالإدارة الجزائرية، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر،المجلد07، العدد 02ديسمبر 2021 ص 174-176.

- **المتطلبات المادية و التقنية:**

تتطلب الموارد المادية مختلف الوسائل و العتاد الرقمي نذكر منها:

**الحواسيب:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة فالتحول الرقمي، كما يجب تخصيص حواسيب و برمجيات و حيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة، و أيضا سمات معينة بها مثل: الذاكرة الحية، و نوعية و سعة القرص الصلب، قدرة التخزين و العرض ....إلخ.

**الماسحات الضوئية:** هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المصورة إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة و التخزين في ذاكرة الحاسوب.

**أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** و هي آلة إلكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية، و تخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الآلات القديمة.

**تقنيات التعرف الضوئي على الحروف:** تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف و كلمة بكلمة من الصور إلى ملف نصي يتضمن بيانات و معلومات مرمزة.

- **المتطلبات البشرية:**

يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع و يقصد بالعنصر البشري مجموعة من الخبراء و المهندسين و التقنيين المؤهلين و على مستوى علمي عالي قادرين على التحكم في كل التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى موظفين مؤهلين و مدربين لتقديم الخدمة بالتقنيات الجديدة.[1]

- **المتطلبات التشريعية:**

تشكل القوانين و التنظيمات عموما، الإطار القانوني و الحيز العملي لأي مشروع فلا يمكن التحول الرقمي دون تشريعات و قوانين مرافقة تبين طريقة العمل و التوجه العام في مختلف مراحل المشروع، و كل ما يقتضيه الأمر من إجراءات و تسويات قانونية داخل الدولة مما يجعله مشروعا و موافقا للقانون تقر به الحكومة و تحميه.

[1] حارش وهيبة ، خوجة سمير يوسف، نفس المرجع، ص 172.

## المبحث الثاني: التسيير الذكي كخيار استراتيجي لما بعد التحول الرقمي

مع التطور المستمر في المجتمعات، و ازدياد تعقيد المهام و الوظائف في الإدارة العمومية، أصبحت الإدارات تواجه متطلبات جديدة و متغيرة، تتعلق بسرعة تقديم الخدمات، و دقة المعلومات، و مرونة الإجراءات، و كذلك تلبية توقعات المواطنين و المجتمع، هذه المتطلبات تجعل من الضروري على الإدارة أن تتبنى أساليب و أدوات حديثة تساعدها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية و الرقمية، و تعزيز كفاءة الموارد البشرية، و ضمان جودة الخدمات المقدمة، في هذا السياق برز مفهوم التسيير الذكي كإطار حديث لإدارة المؤسسات العامة يرتكز على استخدام التقنيات الرقمية و التكنولوجية الحديثة في تنظيم العمل.

### المطلب الأول: تعريف التسيير الذكي و ابعاده

#### الفرع الأول: تعريف التسيير الذكي

لا يوجد تعريف موحد للتسيير الذكي، إذ يعتبر من المفاهيم الحديثة التي لا تزال في طور التشكل و التطور، مما جعله يتسم بطابع فضفاض و مرن يختلف باختلاف السياقات و التخصصات التي يستخدم فيها.

و قد تعددت التعاريف التي تناولته، فركزت بعضها على التكنولوجيا الرقمية بينما اهتمت أخرى بالحوكمة الرشيدة على اتخاذ القرار المبني على البيانات، أو تحسين جودة الخدمات و غيرها أيضا.

و رغم هذا التباين الظاهري، فإن هذه التعاريف تتقاطع في مضمونها العام و تصب في نفس الاتجاه، حيث يجمعها هدف مشترك يتمثل في تحقيق الكفاءة و الفعالية و الابتكار عن طريق استخدام التكنولوجيا في التسيير، و عليه يمكن القول أن التسيير الذكي مفهوم شامل يستوعب مختلف هذه المقاربات، و يضمها ضمن إطار متكامل يعكس تطور أساليب الإدارة في ظل التحولات الرقمية الحديثة .

غير أن هذه المصطلحات و التعاريف لا تمثل نماذج قائمة بذاتها، بقدر ما تعبر عن توجهات نظرية و مداخل فكرية تصب في إطار التسيير الذكي، في حين سنتطرق لاحقا إلى نماذج التسيير الذكي و تقنياته في المطلب الثاني باعتبارها تجسيدا عمليا لهذه التوجهات.

و من بين أهم التعريفات التي تصب في مفهوم التسيير الذي:

- **الإدارة الإلكترونية:**

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى التطورات الحديثة و المهمة في مجال الإدارة حيث تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات و تبسيط الإجراءات من خلال استخدام التكنولوجيا و الأنظمة الإلكترونية، التي تمكن للمؤسسات و الحكومات تحسين تنظيم البيانات و تسهيل عمليات المتابعة و التواصل، وتقديم الخدمات جديدة، و خلق قيمة جديدة للعملاء و الموظفين و الشركاء.

- **الحوكمة الإلكترونية:**

هو استعمال المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات بمختلف أنواعها ، مع قدرتها على تغيير و تحويل العلاقات مع المواطنين و مختلف المؤسسات الحكومية.[1]

- **الحوكمة الذكية:**

قد لا نجد تعريفا محددا للحوكمة الذكية فهي صورة مطورة عن الحوكمة الإلكترونية تقوم فلسفتها على استخدام التطبيقات و التكنولوجيات في البيانات و المعلومات و توفير سبل الوصول إليها و تحليلها و بالتالي فإن مهمة الحوكمة الذكية لا تكتفي بجمع المعلومات و البيانات بصورتها الخامة، إن صح التعبير، بل تسعى إلى تحليلها و تصنيفها و هو ما يساعد واضع أو صانع القرار في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب فما توفره الحوكمة الذكية من مميزات كثيرة في معالجة الأعمال الحكومية من اقتصاد للوقت و الجهد و المال في كثير من الأحيان قد يصعب تقديره.[2]

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، الطريق نحو الحوكمة الإلكترونية رؤية متكاملة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان 2010، ص 368.

[2] زكرياء ربيع، الحوكمة الذكية كمفهوم متطور للحوكمة الإلكترونية، مجلة المعارف، كلية الحقوق و العلوم السياسية البويرة الجزائر، المجلد 20، العدد01، جوان 2025، ص 149.

- **الإدارة الرقمية:**

هي عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الموارد بهدف تحسين الاداء و تسهيل اتخاذ القرار، و تعتمد على دمج التقنيات الحديثة ضمن البنية الإدارية للمؤسسة، و هي تحول جذري في نماذج العمل، حيث تنتقل المؤسسات من الإجراءات الورقية التقليدية إلى بيئة عمل ذكية تعتمد على الأنظمة التكنولوجية.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التسيير الذكي هو أسلوب حديث من أساليب التسيير الإداري، فهو لا يقتصر على تحويل البيانات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي فقط (التحول الرقمي)، بل استخدامها في التسيير، بتطبيقات حديثة متطورة تقدم معطيات و بيانات كثيرة و تعالجها في وقت قصير تمكن من تقديم خدمة جيدة متطورة و سريعة و في نفس الوقت تمكن من صنع القرار الصحيح في الوقت المناسب.

**الفرع الثاني: أبعاد التسيير الذكي**

يقصد بأبعاد التسيير الذكي المجالات الرئيسية التي يتجسد من خلالها هذا النمط من التسيير داخل المنظمة، حيث تعكس مختلف المحاور التي يظهر فيها تطبيقه غير أنها لا تقتصر على كونها مجالات للظهور فقط، بل تمثل أيضا إطارا تحلبليا يستند إليه في تحديد متطلبات تطبيق التسيير الذكي، فكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن في طياته مجموعة من الشروط و الإمكانات اللازمة لتجسيده عمليا، مما يجعل العلاقة بين الأبعاد و المتطلبات علاقة تكامل، حيث تمثل الأبعاد الإطار العام، بينما يعبر المتطلبات عن المضامين التطبيقية التي تضمن فعالية هذا النموذج.

أما عن أبعاد التسيير الذكي يمكن تلخيصها في مجموعة أبعاد رئيسية:

**1- البعد التكنولوجي و المعلوماتي:**

يظهر التسيير الذكي في البعد التكنولوجي في استخدام التكنولوجيا الرقمية من معدات و تطبيقات رقمية في التسيير الإداري اليومي و في تقديم الخدمات العمومية.

و هناك بعض المؤشرات التي توحي به، كالتحول إلى التخطيط الالكتروني من خلال الاعتماد على الحاسوب في برمجة خطط الإدارات العمومية و كذلك الأرشيف الالكتروني و الاحصائيات التي تعتمد على نظام المعلوماتية ، فمثلا الإدارة المحلية في الجزائر تضع خطط التنمية المحلية باستعمال تكنولوجيا المعلومات مثل التطبيقات المختلفة التي يتيحها الحاسوب، من خرائط و احصائيات للسكان المحليين و كذلك يضع أمام صانع القرار مجموعة من البدائل لتغيير الخطط التنموية و تعديلها.

و كذلك يظهر البعد التكنولوجي للتسيير الذكي أيضا من خلال ربط الإدارات ببعضها عن طريق شبكات الاتصال الرقمية و أيضا مع شبكة الانترنت.

و من حيث الرقابة سهلت التكنولوجيا الرقابة الإدارية لسهولة الرجوع الى المعلومات و بصفة دورية مما يسهل في التقليل من نسبة الفساد الاداري و المالي.[1]

و يلعب البعد المعلوماتي دورا محوريا و أساسيا في التسيير الذكي حيث يعد بمثابة الجهاز العصبي الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة ، محولا البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية دقيقة و سريعة، فالتسيير الذكي يعتمد على استخدام المعلومات الرقمية و الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء و استباق الأحداث.

**2- البعد البشري و التنظيمي:**

يتطلب تطبيق إدارة المشاريع الرقمية إحداث تغييرات جذرية و محورية في المفهوم الإداري، و ذلك بإعادة النظر في الخطط و البرامج التدريبية و التعليمية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية الإفراد بثقافة التحول الرقمي، كما تتطلب التغيرات الناتجة عن هذا التحول تطوير الهيكل التنظيمي و طرق أداء العمل و المهام التي تتطلب بدورها إحداث تغيرات في صفات الموظفين من حيث العدد و التوزيع و المهارات و التدريب و إعادة التأهيل .... و غيرها، و هو ما يطلق عليه **"هندسة الموارد البشرية"**

[1] سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات و الاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، جامعة باتنة 01 الجزائر، المجلد 10، العدد01، جانفي 2020، ص 228.

من خلال إعداد الإطارات المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية و نظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية.[1]

**3- البعد الاستراتيجي:**

الاستراتيجية الرقمية تعد من العناصر الأساسية في نجاح التحول الرقمي فهي الخطة الشاملة التي تضعها المؤسسات لتحقيق أهدافها باستخدام التقنيات الرقمية.

تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحول الرقمي و تحديد الأهداف المراد تحقيقها، و كذلك الادوات الرقمية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الاستراتيجية الرقمية تسهم في توجيه العمليات الداخلية و الخارجية للمؤسسة بحيث تصبح أكثر فاعلية و كفاءة، و ذلك من خلال تحسين استخدام الموارد و تقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

الاستراتيجية الرقمية تتطلب مرونة في التكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة فهي لا تتوقف عند اعتماد تقنيات معينة فحسب، بل تتطلب ايضا إعادة تقييم مستمرة للاستراتيجيات و العمليات بناء على الابتكارات الرقمية الجديدة، و المؤسسات التي تنجح في تطبيق استراتيجيات رقمية فعالة هي تلك التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها و تبني ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار و التعلم المستمر، هذه المرونة تتيح للمؤسسات الاستفادة من الفرص الجديدة التي تقدمها التكنولوجيا و تحقيق النمو المستدام في بيئة سريعة التغير.[2]

**4- البعد الخدماتي و التنموي:**

يعد البعد الخدماتي و التنموي من أهم ابعاد التسيير الذكي في الإدارة العمومية حيث يركز على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، و تعزيز التنمية المحلية بشكل مستدام.

---

[1] حربوش سمير، بن شهيدة محمد، اهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الارشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت، مجلة العبر للدراسات التاريخية و الأثرية في شمال إفريقيا جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد 07، العدد 01،جانفي 2024، ص291.

[2] أحمد ابراهيم عبد النبي هدى، عبد العزيز الجربوع نورة ، دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية STC، المجلة الدولية للتنمية ، كليات الشرق العربي للدراسات العليا الرياض المملكة العربية السعودية، المجلد 14، العدد 02 (2025)، ماي 2025 ، ص 5.

فمن الناحية الخدماتية يبرز في تقليل الآجال و الإجراءات، ضمان الشفافية و المساواة في الانتفاع من خدمات المرفق العام من خلال توظيف التقنيات الرقمية و التطبيقات الذكية مما يرفع رضا المواطن و يعزز ثقته بالإدارة.

أما من الناحية التنموية فيسهم في دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات و تشجيع الاستثمار المحلي، و تحقيق تنمية إقليمية متوازنة عبر استغلال الموارد بكفاءة و بالتالي فإن هذا البعد يجمع بين تحسين الأداء الخدماتي للإدارة و دورها الاستراتيجي في تحقيق التنمية الشاملة.

**المطلب الثاني: نماذج التسيير الذكي و تقنياته**

**الفرع الأول: نماذج التسيير الذكي**

**أولا: البلدية الذكية**

البلدية الذكية هي بلدية المستقبل في عصر الذكاء الاصطناعي لأنها تمثل الآلية المثلى لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال المحلية، و ما يصاحب ذلك من تطور في كافة النشاطات و الإجراءات و المعاملات الإدارية الحالية، و نقلها من الأطر اليدوية إلى الأطر التقنية الإلكترونية الذكية بالاستغلال الجيد لأحدث عناصر التكنولوجيا و نظم شبكات الاتصال، و الربط الإلكتروني الرقمي الحديث، تحقيقا للتميز و الارتقاء بكفاءة العمل الإداري و إنجاز العمل و التعاملات إلكترونيا و توفير الوقت و الجهد و المال على المستوى المحلي.

