

دليل الجماعات المحلية لتنفيذ استراتيجية
التحول الرقمي في الجزائر 2025-2030

د. روة محمد

استاذ متعاقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية
(المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة)

دليل الجماعات المحلية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر 2025-2030

الشهاب الأكاديمية

© منشورات الشهاب، 2025.

الهاتف: 0555 99 15 67 / الفاكس: 023 84 72 04

www.chihab.com / fb : Chihab éditions

978-9961-63-244-4 : ISBN

الإيداع القانوني: ماي 2025

إهداء

إلى من غرس في عقلي وقلبي حب المعرفة.
إلى من علمني أن التغيير يبدأ بفكرة.
إلى من آمن بأن الوطن يمكن أن ينهض بإرادة أبنائه.
إلى كل العاملين من أجل إدارة محلية أفضل.
إلى شباب الوطن الحالم بإدارة رقمية شفافة، عادلة، وقريبة من المواطن.
إلى روح كل مصلح رفض الواقع وعمل لأجل مستقبل مختلف.
نهدي هذا العمل المتواضع.
سائلين الله أن يكون لبنة في بناء إدارة محلية أكثر كفاءة وإنسانية

مقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولا جذريا بفعل الثورة الرقمية التي غيرت طبيعة التفاعل بين الدولة والمجتمع، وأسهمت في إعادة صياغة دور المؤسسات العمومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، حيث بات التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا مفر منه لضمان فعالية الإدارة، وتحقيق الشفافية، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز العلاقة بين المواطن والدولة. وتزداد أهمية هذا التحول عند الحديث عن الإدارة المحلية، بوصفها الفضاء الأقرب للمواطن، والأكثر قدرة على الاستجابة لحاجياته اليومية، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، غير أن نجاح هذا التحول يظل مرهونا بمدى استعداد الجماعات المحلية لاعتماد التكنولوجيا الرقمية، وتكييف هياكلها التنظيمية والتشغيلية وفقا لمتطلبات العصر الرقمي، وهو ما يستدعي مقارنة شاملة تتجاوز البعد التقني لتشمل الأبعاد الاستراتيجية، التنظيمية، القانونية، والثقافية.

يأتي هذا الكتاب ليقدم مقارنة منهجية وعملية للتحول الرقمي في الجماعات المحلية، من خلال دراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي، وتحليل علاقته بالحكومة الإلكترونية والذكية، واستعراض دور الإدارة المحلية في قيادة هذا التحول، ثم التطرق إلى المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية المحلية، وانتهاء باقتراح نموذج استراتيجي متكامل وخطط تنفيذية وآليات مؤسسية تسرع من وتيرة التحول الرقمي على المستوى المحلي.

1/ لماذا التحول الرقمي ضروري للجماعات المحلية؟

الجماعات المحلية هي الأقرب إلى المواطن، وبالتالي فإن رقمتهتها تحدث أثرا مباشرا على الحياة اليومية للسكان، تكمن أهمية التحول الرقمي محليا في:

- تحسين جودة الخدمات العمومية (التسجيل واستخراج عقود الحالة المدنية، الرخص الإدارية، تحصيل الجباية... إلخ).

- تقليل التكاليف والوقت في المعاملات الإدارية.

- تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.
- تحفيز التنمية المحلية من خلال خلق بيئة جاذبة للاستثمار.
- تعزيز العلاقة مع المواطن وتسهيل آليات المشاركة.

2/ التحول الرقمي رافد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

- يعد التحول الرقمي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، لاسيما الهدف 11 المتعلق بجعل المدن والمجتمعات شاملة وآمنة ومرنة ومستدامة، من خلال:
- تحسين التخطيط الحضري.
 - مراقبة البيئة عبر أنظمة الاستشعار.
 - تنظيم النقل والنفائات والطاقة بطرق ذكية.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد.

3/ تحديات التحول الرقمي في السياق المحلي:

- رغم الإمكانيات التي وفرتها الدولة الجزائرية لا أن الجماعات المحلية تواجه تحديات متعددة، من أبرزها:
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية.
 - نقص الكفاءات الرقمية.
 - غياب استراتيجية واضحة للتحول.
 - محدودية التمويل والاعتماد المفرط على الإدارة المركزية.

4/ دوافع إعداد الدليل الرقمي للجماعات المحلية:

- أمام التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد توقعات المواطنين، من حيث الجودة والسرعة والشفافية في الخدمات العمومية، أصبحت الجماعات المحلية مطالبة بتبني مقاربة رقمية متكاملة في تسيير الشأن العام المحلي، غير أن نجاح هذا التحول لا يتحقق تلقائيا بل يتطلب مرجعية ومنهجية واضحة وواقعية، وهو ما يستدعي وجود دليل عملي ومرجعي يوجه الفاعلين المحليين في تخطيط وتنفيذ مشاريع الرقمنة، لان غياب الإطار المرجعي الموحد يحول دون نجاح المبادرات الرقمية على المستوى المحلي، وهذا راجع للأسباب التالية:
- غياب التوجيهات العملية والمنهجية.
 - تشتت المبادرات الرقمية وغياب التنسيق.
 - غموض في تحديد الأولويات الرقمية وعدم تجانسها مع الموارد المتاحة.
 - الارتجال في تنفيذ المشاريع الرقمية دون تقييم مسبق.

لذلك يعد إعداد دليل وطني موحد للتحول الرقمي على مستوى الجماعات المحلية أمراً أساسياً لتوحيد الرؤية وتوجيه الجهود.

5/ الحاجة إلى تسريع الرقمنة المحلية:

تظهر المؤشرات أن وتيرة الرقمنة في البلديات والولايات ما تزال بطيئة وغير متجانسة، ما يضعف من مردودية المشاريع الوطنية للتحول الرقمي، ويزيد من الفجوة الرقمية بين المناطق، لذلك يسعى هذا الدليل إلى:

- تسريع خطط الرقمنة بطريقة منهجية.
- تحفيز الجماعات المحلية على المبادرة الفعالة.
- تقليص الفوارق الرقمية بين البلديات.
- دعم التكامل الرقمي الوطني بين المستويين المركزي والمحلي.

6/ دعم بناء قدرات الفاعلين المحليين:

يعاني العديد من المنتخبين والإداريين المحليين من ضعف التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما ينعكس سلباً على القدرة على تصور وتنفيذ مشاريع رقمية فعّالة، ويأتي هذا الدليل لتوفير:

- مرجعية مفاهيمية بسيطة ومبسطة.
- أدوات عملية للتشخيص والتخطيط.
- نماذج جاهزة قابلة للتكييف مع السياق المحلي.

7/ ضمان التكامل مع الاستراتيجيات الوطنية:

تعكف الدولة على تنفيذ استراتيجيات وطنية رقمية متعددة (الإدارة الإلكترونية، رقمنة الحالة المدنية، منصة بلديتي، السجلات الرقمية...)، إلا أن نجاح هذه السياسات مرتبط بمدى تكاملها وتنزيلها على المستوى المحلي، وهنا يبرز دور الدليل في:

- ربط الجماعات المحلية بالسياسات الوطنية.
- تحديد كفاءات التفاعل مع المنصات والخدمات المركزية.
- دعم آليات التتبع والتقييم المحلي للسياسات الرقمية.

8/ تعزيز البعد التشاركي والشفافية:

يعد التحول الرقمي فرصة لتعزيز مشاركة المواطن وتحقيق الشفافية في التسيير، غير أن ذلك يتطلب أدوات تواصل ومنصات رقمية مصممة بشكل سليم، ومن دوافع إعداد الدليل:

- توجيه البلديات نحو إنشاء منصات تفاعلية مع المواطنين.

- تشجيع استخدام البيانات المفتوحة بالبوابات والمنصات والتطبيقات الرقمية.
- دعم ثقافة المشاركة الرقمية على المستوى المحلي.

9/ الفئة المستهدفة من دليل التحول الرقمي للجماعات المحلية:

لكي يكون دليل التحول الرقمي فعالاً وذا أثر عملي، من الضروري تحديد الفئات المعنية به بدقة، بما يسمح بتكثيف مضامينه مع احتياجاتهم، ومستوى مسؤولياتهم، وقدراتهم على التغيير والتنفيذ، فالفعل الرقمي المحلي لا يُنجز من طرف جهة واحدة، بل هو ثمرة تعاون بين عدد من الفاعلين المتكاملين على مستوى الجماعة المحلية.

- المنتخبون المحليون:

رؤساء المجالس الشعبية البلدية والولاية وأعضاءها، هم الفئات المحورية المستهدفة بالدليل، باعتبارهم:

✓ صناع القرار المحلي.

✓ الجهة التي تصادق على الميزانيات والمشاريع.

✓ الموجه السياسي والاستراتيجي لعملية التحول الرقمي.

ويهدف الدليل إلى تزويدهم بفهم واضح للتحول الرقمي كخيار تنموي، وكيفية دمجه في المخططات المحلية للتنمية.

- الإدارات المحلية والإطارات التنفيذية:

تمثل الإدارة البلدية والإطارات التنفيذية للولاية، القوة التنفيذية لمشاريع التحول، وتشمل:

✓ الأمناء العاميين للبلديات والولايات.

✓ رؤساء المصالح التقنية والإدارية.

✓ المكلفين بتسيير المشاريع المحلية.

يقدم لهم الدليل منهجيات واضحة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الرقمية، وتسهيل التنسيق بين المصالح.

- المهندسون وتقنيون المحليون:

يمثل التقنيون والمهندسون في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الطرف الفني المنفذ للتحول الرقمي، وغالبا ما يواجه هؤلاء:

✓ نقص في التوجيه العملي المرتبط بالبيئة المحلية.

✓ غموضًا في التوقعات من عملهم ضمن الإدارة.

ويمنحهم الدليل أدوات تطبيقية، ومبادئ الحوكمة الرقمية، ويُسهم في ربطهم بباقي الفاعلين بطريقة تشاركية.

- **المجتمع المدني والفاعلون المحليون:**

في سياق الحكومة المفتوحة والشفافة، أصبح المجتمع المدني:

✓ شريكا في الرقابة والمساءلة.

✓ فاعلا في تصميم الخدمات الرقمية.

✓ ناقلا لمطالب المواطنين ووسيطا في بناء الثقة.

ويسعى الدليل إلى تعزيز إشراك المجتمع المدني في مختلف مراحل التحول الرقمي، من خلال رصد مقترحات عملية ومماذج شراكة ممكنة.

- **مؤسسات الدعم والتكوين:** تشمل هذه الفئة:

✓ معاهد التكوين المهني والإداري.

✓ الجامعات والمخابر البحثية.

✓ حاضنات الاعمال الجامعية والخاصة.

وعليه يمكن اعتماد الدليل كمصدر مرجعي لتكوين الكوادر المحلية أو مرافقة الجماعات المحلية في تنفيذ مشاريعها الرقمية.

- **الإدارة المركزية والوصاية:**

حتى وإن كان الدليل موجهها أساسا للجماعات المحلية، إلا أن الجهات الوزارية المشرفة (الداخلية، المحافظة السامية للرقمنة، الاتصالات السلكية، إلخ) معنية به من أجل:

✓ توحيد المفاهيم والأدوات بين المستويات.

✓ وضع آليات دعم ومرافقة مهيكلية وفعالة.

✓ متابعة تطبيق الدليل عبر برامج تقييم وطنية.

تأسيسا على ما تقدم، سنحاول في هذا المؤلف تقديم رؤى تحليلية وعملية تساهم في فهم واقع التحول الرقمي في الجماعات المحلية، واستشراف آفاق تطويره بما يعزز من أداء المرفق العام ويقرب الإدارة من المواطن، وينقسم الكتاب إلى أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: يعرض الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، من خلال تناول تطوره ومفهومه، والعلاقة بينه وبين مفهومي الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، وصولا إلى الخدمات العمومية الرقمية التي تعد أحد أبرز تجليات هذا التحول.

المبحث الثاني: يتناول التحول الرقمي في الإدارة المحلية، مبرزا خصوصيات هذا السياق، ومفهوم الحوكمة المحلية في ظل البيئة الرقمية، بالإضافة إلى التركيز على دور المواطنة الرقمية والمشاركة الإلكترونية كأدوات لتعزيز الديمقراطية المحلية.

المبحث الثالث: يناقش المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية، من خلال تحليل محاور أساسية تشمل الأمن السيبراني، وتحليل البيانات، والابتكار الرقمي، باعتبارها ركائز لضمان فعالية واستدامة عملية التحول الرقمي على المستوى المحلي.

المبحث الرابع: يقدم نموذجا استراتيجيا مقترحا لتحويل الجماعات المحلية إلى فضاءات رقمية متقدمة بحلول 2030، من خلال منهجية متكاملة لإعداد الاستراتيجية، أدوات لتقييم الجاهزية الرقمية، ومؤشرات لقياس مدى تجسيدها.

المبحث الخامس: قدمنا في هذا المبحث مجموعة مقترحة من الآليات المؤسسية والتشغيلية لتسريع هذا التحول، مثل إنشاء مديريات محلية، حاضنات رقمية، ومؤسسات عمومية رقمية، وكذا نماذج تطبيقية للتحول الرقمي على المستوى المحلي، من خلال عرض مشروعين رائدين، المنصة الرقمية "فضاء الديمقراطية نقرر معا" لتعزيز الديمقراطية التشاركية عبر إشراك المواطنين في اتخاذ القرار المحلي، والمنصة الرقمية لمتابعة برامج التنمية المحلية التي تتبع وتنفيذ المشاريع المحلية وضمان الشفافية والمساءلة.

إن هذا العمل يسعى إلى أن يكون مرجعا نظريا وتطبيقيا في آن واحد، يخدم صناع القرار المحلي، والباحثين، وكل المهتمين بمستقبل الإدارة المحلية في ظل الرقمنة، ويساهم في دفع مسار التنمية المحلية المستدامة عبر التمكين الرقمي.

المبحث الأول التحول الرقمي، المفهوم والتطور

في ظل تسارع التقدم التكنولوجي وتزايد الاعتماد على الأدوات الرقمية في مختلف مجالات الحياة، حيث أصبح "التحول الرقمي" مفهوما مركزيا في استراتيجيات الإصلاح الإداري، والتنمية الاقتصادية، وتحديث الخدمات العمومية، ولم يعد الأمر مقتصرًا على رقمنة الوثائق أو العمليات، بل يتعلق بإعادة تصور شامل لطريقة عمل المؤسسات، من خلال تبني نماذج جديدة تعتمد على التكنولوجيا والبيانات والتفاعل الذكي.

المطلب الأول

مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي حجر الزاوية في بناء إدارة عصرية وفعالة، قادرة على التكيف مع متطلبات العصر وتطلعات المواطنين، ولتحقيق هذا التحول من الضروري فهم أبعاده ومراحله وخصائصه كمدخل أساسي لأي استراتيجية ناجحة.