إن أهم ما يميز البلدية الذكية أنها:

- **إدارة بلا ورق:** حيث انها تعتمد على الحاسب الآلي بشكل اساسي و لا تعتمد على الورق إلا بشكل ثانوي و تكميلي و مثال ذلك : توفر الإدارة على أرشيف إلكتروني.
- **إدارة بلا مكان:** حيث أنها تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنت.
- **إدارة بلا زمان:** حيث أن الإدارة الإلكترونية لا تلتزم بالضرورة بأوقات العمل الرسمية فهي تقدم الخدمة العمومية على مدار 24/24 ساعة و في كل أيام الأسبوع.[1]

إن ما يتم تطبيقه حاليا **"بالجزائر"** هو البلدية الإلكترونية و هي بلدية تعتمد على أجهزة الحاسوب و لواحقها، و على موظفين بشكل دوري، و هي أول خطوة أو مرحلة خففت من العمل اليدوي و الجهد الإنساني في الإدارات العامة و البلديات، فهي عموما بلدية الحاسوب الذي يديره الموظف في البلدية، حيث سهلت على المواطن من حيث تسريع الحصول على الخدمة و الإعفاء من التنقل لبلديته للحصول على وثائقه

[1] الخلايلة محمد ممدوح فارس ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة الحكومية و التحول للبلدية الذكية مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 35، جانفي2024، ص 15.

المدنية مثلا بفضل الربط بين سجلات الحالة المدنية و أيضا استحداث السجل الرقمي الآلي للحالة المدنية.

أما البلدية الذكية فهي تطبيقات رقمية يتم تحميلها على الهواتف الذكية تعمل باستمرار لا تعترف بالمكان و لا بالزمان، و لا تحتاج إلى موظف لإدارتها، فهي عبارة عن بلدية في جيب المواطن تنقل إليه خدماته و معلوماته في كل وقت و في كل مكان و هدفها تحقيق الرفاهية و السعادة للمواطن و منه تحقيق التنمية المحلية.[1]

و من بين اهم الدول الرائدة في هذا المجال فنجد الصين و الولايات المتحدة الأمريكية سنغفورة، و في أوروبا نجد كوبنهاغن الدنمارك، فيينا النمسا، لندن المملكة المتحدة.

أما عن الدول العربية فنجد المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة...إلخ.

**ثانيا: إدارة الوثائق الرقمية**

أثرت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على مختلف مجالات التسيير الإداري و هذا ما ساعد العديد من المؤسسات على التوجه نحو استخدام الوثائق الإلكترونية في تقديم خدمات إدارية تتناسب مع احتياجات المستفيدين.

و عملية إدارة الوثائق الإلكترونية **EDM** هي عملية تنظيم و إدارة جميع الوثائق مهما كان شكلها أو وسيطها، و التي ينتجها أو يتلقاها أي شخص في ممارسة نشاطه و التزاماته القانونية.

و يمكن تعريفها أيضا من خلال شرح المصطلح المختصر كما يلي:

- الإلكترونية **E**lectronic و تشير إلى استخدام تقنيات المعلومات الحديثة.
- الوثيقة **D**ocumentو هي مجموعة من المعلومات المتعلقة بموضوع معين مهيكلة للفهم البشري، ممثلة بمجموعة من الرموز، يتم تخزينا و معالجتها كوحدة واحدة.

[1] الخلايلة محمد ممدوح فارس ، نفس المرجع، ص18.

- إدارة Management لإنشاء الوثائق و تخزينها، و تنظيمها و نقلها و استرجاعها و معالتها و تحديثها، و التخلص منها في نهاية المطاف لتحقيق غرض تنظيمي .[1]

انطلاقا من هذه المعطيات يمكن تعريف إدارة الوثائق الإلكترونية بأنها عملية التي تتم من خلالها إدخال التقنيات الحديثة في مختلف مراحل تسيير و معالجة الوثيقة الإلكترونية بداية من الإنشاء، التصنيف، الوصف، التكشيف و وصولا إلى الحفظ و التخزين و الإتاحة للجمهور المستفيدين.

تسعى المؤسسات إلى تبني مشاريع إدارة الوثائق الإلكترونية في مختلف عملياتها الإدارية و هذا نظرا للإيجابيات التي توفرها نذكر منها:

- تنظيم الوثائق و حفظها لضمان فائدتها على المدى المتوسط.
- توفير الوصول و الإتاحة للوثائق لجميع مستخدمي المؤسسة و الجمهور المستفيدين ما لم تكن هذه الوثائق غير معنية بعدم الإتاحة للعامة بموجب القانون.
- تسهيل انتاج الوثائق و نشرها.
- توفير الشفافية لكافة العمليات الإدارية.
- تنمية و تحسين عمليات المعالجة الفنية للوثائق من تصنيف و تكشيف و فهرسة و تقييم و استبعاد.

يتضح مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الوثائق الإلكترونية بالنسبة لمختلف المؤسسات من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة و توفير طرق أسهل لمعالجة الوثائق و حفظها و إتاحتها على المدى المتوسط و البعيد.

تتعدد وظائف إدارة الوثائق الإلكترونية و تختلف من نظام لأخر و يرجع ذلك لطبيعة كل مؤسسة، و وظائفها و خدماتها، و يمكن تلخيص أهم الوظائف فيما يلي:

**1- التقاط و استراد مختلف أنواع الوثائق:** حيث يتوجب على نظام إدارة الوثائق الإلكترونية توفير الطرق الأساسية الثلاثة لإدماج الوثائق الإلكترونية في النظام و هي:

- المسح الضوئي و الرقمنة للوثائق الورقية.

[1] دعي أحمد، أبو القاسم سعد الله، نظم و معايير إدارة الوثائق الإلكترونية: دراسة تقييمية لنظام وزارة التربية الوطنية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، جامعة الجزائر 02 الجزائر، المجلد07 العدد02، أفريل 2022، ص 521.

- استيراد الوثائق من مختلف التطبيقات المستخدمة داخل المؤسسة.
- التحويل و هذا لإنشاء نماذج من الوثائق الإلكترونية الغير قابلة للتغير.

**2- التخزين و الأرشفة:** بمجرد إنشاء الوثائق داخل النظام يجب تخزينها بشكل موثوق كما يجب على أنظمة التخزين أن تكون قادرة على استيعاب التقنيات المتغيرة و النمو المستقبلي للمؤسسة، و متوافقة مع جميع أجهزة التخزين المتاحة حاليا و المتوقعة مستقبلا، لضمان حماية الوثائق على المدى الطويل.

**3- التكشيف و الاسترجاع:** يتوجب على النظام توفير طرق عديدة لتكشيف الوثائق الإلكترونية و تصنيفها، و إتاحة طرق بحث بسيطة و سهلة الاستخدام للمستفيدين لتسهيل استرجاع الوثائق.

**4- النشر و الإتاحة:** حيث يجب أن يتيح لنظام الوصول إلى نفس الملفات و الوثائق من العديد من المستخدمين المصرح لهم داخل و خارج المؤسسة في نفس الوقت كما يتوجب ايضا إتاحة البحث عن الوثائق و استرجاعها عن طريق أي متصفح .

**5- الأمن و الحماية:** و هذا من خلال توفير نظام صارم لأمن الوثائق و المعلومات يسمح في التحكم في شروط الوصول دون المساس بسلامة النظام و التجهيزات و البرمجيات المستخدمة فيه.[1]

### ثالثا: إدارة المبنية على البيانات الضخمة Big Data

تعد الإدارة المبنية على البيانات الضخمة **Data Big** أحد أبرز نماذج التسيير الذكي المعاصرة، حيث تقوم على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات المتنوعة، سواء كانت بهدف دعم عملية اتخاذ القرار و تحسين جودة الأداء الإداري.

ويتيح هذا النموذج للإدارة الانتقال من الأساليب التقليدية القائمة على الحدس أو الخبرة المحدودة، إلى مقاربة علمية تعتمد على التحليل الدقيق للمعطيات في الزمن الحقيقي.

[1] دعي أحمد، أبو القاسم سعد الله، نفس المرجع، ص 522.

و في سياق الجماعات المحلية، تكتسي البيانات الضخمة أهمية متزايدة، إذ تمكن من فهم سلوك المواطنين واحتياجاتهم بشكل أدق، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات العمومية، والشكاوى، والحركة الحضرية، وغيرها من المؤشرات.

تعرف البيانات الضخمة على أنها أصول معلومات ذات حجم كبير، و سرعة تدفق عالية، و تنوع كبير و هي تتطلب تكلفة عالية و معالجات إبداعية من أجل توضيح الرؤية و تحسين اتخاذ القرارات.

أما معهد ماكنزي العالمي فقد أشار سنة 2011 إلى أنها: مجموعة من البيانات التي هي بحجم يفوق قدرة أدوات قواعد البيانات التقليدية من التقاط و تخزين، إدارة و تحليل تلك البيانات.[1]

إضافة إلى هذا، فإن مختلف التعاريف التي تناولت تكنولوجيا البيانات الضخمة تتفق على وجود ثلاث خصائص أساسية لها تعرف بـ V3 نسبة إلى ( Volume الحجم Vélocité السرعة، Variété التنوع)، إلا أن هناك من يضيف لها خصائص أخرى تتمثل في القيمة و التغير لتصبح V5،V6..... حيث يقصد بهذه الخصائص ما يلي:

- **الحجم Volume:** يقصد به كمية البيانات، أي أن البيانات الضخمة لها حجم كبير جدا يحسب بتيرابايت و بيتابايت[2]، و يرجع تضاعف البيانات بطريقة آلية إلى التجارة الإلكترونية و الشبكات الاجتماعية.
- **السرعة Vélocité:** يتم تخزين البيانات بسرعة كبيرة مهما بلغت سرعة تدفقها و تغييرها فكل التعديلات يتم حفظها في حينها.
- **التنوع Variété:** يتم حفظ البيانات المتعددة الأشكال سواء كانت مهيكلة مثل جداول و وقواعد البيانات، أو غير مهيكلة مثل نصوص و صور و صوت في قواعد بيانات متخصصة.

[1] قريبط حنان، فراح فريال، تكنولوجيا البيانات الضخمة Big Data و أثر استخدامها على المؤسسة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد01، مارس 2022، ص 173.

[2] Thi Thuy Hoai ,BigData-opportunities and challenges , International journal of innovativeresearch in technologyand science (ijiris) ,Volume 3, Number 5, 2013, p 1-5.

- **الموثوقية و الصحة Véracité:** يقصد بها موثوقية مصدر البيانات، و مدى صحتها و دقتها و حداثة تلك البيانات.
- **التغير و عدم الاستقرار Variabilité :** و يقصد بها عدم استقرار البيانات فهي تتغير بسرعة في فترات وجيزة، أي أن مدة حياتها قصيرة.
- **متعددة المظاهر Visualisation:** عند استخدام البيانات الضخمة يجب تحليلها و إظهارها بأشكال مختلفة تتناسب مع طبيعة استخدامها، و تأخذ أشكال متعددة مثل: الإحصائيات و الأرقام و الأشكال الهندسية و غيرها.
- **القيمة Valeur:** إن قيمة البيانات الضخمة عالية جدا فهي يمكنها أن تخلق قيمة المؤسسة.[1]

[1] قريبط حنان، فراح فريال، المرجع السابق، ص 173.

و عموما لا تقتصر نماذج التسيير الذكي على نماذج محددة كالبلدية الذكية أو الإدارة المعتمدة على البيانات أو نظم إدارة الأرشيف الرقمية، بل إنها تشمل مجموعة واسعة و متجددة من النماذج الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء الإداري و تطوير الخدمة العمومية.

فالتسيير الذكي يعد مفهوما مرنا و متطورا، يرتبط بالتغيرات المتسارعة التي يشهدها المجال الرقمي و الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نماذج جديدة بشكل مستمر وفق متطلبات العصر و احتياجات الإدارة الحديثة.

**الفرع الثاني: تقنيات التسيير الذكي**

**أولا: الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence**

يعتبر الذكاء الاصطناعي اتجاها تقنيا رئيسيا و تطوريا داخل المنظمات، حيث يؤدي استخدامه إلى تكوين منظمة ذكية و تحسين الخدمات، و يمكن النظر إلى هذه التكنولوجيا كمظلة تنطوي تحتها العديد من المستحدثات و التطبيقات و الأدوات التقني الحديثة كالروبوتات و التنقيب في البيانات، و تحليل البيانات و غيرها.

و عرف الذكاء الاصطناعي بأنه الذكاء الذي تبديه الآلات و البرامج بما يحاكي القدرات الذهنية البشرية و أنماط عملها، مثل القدرة على التعلم و الاستنتاج و رد فعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة.[1]

**ثانيا: تقنية التنقيب في البيانات Data Mining**

مع التقدم تكنولوجيا المعلومات تم انتاج كم هائل من المعلومات في شكل رقمي مما ادى إلى تكوين مستودعات هائلة للبيانات، و مع تراكم و ازدياد المعلومات في هذه المستودعات استمر التحدي في كيفية استخراج معرفة مفيدة منها عند طلبها الأمر الذي أدى إلى ظهور تنقيب البيانات كأداة لمعالجة الموقف.

و يعرف تنقيب البيانات بأنه عملية تحليل البيانات من منظور مختلف و استخلاص علاقات بينها و تلخيصها إلى معلومات مفيدة، فهو عملية الكشف و العثور على معلومات ذات فائدة من خلال استعمال مجموعة من الأدوات المعقدة .[2]

**ثالثا: الحوسبة السحابية Cloud Computing**

عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير و التقانة على أنها: نموذج لتمكين الوصول الدائم و الملائم للشبكة بناء على الطلب، و المشاركة بمجموعة من الموارد الحوسبة كالشبكات و المزود و وحدات التخزين، و التطبيقات و الخدمات.[3]

---

[1] سالم أروى، يونس سعيد الخفاف سمية، تأثير البعد التكنولوجي على المكتبات الذكية، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات، العراق ، العدد 01 ، جانفي 2024، ص 92.

[2] سالم أروى، يونس سعيد الخفاف سمية، نفس المرجع، ص 93.

[3] كلو صباح محمد، الحوسبة السحابية: مفهومها و تطبيقاتها في مجال المكتبات و مراكز المعلومات، الملتقى الدولي الواحد و العشرون SLA-AGC، جامعة السلطان قابوس، ابو ظبي، الإمارات العربية المتحدة 17-19 مارس 2015 ، ص 03.

و في تعريف أخر هي تقنية تعتمد على نقل المعالجة، و مساحة التخزين، و البيانات الخاصة بالحاسب إلى ما يسمى بالسحابة، و هي جهاز تخزين يتم الوصول إليه عن طريق الأنترنت.[1]

**رابعا: البيانات الضخمة Big Data**

تعرف البيانات الضخمة على أنها: أصول معلومات ذات حجم كبير، و سرعة تدفق عالية و تنوع كبير، و هي تتطلب تكلفة عالية و معالجات ابداعية من أجل توضيح الرؤية و تحسين اتخاذ القرارات .

و تعرف كذلك بأنها: مجموعة من التكنولوجيات و الممارسات الموجهة لتخزي و تحليل كتل كبيرة من البيانات بطريقة جد سريعة.

و أيضا هي : مجموعة من البيانات التي هي بحجم يفوق قدرات أدوات قواعد البيانات التقليدية من التقاط و تخزين و أيضا إدارة و تحليل تلك البيانات.

إن هذه التعريفات و ان اختلفت في الجوانب التي تناولتها من البيانات الضخمة، إلا أنها تشير إلى أن تجميع و معالجة و تحليل أحجام كبيرة من البيانات الضخمة تتطلب تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عن التكنولوجيا السابقة، فهي تمكن المؤسسة أو المنظمة من الحصول على معلومات دقيقة تستخدمها في تسطير الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات و غيرها.

فهي تشمل كل الحركات و الأفعال التي نقوم بها على أجهزتنا المختلفة المرتبطة بالأنترنت من حواسيب و لوحات و هواتف ذكية و ساعات و مساعدات و غيرها سواء كانت تلك الأفعال قراءة، أو سماعا أو تصفحا أو تبادلا للبيانات و الصور و فيديوهات و غيرها .....إلخ.[2]

[1] مسيخ ياسين، استخدام الحوسبة السحابية في تقديم الخدمات العمومية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018،ص 11.

[2] قريبط حنان، فراح فريال، المرجع السابق، ص 173.

**خامسا: البوابات الرقمية Portals Digitals و المنصات الالكترونية Platforms Electronic**

تعد البوابات الرقمية و المنصات الإلكترونية أداة أساسية في تجسيد التسيير الذكي إذ توفر نقطة ولوج موحدة لمختلف الخدمات الإلكترونية، مما يسهل على المواطنين إيداع الطلبات، استخراج الوثائق، و متابعة ملفاتهم عن بعد.

كما تساهم في تعزيز التكامل بلين المصالح الإدارية عبر تبادل المعلومات بشكل سريع و آمن، و تدعم الشفافية، و بذلك تمثل هذه البوابات تحولا نحو ادارة أكثر كفاءة و انفتاحا و استجابة لاحتياجات المستخدمين.

**سادسا: الأنظمة البيو مترية BiometricSystems**

تعد الأنظمة البيو مترية من أهم التقنيات الحديثة التي تدعم التسيير الذكي في الادارات العمومية و خاصة البلدية، حيث تعتمد على الخصائص الفيزيولوجية و السلوكية للأفراد مثل بصمة الأصابع، التعرف على الوجه، أو قزحية العين من أجل التحقق من الهوية بشكل دقيق و آمن.

تسهم هذه التقنية في تحسين جودة الخدمات العمومية الإدارية من خلال تسريع الإجراءات، و الحد من التزوير، و بفضل دقتها و كفاءتها تعتبر البيو مترية أداة أساسية لتحقيق إدارة عمومية أكثر كفاءة و موثوقية في إطار التسيير الذكي.

**سابعا: نظم إدارة الوثائق الرقمية Electronic Document Management System:**

يعرف نظام إدارة الوثائق الإلكترونية **EDMS** بأنه برنامج تطبيقي يستخدم أساليب إلكترونية للتحقق من أن المعلومات المخزنة في شكل إلكتروني توزع و تستخدم و تخزن و تسترجع و تحفظ بطريق صحيحة و تطابق السياسات و الإجراءات الموضوعة.[1]

و يعرف كذلك بأنه مجموع الأنظمة المصممة بشكل أساسي للتعامل مع إدارة الوثائق الإلكترونية و تطبيقها.[2]

[1] حنان الصادق بيزان، دراسات و رؤى معلوماتية في إدارة المعلومات و المعرفة، دار حميثرا للنشر و الترجمةّ القاهرة، 2017، ص25.

[2] Azad ADAM, Implementing Electronic Document and Record Management Systems. New York: Auerbach Publications Taylor & Francis Group, 2008, p10.

فهي مجموعة من البرامج و التطبيقات المصممة خصيصا لإنشاء و معالجة الوثائق الإلكترونية بمختلف أشكالها و إدارتها و تخزينها و حفظها و، أيضا إتاحتها للاستعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة الحالية و المستقبلية في معالجة وثائقها و تقديم خدمات حديثة.[1]

تجدر الإشارة إلى أن التقنيات التي تم التطرق إليها في إطار التسيير الذكي لا تمثل سوى نماذج وعينات من الوسائل التكنولوجية المعتمدة حاليًا ،إذ إن مجال التكنولوجيا يشهد تطورا متسارعا و مستمرا يؤدي إلى ظهور تقنيات و أنظمة أكثر تطورا وفعالية مقارنة بسابقاتها .

فالتسيير الذكي لا يرتبط بتقنية محددة بقدر ما يرتبط بمنهج إداري قائم على الابتكار و التحديث الدائم ، الأمر الذي يمنحه طابع المرونة و القدرة على التكيف مع مختلف التحولات الرقمية و التكنولوجية، كما أن هذا التطور المستمر يفرض على المنظمات و المؤسسات مهما كان نشاطها مواكبة المستجدات التقنية وتحيين آليات عملها بشكل دوري، بما يسمح بتحسين جودة الخدمات العمومية و رفع كفاءة الأداء الإداري و من ثم فإن جوهر التسيير الذكي يكمن في قابليتها لتطور والانفتاح على مختلف الحلول الرقمية الحديثة، بما يجعله نموذجا إداريا ديناميكيا مرنا يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار.

[1] دعي أحمد، أبو القاسم سعد الله، المرجع السابق، ص 522.

**خاتمه**

أصبح التحول الرقمي اليوم أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة العمومية لما يوفره من إمكانيات هامة في تحسين جودة الخدمات و تعزيز الكفاءة و الشفافية في التسيير و لا يقتصر هذا التحول على إدماج الوسائل التكنولوجية فحسب، بل يتعداه ليشمل تغييرا عميقا في أنماط العمل و أساليب اتخاذ القرار داخل المنظمات خاصة على مستوى الجماعات المحلية.

و في هذا السياق، يبرز التسيير الذكي كامتداد طبيعي لهذا التحول، حيث يعتمد على توظيف التكنولوجيا الحديثة و المعطيات الرقمية في تحقيق إدارة أكثر فعالية و استجابة لمتطلبات المواطنين، و هو ما يعكس انتقالًا نوعيًا من الإدارة التقليدية إلى إدارة قائمة على المعرفة و الابتكار.

و رغم الأهمية المتزايدة لهذا التوجه، فإن تجسيد ه على أرض الواقع يظل رهينا بجملة من المحددات المتداخلة، التي تشمل جاهزية البنية التحتية الرقمية، ومدى تأهيل الموارد البشرية، إضافة إلى فعالية الإطار التنظيمي والقانوني المؤطر لهذه العملية و هو ما يستدعي الوقوف عند واقع هذه التحولات داخل بلدية مستغانم، من خلال تحليل مختلف أبعادها، بما يسمح بتشخيص الوضع الراهن واستشراف سبل تطويره في اتجاه تحقيق تسيير ذكي وأكثر كفاءة، و هو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## تقييم جاهزية بلدية مستغانم
## لاعتماد نماذج التسيير الذكي

يشكل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى من خلا لها الهيئات المحلية إلى تحسين أدائها و تقديم خدمات أكثر فاعلية للمواطنين، و في هذا الإطار تحاول بلدية مستغانم مواكبة هذه التحولات من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات في تسييرها الإداري.

يهدف هذا الفصل إلى عرض واقع التحول الرقمي ببلدية مستغانم، من خلال عرض مظاهره و تحدياته، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة مدى جاهزيتها لاعتماد نماذج التسيير الذكي في تعاملاتها الإدارية و تقديم الخدمة العمومية.

## المبحث الأول: التحول الرقمي ببلدية مستغانم

لقد أصبح التحول الرقمي في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية لتحديث الإدارة العمومية و تحسين جودة خدماتها، و في هذا الإطار تعد البلديات من أبرز الهيئات المعنية بتبني هذا التوجه نظرا لارتباطها المباشر بالمواطن.

تسعى بلدية مستغانم إلى تبني التحول الرقمي من خلال إدماج التقنيات الحديثة في تسييرها الإداري، و يهدف هذا المبحث إلى التعريف ببلدية مستغانم و إبراز مظاهر هذا التحول بها، و أهم التحديات التي تواجهها في سبيل ذلك.

### المطلب الأول: تقديم بلدية مستغانم

#### الفرع الأول: التعريف ببلدية مستغانم

**1- التعريف:**

تعد بلدية مستغانم إحدى البلديات التابعة لولاية مستغانم و أكبرها، وهي مركز إداري و اقتصادي مهم في المنطقة.

تتولى بلدية مستغانم تسيير الشؤون المحلية، و تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين مثل الحالة المدنية، النظافة و التهيئة العمرانية، و تطوير البنية التحتية، و ذلك في إطار تطبيق السياسات العمومية على المستوى المحلي.

**2- البطاقة الفنية :**

| الإسم | رقم الهاتف، الفاكس و البريد الإلكتروني و العنوان | الشعار |
|---|---|---|
| بلدية مستغانم | • الهاتف: 045-41-37-05/06<br>• الفاكس:045-41-34-80<br>• البريد الإلكتروني: apcmedia27@gmail.com<br>• العنوان : وسط المدينة | |

**3- الموقع:**

تقع بلدية مستغانم إقليميا على الساحل الغربي للبلاد و تتميز بموقعها الجغرافي الإستراتيجي المطل على البحر الأبيض المتوسط، مما يمنحها أهمية سياحية و تجارية.

أما عن موقع مقر بلدية مستغانم فهو في وسط مدينة مستغانم، وهو معلم تاريخي للحقبة الاستعمارية **HOTEL DE VILLE** ، صممه المهندس المعماري مونتالاند **MONTALAND** تم افتتاحه في 10 جويلية 1927.

وهو مشهور بتلقي الخطابات التاريخية العامة لديغول في يونيو 1958.