1/ تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع جوانب العمل الإداري والتنظيمي، بما يحدث تغييرا عميقا في نماذج تقديم الخدمات، وآليات التسيير، وعلاقة المؤسسة بمحيطها.¹

ويتعدى التحول الرقمي مجرد رقمنة المعاملات (Digitization) أو التشغيل الآلي (Automation)، ليشمل:²

- إعادة تصميم النماذج الإدارية والخدماتية.
- اعتماد الابتكار في الحلول المقدمة.
- تمكين الفاعلين من أدوات رقمية جديدة لاتخاذ القرار.
- تحسين تجربة المستخدم (المواطن، الموظف، المتعامل).

¹ - خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة التدقيق والمالي، المجلد 05، العدد 02، 2023، ص 19.

² - مبروكة كريم محمد، "الاطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد 01، العدد 07، 2024، ص 237.

2/ مراحل تطور مفهوم التحول الرقمي:

يمر التحول الرقمي بعدة مراحل تطويرية منذ بدايات استخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام وتتمثل في:

جدول رقم (01) يوضح مراحل تطور مفهوم التحول الرقمي.

المرحلة.	الخصائص.
الرقمنة (Digitization).	تحويل الوثائق الورقية إلى رقمية.
(E-Gov) الخدمات الإلكترونية.	تقديم خدمات للمواطنين عبر الإنترنت.
التحول الرقمي (Digital Transformation).	إعادة تصميم النماذج الإدارية والخدمية بأكملها بطريقة رقمية مبتكرة.
الحكومة الذكية (Smart Gov).	دمج الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء في الإدارة العمومية.

من اعداد الباحث بالاعتماد على كتاب الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية
للكاتبة صدام محمد طالب خموسة ص 162.

3/ خصائص التحول الرقمي:

من أهم الخصائص التي تميز التحول الرقمي:¹

- شمولية التأثير: يشمل الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، والثقافة المؤسسية.
- التركيز على المواطن: جعل الخدمات تتمحور حول حاجيات المواطن وتوقعاته.
- استخدام البيانات: الاعتماد على البيانات المفتوحة والضمخمة لدعم القرار.
- المرونة والابتكار: قابلية التكيف السريع مع المتغيرات.
- الاندماج التكنولوجي: الدمج بين مختلف الأدوات والمنصات والأنظمة والأشياء.

4/ التحول الرقمي كرافعة للإصلاح الإداري:

يُعتبر التحول الرقمي فرصة استراتيجية لإعادة هيكلة الإدارة العمومية، من خلال:

- تقليص البيروقراطية وتسريع المعاملات.
- تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.

¹ - زينب بلخير، أمال بوسمينية، "حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"،
مجلة طبنة للدراسات العلمية والاكاديمية، مجلد 06 العدد 01، 2023، ص 674.

المبحث الأول: التحول الرقمي، المفهوم والتطور

- تحسين جودة الخدمات العمومية.
 - تطوير مهارات الموظفين وتجديد الثقافة التنظيمية.
- 5/ التحول الرقمي في السياق المحلي:
- على مستوى الجماعات المحلية، يحمل التحول الرقمي أهمية مضاعفة بالنظر إلى قربها من المواطن. فهو يُمكنها من:
- تحسين تقديم الخدمات الأساسية (الحالة المدنية، التراخيص، الجباية المحلية...).
 - تقليص الفوارق الجغرافية.
 - تعزيز مشاركة المواطن في صنع القرار المحلي.
 - بناء إدارة رقمية مرنة وشاملة.
- يمثل التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً لا رجعة فيه، يتطلب إرادة سياسية، ورؤية واضحة، واستثماراً في الموارد البشرية والتكنولوجية، وفهم المفهوم بشكل دقيق هو الخطوة الأولى نحو تخطيط ناجح لتنفيذه، خصوصاً في السياق المحلي حيث تكون التحديات كبيرة لكن الفرص أكبر.¹

¹ - آيات عبد الله بسيوني أبو سعدة، "التحول الرقمي كمغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 02، 2024، ص ص 22-23.

المطلب الثاني

الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، المفهوم والعلاقة

ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية في أواخر التسعينات كرد فعل على تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين تقديم الخدمات العمومية وجعلها أكثر كفاءة وشفافية، ومع تقدم الابتكارات التكنولوجية وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، تطوّر المفهوم إلى "الحكومة الذكية"، التي لا تكتفي برقمنة الخدمات بل تتبنى منهجيات استباقية ومرنة لتحقيق التنمية المستدامة، وبين هذين المفهومين، تسير الجماعات المحلية اليوم بخطى متفاوتة في مسار التحول الرقمي.

1/ مفهوم الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية (E-Government) هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الإدارة العمومية لتقديم الخدمات العامة، وتعزيز التواصل مع المواطنين، وتحسين فعالية الأداء الإداري.

2/ خصائص الحكومة الإلكترونية:

- رقمنة الوثائق والمعاملات الإدارية.
- تمكين المواطنين من الوصول إلى الخدمات عن بعد (بوابات إلكترونية، تطبيقات رقمية).
- دعم الشفافية عبر إتاحة المعلومات.
- تقليص الوقت والتكلفة في تنفيذ الإجراءات.

3/ أهداف الحكومة الإلكترونية:

- تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة.
- تقليص البيروقراطية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- رفع كفاءة الموظفين والمؤسسات.¹

¹ - هشام محمود ابراهيم، الحكومة الالكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص ص 31-36.

المطلب الثالث مفهوم الحكومة الذكية

1/ تعريف الحكومة الذكية:

الحكومة الذكية (Smart Government) هي نموذج متطور من الحكومة الإلكترونية، يعتمد على استغلال التكنولوجيا المتقدمة (كالذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء)، من أجل تقديم خدمات مخصصة، استباقية، وتنبؤية، تدعم التنمية المستدامة وتحسن جودة الحياة.

2/ خصائص الحكومة الذكية:

تفاعل لحظي بين المواطن والإدارة (real-time interaction) .

- خدمات مخصصة حسب السياق والحاجة.
- تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.
- استباق احتياجات المواطن بدل انتظار طلبه.
- الاستفادة من نظم الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات.

3/ أبعاد الحكومة الذكية:

- البنية التحتية الذكية.
- الموارد البشرية الذكية.
- الحوكمة الذكية.
- الابتكار في تقديم الخدمة.¹

¹ - عباس بدران، عصر الفرص والتحديات الحكومة الذكية، الدار العربية للعلوم والناشرون، بيروت، ط1، 2014، ص ص 24- 28.

4/ الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية:

الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية.

البعد.	الحكومة الإلكترونية.	الحكومة الذكية.
المنهج.	رقمي تقليدي.	رقمي متقدم وتنبؤي.
التكنولوجيا.	الإنترنت، نظم المعلومات.	الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء.
التفاعل مع المواطن.	خدمات عند الطلب.	خدمات استباقية وشخصية.
الهدف.	تسهيل الخدمات.	تحسين جودة الحياة وتعزيز الابتكار.
النهج التنظيمي.	إداري بيروقراطي.	مرن ومندمج.

من اعداد الكاتب بالاعتماد على كتاب الحكومة الذكية

للكاتب فهد بن ناصر العبود ص ص 41-42.

5/ العلاقة التكاملية بين المفهومين:

لا توجد قطيعة بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، بل هما مرحلتان متكاملتان في مسار التحول الرقمي، فالحكومة الإلكترونية تمثل الأساس التكنولوجي والتنظيمي، في حين تُعد الحكومة الذكية المرحلة المتقدمة التي تبني على هذا الأساس باستخدام أدوات وتقنيات أكثر تقدماً.

وفي السياق المحلي لا يمكن الانتقال مباشرة إلى الحكومة "الذكية" دون المرور بمرحلة الحكومة "الإلكترونية"، لذا يعد التطور التدريجي الموجه خطوة ضرورية.

6/ أهمية هذا التفريق للجماعات المحلية:

من خلال فهم الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، تستطيع الجماعات المحلية:

- تحديد مستوى نضجها الرقمي.
- رسم خريطة طريق واضحة للتحول.
- تحديد الأولويات الاستثمارية.
- تجنب الاستيراد الأعمى للتقنيات دون سياق أو جاهزية.

المبحث الأول: التحول الرقمي، المفهوم والتطور

إن الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية مفهومان يتكاملان ضمن رؤية شاملة لتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية، ووعي الجماعات المحلية بهذا التدرج المفاهيمي يساعدها في تخطيط استراتيجيات فعالة ومتلائمة مع خصوصياتها، لتحقيق تحول رقمي حقيقي ومستدام.¹

¹ - بكار فتحي، "الحكومة الرقمية 5.0 كمسار جديد للحكومة الذكية"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 07، العدد 02، 2024، ص 88.

المطلب الرابع

الخدمات العمومية الرقمية

تمثل الخدمات العمومية أحد الأدوار المحورية التي تقوم بها الدولة بمختلف مستوياتها، خصوصًا على الصعيد المحلي، حيث يتقاطع العمل الإداري اليومي مباشرة مع حاجيات المواطن، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أضحت من الضروري إعادة تصميم هذه الخدمات لتُقدّم في شكل رقمي يتماشى مع متطلبات العصر، ويضمن الكفاءة والسرعة والجودة والشفافية.

1/ تعريف الخدمات العمومية الرقمية:

الخدمات العمومية الرقمية هي تلك الخدمات التي تُقدّم من طرف الهيئات والمؤسسات العمومية، عبر الوسائل الإلكترونية (مواقع ويب، تطبيقات، منصات إلكترونية، أكشاك رقمية...)، للمواطنين، والمتعاملين الاقتصاديين، والجمعيات، والإدارات الأخرى. وتشمل خدمات ذات طابع إداري، اجتماعي، اقتصادي أو عمراني، تُنفذ عن بعد أو بشكل هجين (رقمي + حضوري).

2/ خصائص الخدمات العمومية الرقمية:

من أبرز الخصائص التي تميز هذه الخدمات:

- سهولة الوصول: متاحة على مدار الساعة، ومن أي مكان.
- السرعة والفعالية: تقلص آجال المعالجة وتفاذي الطوابير.
- الشفافية: تسهل مراقبة الإجراءات وتقلل من الغموض والفساد.
- قابلية التتبع: يمكن تتبع مراحل معالجة الطلبات إلكترونيًا.
- القابلية للتخصيص: لتتكيف مع فئة المستخدم (مواطن، شركة، جمعية... الخ).¹

¹ - علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2021، ص ص 83-97.

3/ مستويات نضج الخدمات الرقمية:

تمر الخدمات الرقمية بمستويات تطويرية تدل على مدى تطورها وذكائها:

الجدول رقم (03) يوضح مستويات نضج الخدمات الرقمية:

المستوى.	الوصف.
إعلامي.	عرض معلومات فقط (مثلا: كيفية استخراج وثيقة).
تفاعلي.	تعبئة استمارات إلكترونية دون معالجة مباشرة.
إجراء كامل.	تنفيذ الطلب إلكترونيا حتى الحصول على الخدمة.
الشخصية والتنبؤ.	تقديم الخدمة بشكل مخصص أو استباقي قبل الطلب.

من اعداد الكاتب بالاعتماد على كتاب "الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات"،

للمؤلف علي محمد الخوري، ص 42.

5/ فوائد الخدمات الرقمية للجماعات المحلية:

اعتماد الخدمات الرقمية على المستوى المحلي يحقق عدة مكاسب:

- رفع جودة الخدمة العمومية.
- تقليص التكاليف التشغيلية للإدارة.
- تحسين العلاقة مع المواطن وتعزيز ثقته.
- تمكين المواطنين من المساهمة في التقييم والتبليغ.
- مساعدة المنتخبين في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

6/ التحديات التي تواجه رقمنة الخدمات العمومية:

رغم الفرص يواجه هذا المسار عدة تحديات في السياق المحلي منها:

- ضعف البنية التحتية الرقمية (سرعة الإنترنت، العتاد...).
- نقص الكفاءات التقنية والإدارية.
- مقاومة التغيير داخل الإدارة.
- هشاشة نظم الحماية والأمن السيبراني.
- فجوة رقمية لدى فئات من المواطنين (الأمية الرقمية).

7/ نحو خدمات رقمية فعالة: الشروط والمقومات.

لضمان نجاح رقمنة الخدمات يجب:

- إعداد خريطة شاملة للخدمات المحلية القابلة للرقمنة.
 - إشراك المواطن في تصميم الخدمات (design thinking).
 - تبسيط الإجراءات الإدارية قبل رقمنتها.
 - ضمان تكامل المنصات والنظم المعلوماتية.
 - التكوين والمرافقة داخل الإدارة.¹
- الخدمات العمومية الرقمية ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي تجسيد عملي لتحول في فلسفة الإدارة نحو التمركز حول المواطن، والنجاعة، والمساءلة، وتُعتبر الجماعات المحلية المختبر الأمثل لتطوير هذه الخدمات، لأنها الأقرب للمواطن واحتياجاته اليومية.

¹ - علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مرجع سابق، ص ص 82-84.

المبحث الثاني التحول الرقمي في الإدارة المحلية

تمثل الإدارة المحلية حجر الزاوية في تنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد الرهانات الكبرى لتحديث العمل الإداري المحلي، وتحسين العلاقة بين المواطن والمؤسسة، وتجاوز القيود التقليدية التي تعيق الفعالية والشفافية.

المطلب الأول

مفهوم التحول الرقمي في الإدارة المحلية

التحول الرقمي في الإدارة المحلية لا يعني فقط رقمنة الخدمات أو الأرشفة، بل هو عملية عميقة لإعادة هيكلة طريقة اشتغال الجماعة، من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب التسيير والتواصل والخدمات، ويتجلى ذلك في:

- رقمنة الإجراءات الداخلية (الميزانية، التوظيف، الممتلكات...الخ).
- تحسين البنية التحتية الرقمية (الربط البيني، العتاد، البرمجيات...الخ).
- تقديم خدمات إلكترونية موجهة للمواطن.
- استخدام البيانات في اتخاذ القرار المحلي.¹

1/ خصوصية الإدارة المحلية في سياق التحول الرقمي:

بعكس الإدارات المركزية تتسم الإدارات المحلية بعدة خصائص تجعلها في موقع حساس ضمن مشروع التحول الرقمي:

- قربها المباشر من المواطن.
 - تنوع الخدمات وتعددتها.
 - تباين قدراتها المالية والتقنية بين جماعة وأخرى.
 - اعتمادها على موارد بشرية محدودة في أغلب الأحيان.
- هذه الخصائص تحتم نهج طريقا خاصا للتحول الرقمي، يأخذ بعين الاعتبار الفوارق المحلية ويقوم على التدرج والمرونة.

¹ - عمر حوتية، سماح عوايحية، نبيلة بن مسعود، "التحول من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 11، 2023، ص 58.

2/ دوافع التحول الرقمي في الإدارة المحلية:

تشمل الدوافع التي تحفز الجماعات المحلية على الانخراط في الرقمنة:

- تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات سريعة وشفافة.
- الضغط على الميزانيات المحلية، ما يتطلب مزيداً من الكفاءة.
- الحاجة إلى تعزيز الجاذبية الاقتصادية للبلدية.
- تعزيز المشاركة المواطنين والمساءلة.
- الاستجابة للسياسات الوطنية للتحول الرقمي¹.

3/ مستويات التحول الرقمي في الجماعات المحلية:

يمكن تصنيف نضج التحول الرقمي محليا إلى ثلاث مستويات:

جدول رقم (04) يوضح مستويات التحول الرقمي على مستوى الجماعات المحلية.

المستوى.	الخصائص.
رقمنة ادارية.	استعمالات محدودة (أرشفة، حاسوب، بريد إلكتروني).
رقمنة وظيفية.	أنظمة تسيير داخلية (المالية، الحالة المدنية...)
رقمنة شاملة ومندمجة.	خدمات إلكترونية، مشاركة المواطنين، تحليل بيانات...الخ.

من اعداد الكاتب.

4/ متطلبات نجاح التحول الرقمي في الإدارة المحلية:

لنجاح هذا التحول، لا بد من توفر الشروط التالية:

- إرادة سياسية محلية واضحة.
- تكوين مستمر للموارد البشرية.
- خطة استراتيجية للتحول الرقمي المحلي.
- شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.

¹ - رشا وديع شاكر، زكرياء فريد عبد الفتاح، وائل فوزي عبد الباسط، "أثر التحول الرقمي على المراكز التكنولوجية بالوحدات المحلية على كفاءة الخدمات المقدمة للجمهور للوصول الى مدن ومجتمعات مستدامة"، مجلة العلوم البيئية، المجلد 52، العدد 06، 2023، ص ص 52-54.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في الإدارة المحلية

- تأمين التمويل اللازم.

- حوكمة رقمية فعالة.

5/ تحديات التحول الرقمي محلياً:

رغم الفوائد الكبيرة يواجه التحول الرقمي في الجماعات المحلية عراقيل منها:

- ضعف التأطير القانوني والتنظيمي.

- محدودية الميزانية المخصصة للرقمنة.

- مقاومة التغيير داخل الإدارة.

- عدم تجانس المنصات والأنظمة الرقمية.

- الهوة الرقمية بين البلديات الحضرية والريفية.¹

6/ نحو إدارة محلية ذكية:

التحول الرقمي يجب ألا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل ينبغي أن يقود إلى

إدارة ذكية قادرة على:

- استباق حاجات السكان.

- تحليل المعطيات الميدانية.

- إشراك المواطن في صنع القرار.

- تحسين جودة الخدمة العمومية.

يمثل التحول الرقمي فرصة تاريخية لإعادة بناء علاقة جديدة بين الجماعة المحلية والمواطن، قائمة على الشفافية، الفعالية، والثقة. ويتطلب ذلك إصلاحاً شاملاً على المستويات التنظيمية، التقنية، والثقافية، في إطار رؤية استراتيجية مندمجة وشاملة.²

¹ - المرجع نفسه، ص 54.

² - صدام محمد طالب الخمايسة، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، 2017، ص 399.

المطلب الثاني البيئة الرقمية والحوكمة المحلية

في عصر التحول الرقمي، يعتبر فهم البيئة الرقمية جزءاً أساسياً من أي استراتيجية تنموية على المستوى المحلي، حيث لا تقتصر البيئة الرقمية على التكنولوجيا فقط، بل تشمل جميع العناصر التي تساهم في تمكين الجماعات المحلية من استخدام الأدوات رقمية لتحقيق الحوكمة الرشيدة، وتقديم خدمات فعالة وشفافة، وتعزيز المشاركة الشعبية.

1/ تعريف البيئة الرقمية:

البيئة الرقمية، مجموع البنى التحتية، الأنظمة، السياسات، والأدوات الرقمية التي تستخدمها الجماعات المحلية لتقديم خدماتها، وتنفيذ مشاريعها، وتعزيز تفاعلها مع المواطنين، وتتضمن هذه البيئة:

- البنية التحتية التكنولوجية: من شبكات الإنترنت، والحوسبة السحابية، والأجهزة الرقمية.
- الأنظمة البرمجية: من نظم إدارة المدن الذكية إلى تطبيقات تقديم الخدمات العامة.
- البيانات الرقمية: المعلومات التي يتم جمعها، تخزينها، وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات.
- الضوابط القانونية والأخلاقية: تنظيم حماية البيانات، الأمان السيبراني، وضمان احترام حقوق المواطنين.¹

¹ - علي محمد الخوري، الحوكمة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مرجع سابق، ص ص 235-239.

2/ العلاقة بين البيئة الرقمية والحوكمة المحلية:

الحكم المحلي الرشيد يعتمد بشكل أساسي على الأدوات الرقمية لتحديث أساليب اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والمشاركة، والحد من الفساد من خلال استخدام الأدوات الرقمية، يمكن للجماعات المحلية تحسين أداء وظائفها وتقوية التواصل مع المواطنين، لذا يمكننا تلخيص العلاقة بين البيئة الرقمية والحوكمة المحلية في النقاط التالية:

- **تعزيز الشفافية:** من خلال توفير منصات إلكترونية تتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالإنفاق العام، المشاريع المحلية، والمساءلة الإدارية.
- **تحسين كفاءة اتخاذ القرار:** باستخدام البيانات الكبيرة والتحليل الذي يمكن للمسؤولين المحليين اتخاذ قرارات مدعومة بالتحليل المبني على بيانات ميدانية حقيقية.
- **ترقية المشاركة الشعبية:** تتيح الأدوات الرقمية للمواطنين المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار، مثل الاستبيانات الإلكترونية، أو التطبيقات التي تسمح بالإبلاغ عن القضايا المحلية.
- **تبسيط الإجراءات الإدارية:** عن طريق رقمنة الأنظمة الإدارية المحلية، يتم تسهيل الإجراءات للمواطنين والموظفين، مما يزيد من سرعة الأداء.¹

3/ متطلبات البيئة الرقمية لتحقيق الحوكمة المحلية:

تتكون البيئة الرقمية من مجموعة من العناصر التي تساهم في تطوير الحوكمة الفعالة، ومنها:

- **البنية التحتية التكنولوجية:** تتضمن الإنترنت، الحوسبة السحابية، الأنظمة الإلكترونية، والأجهزة الذكية.
- **النظم المعلوماتية:** أنظمة إدارة المدن الذكية، البرمجيات الخاصة بالخدمات العامة، مثل تلك المستخدمة في سجل الحالة المدنية أو نظام الجباية المحلية.
- **البيانات المفتوحة:** توفير معلومات شفافة ودقيقة للمواطنين حول النشاطات الحكومية والمشروعات العمومية.

¹ - إبراهيم ناجي الشهابي، "اثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة ادارة العاملين في الادارة المحلية"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 03، العدد 16، 2023، ص 5163.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في الإدارة المحلية

- الأمن السيبراني: ضمان حماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة ضد التهديدات الرقمية.

- التدريب والمهارات الرقمية: تأهيل الموظفين المحليين لاستخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال، وضمان أن لديهم المهارات اللازمة لإدارة الأنظمة الرقمية.¹

4/ أهمية البيئة الرقمية في الحوكمة المحلية:

توفر البيئة الرقمية العديد من الفوائد التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الحوكمة المحلية من أبرزها:

- زيادة الشفافية والمساءلة: توفر البيئة الرقمية فرصاً للمواطنين لمتابعة الإجراءات الحكومية والإبلاغ عن المخالفات.

- تحسين فعالية الأداء الإداري: تساعد الأدوات الرقمية على تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والموارد المستهلكة.

- تعزيز المشاركة الشعبية: من خلال توفير قنوات رقمية للتواصل مع المواطنين، يتم تعزيز المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات.

- تمكين الابتكار والتطوير: يمكن للبيئة الرقمية أن تساهم في تمكين الابتكار داخل الإدارة المحلية من خلال تطبيق تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.²

5/ تحديات بناء بيئة رقمية فعالة للحوكمة المحلية:

تواجه الجماعات المحلية تحديات كبيرة في إنشاء بيئة رقمية فعالة، أبرزها:

- الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية: في بعض المناطق، قد تكون الشبكات غير كافية أو ضعيفة.

- التكلفة المرتفعة للتحول الرقمي: تكاليف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، التدريب، والأمن السيبراني قد تشكل عبئاً على الميزانيات المحلية.

- القدرة المحدودة على إدارة البيانات: تفتقر بعض الجماعات المحلية إلى الكفاءات اللازمة لتحليل البيانات واستخدامها بشكل فعال.

¹ - علي محمد الخوري، الحوكمة الرقمية: مفاهيم وممارسات، مرجع سابق، ص ص 250-253.

² - ابراهيم ناجي الشهابي، "اثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة ادارة العاملين في الادارة المحلية"، مرجع سابق، ص ص 5208-5209.

- **المقاومة الثقافية والتقنية:** قد يكون هناك مقاومة من الموظفين أو من المجتمع للتكيف مع التقنيات الجديدة.
 - 6/ **نحو بيئة رقمية داعمة للحكومة المحلية:**
لبناء بيئة رقمية فعالة، يجب أن تتبنى الجماعات المحلية بعض الاستراتيجيات الأساسية:
 - **تطوير بنية تحتية تكنولوجية قوية:** إنشاء شبكات إنترنت عالية السرعة، واعتماد الأنظمة السحابية.
 - **تعزيز الوعي الرقمي:** تنظيم دورات تدريبية للموظفين والمواطنين لتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية.
 - **توفير البيانات المفتوحة:** نشر البيانات المتعلقة بالشؤون المحلية وتقديمها بشكل واضح ومفهوم للمواطنين.
 - **تعزيز الأمن السيبراني:** التأكد من حماية البيانات الشخصية والعمليات الرقمية من الهجمات الإلكترونية.¹
- البيئة الرقمية تشكل الأساس لنجاح الحكومة المحلية الحديثة، من خلال دمج التكنولوجيا في الأنظمة الإدارية، وتوفير الأدوات المناسبة للمواطنين والموظفين، يمكن تحسين فعالية الأداء العام وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمشاركة، ومع ذلك يتطلب هذا التحول أن تكون هناك خطة استراتيجية متكاملة واستثمار في البنية التحتية والموارد البشرية.

¹ - فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، "التحديات القانونية للحكومة الرقمية في المؤسسات العامة"، مجلة القانون والدراسات الاجتماعية، ص 335-340، متاح عبر الرابط الإلكتروني:

https://journals.ekb.eg/article_415160_bb88dc52a898972e39ec3786fd1ddea4.pdf.

المطلب الثالث

المواطنة الرقمية والمشاركة الإلكترونية

في عصر التحول الرقمي، يتغير مفهوم المواطنة ليشمل بعداً جديداً يتجاوز المشاركة التقليدية في الانتخابات أو الأنشطة الاجتماعية، هذه المشاركة ليست فقط عبارة عن حق، بل هي أداة أساسية لضمان ديمقراطية حقيقية، حيث يصبح المواطن قادراً على التفاعل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المحلية من خلال منصات رقمية.

1/ تعريف المواطنة الرقمية:

المواطنة الرقمية هي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها المواطن في البيئة الرقمية، كما أنها تعني قدرة المواطن على استخدام أدوات وتقنيات تكنولوجية للمشاركة في الأنشطة الحكومية، الاجتماعية، والاقتصادية والتي تشمل:

- المشاركة في الشأن العام من خلال وسائل إلكترونية.
 - الحق في الوصول إلى المعلومات الحكومية بشكل رقمي.
 - استخدام الأدوات الرقمية بشكل آمن وفعال.
 - المساهمة في تحسين السياسات المحلية من خلال المنصات الإلكترونية.
- لكي تُمكن المواطنة الرقمية الأفراد من الولوج إلى الخدمات، والتبليغ عن القضايا التي تهمهم، والمشاركة في صنع القرارات، وتعزيز المساءلة في المجتمعات المحلية.

2/ أهمية المواطنة الرقمية في التحول الرقمي:

تلعب المواطنة الرقمية دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي للبلديات والإدارات المحلية من خلال:

- تحقيق الشفافية: توفر الأدوات الرقمية فرصة للمواطنين للوصول إلى المعلومات والتفاعل مع الحكومة بشكل مباشر، مما يعزز الرقابة الشعبية.

- تعزيز المشاركة الديمقراطية: تتيح المواطنة الرقمية للمواطنين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المحلية، مثل التصويت على مشاريع معينة أو تقديم اقتراحات للسلطات.
 - تحسين خدمات الحكومة المحلية: من خلال جمع آراء المواطنين وتغذيتهم الراجعة عبر المنصات الرقمية، يمكن تحسين الخدمات العامة.
 - رفع الوعي بالحقوق والواجبات الرقمية: المواطن الذي يتفاعل في الفضاء الرقمي يكتسب فهما أكبر لحقوقه وواجباته الرقمية، مما يعزز التزامه بالقوانين المحلية والدولية.¹
- 3/ أدوات المشاركة الإلكترونية في الحكومة المحلية:
- هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتعزيز المشاركة الإلكترونية في الشأن المحلي، مثل:
 - الاستطلاعات الإلكترونية: تتيح للبلديات جمع آراء المواطنين حول القضايا العامة والتوجهات المحلية.
 - المنتديات والمناقشات الإلكترونية: تمكن المواطنين من تبادل الآراء والأفكار حول قضايا معينة.
 - التصويت الإلكتروني: يمكن أن يُستخدم في الانتخابات المحلية أو في التصويت على مشاريع محددة.
 - تطبيقات الشكاوى الإلكترونية: تمكن المواطنين من تقديم شكاوى وملاحظات بشأن الخدمات العامة.
 - منصات التقييم والمشاركة في القرارات: تتيح للمواطنين التفاعل مع القرارات المحلية وتقديم اقتراحاتهم بخصوص السياسات.

¹ فوزية زعموش، "تطور المشاركة الإلكترونية وتأثير الفجوة الرقمية"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص ص 328-331.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في الإدارة المحلية

4/ فوائد المشاركة الإلكترونية في الحوكمة المحلية:

المشاركة الإلكترونية تساعد في:

- تعزيز الشفافية والمساءلة: بما أن المواطنين يشاركون في عملية اتخاذ القرار، يتم ضمان نشر جميع مراحل اتخاذ القرارات بشكل مفتوح.
- تحسين جودة الخدمة العامة: من خلال الاستماع إلى آراء المواطنين، يمكن تحسين السياسات والخدمات العامة بشكل مستمر.
- تمكين المواطن: يعطي المواطن الفرصة ليكون جزءًا من عملية صنع القرار، مما يعزز حسّ الانتماء والفاعلية.
- التفاعل المباشر مع المسؤولين المحليين: يمكن للمواطنين التواصل مباشرة مع المسؤولين المحليين بشأن القضايا التي تهمهم، ما يساهم في استجابة أسرع للمشاكل.¹

5/ التحديات التي تواجه المشاركة الإلكترونية في الحوكمة المحلية:

- هناك تحديات كبيرة تواجه عملية إشراك المواطنين عبر الأدوات الرقمية منها:
- الفجوة الرقمية: هناك فئات من المواطنين الذين يفتقرون إلى القدرة على الوصول إلى الإنترنت أو استخدام الأجهزة الرقمية.
- الأمية الرقمية: قد يواجه بعض المواطنين صعوبة في التعامل مع الأدوات الرقمية بسبب نقص المعرفة أو التدريب.
- المقاومة للتغيير: قد تكون بعض الفئات مجتمعية أو إدارية مقاومة لفكرة تغيير النظام التقليدي ودمج التكنولوجيا.
- قضايا الخصوصية والأمان: تزداد المخاوف بشأن حماية بيانات المواطنين وضمان سرية المعلومات الشخصية.