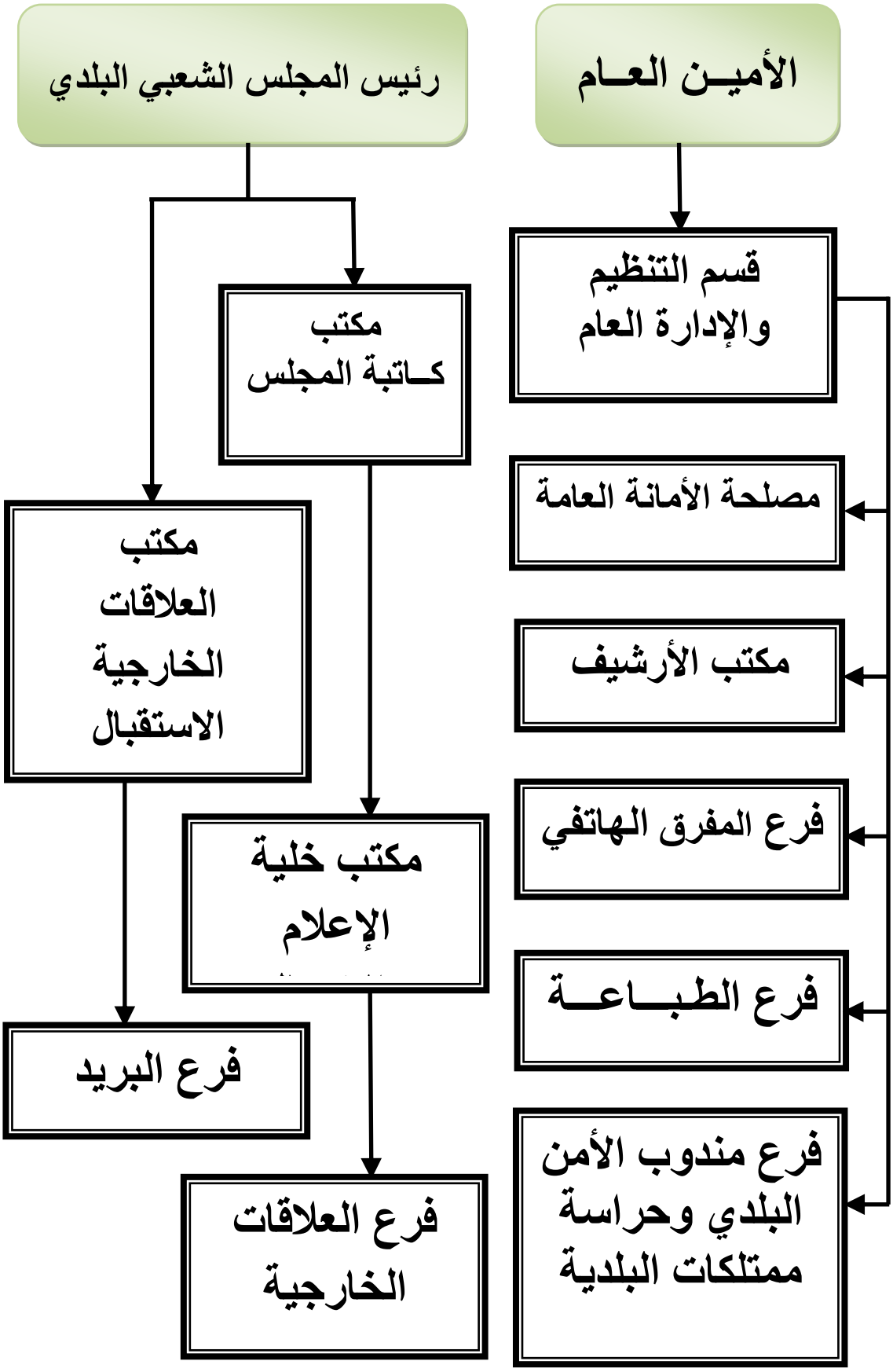


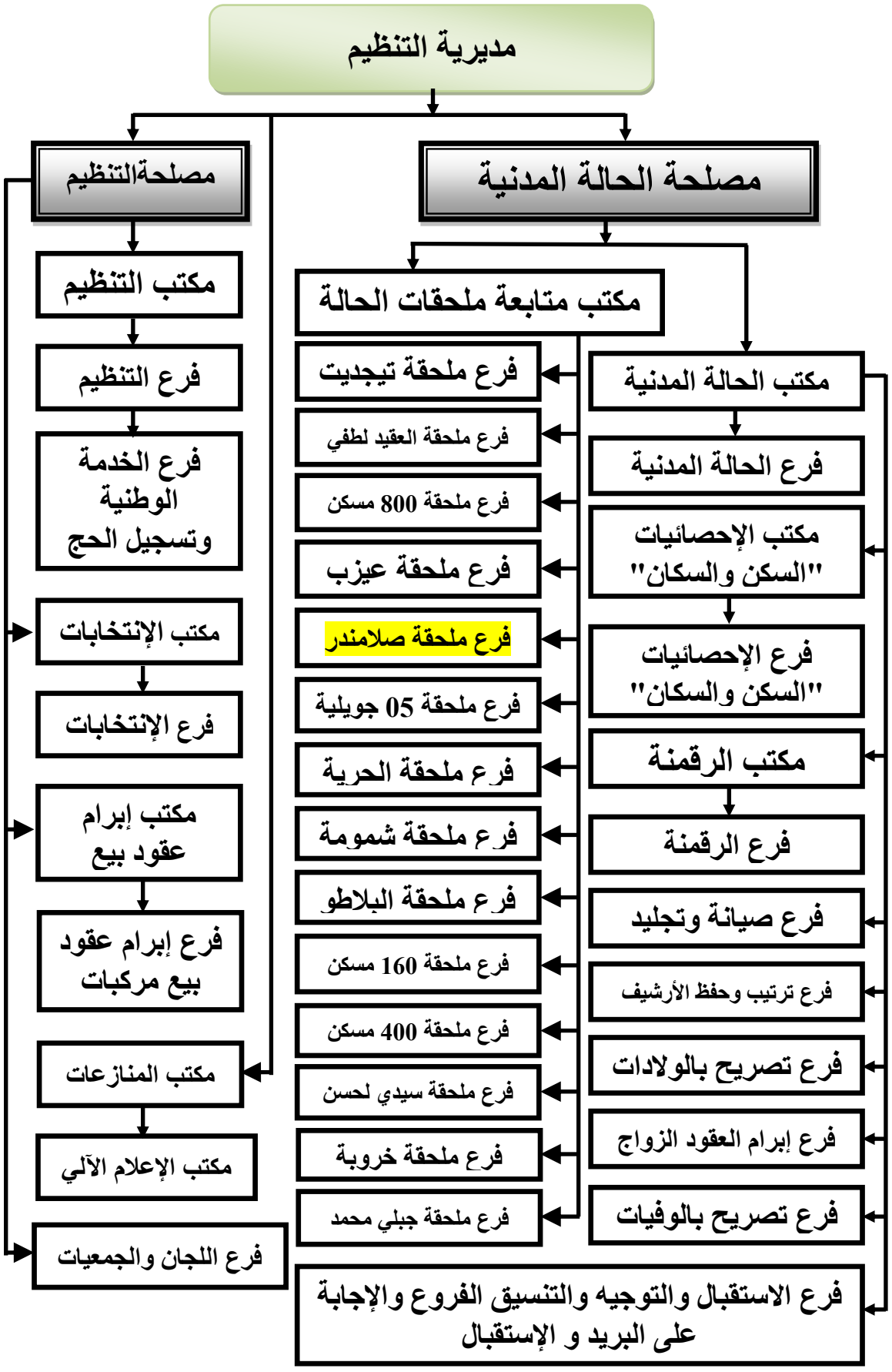


**الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم ( مديرية التنظيم )**

تحتوي بلدية مستغانم في جهازها الإداري و وفقا لهيكلها التنظيمي على ثمان (08) مديريات رئيسية، و كل مديرية تتفرع إلى عدة مصالح و منه إلى مكاتب و فروع و ملحقات.

و نحن بصدد دراسة حالة سنركز في دراستنا على مديرية التنظيم و الشؤون العامة المسؤولة عن الحالة المدنية ببلدية مستغانم.


الأميـن العـام
رئيس المجلس الشعبي البلدي
قسم التنظيم والإدارة العام
مكتب كـاتبة المجلس
مصلحة الأمانة العامة
مكتب العلاقات الخارجية الاستقبال
مكتب الأرشيف
مكتب خلية الإعلام
فرع المفرق الهاتفي
فرع الطبـاعـة
فرع البريد
فرع مندوب الأمن البلدي وحراسة ممتلكات البلدية
فرع العلاقات الخارجية


مديرية التنظيم
مصلحة الحالة المدنية
مصلحةالتنظيم
مكتب متابعة ملحقات الحالة
مكتب الحالة المدنية
فرع الحالة المدنية
مكتب الإحصائيات "السكن والسكان"
فرع الإحصائيات "السكن والسكان"
مكتب الرقمنة
فرع الرقمنة
فرع صيانة وتجليد
فرع ترتيب وحفظ الأرشيف
فرع تصريح بالولادات
فرع إبرام العقود الزواج
فرع تصريح بالوفيات
فرع ملحقة تيجديت
فرع ملحقة العقيد لطفي
فرع ملحقة 800 مسكن
فرع ملحقة عيزب
فرع ملحقة صلامندر
فرع ملحقة 05 جويلية
فرع ملحقة الحرية
فرع ملحقة شمومة
فرع ملحقة البلاطو
فرع ملحقة 160 مسكن
فرع ملحقة 400 مسكن
فرع ملحقة سيدي لحسن
فرع ملحقة خروبة
فرع ملحقة جبلي محمد
فرع الاستقبال والتوجيه والتنسيق الفروع والإجابة على البريد و الإستقبال
مكتب التنظيم
فرع التنظيم
فرع الخدمة الوطنية وتسجيل الحج
مكتب الإنتخابات
فرع الإنتخابات
مكتب إبرام عقود بيع
فرع إبرام عقود بيع مركبات
مكتب المنازعات
مكتب الإعلام الآلي
فرع اللجان والجمعيات

## • مهام مديرية التنظيم:

- التنسيق مع الإدارات و المديريات الأخرى.
- متابعة مصلحة الحالة المدنية و ملحقاتها.
- الاستجابة لشكاوي ومطالب المواطنين.
- تنظيم الفعليات العامة بالتنسيق مع المجتمع المحلي.
- متابعة تطبيق القوانين واللوائح المحلية.
- إعداد وتنظيم الملفات القانونية المتعلقة بالبلدية.
- إعداد وتنظيم الملفات الخاصة بالخدمة الوطنية.
- إعداد و تنظيم عملية تسجيل في قرعة الحج.
- إبرام عقود بيع و شراء المركبات.
- الاستقبال والتوجيه والتنسيق بين الفروع.
- الإجابة على البريد و الاستقبال.
- تنظيم الاجتماعات الخاصة بالجمعيات واللجان.
- صيانة وتجليد السجلات الحالة المدنية.
- تنظيم عملية الإحصاء "السكن و السكان".
- تنظيم عملية الإحصاء "الولادات والوفيات".

## المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي ببلدية مستغانم و تحدياته

### الفرع الأول: مظاهر التحول الرقمي ببلدية مستغانم

#### أولا: رقمنة سجلات الحالة المدنية

بعد أن كانت كل وثائق الحالة المدنية عقود الميلاد، الزواج، الوفاة و غيرها سابقا تحرر يدويا بالقلم من خلال قيام الموظف بنقل بياناتها من السجل الورقي، حيث كانت هذه العملية تأخذ وقتا طويلا لإنجازها و لما فيها من مشقة و إرهاق للموظف، و للمواطن خاصة الانتظار الطويل و نسبة الاكتظاظ على مستوى شبابيك الحالة المدنية كان لابد من رقمنة سجلات الحالة المدنية الثلاث ( الميلاد، الزواج، الوفاة) و هو ما يعرف السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية و ذلك من خلال مسحها ضوئيا و إدخال البيانات لكل من شهادات الميلاد و الوفاة و عقود الزواج، و تشكيل قاعدة بيانات على مستوى كل بلدية و قاعدة بيانات وطنية بالإضافة إلى البيانات الهامشية.[1]

و كان الهدف من خلال هذا:

- التحسين الأكيد لنوعية العلاقة بين الإدارة و المواطنين عن طريق الإسراع في التكفل بطلباتهم.
- ضمان تقريب الإدارة من المواطن عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية بالبلديات و ربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقر البلديات.
- إنشاء قاعدة معطيات وطنية تتكون من مختلف أحداث الحالة المدنية المسجلة على مستوى جميع البلديات و كل الأحداث الجديدة و التعديلات التي تشكل السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية.[2]

[1] مجلة الداخلية، العدد02، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر و الإشهار، وحدة الطباعة رويبة، جويلية 2018 ص29.

[2] لمادي تبر، منصر عيسى، مريتل عبد المالك، الرقمنة على مستوى البلدية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2024، ص 63.

• و أهم نقطة هي المعالجة النهائية للمشاكل التي يعيشها المواطنين نتيجة إجبارهم على التنقل إلى أماكن ميلادهم لاستخراج شهادات الميلاد التي تخصهم على أساس سجلات الحالة المدنية على مستوى مقرات البلديات و ما يترتب لهم عن ذلك من نتائج سلبية مالية و مادية عند طلبها[1]، كما تم الترخيص لجميع ضباط الحالة المدنية للبلديات على مستوى القطر الوطني بإمضاء و تسليم شهادات الميلاد للمواطنين الغير مولودين بالبلدية بالاعتماد فقط على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، و ذلك ابتداء من 15 فيفري 2014، أي منذ هذا التاريخ أصبح المواطن غير مجبر بالتنقل لبلدية مكان ميلاده من أجل تحقيق طلبه.[2]

**أنظر الملحق رقم: 06/05/04/03/02/01**

**- تصوير سجلات الحالة المدنية:**

يقصد بها تصوير كل العقود سواء تعلق الأمر بالميلاد أو الوفاة أو الزواج صور رقمية للنسخ المكتوبة، و من تم تحميلها في تطبيق المخصص لها "**Pool** " لتظهر على شكل صورة إلى جانب المعطيات الرقمية الأخرى المتعلقة بكل مواطن حسب الحالة و طبيعة العقد.

**أنظر الملحق رقم:07**

**ثانيا: إنشاء رقم التعريف الوطني للمواطنين**

رقم التعريف الوطني(NIN) هو رمز فريد يتكون من 18 رقم، يطبع على الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف، جواز السفر، رخصة السياقة، و شهادة الميلاد المؤمنة S12)

[1] مذكرة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية رقم 1436،المؤرخة في 2014/02/13 توضح الإجراءات العملية للشروع في استغلال السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

[2] تعليمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية رقم 1435،المؤرخة في 2014/02/13 الشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

يشمل معلومات شخصية مثل الجنس، سنة الميلاد، بلدية الميلاد ..... إلخ و يمنح للأشخاص الطبيعيين من جنسية جزائرية، و أيضا للرعايا الأجانب المولودين في الجزائر و القاطنين بها بصفة منتظمة.

يتشكل الرقم التعريفي الوطني من ثمانية عشر رقما يوافق بيانات الحالة المدنية للأشخاص الطبيعيين، و يتكون كما يلي:

- موقعين اثنين 02 يتضمنان البيانات المتعلقة بالجنس و أيضا الإشارة إلى العقد (مكرر،مكرر1،مكرر2، مفترض)، بالإضافة إلى الازدياد سواء بالجزائر أو في الخارج، و اكتساب الجنسية الجزائرية.
- ثلاثة 03 مواقع مخصصة للأرقام الثلاثة الأخيرة لسنة التسجيل في سجل الولادات.
- أربعة 04 مواقع مخصصة لرمز بلدية أو بلد الازدياد.
- خمسة 05 مواقع مخصصة لرقم عقد الميلاد.
- موقعين اثنين 02 مخصصين للرقم التسلسلي للسجلات في السنة.
- موقعين اثنين 02 يمثلان مفتاح الرقابة.[1]

و سيستعمل هذا الرقم التعريفي الوطني من طرف المؤسسات و الإدارات و الهيئات التي تبنت أرقاما تعريفية أخرى في إجراءاتها.

**أنظر الملحق رقم:09/08**

[1] المرسوم التنفيذي رقم 10- 210، المؤرخ في 7 شوال 1431 الموافق 16 سبتمبر 2010، المتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، الجريدة الرسمية 54، الصادرة 10 شوال 1431 الموافق 19سبتمبر 2010، المادة 3.4.5.

**ثالثا: الخدمات الرقمية التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية**

**1- الوثائق الرقمية ( بطاقة التعريف، جواز السفر، رخصة السياقة، البطاقة الرمادية)**

**أ- بطاقة التعريف البيومترية**

تم استحداث بطاقة التعريف الوطنية العادية بموجب المرسوم رقم 126/67 المؤرخ في 21 جويلية 1967، وهي تعتبر وثيقة فردية تثبت هوية صاحبها، تم العمل بهذه البطاقة لفترة طويلة من الزمن و لم يطرأ عليها أي تغيير إلى غاية تاريخ 19 جويلية 2010 الذي أسس لميلاد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، و هو تاريخ صدور القرار المتعلق بمكونات ملف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية.

حيث كانت في بادئ الأمر يقتصر استخراجها على مستوى مصالح الدائرة فقط ثم عمم إصدارها على مستوى بلديات الوطن في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

و بالتوجه نحو الاستغناء عن بطاقة التعريف الوطنية العادية غلى تعميم استخدام بطاقة التعريف البيومترية، فإن المركز الوطني لإعداد و إنتاج المستندات و الوثائق المؤمنة يبقى هو الوحيد المخول لإعدادها و إصدارها بعد تكوين ملفات القاعدية و أخذ بيانات المواطنين المعنيين على مستوى البلديات.

عند أول إصدار للبطاقة التعريف الوطنية البيومترية المواطن غير ملزم بتسديد مبلغ الطابع الجبائي، و لكنه يطبق عليه في حالة ضياعها أو إتلافها أو سرقتها أو تجديدها و ذلك بدفع مقابل مالي قدره 1000 دج .[1]

**أنظر الملحق رقم:08**

[1] لمادي تبر، منصر عيسى، مريتل عبد المالك، المرجع السابق، ص72 .

**ب - جواز السفر:**

جواز السفر البيومتري هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقاءة آليا، و هو مزود برقاقة ممغنطة عالمية تحتوي على مواصفات و معلومات متعلقة بصاحب جواز السفر.

و قد حدد القرار المؤرخ في 2011/12/26 تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني في مادت الأولى : ابتداء من تاريخ 2012/01/05، و حاليا يتم استخراج جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية على مستوى جميع ولايات الوطن.

كما انه بالإمكان تحميل استمارة طلب جواز السفر أو بطاقة التعريف البيومترية من موقع وزارة الداخلية عل شبكة الأنترنت في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية و تعميم استعمال الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية.

**أنظر الملحق رقم:09**

**ج - رخصة السياقة البيومترية**

تم الشروع في إصدار نموذج جديد لرخصة السياقة من النوع البيومتري و القابل للقراءة أليا بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 03 المؤرخ 04 جوان 2018.

**أنظر الملحق رقم: 10**

**د- البطاقة الرمادية**

في إطار تعزيز مسار الرقمنة في الجزائر، تم إطلاق المنصة الرقمية الموحدة لاستخراج البطاقات الرمادية ابتداء من 05 أفريل 2026، بهدف تبسيط إجراءات بيع وشراء المركبات وتعزيز الشفافية والثقة في المعاملات.