6/ تعزيز المشاركة الرقمية في الحوكمة المحلية:

من أجل تعزيز المشاركة الرقمية، يجب على الجماعات المحلية أن تعتمد مجموعة من الاستراتيجيات والآليات، مثل:

¹ - لامية طالة، كهينة سلام، "المواطنة الرقمية...التحول التكنولوجي للمواطنة التقليدية في الفضاء الافتراضي"، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 04، العدد 01، ص 36-37.

- تحسين الوصول إلى الإنترنت: من خلال توفير شبكة إنترنت عالية السرعة ومتاحة للجميع، بما في ذلك المناطق النائية.
- التدريب والتوعية الرقمية: تنفيذ برامج تعليمية لتدريب المواطنين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.
- توفير منصات تفاعلية سهلة الاستخدام: تصميم منصات بسيطة وسهلة للمشاركة الإلكترونية لضمان سهولة الوصول والتفاعل.
- تطبيق سياسات حماية البيانات: توفير الحماية اللازمة للمعلومات الشخصية للمواطنين وتعزيز الأمان السيبراني.¹

تعتبر المواطنة الرقمية ركيزة أساسية في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاعل بين المواطن والجماعات المحلية، لأنها توفر للمواطنين الأدوات اللازمة للمشاركة الفعالة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال تعزيز المشاركة الإلكترونية، يمكن تحسين الحوكمة المحلية، وتعزيز الشفافية، وتطوير الخدمات بما يتماشى مع تطلعات المواطنين.

¹ - زرزار العياشي، "من الحوكمة المحلية الى الحوكمة الالكترونية للادارات المحلية"، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 03، العدد 01، 2015، ص ص 104-105.

المبحث الثالث

المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية المحلية الأمن السيبراني، تحليل البيانات، والابتكار الرقمي

يعد الأمن السيبراني أحد العناصر الأساسية في التحول الرقمي للجماعات المحلية، حيث لأنه يحقق حماية الأنظمة الرقمية، البيانات، والاتصالات ضد الهجمات الإلكترونية والتهديدات الرقمية، مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في الإدارة المحلية، أصبح الأمن السيبراني ضرورة ملحة لضمان استمرارية الخدمات وحماية معلومات المواطنين والمجتمع بشكل عام، من خلال ضمان الأمن السيبراني يمكن للإدارة المحلية أن تحافظ على ثقة المواطنين في الأنظمة الرقمية وتجنب الأضرار التي قد تحدث نتيجة الهجمات الإلكترونية.

المطلب الأول

مفهوم الأمن السيبراني

يعد الأمن السيبراني ركيزة أساسية لإنجاح التحول الرقمي في الجماعات المحلية، لما يوفره من حماية للبيانات وضمان لاستمرارية الخدمات الرقمية، لان البلديات والولايات تواجه تحديات متعددة تستلزم بناء استراتيجية متكاملة تشمل السياسات، التدريب، والتقنيات الحديثة، مما يعزز الالتزام بالقوانين واللوائح، والثقة في الإدارة الرقمية لتكريس بيئة خدماتية آمنة ومستدامة.

1/ تعريف الأمن السيبراني:

الأمن السيبراني هو مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية الأنظمة المعلوماتية والشبكات الرقمية من الهجمات الإلكترونية، السرقة، والتخريب، في سياق الجماعات المحلية يتضمن ذلك:

- حماية البيانات: تأمين البيانات الشخصية والحساسة التي يتم جمعها من قبل الأنظمة الرقمية.
- الوقاية من الهجمات الإلكترونية: تشمل الهجمات مثل الاختراقات، البرمجيات الخبيثة، والهجمات من نوع "رفض الخدمة".
- تأمين البنية التحتية الرقمية: حماية الأنظمة والشبكات المستخدمة في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.
- الاستجابة السريعة: تحديد الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع أي خرق أمني أو حادث سيبراني.

2/ أهمية الأمن السيبراني في التحول الرقمي:

الأمن السيبراني له دور بالغ الأهمية في التحول الرقمي، خصوصاً في القطاع العام، حيث يعتمد تقديم الخدمات الرقمية على الأنظمة الإلكترونية، وتتمثل أهمية الأمن السيبراني في مايلي:

- حماية البيانات الشخصية للمواطنين: يضمن الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية التي يتم جمعها من خلال المنصات الرقمية.
- تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية: يعتبر الأمن السيبراني عاملاً حاسماً في بناء ثقة المواطن في استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- ضمان استمرارية الخدمات: من خلال حماية البنية التحتية التقنية، يتم ضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة بشكل غير متقطع.
- الامتثال للقوانين واللوائح: تساعد سياسات الأمن السيبراني في الامتثال للمتطلبات القانونية لحماية البيانات والمعلومات الشخصية.

3/ تحديات الأمن السيبراني للجماعات المحلية:

- تواجه الجماعات المحلية عدة تحديات تتعلق بالأمن السيبراني أثناء تنفيذ عملية التحول الرقمي، منها:
- النقص في الخبرات التقنية: تفتقر بعض البلديات إلى الكفاءات المتخصصة في مجال الأمن السيبراني.
 - الميزانية المحدودة: قد تكون الميزانيات المحلية غير كافية لتوفير البنية التحتية المناسبة للأمن السيبراني.
 - التهديدات المستمرة والمتطورة: تزداد وتنوع الهجمات الإلكترونية بمرور الوقت، ما يستدعي تكييفاً مستمراً مع التهديدات الجديدة.
 - التعامل مع البيانات الشخصية: تعقيد معالجة وحماية البيانات الشخصية للموظفين والمواطنين في ظل تزايد الاستخدام للأدوات الرقمية.¹

¹ - اسماعيل زروقة، "الفضاء السيبراني والتحول في مفاهيم القوة والصراع"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، ص ص 1023.1021.

4/ مكونات استراتيجية الأمن السيبراني للجماعات المحلية:

- لبناء استراتيجية فعّالة للأمن السيبراني في الجماعات المحلية يجب أن تشمل:
- سياسات أمن المعلومات: تطوير سياسات شاملة لضمان الأمان الرقمي في جميع مستويات العمل الحكومي المحلي.
- البنية التحتية الآمنة: اعتماد تقنيات حديثة ومؤمنة للبنية التحتية الرقمية، مثل شبكات افتراضية خاصة (VPN) وأنظمة مكافحة الفيروسات.
- التدريب المستمر: تأهيل الموظفين المحليين على التعامل مع التهديدات السيبرانية وأفضل الممارسات للأمن.
- التخطيط للطوارئ: تطوير خطط للاستجابة السريعة والفعّالة لحوادث الأمن السيبراني.
- التقييم المستمر: فحص الأنظمة الرقمية بشكل دوري لاكتشاف الثغرات الأمنية وتعزيز الأمان.

5/ أدوات وتقنيات تعزيز الأمن السيبراني:

- تتعدد الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى الأمن السيبراني في التحول الرقمي للجماعات المحلية:
- التحقق متعدد العوامل (MFA) : زيادة الأمان في الوصول إلى الأنظمة الرقمية من خلال إضافة طبقة أمان إضافية.
- التشفير: تأمين البيانات أثناء انتقالها وتخزينها، وذلك لحمايتها من التلاعب أو السرقة.
- أنظمة الكشف عن التسلل (IDS) : تستخدم للكشف عن الأنشطة غير الطبيعية في الشبكة أو الأنظمة.
- إدارة الهوية والوصول (IAM) : التحكم في الوصول إلى الأنظمة الرقمية استنادًا إلى الأدوار والصلاحيات.
- النسخ الاحتياطي الدوري: لتأمين البيانات والأنظمة ضد الخسارة في حال حدوث هجمات إلكترونية أو فشل تقني.¹

¹ - الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الأساسية للأمن السيبراني، متاح عبر الرابط الإلكتروني : <https://ega.ee/wp-content/uploads/2019/03/Essential-Cybersecurity-Controls.pdf>.

6/ ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالأمن السيبراني:

- تتطلب العديد من الدول قوانين وتنظيمات صارمة تتعلق بحماية البيانات وحماية الخصوصية الرقمية. على الجماعات المحلية أن تلتزم بما يلي:
- **قوانين حماية البيانات الشخصية:** مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في الاتحاد الأوروبي، والتي تلزم الحكومات المحلية بحماية البيانات الشخصية للمواطنين.
 - **الامتثال لسياسات الأمن الوطني:** التأكد من توافق أنظمة الأمن السيبراني مع السياسات الوطنية المتعلقة بالأمن الرقمي.
 - **إعداد تقارير بصفة دورية:** عمل تقارير دورية عن حالة الأمن السيبراني لتقديمها إلى السلطات المختصة.¹

الأمن السيبراني يعد أساسا حيويا لنجاح التحول الرقمي في الجماعات المحلية لتوفير بيئة آمنة، يمكن من خلالها ضمان حماية البيانات والخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين، للحد من التحديات التي تواجهها البلديات في هذا المجال، ومنه فإن بناء استراتيجية شاملة للأمن السيبراني وتطبيق التقنيات الحديثة هو السبيل الأمثل لضمان استمرارية الخدمات الحكومية الموثوقة والامنة.

¹ - الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الاساسية للأمن السيبراني، مرجع سابق.

المطلب الثاني

تحليل البيانات في الحوكمة المحلية

يُعتبر تحليل البيانات أحد العناصر الحيوية التي تساهم في تحسين الحوكمة المحلية، من خلال توفير رؤى قائمة على البيانات لدعم اتخاذ القرارات، في عصر التحول الرقمي تعتمد الجماعات المحلية بشكل متزايد على البيانات لتحسين فعالية الخدمات العامة، وتخصيص الموارد، وزيادة الشفافية والمشاركة، حيث يسمح تحليل البيانات بتحقيق نتائج أفضل من خلال دعم السياسات القائمة على المعلومات الدقيقة والتحليل الموضوعي.

1/ تعريف تحليل البيانات:

تحليل البيانات هو عملية فحص وتنقية وتنظيم البيانات بهدف استخراج معلومات ذات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة، في السياق المحلي يتضمن ذلك جمع وتحليل البيانات التي توفرها البلديات والخدمات العامة لفهم احتياجات المواطنين، وتحسين أداء الخدمات، وزيادة كفاءة الأداء الإداري.

2/ أهمية تحليل البيانات في الحوكمة المحلية:

يتمثل دور تحليل البيانات في تحسين الحوكمة المحلية من خلال:

- **تحسين اتخاذ القرارات:** يساعد تحليل البيانات المسؤولين المحليين على اتخاذ قرارات مدعومة بالأدلة وليس الافتراضات، مما يساهم في تقديم حلول أكثر فاعلية.
- **تحسين تخصيص الموارد:** من خلال فهم أفضل لاحتياجات المواطنين، يمكن تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وضمان أن يتم توجيه الأموال والجهود إلى المشاريع الأكثر احتياجًا.

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يساهم تحليل البيانات في زيادة الشفافية من خلال تقديم معلومات دقيقة عن الأداء والخدمات التي يتم تقديمها، مما يساهم في بناء الثقة بين المواطنين والسلطات المحلية.

- **تحديد التوجهات المستقبلية:** يمكن للبيانات أن تقدم رؤى حول الأنماط المستقبلية للمشكلات المجتمعية، مثل تغيرات سكانية أو زيادة في الطلب على الخدمات، مما يساعد في التخطيط الاستراتيجي.

2/ مصادر البيانات المستخدمة في الحوكمة المحلية:

تأتي البيانات التي تُستخدم في التحليل من مجموعة متنوعة من المصادر التي تشمل:

- **البيانات الإدارية:** التي يتم جمعها من خلال سجلات الحكومة المحلية، مثل بيانات السكان، الضرائب، وإدارة الموارد.

- **البيانات الميدانية:** التي يتم جمعها من خلال الاستطلاعات، التفاعلات المباشرة مع المواطنين، أو تطبيقات الشكاوى الإلكترونية.

- **البيانات من الأنظمة الذكية:** مثل البيانات المجمعة من أنظمة النقل الذكي، أو أجهزة استشعار البيئة.

- **البيانات المفتوحة:** التي يمكن أن تكون متاحة للجمهور من خلال منصات البيانات المفتوحة للحكومة المحلية، مما يعزز الشفافية والمشاركة.

- **البيانات الاجتماعية والإعلامية:** من خلال تحليل الاتجاهات عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو الأخبار، يمكن فهم اهتمامات وآراء المواطنين بشكل أكثر دقة.¹

3/ تقنيات وأدوات تحليل البيانات في الحوكمة المحلية:

يمكن استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل البيانات في الحوكمة المحلية،

أبرزها:

- **التحليل الإحصائي:** استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخراج الأنماط والتوجهات.

¹ - شهرزاد الوافي، نصيرة بوبعابة، "أهمية ممارسة تحليل البيانات الضخمة في التدقيق دراسة حالة شركة KPMG"، مجلة الأبحاث، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص ص 945-946.

المبحث الثالث: المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية المحلية...

- **الذكاء الاصطناعي:** استخدام الخوارزميات لتحليل كميات كبيرة من البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
- **التحليل الجغرافي (GIS):** دمج البيانات الجغرافية مع البيانات الأخرى لتوفير رؤى حول توزيع الخدمات أو المشكلات في مناطق معينة.
- **لوحات المعلومات (Dashboards):** هي أدوات بصرية تساعد في عرض البيانات بشكل يسهل فهمها، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.
- **تحليل البيانات الضخمة (Big Data):** التعامل مع كميات ضخمة ومعقدة من البيانات لاستخراج الأنماط والاتجاهات التي يصعب رؤيتها باستخدام الأدوات التقليدية.¹

4/ تطبيقات تحليل البيانات في الحكومة المحلية:

- يعد تطبيق تحليل البيانات في الحكومة المحلية من أهم العوامل التي تساعد في تحسين جودة الخدمات، فيما يلي بعض التطبيقات:
- **إدارة النقل الذكي:** تحليل بيانات حركة المرور من أجل تحسين تدفق المرور وتحديد المناطق التي تتطلب تحسينات في البنية التحتية.
- **إدارة النفايات:** استخدام البيانات لتحسين تخصيص الموارد في جمع النفايات وضمان التوزيع الفعّال للمركبات والمعدات.
- **الصحة العامة:** تحليل بيانات الصحة لمراقبة انتشار الأمراض وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تدخلات صحية أو حملات توعية.
- **إدارة المياه والطاقة:** تحليل استهلاك الموارد لضمان استخدامها بشكل مستدام، بالإضافة إلى مراقبة استهلاك المياه والكهرباء.
- **الاستجابة للطوارئ:** استخدام البيانات في تحسين استجابة البلديات للكوارث الطبيعية أو الحوادث الكبرى، من خلال تخصيص الموارد استناداً إلى البيانات الحية.²

¹ - سفيان معامر، "نشر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي و البيانات الضخمة في مختلف القطاعات والميادين من أجل التنمية وتحقيق المكاسب الاقتصادية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ص ص 724-725.

² - محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، صندوق النقد العربي، الامارات العربية المتحدة، 2021، ص ص 21-25، نتاج عبر الرابط الإلكتروني :

5/ تحديات تحليل البيانات لتحقيق الحوكمة المحلية:

- رغم الفوائد العديدة لتحليل البيانات في الحوكمة المحلية، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه الحكومات المحلية:
- **نقص البيانات:** في بعض الحالات، قد لا تكون البيانات متاحة أو قد تكون غير كاملة أو غير دقيقة.
- **القدرة المحدودة على تحليل البيانات:** تفتقر بعض البلديات إلى الموظفين المدربين على استخدام تقنيات التحليل المتقدمة.
- **مشكلات الخصوصية والأمان:** تحتاج البيانات الشخصية التي يتم جمعها إلى حماية مشددة ضد التهديدات السيبرانية.
- **تكاليف التكنولوجيا:** قد تتطلب الأدوات المتقدمة لتحليل البيانات استثمارًا كبيرًا في التكنولوجيا والبنية التحتية.

6/ استراتيجيات تحسين استخدام البيانات في الحوكمة المحلية:

- للاستفادة من الفوائد التي يمكن أن توفرها البيانات في الحوكمة المحلية، يجب أن تتبنى البلديات مجموعة من الاستراتيجيات مثل:
- **إنشاء قاعدة بيانات موثوقة:** توفير قاعدة بيانات محدثة ودقيقة تمثل كل جوانب الحياة المحلية.
- **الاستثمار في التكنولوجيا:** تحسين القدرات التكنولوجية لتسهيل جمع وتحليل البيانات.
- **تعزيز المهارات الرقمية:** تدريب الموظفين المحليين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لتحليل البيانات.
- **تعزيز الشفافية:** نشر البيانات المفتوحة والنتائج المستخلصة من تحليل البيانات لتمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات.¹

<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/big-data-technology.pdf>.

¹ - فاستر كابيتول، تحليلات البيانات: الحوكمة المبنية على البيانات: قوة الخبراء الاكثوريين الحكوميين، مقال متاح عبر الرابط الالكتروني : <https://fastercapital.com/arabpreneur/>

المبحث الثالث: المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية المحلية...

يعد تحليل البيانات أداة قوية لتعزيز الحوكمة المحلية، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الخدمات العامة، وزيادة الشفافية، وتحقيق اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، ومع التطور المستمر في أدوات وتقنيات تحليل البيانات، يجب على الجماعات المحلية أن تتبنى هذه الممارسات لدعم التنمية المستدامة وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في إدارة الموارد.

المطلب الثالث

الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية

يشكل الابتكار الرقمي أحد المحركات الرئيسية للتحول الرقمي في الحوكمة المحلية. لأنه في عالم يتسم بسرعة التغير التكنولوجي، تجد الحكومات المحلية نفسها تحت ضغط لتبني حلول مبتكرة من خلال التكنولوجيا لتعزيز فعالية وكفاءة الخدمات التي تقدمها للمواطنين. الابتكار الرقمي لا يعني فقط تحسين العمليات الحالية بل يشمل أيضًا تقديم نماذج جديدة وفعّالة للخدمات العامة التي تستجيب للاحتياجات المتزايدة للمجتمعات المحلية.

1/ تعريف الابتكار الرقمي:

الابتكار الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير حلول جديدة تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي، تقديم خدمات جديدة أو تحسين جودة الخدمات الحالية. في السياق المحلي، يتضمن الابتكار الرقمي تطبيق التكنولوجيا بطرق غير تقليدية لتحسين كيفية تقديم الخدمات العامة، تعزيز الشفافية، وتحفيز مشاركة المواطنين¹.

2/ أهمية الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية:

الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في مجموعة من

المجالات:

- تحسين كفاءة الخدمات العمومية: يسمح الابتكار الرقمي بأتمتة العمليات الحكومية وتقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

¹ - نورالدين أحمد حسام الدين، شقراني محمد، "دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة - دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقرال-، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 10، العدد 01، 2024، ص 168.

- **تعزيز التفاعل مع المواطنين:** من خلال تقديم منصات رقمية تتيح للمواطنين تقديم آرائهم، تقديم الشكاوى، أو التفاعل مع الحكومة بشكل أسرع وأسهل.
 - **زيادة الشفافية:** تساهم التقنيات الرقمية مثل البيانات المفتوحة في تعزيز الشفافية، حيث يصبح من السهل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بسياسات الحكومة المحلية وخدماتها.
 - **تحقيق التنمية المستدامة:** يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في تحسين استخدام الموارد المحلية بشكل أكثر كفاءة وتخطيط مستدام على المدى الطويل.¹
- 2/ مجالات الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية:**
- يتوزع الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية عبر عدة مجالات رئيسية، تشمل:
 - **الخدمات الإلكترونية:** مثل تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت (مثل دفع الضرائب، تقديم الطلبات، الحصول على التراخيص...الخ)، مما يجعل العمليات أكثر سلاسة ومرونة.
 - **المدن الذكية:** تشمل تطبيقات مثل مراقبة البيئة (الهواء، المياه)، إدارة الطاقة، وتحسين حركة المرور باستخدام تقنيات الإنترنت للأشياء (IoT).
 - **المنصات الرقمية للمشاركة الشعبية:** تسهل هذه المنصات تفاعل المواطنين مع الحكومة، من خلال تقديم آرائهم في السياسات أو المساهمة في اتخاذ القرارات المحلية.
 - **الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة:** يمكن للحكومات المحلية استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات ضخمة من البيانات للحصول على رؤى تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية.
 - **العمل الحكومي المرن:** اعتماد تقنيات مثل العمل عن بُعد وتطبيقات التعاون الرقمي لزيادة مرونة واستدامة العمل الحكومي.

¹ - بريتش أكاديمي، التحول الرقمي في القطاع العام: تعزيز الكفاءة والابتكار، مقال متاح عبر الرابط الإلكتروني: <https://batdacademy.com/ar/post/>.

3/ أمثلة على الابتكار الرقمي في الحكومة المحلية:

تمثل بعض المشاريع الابتكارية في الحكومة المحلية نماذج ناجحة للتطبيقات الرقمية التي تحقق تحسناً في الأداء:

- أنظمة النقل الذكية: تستخدم بعض المدن تقنيات مثل إشارات المرور الذكية والخرائط الرقمية لتحسين تدفق حركة المرور وتقليل الازدحام.
- إدارة النفايات الذكية: تعتمد بعض البلديات على المستشعرات الذكية لمراقبة مستوى النفايات في الحاويات وتحسين توزيع سيارات جمع النفايات.
- المدن الذكية: تبنت بعض المدن مبادرات لتطبيق حلول مثل المواقف الذكية، والتي تستخدم تقنيات إنترنت الأشياء لتحديد توفر أماكن وقوف السيارات في الوقت الفعلي.
- التعليم الإلكتروني: خلال جائحة COVID-19، أدخلت العديد من البلديات حلول التعليم الإلكتروني لدعم الطلاب والمعلمين، مما ساعد في تقديم التعليم بشكل مستمر في الأوقات العصيبة.

4/ التحديات التي تواجه الابتكار الرقمي في الحكومة المحلية:

رغم الفوائد الكبيرة التي يقدمها الابتكار الرقمي، هناك تحديات قد تواجه الحكومات المحلية في تبني هذا النوع من التحول:

- المقاومة للتغيير: قد يواجه الموظفون والمواطنون مقاومة للتحول الرقمي بسبب العادات والتقاليد أو عدم الثقة في التكنولوجيا.
- الموارد المالية المحدودة: قد تجد بعض البلديات صعوبة في تخصيص ميزانية كافية لتطوير وتنفيذ الحلول الرقمية.
- الافتقار إلى المهارات الرقمية: تحتاج الحكومات المحلية إلى تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية.
- قضايا الخصوصية والأمان: إن الرقمنة قد تثير قلقاً بشأن كيفية حماية البيانات الشخصية للمواطنين وضمان أمن المعلومات.¹

¹ - كريمة محمد الصغير محمد، "أهمية الحكومة الرقمية في مصر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، المجلد 09، العدد 18، 2023، ص ص 1290-1305.

5/ استراتيجيات لتعزيز الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية:

لتعزيز الابتكار الرقمي في الحوكمة المحلية، يجب أن تتبنى البلديات مجموعة من الاستراتيجيات:

- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: تخصيص الموارد لتحسين البنية التحتية الرقمية مثل الإنترنت عالي السرعة، البيانات السحابية، وتطوير منصات الحكومة الإلكترونية.
 - الشراكات مع القطاع الخاص: التعاون مع شركات التكنولوجيا والابتكار لتطوير حلول مبتكرة يمكن أن تدعم الأهداف الحكومية.
 - تعزيز التعليم والتدريب: دعم الموظفين في تطوير المهارات الرقمية لضمان استيعاب أفضل للتقنيات الحديثة.
 - تعزيز التعاون بين الحكومات المحلية والمواطنين: إنشاء منصات رقمية تسهل تفاعل المواطنين مع الحكومة وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار.
 - الاستفادة من التقنيات الناشئة: مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الكبيرة لتحسين اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي¹.
- الابتكار الرقمي يعد من الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي في الحوكمة المحلية، من خلال تطبيق حلول تكنولوجية مبتكرة، يمكن للبلديات تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية والمشاركة، وتطوير أنظمة عمل أكثر كفاءة، على الرغم من التحديات التي قد تواجهها الحكومات المحلية، إلا أن تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز الابتكار الرقمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والارتقاء بمستوى الخدمات العامة.

¹ - كريمة محمد الصغير محمد، "أهمية الحوكمة الرقمية في مصر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مرجع سابق، ص 1307-1309.

المبحث الرابع نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي للجماعات المحلية 2030-2025

يتناول هذا المبحث تصورا عمليا للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي في الجماعات المحلية 2030-2025، بالاستناد إلى الرؤية الوطنية، أين يتم من خلاله عرض منهجية الإعداد، ونموذج لخطة استراتيجية محلية، وآلية لتقييم الجاهزية الرقمية، إلى جانب مؤشرات قياس مدى تجسيد الاستراتيجية، كما سنتطرق إلى جملة من الآليات المؤسسية الكفيلة بتسريع التحول الرقمي على المستوى المحلي.

المطلب الأول

الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي في الجزائر 2025-2030

نحو جزائر رقمية

وضعت الجزائر الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي 2025-2030، بإشراف المحافظة السامية للرقمنة، تحت وصاية رئاسة الجمهورية، بهدف تأسيس منظومة رقمية متكاملة تعزز الحوكمة، وتحفز الاقتصاد، وتقرب الإدارة من المواطن.

1/ الرؤية العامة: "جزائر رقمية 2030".

تسعى الاستراتيجية إلى جعل الجزائر رائدا قاريا في المجال الرقمي من خلال:

- الرقمنة الكلية للخدمات العمومية.
- انشاء اقتصاد رقمي وطني منتج وخالق للثروة.
- توفير ربط عالي الجودة للجميع بشبكات الاتصال.
- كل ذلك في إطار العدالة الاجتماعية والسيادة الرقمية.

2/ مرتكزات الاستراتيجية:

ترتكز هذه الرؤية على عنصرين أساسيين:

- الإطار القانوني والتنظيمي:
- العمل على إعداد قانون شامل ينظم استراتيجية الرقمنة في الجزائر ويؤطر مشاريعها، مع مواءمة التشريعات القائمة مع التحوّل الرقمي.

- أمن الأنظمة المعلوماتية:

يشكل الأمن السيبراني الركيزة الاساسية لضمان سلامة البيانات واستمرارية الخدمات، ويتكفل به المجلس الوطني لأمن الأنظمة المعلوماتية.¹

¹ - المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي 2025-2023 الجزائر الرقمية، متاح عبر الرابط الإلكتروني : <https://hcn.dz/SNTN-Ar.pdf> M

3/ قيم ومبادئ الاستراتيجية:

- تحقيق الشفافية وفعالية في التسيير.
- تحقيق العدالة والمساواة في الولوج للخدمات الرقمية.
- تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- مركزية المواطن والادارة في العملية الرقمية.
- تحقيق التشاركية بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.
- حماية البيانات الشخصية.
- تعزيز السيادة الرقمية الوطنية.

4/ المحاور الاستراتيجية الخمسة (25 هدفا رئيسيا):

- محور البنية التحتية الرقمية:
 - ✓ ربط 100% من الأسر والمؤسسات بشبكات الإنترنت.
 - ✓ إنشاء أكثر من 5 مراكز بيانات وطنية.
 - ✓ تعميم استخدام النطاق الوطني (.dz).
- محور رأس المال البشري والتكوين:
 - ✓ تكوين 500 ألف مختص في تكنولوجيا الإعلام.
 - ✓ تقليص هجرة الكفاءات الرقمية بنسبة 40%.
 - ✓ تطوير برامج التكوين المستمر في المجال الرقمي.
- محور الحوكمة الرقمية:
 - ✓ رقمنة كاملة لإجراءات الإدارة العمومية.
 - ✓ تعزيز التشغيل البيئي بين أنظمة الدولة.
 - ✓ ضمان هوية رقمية موحدة وآمنة للمواطنين والمؤسسات.
- محور الاقتصاد الرقمي:
 - ✓ رفع مساهمة الرقمنة إلى 20% من الناتج الداخلي الخام.
 - ✓ إنشاء 100 ألف شركة ناشطة في الرقمنة.

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2025-2030.

- ✓ إلغاء الدفع النقدي للمعاملات المالية الكبرى.
- ✓ استقطاب استثمارات أجنبية بـ1 مليار دولار في المجال الرقمي.

- محور المجتمع الرقمي:

- ✓ ضمان ولوج شامل لتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ إشراك المواطنين في الحياة العامة عبر الفضاء الرقمي.
- ✓ إنتاج محتوى رقمي وطني يعزز الهوية الثقافية.

5/ آليات التنفيذ والمتابعة:

تتضمن الاستراتيجية مخططين مكملين:

- ✓ مخطط العمل الاستراتيجي لتجسيد التحويل الرقمي.
- ✓ مخطط متابعة التنفيذ والتقييم.¹

تسهر المحافظة السامية للرقمنة على تنسيق الجهود، توجيه المبادرات القطاعية، وتقييم الأداء.

من خلال ما تقدم يظهر جليا بأن الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي 2025-2030، مشروع طموح لجعل الجزائر دولة رائدة في المستقبل، أساسها الرقمنة الشاملة، لبناء اقتصاد متنوع، ويعزز السيادة الوطنية، ويقرب الإدارة من المواطن، الا أن هذه الرؤية الطموحة لا تتحقق الا بالتعبئة الشاملة للموارد البشرية والمؤسسية من أجل إنجاح هذا التحويل التاريخي.

¹ - المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي 2023-2025 الجزائر الرقمية، مرجع سابق.