ويعتمد هذا النظام على رقمنة كامل العملية، بما يتيح إتمامها إلكترونيا دون الحاجة إلى العقود الورقية، مع اعتماد رمز الاستجابة السريعة لضمان هوية رقمية آمنة للمركبة.

وتندرج هذه الخطوة ضمن جهود الجزائر المتواصلة لتحديث الإدارة وعصرنة خدماتها بما يعكس توجها واضحا نحو ترسيخ الرقمنة وتقديم خدمات عمومية أكثر سرعة وفعالية.

**أنظر الملحق رقم 11**

**ه- البوابة الرقمية فالأنترنت**

تعتبر المنصة الرقمية الاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد وتقديم الخدمات الإلكترونية التي أطلقتها وزارة الداخلية سواء من خلال موقعها الرسمي أو من خلال البوابة الإلكترونية للخدمات العامة من أبرز مظاهر رقمنة وثائق وعقود الحالة المدنية حيث تتيح إمكانية استخراجها عن بعد، ودون الحاجة إلى التوجه إلى مصالح الحالة المدنية، فيكفي التوفر على جهاز آلي وشبكة إنترنت للحصول على شهادة الميلاد أو الوفاة، أو عقد الزواج، شهادة الميلادS12، طلب الوثائق البيومترية ،ودون الحاجة إلى المصادقة عليها من طرف ضابط الحالة المدنية، بل يكفي التوفر على تطبيق لقراءة رمز الاستجابة السريع QR، ويعتبر ذلك بمثابة شباك الكتروني، حيث أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بيانا سنة 2021 يتضمن الإطلاق الرسمي لخدمة الشباك عن بعد من خلال الأرضية الرقمية الموضوعة في الموقع الإلكتروني للوزارة.

تتمتع وثيقة الحالة المدنية المستخرجة بطريقة الكترونية رقمية أو عن بعد بنفس الحجية والآثار والقوة القانونـية والإدارية التي تتمتع بها الوثيـقة الورقية المستخـــرجة بطريـقة تقليدية عادية .

**شهادة الميلاد**
**https://etatcivil.interieur.gov.dz/ActeNaissance/**
**عقد الزواج**
**https://etatcivil.interieur.gov.dz/ActeMariage/**
**شهادة الوفاة**
**https://etatcivil.interieur.gov.dz/ActeDeces/**

**أنظر الملحق رقم: 13/12**

**الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي ببلدية مستغانم**

إن عملية التحول نحو تفعيل الرقمنة ليس بالأمر الهين، بل هو في غاية التعقيد، لذا يلزم على المنظمات و الإدارات و منها البلدية مستغانم إلى معرفة التحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة، إضافة إلى سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح و سنحاول فيما يلي عرض هذه التحديات:

- **أولا: التحديات الإدارية و التقنية و الأمنية**

**1- إداريا :**

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل ابرزها:

**- غياب الاستراتيجية الفعالة:**

تفتقر بعض المؤسسات على العموم إلى استراتيجيات شاملة أو خطط تنفيذ مدروسة للتحول إلى الإدارة الذكية، فبدون استراتيجيات واضحة و داعمة قد تواجه هذه المؤسسات صعوبة في تطبيق الأنظمة الذكية بشكل فعال، و يمكن أن يؤدي غياب الرؤية الواضحة إلى تنفيذ جزئي أو غير منسق مما يعيق نجاح التحول.[1]

**- غموض المفهوم:** فما زال العديد من القيادات الإدارية بالجماعات المحلية و منها بلدية مستغانم، لا يدركون مفهوم التحول الرقمي و الرقمنة بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم و تحقيق الأرضية الفكرية لهم .[2]

**2- تقنيا :**

و تتمثل التحديات التقنية فيما يلي:

- ندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل مصالح الحالة المدنية لبلدية مستغانم

[1] يوسف منصور، الإدارة الرقمية: مفاهيم و تطبيقات، دار الجامعات الحديثة، القاهرة، 2022، ص225.
[2] عامر ايمان، عتيق الشيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر ، المجلة الجزائرية للمالية العامة، سعيدة الجزائر، المجلد 15، العدد 01، مارس 2025، ص 451.

-تقادم الأجهزة و البرامج الحاسب الآلي في كل من مصلحة الحالة المدنية و الملحقات البلدية.

- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال، و منه كثرة انقطاع الاتصال و تعطل المواطن في استخراج الوثائق الإدارية للحالة المدنية.

- قلة المهندسيين و التقنيين المبرمجين في الإعلام الآلي المسؤولين على صيانة و تصليح الأعطاب للأجهزة بالبلدية .

- التأخر في مواكبة أحدث التطورات الإدارية مثلا : التقسيم الإداري للبلاد و استحداث ولايات جديدة عن طريق ترقية بعض البلديات في ولايات سابقة، حيث تبقى بعض البرامج و تطبيقات الحالة المدنية في عدد سابق للولايات مدة من الزمن مما يتعذر على الأعوان في شبابيك الحالة المدنية معرفة مكان ميلاد المواطن عند تقديم الخدمة له.

**3- امنيا :**

- مخاوف كبيرة من نجاح إحدى محاولات الاختراق للبيانات المواطنين بالحذف أو التدمير ناو استغلالها في أعمال غير مشروعة تضر بهم لاحقا و تجعلهم عرضة لمتابعات جزائية و قضائية.[1]

-عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة، و أيضا استخدام حسابات الأعوان بدون علمهم.

و منه تشمل تحديات امن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية و البرامج و الأجهزة المستخدمة، و بعضها الأخر يرتبط بالأفراد.

- **ثانيا: التحديات البشرية و المالية**

**1- التحديات البشرية:**

إن نقص في الموارد البشرية مع العصر الرقمي يعد تحديا يواجه المؤسسات عند ممارستها لتكنولوجيا الحديثة، و تتمثل في:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي

[1] عامر ايمان، عتيق الشيخ، نفس المرجع، ص451.

-قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات و الإدارات و منها البلدية

- نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم

- ضعف المعرفة لكافية بتقنيات الحاسب الآلي لدى موظفي البلدية، و احيانا الخوف و الرهبة عند استخدام هذه التقنية من افسادها و تلفها

- قلة تشجيع المسؤولين للموظفين و الإداريين على التعلم الذاتي للبرامج و التطبيقات الإدارة الإلكترونية و التقنية الرقمية للمعلومات

- قصور نظرة المديرين و المسؤولين فالإدارات على تكلفة هذه التقنيات الحديثة و الحواسيب، أكثر من معرفة ايجابياتها و فوائدها

- **مقاومة التغيير**: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع يحمل في طياته العديد من المتغيرات على مستوى المنظمات و الاقسام، ومنه إعادة التوزيع للمهام و الصلاحيات، مما يستلزم تغييرات في القيادة الإدارية و المراكز لوظيفية، و قد ينجم عن ذلك في غالب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل الموظفين و المديرين.[1]

- تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا و هو أمر شائع بالبلدية كون أغلب المديرين بها متقدمين فالسن و لا يحسنون تقنيات الإعلام الآلي و منه الخوف من كل ما لا يستطيعون التحكم و السيطرة عليه

- مقاومة الموظفين لهذا التغير و شعورهم بأنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة أو على الاقل أن حضورهم سيكون هامشيا .

**2- التحديات المالية:**

- التكلفة الضخمة لاستخدام مثل هذه التقنيات الحديثة

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي و بخاصة إنشاء الشبكات و تحديث عتاد الإعلام الآلي .

- قلة لموارد المخصصة لتدريب الأفراد الموظفين.

[1] عامر ايمان، عتيق الشيخ، نفس المرجع، ص 452.

- توجيه التمويل نحو الأمور الأكثر إلحاحا.
- ضعف الموارد المالية المنظمات، مثل البلديات الفقيرة .
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و تجهيزاتها.[1]

[1] عامر ايمان، عتيق الشيخ، نفس المرجع، ص 452.

## المبحث الثاني: تحديد مستوى جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي

في ظل التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية و اعتماد اساليب التسيير الذكي أصبحت دراسة جاهزية الجماعات المحلية أمرا ضروريا لفهم مدى قدرتها على مواكبة هذه التحولات، و تعد بلدية مستغانم نموذجا مهما لدراسة هذا التوجه، من خلال تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و تشخيص واقعها الحالي، و عليه يهدف هذا المبحث إلى تقييم مستوى جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي .

### المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لبلدية مستغانم

#### الفرع الأول: تحليل سواتSWOT

يعد تحليل سواتSWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل الاستراتيجي حيث توضح صورة المؤسسة و وضعها الاقتصادي أو التنظيمي باختلاف مجال نشاطها من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها و نقاط الضعف التي قد تعيق مسارها و أيضا الاستفادة من الفرص المتاحة و اقتناصها و التهديدات التي تواجهها.

يعرف تحليل سواتSWOT بأنه: عملية لتحديد جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير استراتيجيات و تنمية جوانب القوة و الفرص المتاحة و التغلب على جوانب الضعف و التهديدات.[1]

و تأتي أهمية البحث من أهمية أداة التحليلي الاستراتيجي سوات **SWOT** باعتبارها النموذج المثالي لتحليل متغيرات البيئة و معرفة نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها المؤسسة "بلدية مستغانم" و الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية، كما يكتسي هذا

[1] بعطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج سوات SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية- دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 05 العدد 02 (2021) ،ص 440.

البحث أهمية كبيرة ، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات و البحوث المماثلة على المنظمات و المؤسسات العمومية "بلدية مستغانم"، و لكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة " بلدية مستغانم " باستخدام التحليل الرباعي للسوات **SWOT** ، خاصة و أنها مقبلة على تطبيق استراتيجية التسيير الذكي و أول خطوة فيه هي التحول الرقمي.[1]

| تحليل سوات SWOT | | |
|---|---|---|
| تحليل البيئة الداخلية | نقاط القوة **S** | نقاط الضعف **W** |
| تحليل البيئة الخارجية | الـفرص **O** | التـهديـــدات **T** |

و قبل تحليل سوات لابد من مرحلة سابقة له هي:

**أولا: مرحلة التقصي و جمع المعلومات**

تقوم هذه المرحلة على جمع المعلومات من مقر بلدية مستغانم من خلال الأدوات العلمية عن طريق الملاحظة الميدانية و الاستبيان و المقابلة.

- **الملاحظة الميدانية :** تتم عن طريق الرؤية المباشرة لمصلحة الحالة المدنية و مختلف الملحقات الإدارية التابعة لبلدية مستغانم.
- **الاستبيان:** خصص لعينة الدراسة من موظفي الشباك للحالة المدنية في بلدية مستغانم و المقدرة بمئة (100) موظف.

**أنظر الملحق رقم :14**

- **الملاحظة:**

تعتبر من الأدوات المهمة التي قمنا بتوظيفها، إذ قمنا بملاحظة المبحوثين و تعاملاتهم مع البيئة الرقمية الحديثة في سير أعمالهم و تقديم الخدمة العمومية، داخل شبابيك الحالة المدنية لبلدية مستغانم و ملحقاتها الإدارية .

[1] بعطيش شعبان، بوساق منيرة، نفس المرجع، ص441-442.

فالملاحظة هي الانتباه المقصود نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعة التغيرات ليتمكن الباحث من وصف السلوك و تحليله، فالملاحظة تعني المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، و تسجيل الملاحظات أولا بأول.[1]

- **الاستبيان:**

يمكن تعريف الاستبيان على أنه أداة بحث علمي يتكون من مجموعة الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة، و تكون ملمة بها و التي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، و يعرف أيضا على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.[2]

- **الفئة المستهدفة: 100 موظف بشباك الحالة المدنية و ملحقاتها ببلدية مستغانم**

**حيث جاءت نتائج الاستبيان كالتالي:**

| المحور الأول بيانات عامة | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **الجنس** | | **العمر** | | **المستوى التعليمي** | | **المنصب** | |
| **النوع** | **عدد الإجابات** | **الفئة العمرية** | **عدد الإجابات** | **المستوى** | **عدد الإجابات** | **المنصب** | **عدد الإجابات** |
| **ذكر** | **40** | **أقل من 30 سنة** | **60** | **ثانوي** | **70** | **إداري** | **60** |
| | | **من 30- 40 سنة** | **25** | **ليسانس** | **25** | **تقني** | **25** |
| **أنثى** | **60** | **أكثر من 40 سنة** | **15** | **ماستر** | **05** | **مسؤول** | **15** |
| | | / | / | **دكتوراه** | / | / | / |
| **المجموع 100/100 موظف** | | | | | | | |

[1] عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة 02، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2007، ص 173.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم و البحث العلمي في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2008، ص 77.

| المحور الثاني البنية التحتية الرقمية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السؤال | ضعيف | متوسط | جيد | المجموع |
| - تتوفر البلدية على تجهيزات معلوماتية كافية | 63 | 37 | 0 | 100 |
| - شبكة الأنترنت متوفرة بشكل دائم | 50 | 50 | 0 | 100 |
| - توجد أنظمة معلومات رقمية و حديثة | 50 | 50 | 0 | 100 |
| - يتم صيانة الأجهزة و المعدات بشكل دوري | 71 | 29 | 0 | 100 |

يظهر الجدول الخاص بالبنية التحتية الرقمية لبلدية مستغانم من خلال إجابة موظفيها على الاستبيان أنها:

- لا تتوفر على تجهيزات معلوماتية كافية بنسبة 63 % ضعيفة و 37 % متوسطة.
- شبكة الأنترنت ليست متوفرة بشكل دائم بنسبة 50 % ضعيفة إلى متوسطة.
- من حيث توفرها على أنظمة المعلومات الرقمية و الحديثة بنسبة 50% متوسطة.
- لا يتم صيانة الأجهزة و المعدات بشكل دوري بنسبة 71 % ضعيفة .

**و كنتيجة عامة فإن بلدية مستغانم تتوفر على بنية تحتية رقمية ضعيفة**

| المحور الثالث الموارد البشرية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السؤال | ضعيف | متوسط | جيد | المجموع |
| - الموظفون يمتلكون مهارات رقمية كافية | 05 | 40 | 45 | 100 |
| - يتم تنظيم دورات تدريبية | 95 | 05 | 0 | 100 |
| - هناك استعداد لتبني التكنولوجيا | 10 | 20 | 70 | 100 |
| - يوجد وعي بأهمية التسيير الذكي | 10 | 0 | 90 | 100 |

يظهر الجدول الخاص بالموارد البشرية الخاص ببلدية مستغانم من خلال إجابة موظفيها على الاستبيان أنها:

- الموظفون يمتلكون مهارات رقمية كافية بنسبة 40 % متوسطة و 45 % جيدة.
- يتم تنظيم دورات تدريبية بنسبة 95 % أي لا تنظم دورات تدريبية.

- هناك استعداد لتبني التكنولوجيا بنسبة 70 % جيدة.

- يوجد وعي بأهمية التسيير الذكي بنسبة 90 % جيدة .

**و كنتيجة عامة تمتلك بلدية مستغانم مورد بشري مؤهل لاعتماد التسيير الذكي .**

| المحور الرابع التنظيم و الإدارة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السؤال | ضعيف | متوسط | جيد | المجموع |
| - إدارة البلدية تدعم التسيير الذكي و الرقمي | 50 | 50 | 0 | 100 |
| - توجد إجراءات و استراتيجية واضحة | 85 | 25 | 0 | 100 |
| - الإجراءات الإدارية مرنة | 70 | 30 | 0 | 100 |
| - اتخاذ القرار مبني على البيانات | 87 | 13 | 0 | 100 |

يظهر الجدول الخاص بالتنظيم و الإدارة ببلدية مستغانم من خلال إجابة موظفيها على الاستبيان أنها:

- إدارة البلدية تدعم التسيير الذكي و الرقمي بنبسبة 50 % ضعبفة و 50 % متوسطة
- توجد إجراءات و استراتيجية واضحة بنسبة 85 % ضعيفة
- الإجراءات الإدارية مرنة بنسبة 70 % ضعيفة
- اتخاذ القرار مبني على البيانات 87 بنسبة % ضعيفة

**و كنتيجة عامة التنظيم و الإدارة ببلدية مستغانم لا تخدم التسيير الذكي .**

| المحور الخامس الخدمات الرقمية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السؤال | ضعيف | متوسط | جيد | المجموع |
| - توفر البلدية خدمات إلكترونية | 17 | 60 | 23 | 100 |
| - استخدام المنصات الرقمية | 0 | 70 | 30 | 100 |
| - سرعة تقديم الخدمات و جودتها | 25 | 66 | 09 | 100 |
| - رضا المواطنين عن الخدمات | 25 | 50 | 25 | 100 |

يظهر الجدول الخاص بالخدمات الرقمية ببلدية مستغانم من خلال إجابة موظفيها على الاستبيان أنها:

-توفر البلدية خدمات إلكترونية بنسبة 60 % متوسطة و 23 % جيدة.

-استخدام المنصات الرقمية 70% متوسطة و 30 %جيدة.

-سرعة تقديم الخدمات و جودتها 25 %ضعيفة إلى 66 % متوسطة.

-رضا المواطنين عن الخدمات 25 %ضعيفة و 50 % متوسطة إلى 25 جيدة.

**وكنتيجة عامة فإن بلدية مستغانم تقدم خدمة عمومية رقمية مقبولة بنسبة متوسطة**

| المحور السادس التحديات | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السؤال | ضعيف | متوسط | جيد | المجموع |
| - مستوى الإمكانيات المالية | 0 | 13 | 87 | 100 |
| - مدى مقاومة التغيير | 97 | 03 | 0 | 100 |
| - مدى نقص التكوين للموظفين | 98 | 02 | 0 | 100 |
| - مستوى البنية التحتية | 35 | 65 | 0 | 100 |

يظهر الجدول الخاص بالتحديات الرقمية ببلدية مستغانم من خلال إجابة موظفيها على الاستبيان أنها:

- مستوى الإمكانيات المالية جيدة بنسبة 87 %.
- مدى مقاومة التغيير ضعيفة بنسبة 97 %

- مدى نقص التكوين للموظفين كبير بنسبة 98 %
- مستوى البنية التحتية متوسطة بنسبة 65 %

**وكنتيجة عامة فإن بلدية مستغانم لا تواجهها تحديات كبيرة للتوجه نحو التسيير الذكي بل تمتلك مؤهلات و قدرات متوسطة قابل للتطوير في هذا المجال.**

**ثانيا: اسقاط تحليل سواتSWOTعلى بلدية مستغانم**

- **البيئة الداخلية:**

**- نقاط القوة:**

تمثل نقاط القوة الموارد و الإمكانات الداخلية التي تساعد البلدية على تحسين أدائها و تبني التحديث الإداري و التسيير الذكي.

من أبرز نقاط القوة:

- **تنظيميا و قانونيا:**

- تتوفر بلدية مستغانم على غرار بلديات الوطن على إطار قانوني و تنظيمي واضح يحدد صلاحياتها، مما يمنحها شرعية اتخاذ القرار و تنفيذ المشاريع التنموية.

- إضافة إلى ذلك، شهدت بلدية مستغانم كغيرها من بلديات الوطن في السنوات الأخيرة إدخال بعض مظاهر الرقمنة، و اعتماد قواعد البيانات الوطنية كالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، و هو ما يشكل قاعدة مهمة للتحول الرقمي.

- **بشريا**:

- تمتلك بلدية مستغانم خبرة إدارية متراكمة، خاصة في مصلحة الحالة المدنية فهي توفر معرفة عملية مهمة في تسيير الوثائق و الخدمات (مديرية التنظيم و مصلحة الحالة المدنية في بلدية مستغانم تضم أكثر من 150 موظف من مختلف التخصصات و المستويات و المناصب).

- العدد الكبير من الموظفين (اكثر من 1200 موظف بالبلدية و أكثر من 150 موظف في مصلحة الحالة المدنية و الملحقات الإدارية) من مختلف المستويات و التخصصات و وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد المصالح و المهام.

- درجة كبيرة من الوعي بضرورة التحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي لدى الموظفين و أيضا أغلب المنتخبين دون مقاومة للتغيير في سبيل ذلك.

- **ماليا:**

- تمتلك بلدية مستغانم عائدات مالية معتبرة بحكم موقعها الاستراتيجي اقتصاديا و سياحيا بامتياز، مما يساهم في عائدات مالية كبيرة لخزينة البلدية بحيث تكون قادرة على تمويل مشاريع التحول الرقمي و التسيير الذكي لاحقا.

- **نقاط الضعف:**

- **تنظيميا:**

- **غياب التخطيط الاستراتيجي:** لا توجد استراتيجية واضحة للتحول نحو البلدية الذكية حاليا، كما أن اغلب القرارات تكون قصيرة المدى.

- تعدد و تعقيد الإجراءات الإدارية و الاعتماد الكبير على الوثائق الورقية نظرا لقوة الإثبات فيها.

- ضعف التنسيق الداخلي بين المصالح و المديريات في بلدية مستغانم.

- **بشريا:**

- ضعف الكفاءات التقنية و الرقمية البشرية، و غياب شبه كلي للتكوين في الأنظمة الرقمية.

- مقاومة التغيير و الخوف من التكنولوجيا عند بعض المسؤولين القدامى و أيضا محاولة التمسك بالطرق التقليدية فالعمليات الإدارية غالبا.

- ضعف الثقافة الرقمية لدى الموظفين خاصة كبار السن و القدامى.

- هذا و بالإضافة إلى مشاكل عديدة في التسيير ببلدية مستغانم خاصة التدخل الأعضاء المجلس المنتخب في العمل الإداري دون خبرة مسبقة خاصة و أن بعض المنتخبين لم يكونوا موظفين أو عمال قبل انتخابهم .

- **تكنولوجيا:**

- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** الاعتماد على الأجهزة الرقمية قديمة الطراز و لا تتماشى مع تطبيقات الجديدة للتسيير الذكي، و أيضا ضعف كبير في شبكة الانترنت في بعض المصالح و أخرى مفقودة تماما.

- **ماليا:**

- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي خاصة العتاد الرقمي مما يعيق تنفيذ المشاريع و تأجيلها و في غالب الأحيان التنفيذ الجزئي فقط.

- **البيئة الخارجية:**

- **الفرص:**

الفرص هي العوامل الخارجية التي يمكن لبلدية مستغانم استغلالها لانتقال نحو التسيير الذكي، نذكر منها :

- **التوجه الوطني نحو الرقمنة :** الدولة الجزائرية بدأت تتجه نحو الإدارة الإلكترونية و رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإطلاق الخدمات الإلكترونية.

- تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

- تطور الوعي بضرورة الخدمات الإلكترونية مع الزمن فالمواطن أصبح يفضل خدمات سريعة و عن بعد.

- توفر المعلومات فالبلدية تمتلك معلومات خام حول السكان " بيانات سكانية و بيانات حضرية، يمكن الاعتماد عليها أثناء التخطيط الذكي و صنع القرار المحلي خاصة المتعلق بالتنمية المحلية.

- كما أن قرب بلدية مستغانم من المواطن يعد عنصر قوة استراتيجي، إذ يسمح بفهم احتياجاته بشكل مباشر، ما يسهل تصميم خدمات رقمية ملائمة.

- **التهديدات:**

أما عن التهديدات فهي عوامل خارجية قد تعيق نجاح التحول نحو التسيير الذكي و نذكر منها:

- هشاشة البنية الرقمية على المستوى الوطني.
- كثرة الإجراءات و تعقيدها على المستوى الوطني
- تزايد مخاطر الأمن السيبيراني ( القرصنة و تسريب المعلومات).
- التطور السريع للتكنولوجيا مما يجعل الأنظمة المعتمدة عرضة للتقادم.
- تذبذب الاقتصاد الوطني، و منه عائدات مالية محلية غير ثابتة و مستقرة قد يعيق تمويل مشاريع التحول حو التسيير الذكي.
- ضعف الثقافة الرقمية لدى المواطن خاصة كبار السن، و في أغلب الأحيان غياب الثقة في الخدمات الرقمية.

## الفرع الثاني: تحليل باستالPESTEL

### أولا: تعريف و أهمية تحليل باستال

هو أحد النماذج الاستراتيجية المعتمدة في تحليل بيئية أعمال المؤسسات و المنظمات على العموم، حيث يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية و التنافسية وفق أبعاد معينة، بتقييم العوامل الرئيسية خارج إطار و حدود المؤسسة، و التي شهد لها بتأثيرها المباشر و الغير المباشر على أداء أعمال المؤسسة، بحيث يمكن تطوير استراتيجيات للتغلب على المشكلات من أجل وضع أفضل.[1]

و تبرز أهمية هذا النموذج في تمكين المؤسسة " بلدية مستغانم" من فهم موقعها في بيئة نشاطها، و يتيح لها معرفة الاتجاهات و المسارات التي تفيد في تحديث الاستراتيجية و الأهداف "اعتماد التسيير الذكي"، و يمكن استخدام النموذج أيضا في التحقق من المخاطر و تطوير استراتيجيات وفق ما يحد من المخاطر و التهديدات بناء على إدارة المخاطر و الإفادة من الفرص و استغلال الإمكانيات.[2]

و في السياق نفسه، يبرز نموذج باستال **PESTEL** باعتباره إطار عمل يستخدم لتحليل و مراقبة و تقييم العوامل البيئة الكلية التي تؤثر على المؤسسة الناشطة و يتركب هذا النموذج من ستة عوامل وهي : العوامل السياسية، و الاقتصادية و الاجتماعية، و التكنولوجية، و البيئية و القانونية.

[1] قداوي عبد القادر، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج باستال PESTEL : تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر المجلد 07، العدد 02، جوان 2023، ص290.

[2] Perrera, R (2017), The PESTEL Analysis, Sri Lanka : Nerdynaut, P 4.

| نموذج باستال PESTEL | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **P** | **E** | **S** | **T** | **E** | **L** |
| **P**olitical<br>العوامل السياسية | **E**conomic<br>العوامل الاقتصادية | **S**ocial<br>العوامل الاجتماعية | **T**echnological<br>العوامل التكنولوجية | **E**nvironmental<br>العوامل البيـئـية | **L**egal<br>العوامل القانونية |

1-العوامل السياسية **P**oliticalfactors :

الاستقرار السياسي، و طبيعة النظام السياسي ، و توجهات الحكومة و السياسة العامة للدولة.....إلخ.

2-العوامل الاقتصادية **E**conomicfactors :

حالة الاقتصاد، الدخل الوطني، النمو الاقتصادي، سعر الصرف، التضخم، البطالة، المستوى العام للأسعار.....إلخ.

3-العوامل الاجتماعية**S**ocial factors :

التركيبة السكانية و العوامل الديمغرافية (الحجم و التوزيع و العمر و المستويات التعليم)، الدين و الثقافة، الآراء و أنماط الحياةّ، العادات و التقاليد، الروابط الاجتماعية ..... إلخ.

4-العوامل التكنولوجية **T**echnologicalfactors :

التقدم التكنولوجي، التقنيات لجديدة، الابتكار، وتيرة التغير التكنولوجي، انتشار التقنية، مستوى الدفع الإلكتروني، شبكات الاتصال..... إلخ.

5-العوامل البيئية **E**nvironmentalfactors :

تغير المناخ، التلوث، الموارد الخام، و الموارد الطبيعية، مساحة الأرض .....إلخ.

6-العوامل القانونية **L**egalfactors :

القوانين و التشريعات و اللوائح و الأحكام المحاكم..... إلخ.[1]

[1] قداوي عبد القادر، المرجع السابق، ص 291.

**ثانيا: إسقاط تحليل باستال PESTELعلى بلدية مستغانم**

**1- العوامل السياسية:**

هناك سياسات وطنية واضحة نحو الرقمنة منها:

- الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي الجزائر الرقمية 2030، فهي تعد أهم مبادرة سياسية في الجزائر حاليا، فهي تمثل خارطة الطريق للتحول الرقمي في كل القطاعات .
- إنشاء المحافظة السامية للرقمنة التي هي هيئة حكومية أنشأت لقيادة التحول الرقمي و متابعة تنفيذ المشاريع و التنسيق بين القطاعات.
- برنامج التمكين الرقمي الوطني 7.77 يهدف إلى تأهيل المواطنين بالمهارات الرقمية و نشر الثقافة و الوعي الرقمي و ايضا الإدماج الرقمي بالمجتمع.

و منه تعتبر بلدية مستغانم واحدة من أهم الجماعات المحلية التي يمسها هذا التطور.

**2- العوامل الاقتصادية :**

باعتبار اقتصاد الجزائر اقتصادا ريعيا يتعمد على مداخيل المحروقات، فقد أصبحت الجزائر تتجه اقتصاديا نحو تنويع الاقتصاد خارج المحروقات، و استخدام التحول الرقمي كأداة لتطوير الاقتصاد الرقمي، و دعم الابتكار و المؤسسات الناشئة، و أيضا العمل على رقمنة القطاع المالي و المصرفي.

و دون أن ننسى أن هذا التحول الجذري يتطلب عائدات مالية و موارد ضخمة تشكل عائقا أمامه، أي أن هذا التحول يبقى رهين التحولات الاقتصادية و حالة الاقتصاد الوطني و منه عائدات بلدية مستغانم و مداخيلها السنوية.