المطلب الثاني

منهجية إعداد الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي

لا تنحصر مسؤولية تنفيذ خطة عام 2030/2025، على الحكومة لوحدها، فهذه العملية مركبة ومتداخلة بين جميع المؤسسات والهيئات الحكومية، وتستلزم مشاركة الجميع لتحقيق استراتيجية التحويل الرقمي، فالحكومة لديها كل الوسائل والموارد اللازمة، لتحقيق أهداف التحويل الرقمي، عبر تحديد أولوياتها، وتمويلها، وكيفية تنفيذها، ووضع الإجراءات الوطنية المتخذة...الخ.

ويعد إشراك الجماعات المحلية عبر منحها مزيد من المسؤوليات والصلاحيات، أحد المبادئ الأساسية لنجاح عملية التحويل، لأنه من الاجدر يجب اسناد حل المشاكل للهيئات العمومية المحلية الأقرب إلى المواطن، وهنا يتجلى دور البلديات والولايات، حيث ينبغي البدء ببناء قدراتها، وإنشاء الاطر الاستراتيجية لتحقيق عملية التحويل الرقمي على المستوى المحلي، عن طريق وضع مناهج عمل سياسية وقانونية وتنظيمية، واتباع نهج شامل لجميع المستويات العمومية المحلية، ولا بد من تكاتف جهود مختلف المؤسسات الحكومية، من أجل زيادة الوعي وتنفيذ خطة عام 2030/2025، وهذا يتطلب مشاركة جميع فعاليات المجتمع، لضمان مشاركة اجتماعية واسعة، بهدف تحسين أداء الجماعات المحلية، ومنه تجويد نوعية حياة المواطنين.¹

¹ - تقرير توماس بروروك، انكيكا تودوروفيتش ، "خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بلديتي"، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، فيفري 2019، ص ص 15-16، متاح عبر الرابط : <https://www.local2030.org/library/622/Agenda-2030-in-my-municipality.pdf>

1/ كيف تتأثر الجماعات المحلية بأهداف التحول الرقمي؟

تقدم أهداف التحول الرقمي، رؤية عن التنمية المحلية، وتكفل هذه الرؤية تعزيز البيئة الحضرية، والجماعات المحلية مسؤولة على نحو مباشر، بتنفيذ عدد كبير من المهام لتحقيق أهداف هذا التحول، وفقا للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي 2030/2025، الموضوعة من طرف المحافظة السامية للرقمنة، ومن المؤكد أنه لا يمكن تحقيق حوالي 70 في المائة، من أهداف هذه الخطة الاستراتيجية الوطنية، من دون مساهمة البلديات والولايات، لذا من المهم الا يقتصر دور الجماعات المحلية، على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، بل ينبغي أن تكون هذه الاخيرة شريك فعال، في وضع وتحديد السياسات، والبرامج المتعلقة بها، وفي إحراز ورصد التقدم على مسار تحقيق أهدافها، بوصفها المستوى الأقرب إلى المواطنين.

2/ مهام وأنشطة الجماعات المحلية المتصلة بأهداف التحول الرقمي:

تتعدد مهام الجماعات المحلية ومسؤولياتها، وتمثل لا سيما في، التخطيط الحضري، والرعاية الصحية والاجتماعية، صيانة الطرق المحلية، تنظيم النقل الحضري، إدارة النفايات والمياه، والمرافق الصحية، ويسهم التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية، في تنفيذ هذه المهام وتحقيق مقاصدها وأهدافها، حتى ولو لم يكن هذا التأثير واضحا للنظرة الأولى، الأمر الذي يمنح الجماعات المحلية، دور الجهات الفاعلة الرئيسية، في عملية تحقيق التحول الرقمي، نظرا لأهميتها وأثارها الإيجابية على أداءها، بوصفها وسيلة فعالة، لمساعدتها على تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

3/ إضفاء الطابع المحلي على تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي:

ان إضفاء الطابع المحلي، على تحقيق عملية التحول الرقمي، يعني أن كل مجتمع محلي، عليه أن يكيف هذه الاستراتيجية، مع سياقه وأن ينظر في كيفية تحقيقها، من خلال تنفيذ مهامه ومسؤولياته المحلية، وإضفاء الطابع المحلي، على التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية، هو في الواقع أهم تحول نموذجي في خطة التحول الرقمي الوطني، التي فشلت في تحقيق النتائج المتوقعة، لأسباب تعود أساسا الى نهجها، المتجه من القمة إلى القاعدة، حيث يجب ان تكون استراتيجية التحول الرقمي للفترة الممتدة من 2030/2025، أساسها هو تمكين الجماعات المحلية البلديات والولايات، من المشاركة في اتخاذ القرار، بشأن كيفية اعداد وتنفيذ أهداف عملية التحول، واختيار العمليات المناسبة لتحقيق نجاحها¹.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 20-21.

4/ المراحل الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية:

فيما يلي المراحل الرئيسية للنجاح، في إضفاء الطابع المحلي، على خطة عام 2030/2025 وأهداف التحوّل الرقمي للجماعات المحلية:

- المرحلة الأولى: التوعية بأهداف التحوّل الرقمي.

التوعية تعني ضمان فهم جميع أصحاب المصلحة المحتملين، لمهية أهداف عملية التحوّل، وأن يشاركوا في حوار واسع النطاق، يشمل الجميع، ويتطلب التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية، الحصول على دعم المواطنين والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، ومشاركتهم، وضمان التزامهم بينها.

- المرحلة الثانية: وضع خطة محلية لعملية التحوّل الرقمي.

ينبغي أن تحدد السلطات المحلية، إلى جانب ممثلين من القطاعين المدني والخاص، الأهداف والمقاصد، والبرامج والمبادرات ذات الأولوية، وفقا لاحتياجاتهم المحلية، ثم ينبغي دمج أهداف عملية التحوّل الرقمي ذات الأولوية في الاستراتيجيات الوطنية القائمة.

- المرحلة الثالثة: التخطيط لتنفيذ استراتيجية التحوّل الرقمي على المستوى المحلي.

لا بد من إجراء تخطيط قائم على أهداف استراتيجية التنمية المحلية للجماعات المحلية، من منظور طويل الأجل، وينبغي أن تتضمن استراتيجية التحوّل الرقمي على المستوى المحلي، توازنا بين الأهداف والوظائف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية والبيئية، للجماعات المحلية.

- المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم.

ينبغي متابعة التقدم المحقق، ووضع أطر للمساءلة، والتقييم، والعمل على تحديد أثر وفعالية البرامج والسياسات والمبادرات، وتكييفها مع امكانيات البلديات والولايات.¹

5/ تفصيل مراحل تنفيذ الاستراتيجية:

- المرحلة الأولى: التوعية بأهداف التحوّل الرقمي.

✓ دور الجماعات المحلية:

بما أن الجماعات المحلية، هي الهيئات العمومية الأقرب إلى المواطنين، فمعارفها المحلية لا تقدر بثمن، لتنفيذ الأهداف الوطنية لعملية التحوّل الرقمي، في مجتمعاتها المحلية،

¹ - تقرير حسن بن شجاع القحطاني، "الخطة الاستراتيجية للتحوّل الرقمي 2024/2020"، كلية تقنية المعلومات، جامعة الملك فيصل، 2020، ص 16، متاح عبر الرابط الإلكتروني :

<https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/it/DocLib3/Strategic-IT-Plan2020.pdf>.

والسلطات المحلية ليست فقط قادرة على تحديد الحاجات المحلية الاساسية، والفجوات الإثمائية في اقليمها، بل لديها تصور عن الحاجات الحقيقية لأصحاب المصلحة المحليين، ويمكن أن تستخدم الجماعات المحلية شبكاتهما، للوصول إلى الجهات الفاعلة، ذات العلاقة في المجتمع المدني، وفي القطاع الخاص، كما يجب أن تطلق البلدية أو الولاية حوارا شاملا، للتأكد من أن الناس يعلمون عن أهداف عملية التحول الرقمي ويفهمونها، وإظهار كيف يمكن مواجهة التحديات، التي تواجههم على المستوى المحلي.

• خطوات التوعية:

✓ **الخطوة الأولى: إطلاع موظفي الجماعات المحلية والمنتخبين المحليين، على أهداف الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.**

من الضروري البدء باطلاع الموظفين والمنتخبين المحليين، على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي 2030/2025، حيث إضافة إلى وعي موظفي البلديات والولايات، والمنتخبين المحليين، بقيمة إضفاء الطابع المحلي، على أهداف عملية التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية، ينبغي لهم أيضا أن يدركوا القيمة المضافة، التي تجلبها هذه الأهداف لمجتمعهم المحلي، عندئذ فقط يمكنهم أن يشاركوا، ويتحمسوا لتبني هذه العملية.

✓ **الخطوة الثانية: دمج أهداف التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية، في وسائل التواصل التي تستخدمها الجماعات المحلية.**

تتجسد هذه الخطوة باطلاع المواطنين، وأصحاب المصلحة عليها، بعد تنظيم حملات تحسيسية بشأن أهدافها، وأثرها على أداء الجماعات المحلية، لا بد أيضا من أن تعبر هذه الاخيرة، عن حرصها لتحقيق هذه الأهداف، بواسطة مختلف وسائل التواصل، ويمكنها مثلا أن تنشر المعلومات الخاصة بموضوع التحول على الموقع الإلكتروني للبلدية، وعلى مختلف صفحات التواصل الاجتماعي، والعمل على طبع شعارات تحمل أهدافها ودليل خطته، على كل الوسائل الإعلامية، ليتعرف جميع المواطنين، على محتوى وفائدة هذه الاستراتيجية.¹

✓ **الخطوة الثالثة: إطلاق حوار محلي شامل.**

تتضمن هذه الخطوة مشاركة، جميع مكونات المجتمع المحلي، في هذا النقاش بكل شفافية خاصة ممثلي الهيئات العمومية المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، رواد الاعمال

¹ - روة محمد، دور التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، أطروحة دكتوراه طور الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 2، 2025/2024.

المحليين، والأوساط الأكاديمية، ومختلف الشركاء المحليين الآخرين. وتكتسب هذه العملية طابعا تشاركيا، عندما تتاح لجميع الممثلين المعنيين، فرصة المساهمة في النقاش المفتوح، وإثرائه بأرائهم ومعارفهم وخبراتهم، في مجال التحويل نحو الخدمات العمومية الرقمية، وفقا للحاجات والأولويات المحلية، لذا ينبغي أن تكون هذه العملية تفاعلية، وأن تستخدم نهج الحوار الشفاف والشامل للجميع.

✓ الخطوة الرابعة: تشكيل فرق من الشركاء.

الخطوة الأخيرة هي تشكيل فرق، من الشركاء الدائمين في الجماعات المحلية، وتتألف مجموعات الشركاء، من أعضاء من القطاعين الخاص والعام، ومن القطاع المدني، إلى جانب ممثلين عن الإدارة البلدية أو الولاية، ويعين رئيس البلدية ممثلي عنها، أما ممثلو القطاع الخاص، فيمكن تعيينهم بموجب الاعلان العام.¹

ويتيح تشكيل هذه الفرق، على هذا النحو بيئة عمل جيدة، من أجل اتباع نهج جوارى تشاركي، في تحديد الأطر والسياسات والاهداف الاستراتيجية، التي تتماشى مع الحاجات الفعلية للمواطنين، لأنه من خلال التشاور والمناقشة الواسعة، سيتمكن المجتمع المحلي، من وضع الخطط، واتخاذ القرارات لصالحه، بمزيد من الشفافية والواقعية والفعالية.

- المرحلة الثانية: وضع الخطة المحلية لأهداف التحويل الرقمي على المستوى المحلي.

✓ دمج أهداف التحويل الرقمي الوطني في الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي:

من المهم كخطوة أولى، فهم أهداف التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية، والتوعية بشأنها، الا أن الجماعات المحلية، ينبغي أن تفكر في الوقت نفسه بالخطوة التالية، في دورة إضفاء الطابع المحلي على هذه الأهداف، وهي دمج الأهداف الوطنية، في الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي، وتجنبنا لتشتت الموظفين والشركاء، بأهداف تقاس بمئات المؤشرات، لذلك لا بد من تقسيم هذه الأهداف، إلى مجالات يمكن فيها التأثير، وتحقيق التغيير، ورؤية التحسين ومواطن الخلل بانتظام.

حيث تستلزم عملية التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية، بالضرورة الى وضع استراتيجية خاصة، لكن يجب أن تتماشى أهدافها، مع الاستراتيجيات الوطنية، وخطط البلديات،

¹ - تقرير توماس بروروك، انكيكا تودوروفيتش ، "خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بلديتي"، مرجع سابق، ص ص 20-21، متاح عبر الرابط <https://www.local2030.org/library/622/Agenda-2030-in-my-municipality.pdf>

والولايات المتعلقة بالتنمية المحلية، ويمكن الاسترشاد بالخطوات التالية، من أجل دمج أهداف التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في هذه الخطط والاستراتيجيات.¹

● خطوات الخطة المحلية:

✓ **الخطوة الأولى: تحديد المسؤوليات المتعلقة بأهداف التحول الرقمي في الجماعات المحلية.**

أحد التدابير المهمة، هو ترشيح وتعيين شخص مسؤول، أو وحدة محلية تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ خطة عام 2030/2025 في كل بلدية أو ولاية، وتشمل مسؤوليات هذا الشخص، أو الوحدة، تنفيذ جميع الأنشطة، التي تتضمنها دورة إضفاء الطابع المحلي، على أهداف التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية، ويفضل إسناد هذه المسؤولية، حتى قبل اتخاذ التدابير الأولى لمرحلة الاعلان والتوعية.

✓ **الخطوة الثانية: مراجعة الاستراتيجيات القائمة.**

ينبغي مراجعة استراتيجيات التنمية المحلية، والاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، القائمة لتقييم الوضع الراهن، وإيجاد الحيز الملائم والأنسب، لدمج أهداف التحول الرقمي على المستوى المحلي، وينبغي الاهتمام بالبحث عن الفجوات والثغرات، أو أوجه التآزر المحتملة، مع مراعاة التأثير الشامل على لكل القطاعات، وإقامة الروابط مع الأهداف المحلية والوطنية والقطاعية، ويمكن استخدام هذه الخطوة، لاستلهام واستنباط الأفكار الجديدة، من أجل الجمع بين السياسات القائمة وخطة عام 2030/2025، والهدف من هذا الإجراء هو تحقيق الشفافية، وتكوين صورة عامة كأساس، لاتخاذ الإجراءات اللاحقة.

✓ **الخطوة الثالثة: تحديد أولويات البلديات والولايات المتعلقة بأهداف التحول الرقمي.**

يساعد تحديد الأولويات، في التعرف على الأهداف المحلية، بالنسبة للسياق المحدد، لكل بلدية أو ولاية، وهذه مرحلة حاسمة، من مراحل صنع القرار، بين المستويين الإداري والسياسي، إذ تتيح لكل بلدية أو ولاية بمفردها تحديد أولوياتها، التي تريد التركيز عليها، وينبغي إشراك الجميع، في تحديدها من أجل وضع احتياجات المواطنين، وأصحاب المصلحة المحتملين، ووضعهم في صميم هذه عملية التحول.

¹ - سناء محمد عبد الغاني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة و الاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022، ص 64.