**3- العوامل الاجتماعية:**

يمكن اعتبار العامل الاجتماعي عامل محفز للتحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي ذلك أن تطور ثقافة المجتمع الرقمية و احتكاكه بمختلف الاجهزة الإلكترونية في حياته اليومية، اكسبته خبرة متواضعة و اصبح يطالب بخدمة عمومية من البلديات عموما و بلدية مستغانم خصوصا عصرية و سريعة و ذات جودة، دون الإنتظار في طوابير و دون أوراق.

**4- العوامل التكنولوجية :**

تتمثل العوامل التكنولوجية في مدى توفر و استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و البنية الرقمية التحتية، إضافة إلى العنصر البشري المؤهل لتعامل مع هذه التقنيات الرقمية.

و بعبارة أخرى المستوى التكنولوجي و الرقمي للبلاد عموما أي البيئة الخارجية للمنظمة و التي حتما ستتأثر بهذه التكنولوجيا ي تعاملاتها الإدارية و تقديمها للخدمة العمومية.

**5- العوامل البيئية:**

تمثل العوامل البيئية مختلف الجوانب المرتبطة بالبيئة الطبيعية و الاستدامة، كما تشمل مدى التزام المؤسسات باعتماد ممارسات صديقة بالبيئة و تقليل آثار التلوث.

و بأسقاط هذه العوامل على بلدية مستغانم فإنها مسؤولة في الحفاظ على البيئة و ترشيد استهلاك الموارد و ايضا مراعاة المعايير البيئية في المشاريع المحلية كما ان إدماج حلول ذكية يمكن أن يساهم في تعزيز الاستدامة البيئية رغم وجود تحديات مثل محدودية الإمكانيات أو ضعف الوعي البيئي، خاصة الخدمات الرقمية تثقل من استخدام الورق كمورد و الحد من التلوث أي برميه في المحيط البيئي مثلا.

**6- العوامل القانونية :**

يقصد بالعامل القانوني مختلف التشريعات و القوانين داخل البلاد التي تؤطر التوجه الرقمي و تحدد طريقته و إجراءاته و على سبيل المثال:

**- القانون 07/18 المؤرخ في 2018/07/10 و المعدل و المتمم بالقانون 11/25 لعام 2025 لحماية الاشخاص في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي** : يضع الضوابط القانونية لجمع و استخدام و تخزين البيانات الشخصية للأفراد لضمان الخصوصية و الأمان في مختلف الأنظمة الرقمية.

**- القانون 04/15 المؤرخ في 2015/02/01 المعاملات الإلكترونية و التوقيع الإلكتروني:** يضفي الحجية القانونية على الوثائق الإلكترونية و التوقيع الرقمي و يعزز الثقة في المعاملات المالية و الإدارية التجارية عبر الانترنت.

## المطلب الثاني: تحليل فجوة الجاهزية و أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو التسيير الذكي

### الفرع الأول: تحليل الفجوة جاهزية بلدية مستغانم

#### أولا: تحليل الفجوة Gap Analysis

يعتبر تحليل الفجوة من بين أهم نماذج التحليل الإستراتيجي، و يقصد به مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها، بالأداء المخطط له وهو الهدف.

و عندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فغنه يكون لزاما على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.[1]

وتتطلب عملية تحليل الفجوة المرور بخمس مراحل أساسية نوجزها في ما يلي:

**1- تشخيص الوضع الحالي:? CurrentState Where are we now -**

تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة و جمع البيانات **"تحليل سوات و باستال"**و تحليل موارد المؤسسة .

**2- تحديد الحالة المستقبلية : Where do wewant to be ?- Future State**

تحديد الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها خلال إطار زمني محدد.

**3- قياس الفجوة و تحليلها :The Gap**

مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف، و تحديد أسباب القصور أو العقبات التي منع الوصول إلى الأهداف.

**4- وضع خطة عمل :? How do we close the gap**

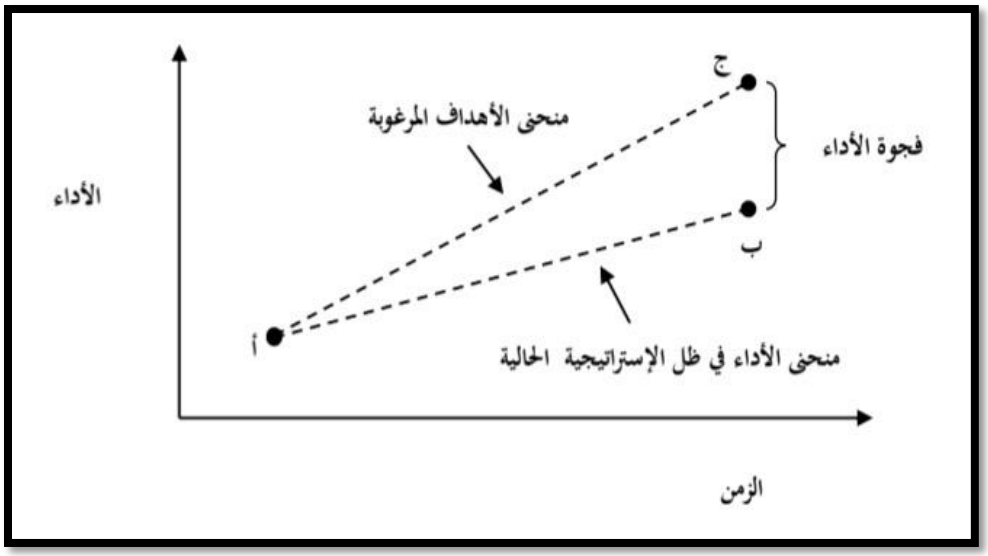
صياغة استراتيجيات و تكتيكات محددة و تخصيص الموارد الازمة و تحديد مؤشرات الأداء لسد الفجوة بنجاح.

**5- تنفيذ خطة العمل و مراقبة التقدم:**

تنفيذ خطة العمل و مراقبة التقدم و قياس مؤشرات الأداء و المعالم الرئيسية نحو الاتجاه الصحيح، و إجراء التعديلات حسب الضرورة، و التأكد من أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح لسد تلك الفجوات و منه تحقيق الأهداف المرجوة.

و يمكن توضيح الفجوة الاستراتيجية في الشكل الموالي:[1]

[1] نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية ـ إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 150.




أما عن أهمية تحليل الفجوة الاستراتيجية، فهي تعتبر أداة أساسية تساعد المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة على تشخيص واقعها الحالي و مقارنته بالأهداف المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها، مما يسمح بالكشف عن نقاط القصور و الاختلالات التي تعيق الوصول إلى الاداء المطلوب.

و بهذا فهي تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم رؤية واضحة حول الفارق بين الوضع الراهن و الوضع المستهدف، الأمر الذي يمكن الإدارة من اقتراح حلول و اجراءات تصحيحية لتقليص هذه الفجوة و تحسين الأداء، و تبرز اهمية هذا التحليل في تقييم مدى جاهزية البلدية للتحول الرقمي و اعتماد التسيير الذكي، عبر تحيد العراقيل التنظيمية و التقنية و البشرية التي تحد من تحقيق أهداف الرقمنة و التحديث الإداري.

**ثانيا: إسقاط تحليل الفجوة على بلدية مستغانم**

**1- الفجوة التقنية:**

**أ- الوضع الحالي:**

- توفر محدود إلى متوسط للتجهيزات الرقمية.
- ضعف الربط الشبكي الداخلي.
- الاعتماد الجزئي على الأنظمة الإلكترونية.

[1] نادية العارف، نفس المرجع، ص151.

**ب – الوضع المستهدف:**

- إدارة رقمية مترابطة.
- أنظمة معلومات ذكية.
- أرشفة إلكترونية شاملة.
- خدمات إلكترونية متكاملة للمواطن.

**ج – الفجوة:**

**وجود نقص كبير في البنية الرقمية التحتية.**

**2- الفجوة البشرية:**

**أ- الوضع الحالي:**

- محدودية الكفاءات الرقمية.
- ضعف التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- مقاومة بسيطة لبعض الموظفين للتغيير الإداري الرقمي.

**ب – الوضع المستهدف:**

- موارد بشرية متمكنة رقميا.
- تكوين مستمر للموظفين.
- ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار الرقمي.

**ج – الفجوة:**

**عدم توافق مستوى التأهيل البشري مع متطلبات الإدارة الذكية.**

**3- الفجوة التنظيمية:**

**أ- الوضع الحالي:**

- هيكل تنظيمي تقليدي، غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
- ضعف التنسيق بين المصالح.
- غياب المرونة في الإجراءات الإدارية و اعتماد محدود على العمل الرقمي فالتسيير.

**ب – الوضع المستهدف:**

- هيكل تنظيمي مرن، يتماشى مع استراتيجية التحول الرقمي.

- تنسيق و تكامل بين مختلف المصالح.
- تبسيط الإجراءات الإدارية و الاعتماد على التسيير الرقمي في العمليات الإدارية و تقديم الخدمة العمومية.

**ج – الفجوة:**

**عدم توافق المستوى الإداري و التنظيمي مع متطلبات التحول الرقمي و التسيير الذكي.**

تظهر النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان و الملاحظة الميدانية، إلى جانب ما استنتج من تحليل **سوات SWOT** و تحليل **باستال PESTEL** و تحليل فجوة الأداء وجود مستوى محدود من الجاهزية لدى بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي في تسيير المرفق العمومي و تقديم الخدمات العمومية الإدارية.

فقد أبرز الاستبيان استمرار الاعتماد على الإجراءات التقليدية و ضعف توظيف الادوات الرقمية في المعاملات اليومية، و هو ما تؤكده الملاحظة المباشرة لواقع سير العمل الإداري.

كما كشف تحليل **سوات SWOT** عن وجود نقاط ضعف داخلية مرتبطة بنقص البنية التحتية الرقمية و ضعف التكوين في مجال الرقمنة، مع هيكل تنظيمي و إداري تقليدي لا يخدم متطلبات التحول الرقمي، في حين أظهر تحليل **باستال PESTEL** أن الإطارين التكنولوجي و التشريعي رغم تطورهما نسبيا على المستوى الوطني، إلا أن انعكاساتهما المحلية ما تزال محدودة من حيث التطبيق الفعلي.

أما تحليل فجوة الأداء فقد بين اتساع الفجوة بين الوضع الحالي لبلدية مستغانم مع متطلبات التسيير الذكي من حيث التنظيم و العنصر البشري المؤهل و مدى تقدم البنية التحتية الرقمية و تكامل الأنظمة المعلوماتية، و عليه فإن مجمل هذه المؤشرات تعكس عدم جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد التحول نحو التسيير الذكي بالشكل المطلوب في المرحلة الراهنة.

**الفرع الثاني: أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو التسيير الذكي**

تشكل آفاق تطوير بلدية مستغانم نحو اعتماد التسيير الذكي مسارا تكامليا يرتكز أساسا على إعادة هيكلة الجانب التنظيمي، وتأهيل العنصر البشري، وتعزيز البنية التحتية الرقمية بشكل منسجم.

فعلى المستوى التنظيمي، تبرز ضرورة الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى هياكل مرنة قائمة على الرقمنة وتبسيط الإجراءات، مع تبني حوكمة رقمية تعزز الشفافية والتنسيق بين مختلف المصالح.

أما فيما يتعلق بالعنصر البشري، فإن نجاح هذا التحول يظل رهينا بتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين من خلال التكوين المستمر ونشر ثقافة الابتكار، ذلك أن التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق دون موارد بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. [1]

وفيما يخص البنية التحتية الرقمية، فإن الأمر يتطلب الاستثمار في شبكات الاتصال وتحديث نظم المعلومات وتبني منصات رقمية موحدة، و أيضا عتاد و تقنيات تكنولوجية متطورة، فالبنية التحتية الرقمية تمثل الأساس لأي مشروع تسيير ذكي ناجح. [2]

وعليه، فإن تحقيق التسيير الذكي على مستوى بلدية مستغانم يستدعي مقاربة شمولية تدمج بين التنظيم الفعال، والموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية الرقمية المتطورة بما يضمن تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز ثقة المواطن بالإدارة المحلية.

[1] حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف، المرجع السابق، ص172.
[2] حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف، المرجع السابق، ص173.

**خاتمه**

أظهرت النتائج المستخلصة من الاستبيان والملاحظة الميدانية، والمدعومة بأدوات التحليل الاستراتيجي مثل سوات SWOT و باستال PESTEL وتحليل الفجوة صورة واضحة عن واقع بلدية مستغانم في إطار سعيها نحو التحول إلى التسيير الذكي. و قد أبرزت هذه النتائج وجود مجموعة من الاختلالات التي تمس الجوانب التنظيمية و البشرية والتكنولوجية، إضافة إلى وجود فجوة ملحوظة بين الوضع الحالي ومتطلبات تطبيق التسيير الذكي.

و بناء على ذلك، يتضح أن بلدية مستغانم تفتقر في الوقت الراهن إلى المقومات الأساسية التي تمكنها من اعتماد التسيير الذكي بشكل فعال، سواء على مستوى تقديم الخدمات العمومية أو إدارة المعاملات الإدارية، الأمر الذي يستدعي مستقبلاً تبني إصلاحات شاملة تساهم في تحقيق انتقال تدريجي نحو نظام تسيير ذكي متكامل.


خاتمه

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة تقودها الثورة الرقمية، مما أعاد تشكيل أنماط التسيير العمومي وفرض على الجماعات المحلية ضرورة إعادة التفكير في أساليب عملها بما يتماشى مع متطلبات العصر. ولم يعد التسيير الذكي مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يفرض نفسه كمدخل أساسي لتحقيق الفعالية، الشفافية، وتحسين جودة الخدمة العمومية.

غير أن الانتقال نحو هذا النمط من التسيير لا يتحقق بمجرد إدخال التكنولوجيا، بل يرتبط بجملة من الشروط المتكاملة التي تشمل البنية التحتية و الكفاءة البشرية، والجاهزية التنظيمية، وفي ظل غياب هذه المقومات أو ضعفها، يبقى تبني التسيير الذكي محدود الأثر، وقد يتحول إلى مجرد مظاهر شكلية لا تحقق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق، يمكن التأكيد على أن نجاح أي تجربة في مجال التسيير الذكي يظل رهينًا بمدى توفر بيئة مؤسسية داعمة قادرة على استيعاب التحول الرقمي بشكل تدريجي ومتكامل. وعليه، فإن عدم جاهزية بعض الجماعات المحلية في الوقت الراهن لا يعد عائقًا نهائيًا، بقدر ما يعكس مرحلة انتقالية تتطلب مزيدًا من الإصلاحات والاستثمارات الموجهة.