✓ الخطوة الرابعة: تحديد أهداف استراتيجية لتنفيذ أهداف التحوّل نحو الخدمة العمومية الرقمية.

ان النهج الانسب لإضفاء الطابع المحلي، على أهداف التحوّل الرقمي، بعد تحديد الأولويات، هو تحديد الأهداف الاستراتيجية، فمن المهم أن تضع الجماعات المحلية، أهدافا تندرج ضمن نطاق عملها واختصاصاتها، وتتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للحكومة، لذا يتوجب اختيار الأهداف الاستراتيجية، بالاستناد إلى قدرة البلديات والولايات ومسؤولياتها، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف، مثل تعزيز الشفافية والتشاركية في وضع الميزانيات، انجاز مشاريع التحسين الحضري، تحسين الخدمات العمومية... الخ.

وينبغي تطبيق مناهج إدارة الاداء، خاصة الاعتماد على منهج بطاقة الاداء المتوازن، بالبداية بتحديد المسؤوليات بوضوح، ووضع جدول زمني محدد، تحديد أهداف قابلة للقياس، وواقعية من خلال تحديد المؤشرات، وكما هو الحال في الخطوة السابقة، ينبغي إشراك الجميع، في هذه العملية.¹

✓ الخطوة الخامسة: دمج الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بأهداف الرقمي في الاستراتيجيات والخطط القائمة.

في الخطوة ما قبل الاخيرة، يتعين على البلديات والولايات، أن تطابق استراتيجياتها القائمة، مع الأهداف الاستراتيجية المعدلة حديثا، والمرتبطة بأهداف التحوّل الرقمي لاسيما استراتيجية التحوّل الرقمي الوطني 2025/2030، ولا بد أيضا مطابقة أي خطة، أو برنامج للتنمية على مستوى الجماعات المحلية مع هذه الأهداف.

✓ الخطوة السادسة: نشر الاستراتيجية الجديدة.

أخيرا وعلى غرار كل عمليات التخطيط الاستراتيجي، لا تنتهي هذه العملية بصياغة الأهداف الاستراتيجية، بل تستمر من خلال اعلانها ونشرها ومشاركتها بشكل دائم، وينبغي أن تواصل اللجنة أو الوحدة، التي تم تشكيلها لهذا الغرض، مناقشة الاستراتيجيات وتحسينها باستمرار، وأن تستخدم شبكاتها لنشر المعلومات، من أجل تحويل هذه الاستراتيجيات إلى

¹ - تقرير نائب رئيس الوزراء ووزير الادارة المحلية، " الخطة الاستراتيجية لوزارة الادارة المحلية 2021/2025، المملكة الاردنية الهاشمية، 2021، ص ص 14-15، متاح عبر الرابط الالكتروني https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_2021_2025.

إجراءات ملموسة واقعية، كما أن المتابعة والتقييم المستمرين ضروريان ويستندان إلى مؤشرات للقياس، لاستحداث قنوات التغذية الراجعة وضمان تحقيق الأهداف المسطرة. كما لا يشمل وضع خطة محلية، لأهداف التحول الرقمي، ودمج هذه الأهداف في الاستراتيجيات المحلية فقط، بل ينبغي أيضا أن تنعكس الأهداف في الإجراءات التي تتخذها البلديات والولايات.¹

¹ - تقرير نائب رئيس الوزراء ووزير الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 18-19.

المطلب الثالث

نودج مقترح للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2020-2025

تواجه التنمية المحلية في الجزائر، العديد من المعوقات والتحديات، لعل أبرزها انعدام التخطيط الاستراتيجي، وانعدام المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا أدى الى عدم تلمس الحاجات المحلية التنموية الحقيقية للمواطنين، وكاستجابة لهذا الاشكال سنحاول في هذه المقام، وضع اطار عملي لإعداد خطة استراتيجية للتحويل الرقمي على المستوى المحلي، باعتبارها آلية لتحقيق التنمية المحلية بالاعتماد على تقنيات الرقمنة، يمكن ان تتخذ كنموذج للبلديات، تستند عليه في اعداد خططها الاستراتيجية، كما اننا سنعتمد في صياغتنا لهذا النموذج على منهجية، بطاقة الاداء المتوازن، حيث تعتبر هذه الاخيرة احدى الادوات الفعالة في التخطيط الاستراتيجي.

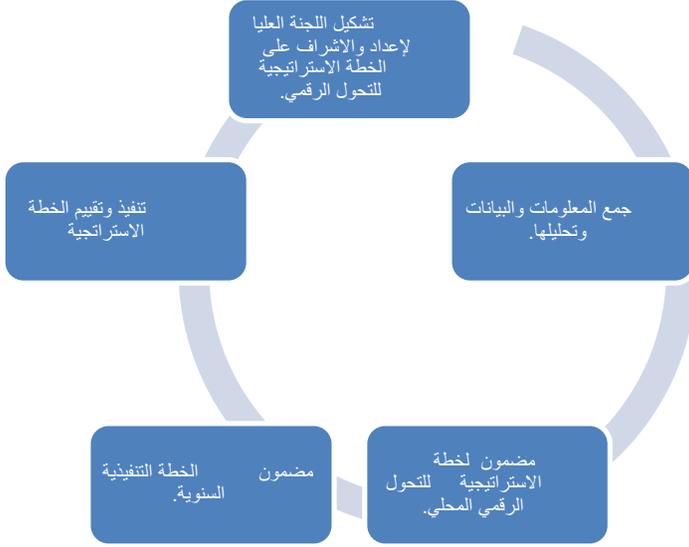
1/ مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية.

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

- تشكيل لجنة العليا لإعداد والاشراف على الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي.
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- مضمون الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي المحلي.
- مضمون الخطة التنفيذية السنوية.
- تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية.

¹ - تقرير معهد الادارة العامة، الخطة الاستراتيجية 2025/2023، الاردن، 2022، ص 04، متاح عبر الرابط
الالكتروني : https://ipa.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page/ipa_strategya.pdf

شكل رقم (01) يوضح مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية للتنمية المحلية.



من اعداد الطالب بالاعتماد على تقرير معد الادارة المحلية، متاح عبر الرابط الإلكتروني https://ipa.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page/ipa_strategya.pdf

1/ تشكيل اللجنة العليا لإعداد الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي للجماعات المحلية.
يتم تشكيل لجنة العليا لإعداد الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي للسنوات 2025-2030، بتوجيهات من رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتحت رئاسته، وتتم على النحو التالي:

- خطوات تشكيل اللجنة العليا لإعداد والإشراف:

- ✓ تشكيل لجنة من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتخبين، هدفها تنصيب اللجنة العليا لإعداد والإشراف على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المحلي، حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع تصور لتشكيلة اللجنة العليا والشروط الواجب توفرها في أعضائها، مع الحرص خاصة على عدم اقضاء أي طرف لأغراض سياسية.
- ✓ عقد ورشات عمل مع الامين العام للبلدية، ورؤساء المصالح والاقسام، وممثل العمال، باعتبارهم سيكونون أعضاء في هذه اللجنة.
- ✓ عقد ورشات عمل، مع ممثلي القطاعات العمومية لمختلف الادارات على المستوى المحلي، لاختيار من يمثل كل قطاع، وادارة عمومية محلية في اعمال اللجنة، ورصد اقتراحاتهم وأراءهم.

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2025-2030.

- ✓ عقد ورشات عمل مع ممثلي المجتمع المدني، لاختيار من يمثلهم في أعمال اللجنة، ورصد اقتراحاتهم وآراءهم.¹
- ✓ عقد ورشات عمل مع ممثلي القطاع الخاص لاختيار ممثليهم، ورصد اقتراحاتهم وآراءهم.
- ✓ عقد ورشات عمل ولقاءات موسعة مع المواطنين، لسماع اقتراحاتهم و آراءهم وطموحاتهم فيما يتعلق بمجال التنمية المحلية، وسبل تحقيقها بالاعتماد على التقنيات الرقمية.
- ✓ نشر اعلان عمومي، يتضمن دعوة لمن له رغبة في عضوية اللجنة، وفق الشروط الموضوعة، كما يمكن توجيه دعوة لكل من ترى اللجنة، بأنه سيقدم اضافة لعملها لا سيما الاساتذة الجامعيين والخبراء.²
- ✓ في الاخير تقوم اللجنة في اجتماع علني بتنصيب أعضاء اللجنة العليا لإعداد والاشراف على الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي على المستوى المحلي، و اعلان بداية مهمتها على نطاق واسع، كما يعين لها مقر ثابت مجهز بكل الإمكانيات اللازمة لأداء مهامها، وتمنح لها مدة 04 اشهر كأقصى تقدير لتقديم مشروع الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي، للمجلس الشعبي البلدي الذي يصادق عليها بموجب مداولة طبقا للمادة 107 من قانون البلدية 10-11.³

¹ - روة محمد، دور التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، مرجع سابق.

² - تقرير وزارة الحكم المحلي، "الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي"، فلسطين، 2014، ص 09، متاح عبر الرابط الإلكتروني : https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/strategic_plan.pdf.

³ - القانون رقم 10-11، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 2011/07/03، ص 17.

جدول رقم (05) يوضح مقترح تشكيلة اللجنة العليا لإعداد والاشراف على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي للجماعات المحلية.

أعضاء اللجنة العليا لإعداد الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المحلي.			
01	رئيس المجلس الشعبي البلدي ونائبان له.	17	ممثل عن مديرية مسح الاراضي والحفظ العقاري.
02	أمانة اللجنة.	18	ممثل عن مديرية أملاك الدولة.
03	ممثل عن الدائرة.	19	ممثل عن مديرية الصناعة.
04	ممثل عن الجامعة أو أساتذة وخبراء.	20	ممثل عن مديرية التجارة.
05	ممثل عن مديرية التجهيزات العمومية.	21	ممثل عن مديرية الضرائب.
06	ممثل عن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.	22	ممثل عن مديرية الموارد المائية.
07	ممثل عن مديرية السكن.	23	ممثل عن مديرية الفلاحة.
08	ممثل عن مديرية النشاط الاجتماعي.	24	ممثل عن مديرية الشباب والرياضة.
09	ممثل عن مديرية التربية.	25	ممثل عن مديرية الصحة.
10	ممثل عن مديرية الثقافة.	26	ممثل عن مديرية البيئة.
11	ممثل عن مديرية النقل.	27	ممثل عن مديرية الاشغال العمومية
12	ممثل عن مديرية التشغيل.	28	ممثل عن مديرية المجاهدين.
13	ممثل عن مديرية اتصالات الجزائر.	29	ممثل عن محافظة الغابات.
14	ممثل عن الحماية المدنية.	30	ممثلين عن مصالح الامن.
15	رؤساء المجالس الشعبية البلدية.	31	ممثلين اثنين عن المجتمع المدني.
16	ممثلين اثنين عن القطاع الخاص بما فيهم النقابات المهنية.	32	ممثلين عن المؤسسات العمومية. الاقتصادية.

من اعداد الكاتب.

- بداية عمل اللجنة العليا:

تقوم اللجنة العليا في اجتماعها الاول، بتشكيل فرق عمل فرعية مختصة، حسب مجالات واهتمامات وخصوصيات كل جماعة محلية، حيث من الممكن أن تنبثق، عن اللجنة فرق العمل التالية، والتي يمكن إضافة أعضاء إليها يمثلون هيئات غير ممثلة فيها:

- ✓ فريق التربية والتعليم العالي والتكوين المهني.
 - ✓ فريق الصحة والنظافة وحماية البيئة.
 - ✓ فريق التنمية المحلية والتجهيز والاستثمار والتشغيل.
 - ✓ فريق الاتصال وتكنولوجيات الإعلام وتحسين الخدمة العمومية.
 - ✓ فريق الهياكل القاعدية وتهيئة الإقليم والنقل.
 - ✓ فريق السكن والتعمير والتجهيزات العمومية.
 - ✓ فريق الفلاحة والري والغابات والصيد البحري والسياحة.
 - ✓ فريق الشؤون الاجتماعية والثقافة والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب.
- حيث يطلب من كل فريق، القيام بوضع مسودة اولية، تتضمن رؤية ورسالة الجماعة المحلية، والمحاورة الاستراتيجية لعملية التحويل الرقمي المحلي، مع الحرص على ربطها بالتنمية المحلية، و تكون هذه الاخيرة عامة، وتشمل كافة جوانب التنمية المحلية، أين تمنح لهم مدة أسبوع للقيام بهذه المهمة، وفيما يلي نموذج مقترح يمكن الاعتماد عليه:¹

✓ الرؤية:

✓ جماعة محلية ذكية قادرة على تحقيق التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

✓ الرسالة:

✓ تنمية محلية تشاركية، أساسها الاعتماد على التقنيات الرقمية والابتكار، لتحقيق الاداء الفعال والرقابة التي لا تحد من المبادرة.

1- وزارة الادارة المحلية، "الخطة الاستراتيجية للبلدية 2026/2023، المملكة الاردنية الهاشمية، 2022، ص 04، متاح عبر الرابط : <https://community.connective-cities.net>.

✓ المحاور الاستراتيجية:

✓ تعزيز نهج الديمقراطية التشاركية.

✓ الحفاظ على البيئة وسلامة المواطن.

✓ تفعيل الاداء العام للبلدية.

✓ تحسين نوعية الخدمات العمومية، وإطلاق البوابة الرقمية المحلية.

في الأسبوع الموالي تجتمع اللجنة، في اجتماع موسع يشمل كافة أعضائها، لمناقشة ووضع الوثيقة المرجعية النهائية، التي تتضمن رؤية ورسالة الجماعة المحلية، والمحاور الاستراتيجية الكبرى، التي تمثل المرجع الأساسي، الذي ستبنى عليه الخطة الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي.

2/ جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

من المفترض أن تمتلك كل ولاية، بنك للمعلومات والمعطيات، وهذا ما نصت عليه المادة 81 من قانون الولاية 07-12، "ينشأ على مستوى كل ولاية بنك للمعلومات، يجمع كل الدراسات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالولاية"، والذي يشمل كافة بلدياتها، ولكن في الواقع نلاحظ عدم وجود مثل هذه الهيئة، وان وجدت لا تتوفر على بيانات حقيقية ومحيطة، لوضعية التنمية بالولاية، وهذا راجع بالأساس الى طريقة العمل المتبعة في كل ولاية، والتي لا تستند الى أسس علمية، لاسيما اعداد الخطط الاستراتيجية للتنمية ومؤشرات الاداء، لانهما الركيزتان الاساسيتان اللتان تبنى عليها الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي. لتدارك هذا الوضع فإننا ندعو من هذا المنبر، المشرع الجزائري، في تعديله ومراجعته لقانوني الولاية والبلدية الجديدين، على ضرورة تفعيل عمل بنك المعلومات على مستوى الولاية، بالإضافة الى فتح مكاتب تابعة له على مستوى كل دائرة، للقيام بهذه المهمة بصفة دورية.¹ أمام هذا الوضع فإننا ندرك أن اللجنة العليا، ستجد صعوبة كبيرة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتأدية مهمتها، لذلك فإننا نؤكد على وجوب القيام، بمجرد تشكيلها بجمع

¹ - القانون 07-12، المؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 2012/02/29، ص 17.