وفي هذا الإطار، تتأكد صحة الفرضية القائلة بعدم جاهزية بلدية مستغانم حاليًا لاعتماد التسيير الذكي في تقديم الخدمة العمومية وفي معاملاتها الإدارية وهو ما يستدعي تبني رؤية مستقبلية قائمة على التدرج في التحول، وتعزيز القدرات المحلية، بما يسمح بالانتقال من نموذج تقليدي إلى نموذج ذكي ومستدام.

ويبقى الرهان الحقيقي في قدرة الفاعلين المحليين على تحويل هذا التحدي إلى فرصة، من خلال بناء منظومة رقمية متكاملة تستجيب لتطلعات المواطن وتواكب متطلبات التنمية المحلية في عصر الرقمنة.

# ملاحق




**الملحق رقم 01**




**الملحق رقم 02**




**الملحق رقم 03**



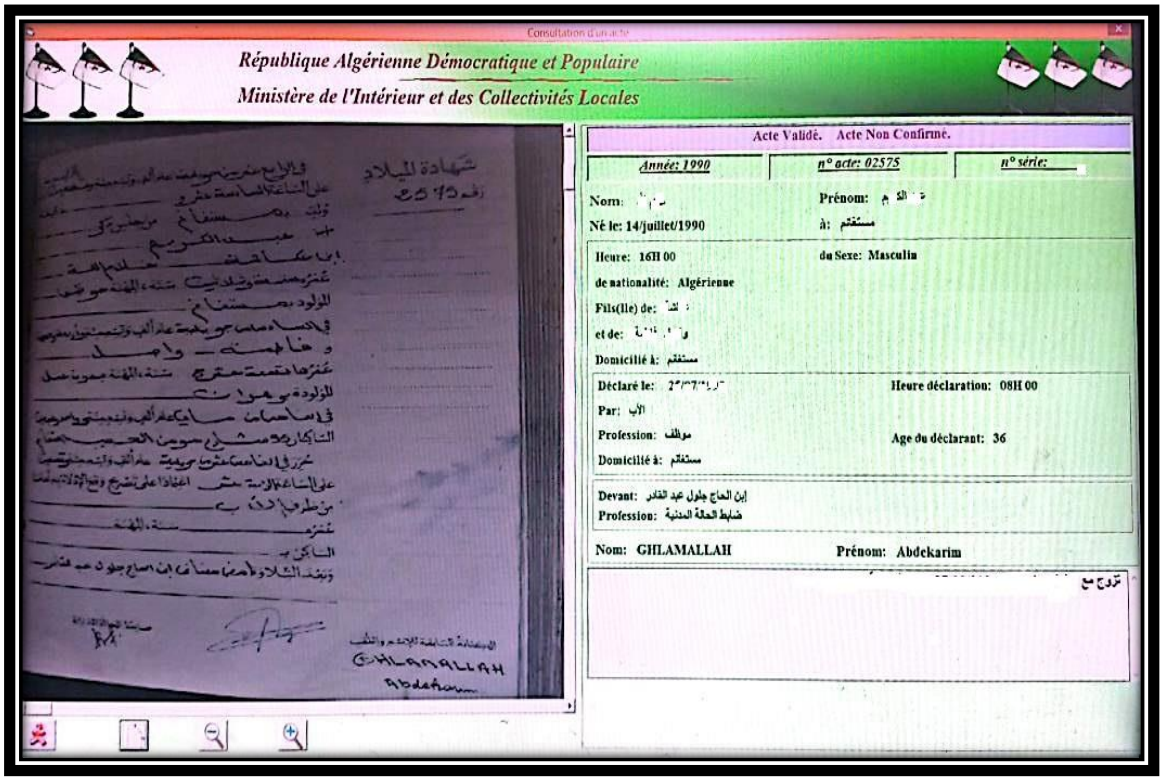

**الملحق رقم 04**




# الملحق رقم 05




# الملحق رقم 06




# الملحق رقم 07







**الملحق رقم 08**







**الملحق رقم 09**







**الملحق رقم 10**







**الملحق رقم 11**







# الملحق رقم 12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية / دائرة / بلدية: السجل الوطني للحالة المدنية

# شهادة الميلاد
نسخة إلكترونية

رقم الشهادة .....

في يوم (1) ا.....

على الساعة..... ولد(ت) ب.....

بلدية..... ولاية.....

المسمى (ة) (2).....

الجنس ذكر

ابن (ة) ..... عمره .. / .. / .. مهنته ////.....

و..... عمرها .. / .. / .. مهنتها ////.....

الساكن، ب.....

بلدية ..... ////..... ولاية ////.....

حرر في..... على الساعة العاشرة صباحا و اربعون د.....

بإعلان أدلى به السيد (ة).....

و بعد اللاوة وقع معنا لخن..... ضابط الحالة المدنية بالبلدية

البيانات الهامشية:

/ / / / /

لا شيء

/ / / / /

حررت ب الجزائر ..... في 2022/11/10

الكتابة البارزة للاسم واللقب بالأحرف اللاتينية

ا.....

1-الاسم الكامل للمولود

2-اسم ولقب الوالد

مستخرج من السجل الوطني للحالة المدنية

المرجع ح م 7

**الملحق رقم 13**



# قائمة
# المراجع و المصادر

❖ **المراجع و المصادر باللغة العربية:**

- **النصوص القانونية و التنظيمية:**

**01-** المرسوم التنفيذي رقم 10- 210، المؤرخ في 7 شوال 1431 الموافق 16 سبتمبر 2010، المتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، الجريدة الرسمية 54 الصادرة 10 شوال 1431 الموافق 19سبتمبر 2010.

**02-** تعليمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية رقم 1435 المؤرخة في 2014/02/13 الشروع في بداية العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

**03-** مذكرة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية رقم 1436 المؤرخة في 2014/02/13 توضح الإجراءات العملية للشروع في استغلال السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

- **الكتب:**

نعيم إبراهيم الظاهر، الطريق نحو الحوكمة الإلكترونية رؤية متكاملة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان 2010.

**01-** حنان الصادق بيزان، دراسات و رؤى معلوماتية في إدارة المعلومات و المعرفة دار حميثرا للنشر و الترجمةّ القاهرة، 2017.

**02-** يوسف منصور، الإدارة الرقمية: مفاهيم و تطبيقات، دار الجامعات الحديثة القاهرة، 2022.

**03-** عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة 02، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2007.

**04-** حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم و البحث العلمي في مناهج العلوم المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2008.

**05-** نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية ـ إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2000.

- **المجلات العلمية:**

**01-** بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، المجلد 15 ، العدد 01 (2025)، مارس 2025.

**02-** شاوش خيرة، خلوف زهرة، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة و التدقيق و المالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة الجزائر، المجلد 05، العدد 01 أوت 2023.

**03-** بن يزة يوسف ، تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة باتنة01 الجزائر، المجلد 16، العدد 03، أفريل 2024.

**04-** خواثرة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا و ما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر، المجلد 58، العدد 02، ماي 2021.

**05-** بلقاضي آسيا ، متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة جامعة سطيف 01 الجزائر، المجلد 09 العدد 01، جوان 2024.

**06-** حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتها فالإدارة الجزائرية، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية و الحضارية جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، المجلد 07، العدد 02 ديسمبر 2021،ص 174-176.

**07-** زكرياء ربيع، الحوكمة الذكية كمفهوم متطور للحوكمة الإلكترونية مجلة المعارف، كلية الحقوق و العلوم السياسية البويرة الجزائر، المجلد 20 العدد01، جوان 2025.

**08-** سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات و الاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر المجلة الجزائرية للأمن و التنمية جامعة باتنة 01 الجزائر، المجلد 10، العدد01، جانفي 2020.

**09-** حربوش سمير، بن شهيدة محمد، أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الارشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت مجلة العبر للدراسات التاريخية و الأثرية في شمال إفريقيا جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2024.

**10-** أحمد ابراهيم عبد النبي هدى، عبد العزيز الجربوع نورة ، دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية STC المجلة الدولية للتنمية ، كليات الشرق العربي للدراسات العليا الرياض المملكة العربية السعودية، المجلد 14، العدد 02 (2025)، ماي 2025.

**11-** الخلايلة محمد ممدوح فارس، استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة الحكومية و التحول للبلدية الذكية مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية الإصدار 35، جانفي 2024.

**12-** دعي أحمد، أبو القاسم سعد الله، نظم و معايير إدارة الوثائق الإلكترونية دراسة تقييمية لنظام وزارة التربية الوطنية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، جامعة الجزائر 02 الجزائر، المجلد 07، العدد 02، أفريل 2022.

**13-** قريبط حنان، فراح فريال، تكنولوجيا البيانات الضخمة Big Data و أثر استخدامها على المؤسسة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد01، مارس 2022.

**14-** سالم أروى، يونس سعيد الخفاف سمية، تأثير البعد التكنولوجي على المكتبات الذكية، مجلة ببليوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات، العراق ، العدد 01 جانفي 2024.

**15-** عامر ايمان، عتيق الشيخ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر ، المجلة الجزائرية للمالية العامة، سعيدة الجزائر، المجلد 15، العدد 01 مارس 2025.

**16-** بعطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج سوات SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية- دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 05 العدد 02،2021 .

**17-** قداوي عبد القادر، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج باستال PESTEL : تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، المجلد 07،العدد 02،جوان 2023 .

**18-** مجلة الداخلية، العدد 02، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر و الإشهار وحدة الطباعة رويبة، جويلية 2018.

- **الرسائل الجامعية:**

**01-** غشي نور الهدى ، بن قايد إيمان، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية: دراسة حالة بلدية زلفانة ولاية غرداية، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية الجزائر، 2022.

**02-** مسيخ ياسين، استخدام الحوسبة السحابية في تقديم الخدمات العمومية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر، 2018.

**03-** لمادي تبر، منصر عيسى، مريتل عبد المالك، الرقمنة على مستوى البلدية مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2024.

- **الملتقيات:**

**01-** كلو صباح محمد، الحوسبة السحابية: مفهومها و تطبيقاتها في مجال المكتبات و مراكز المعلومات، الملتقى الدولي الواحد و العشرون SLA-AGC، جامعة السلطان قابوس، ابو ظبي، الإمارات العربية المتحدة 17- 19 مارس 2015.

❖ **المراجع و المصادر باللغة الأجنبية:**

**01-** Thi Thuy Hoai's ,Big Data-Opportunities and Challenges International Journal of Innovative Research in Technology and Science (ijiris) ,Volume 3, Number 5, 2013, p 1-5.

**02-** Azad ADAM, Implementing Electronic Document and Record Management Systems. NewYork: Auerbach Publications Taylor & Francis Group, 2008, p10.

**03-** Perrera, R (2017), The PESTEL Analysis, Sri Lanka : Nerdynaut, P 4.


فهرس

# الفهرس


مقدمه ..... -

الفصل الأول: التحول الرقمي و التسيير الذكي..... 09

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي..... 10

المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي و أهميته..... 10

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي..... 10

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي..... 13

المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي و متطلباته..... 15

الفرع الأول: دوافع التحول الرقمي..... 15

الفرع الثاني: متطلبات التحول الرقمي..... 16

المبحث الثاني: التسيير الذكي كخيار استراتيجي ما بعد التحول الرقمي..... 18

المطلب الأول: تعريف التسيير الذكي و أبعاده..... 18

الفرع الأول: تعريف التسيير الذكي..... 18

الفرع الثاني: أبعاد التسيير الذكي..... 20

المطلب الثاني: نماذج التسيير الذكي و تقنياته..... 24

الفرع الأول: نماذج التسيير الذكي..... 24

الفرع الثاني: تقنيات التسيير الذكي..... 31

# الفهرس


الفصل الثاني: تقييم جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي..... 37
المبحث الأول: التحول الرقمي في بلدية مستغانم..... 38
المطلب الأول : تقديم بلدية مستغانم..... 38
الفرع الأول: التعريف ببلدية مستغانم..... 38
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم..... 40
المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي في بلدية مستغانم و تحدياته..... 44
الفرع الأول: مظاهر التحول الرقمي في بلدية مستغانم..... 44
الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي في بلدية مستغانم..... 50
المبحث الثاني: تحديد مستوى جاهزية بلدية مستغانم لاعتماد نماذج التسيير الذكي..... 54
المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لبلدية مستغانم..... 54
الفرع الأول: تحليل سوات SWOT ..... 54
الفرع الثاني: تحليل باستال PESTEL ..... 64
المطلب الثاني: تحليل فجوة الجاهزية و أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو التسيير الذكي 68
الفرع الأول: تحليل الفجوة جاهزية بلدية مستغانم..... 68
الفرع الثاني: أفاق تطوير بلدية مستغانم نحو اعتماد التسيير الذكي..... 73
خاتمه ..... -
ملاحق ..... -
قائمة المراجع و المصادر..... -

## مـلخص مذكرة الماستر

تتناول هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي واعتماد التسيير الذكي في الجماعات المحلية من خلال تقييم مدى جاهزية بلدية مستغانم للانتقال من النمط التقليدي في التسيير إلى نمط حديث قائم على الرقمنة، وتهدف إلى الإجابة عن إشكالية رئيسية تتمثل في مدى قدرة البلدية على تبني التسيير الذكي بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات العمومية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، مدعماً بأدوات ميدانية مثل الاستبيان والملاحظة، إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أسلوبي SWOT وPESTEL، إلى جانب تحليل الفجوة لتحديد مستوى الجاهزية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بلدية مستغانم تمتلك بعض المقومات الأساسية للتحول الرقمي غير أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب لاعتماد التسيير الذكي بشكل فعّال بسبب وجود تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية، كما أظهرت النتائج وجود فجوة بين الوضع الحالي ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية.



الكلمات المفتاحية:

1/ التحول الرقمي 2/ التسيير الذكي 3/ الجماعات المحلية
4/ جاهزية البلدية 5/ الإدارة الذكية 6/ الخدمات العمومية



## Abstract of Master's Thesis

This study addresses the topic of digital transformation and the adoption of smart management in local communities by assessing the readiness of the municipality of Mostaganem to transition from a traditional management style to a modern, digitally based one. It aims to answer a key question: the extent to which the municipality can adopt smart management in a way that contributes to improving the efficiency of administrative performance and the quality of public services. The study employs a descriptive and analytical approach, supported by field tools such as questionnaires and observation, in addition to analyzing the internal and external environment using two methods SWOT and PESTEL, along with gap analysis to determine the level of readiness ;The study concluded that the municipality of Mostaganem possesses some basic components for digital transformation, but it has not yet reached the required level to effectively adopt smart management due to organizational, technical and human challenges. The results also showed a gap between the current situation and the requirements for the transition towards smart management.



Keywords:

**1/** Digital transformation **2/** Smart management **3/** local communities
**4/** Municipality readiness **5/** Smart management **6/** Public services