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2020-2030.

وتحيين أكبر قدر من المعلومات والبيانات، المتعلقة بالجماعة المحلية، والتي من الممكن أن تتوفر في:¹

✓ الخطط واستراتيجيات التنمية على المستوى الوطني ان وجدت، أو ما يحل محلها مثل برامج التجهيز والاستثمار المركزية، والغير ممرضة القطاعية، والبلدية.

✓ المعطيات والمعلومات والاحصائيات الاجتماعية، الديموغرافية، الحالة الاجتماعية للسكان، نسبة البطالة، نسبة الامية، الحالة الصحية للسكان... الخ، بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للإحصاء.

✓ المعطيات والمعلومات والاحصائيات الاقتصادية، الواقع العام للاستثمار بالولاية والبلدية، عدد المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام والخاص، المميزات الاقتصادية للولاية والبلدية، كالمناطق الاثرية، وهل تتوفر على مواقع سياحية أو تجارية أو ثروات معدنية، واقع الجباية ومدى مساهمتها في مداخيل البلدية... الخ

✓ المعطيات والمعلومات والاحصائيات، المتعلقة بالبنية التحتية، شبكة الطرق، شبكة الكهرباء و الغاز، شبكة الماء الشروب، شبكة التطهير، مع التركيز على إحصاء عدد السكان المتصلين بهذه الشبكات... الخ.

✓ المعطيات والمعلومات والاحصائيات المتعلقة، بالتخطيط والتهيئة العمرانية، لاسيما استعمالات الأراضي، ومدى تطابقها مع المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، ومخطط شغل الأراضي، قاعدة البيانات الجغرافية، التجمعات السكانية الحضرية والريفية بالتفصيل، المناطق الصناعية ومناطق النشاط الموجهة للاستثمار، المؤسسات التعليمية وحالتها، المؤسسات الصحية، المرافق الإدارية، المساحات الخضراء... الخ.

✓ المعطيات والمعلومات والاحصائيات، المتعلقة بشبكة الاتصالات ومدى تغطيتها لإقليم الجماعة المحلية.

- مراحل جمع المعلومات والبيانات:

يجب أن تشمل البيانات والمعطيات، التي يتم جمعها كافة مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والبيئية، التي من الممكن أن تشكل مكونات

¹ - تقرير المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، " الخطة الاستراتيجية 2023/2020"، الاردن، 2019، ص ص 23-24، متاح عبر الرابط الإلكتروني : <https://www.ssc.gov> -2020-2023

الخطة الاستراتيجية، لذلك فمن الاحسن ضمان وجود مختصين بخلفيات علمية وميدانية متنوعة، تمكنهم من إعداد قاعدة شاملة للبيانات على أسس علمية، مطابقة للواقع الحقيقي للولاية والبلدية، لان هذه القاعدة هي الأساس الذي ستبنى عليه الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي.

حيث أن إغفال أو تجاوز، أي نوع من المعطيات، يؤدي الى عدم مراعاته في الخطة، مما يؤثر على فعالية وصحة القرارات، التي سيتم اتخاذها عند وضع وصياغة الخطة التنفيذية.

إن تصنيف البيانات، وفحص مدى قابلية استخدامها، هي عملية تتقاطع مع عملية

جمع المعلومات والبيانات، حيث يجب أن يتم التدقيق في البيانات أثناء عملية جمعها، والعمل على إنشاء قاعدة البيانات الجغرافية (GIS) المحلية، وإعداد جداول التحليل للتأكد من توفر البيانات اللازمة، حيث يتضح من خلالها كم ونوع البيانات المجمعة، ويساعد على معرفة البيانات والمعلومات الغير المتوفرة وخصوصا الإحصائية منها.¹

✓ نماذج البيانات الإحصائية:

- ✓ عدد السكان.
- ✓ معدل النمو السكاني.
- ✓ النوع الاجتماعي.
- ✓ عدد أفراد الأسرة.
- ✓ نسبة البطالة.
- ✓ الفئات العمرية.
- ✓ معدل الدخل السنوي للأسرة.
- ✓ نسبة الأسر المعوزة.

¹ - Haneen Hassouneh, Developing a strategic plan for municipalities in the Middle East and North Africa (MENA) region, Data collection process in the initial stages of developing the local strategic plan, 3 October 2023, p21, Disponible via le lien électronique, <https://community.connective-cities.net/system/files/2023>.

- ✓ نسبة الأمية.
- ✓ نسبة السكان الذين أنهوا تعليمهم المدرسي.
- ✓ نسبة الحاصلين على التعليم العالي.
- ✓ عدد المقاعد الدراسية (لكل 1000 نسمة).
- ✓ عدد أسرة المستشفيات (لكل 1000 نسمة).
- ✓ عدد المنازل المربوطة بشبكة الكهرباء وتوزيعهم.
- ✓ عدد المنازل المربوطة بشبكة مياه الشرب وتوزيعهم.
- ✓ عدد المنازل المربوطة بشبكة الصرف الصحي وتوزيعهم.
- ✓ عدد المنازل المربوطة بشبكة الأنترنت وتوزيعهم.
- ✓ عدد الأسر المالكة لمسكن وعدد الاسر المستأجرة.
- ✓ توزيع العاملين على القطاعات الإدارية والاقتصادية (القطاع العام، القطاع الخاص، التجار...).
- ✓ نماذج البيانات المكانية:
- ✓ البيانات الجغرافية العامة (المساحة والموقع...الخ).
- ✓ التجمعات السكانية واتجاهات توسعها، داخل وخارج المحيط العمراني.
- ✓ بيانات استعمالات الأراضي (مخطط التوجيه العمراني، مخطط شغل الاراضي).
- ✓ عدد وتوزيع المرافق التي تقدم الخدمات العامة.
- ✓ مخططات البنى التحتية لمختلف الشبكات.
- ✓ المناطق الصناعية والاستثمارية، والثروة المعدنية.
- ✓ البيئة ومناطق تفريغ القمامة، ومواقع وعدد المساحات الخضراء.
- ✓ مخطط شبكات الطرق (الوطنية، الولائية، البلدية).¹

¹ - آيات محمد الرواد، "أثر تحليل بيئة المؤسسة للبلديات على تحديد اولويات التنمية المحلية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، 2022، ص ص 337-338، متاح عبر الرابط الإلكتروني:

<https://www.ajsp.net/research>.

- تحليل البيانات:

يعتبر تحليل البيانات حلقة الوصل الرئيسية، بين المعلومات والبيانات، التي يتم تجميعها للبدء بصياغة الخطة، حيث يقود التحليل الى الاستنتاجات، التي توجه عملية التخطيط في كافة محاورها سواء كانت اجتماعية أو إدارية أو اقتصادية أو بيئية. يتم تحليل البيانات ابتداء من الاستراتيجيات الوطنية، لا سيما المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، الخطة الوطنية للتحول الرقمي، وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، وصولا الى المخططات البلدية للتنمية، ضف الى البيانات والمعلومات المكانية، حيث يتم صياغة كل هذه المعطيات، في دليل لأنه بمثابة المرجع المحلي للتحليل، وعلى ضوءه تحدد وتصاغ التوقعات المستقبلية، وكيفية استخلاص النتائج، التي سيتم الاستناد عليها في المراحل اللاحقة، من إعداد الخطة.

✓ تحليل الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية:

ترتبط الاستراتيجيات الوطنية التي بمكونات الخطة، حيث من الضروري معرفة مدى تأثير الاستراتيجيات الوطنية، على الخطة المحلية للتحول الرقمي، حيث تعمل اللجنة العليا المجتمعة بكل أعضائها، على تحليل الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية، والمحلية، وتضمن دمجها في محاور الخطة الاستراتيجية المحلية. ثم تقوم بتقسيم هذه البيانات والمعلومات، على فرق اللجنة، حسب اختصاصهم، ويهدف تحليل هذه الاستراتيجيات، الى صياغة الأهداف المحلية للجماعة المحلية، بما يتلاءم مع الأهداف والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية (المستوى البلدي، المستوى الولائي، المستوى الوطني)، وفي حال وجود أولويات بين أهداف الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية، يجب تمييزها، من خلال من خلال تحديدتها بإشارة معينة، أو من خلال استخدام لون معين في صياغة أهدافها.¹

✓ تحليل البيانات الإحصائية:

يعتبر استخراج البيانات الإحصائية، على مستوى الجماعة المحلية، دليلا للجنة المكلفة بالتخطيط، على تشخيص الخصائص والمميزات، وتحديد المشاكل الاقتصادية، والاجتماعية بشكل دقيق، لأنه يمكنها من تعيين مناطق نقص التغطية بشبكة الانترنت،

¹ - تقرير معهد الادارة العامة، الخطة الاستراتيجية 2023/2025، مرجع سابق، ص 10.

المناطق لا تتوفر على العدد الكافي من الموظفين، مناطق تفشي البطالة والأمية، المناطق التي تفتقر للخدمات الصحية، المناطق التي لا تتوفر على مرافق عمومية، ومستوى خدماتها متدني، المناطق التي لا تتوفر على البنى التحتية والخدمات المجتمعية، وغير ذلك من البيانات، التي يمكن معها صياغة أهداف مكانية، (مرتبطة بمنطقة معينة) في الخطة.

في حال وجود مشاكل رئيسية، في مناطق الجماعة المحلية (بلدية، ولاية)، ظهرت أثناء عملية التحليل، أو في حال معرفة اللجنة، عن وجود مشاكل اجتماعية اقتصادية، في تجمعات سكانية معينة، تتم دراسة هذه التجمعات بشكل تفصيلي، وتحليل نتائج، مسوحاتها بشكل دقيق لتحديد مشاكلها، ومعالجتها ضمن أهداف الخطة واقتراح حلول لها.¹

✓ تحليل المعلومات والبيانات المكانية:

ترتبط البيانات المكانية الخاصة بموقع جغرافي محدد، يكون عبارة عن حدود الولاية، أو بلدية، أو تجمع سكاني، حيث يتم توفير البيانات، التي ترتبط بهذه الحدود، ويتم حفظها باستخدام نظام المعلومات الجغرافية GIS، حيث توثق هذه البيانات المتعلقة بالمكان، من خلال إحداثيات الموقع.

كما يتم تحليل توفر وجود كافة الخدمات العمومية، (الادارية، الصحة والتعليم...الخ) من خلال البيانات المكانية، باتباع عدة طرق تحليلية، أبرزها تحليل الفجوة Gap Analysis.

حيث يعتمد هذا النوع من التحليل على البيانات الكمية، التي توضح مدى توفر وجود الخدمات العمومية، ضمن مساحة جغرافية معينة، ومقارنة هذه الخدمة، بالمقدار المعياري الذي يفترض توفيره، لكل نسمة أو عدد معين من السكان، وبالتالي تحديد النقص بالخدمات.²

- تحديد الميزات التنافسية وإمكانيات الجماعة المحلية:

تحدد الفرق المشكلة الفرص التنموية، التي تتميز بها الجماعة المحلية، عن غيرها من الجماعات المحلية، أو تشترك فيها مع أخرى، أو تتقارب معها جغرافيا، وتعرف بالفرص التنموية التنافسية.

¹ - تقرير المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، " الخطة الاستراتيجية 2020/2023"، مرجع سابق، ص 30.

² - Bouthayna Ayash, Analyse de données spatiales, Disponible via le lien électronique, <https://drmuhsen.tech/data>

بشكل عام، فإن تحديد هذه الخصائص والمميزات، يكون من خلال منهجية، تقوم على نقاشات أولية واستطلاعات رأي، تقوم بها هذه الفرق، على مستوى إقليم الجماعة، ويمكن الاستعانة بكل من ترى أن له خبرة في ذلك، اين يتم تحديدها وتصنيفها، حسب اختصاصات هذه الاخيرة، ومقارنتها بنتائج تحليل البيانات والمعلومات، التي تم جمعها من الجهات المختلفة.

بناء على تحديد هذه المميزات، تقترح الفرق مجموعة من المشاريع بشكل أولي، لتتم دراستها من قبل اللجنة العليا مجتمعة ليتم ضبطها بدقة. لضمان تفرد هذه المميزات، على المستوى الوطني والولائي والبلدي، تعمل اللجنة على تحليل كل ميزة، من حيث مقارنتها بالجماعات المحلية، التي تحتوي على ميزة مشابهة، وبذلك يتم ترتيب المميزات، حسب قدرتها على المنافسة، والبدء بدعم القطاعات المرتبط بهذه الميزات.¹

- التحليل الرباعي SWOT (مقومات القوة، مواطن الضعف، الفرص المتاحة، والتهديدات):

يعتمد هذا النموذج من التحليل، على اسلوبين يستخدمان في هذا النوع من الدراسات، تحليل الفجوة Analysais Gaps، الذي تم التطرق له سابقا، ضمن تحليل المعلومات والبيانات المكانية، والتحليل الرباعي SWOT، الذي يعتمد التحليل النوعي الوصفي، المستند الى معلومات وبيانات خاصة بالجماعة المحلية . يتضمن التحليل الرباعي، وصف بشكل دقيق لمقومات، القوة ومواطن الضعف، وتحديد وتعريف الفرص القائمة والتهديدات المحتملة، التي من الممكن أن تعيق وتفشل تحقيق الخطة، وبالتالي ضرورة مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند إعدادها، وبشكل عام يجب التعامل مع نقاط القوة والضعف، وفق واقع الحال، في حين تتعامل الفرص والتهديدات، مع العوامل الاستشرافية المستقبلية، والتي من المحتمل أن تؤثر في تجسيد الخطة.

¹ - آيات محمد الرواد، "أثر تحليل بيئة المؤسسة للبلديات على تحديد اولويات التنمية المحلية"، مرجع سابق، ص ص 340-341.

حيث يتم تطبيق التحليل الرباعي، على المكونات الرئيسية للخطة، عند التطرق لكل مكون،

ومدى تأثيره على الخطة التي سيتم وضعها وصياغتها، وعلى تطوير البناء المؤسسي، للمصالح والاقسام المختلفة في الجماعة المحلية، وعلى تحديد أولويات المشاريع...الخ.¹

3/ النموذج المقترح للخطة الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي.

ينتج عن تحليل البيانات الإحصائية والمكانية، مقارنات تقيس وتقيم الواقع الحقيقي للجماعة المحلية بالمقارنة مع المستوى الوطني، لمختلف البيانات الائتمانية، وبالتالي يمكن صياغة مسودة أهداف (رقمو - تنمية)، تعمل على تحسين المؤشرات المحلية، سواء برفع المؤشرات المنخفضة، أو رفع بعض المؤشرات الإيجابية، كما ينتج عن عملية تحليل البيانات مقارنة، واقع حال الخدمات في الولاية أو البلدية، مع المعايير الوطنية، التي توضح المقدار اللازم من الخدمات العمومية المطلوبة، وبذلك يتم تحديد المستوى، الذي تهدف الخطة للوصول اليه، ومن ثم صياغة مسودة أهداف، واقتراح مشاريع بشكلها الأولي.

يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي، ضمن المخططات الاستراتيجية الوطنية والقطاعية والبلدية، لذلك يجب إدراج القطاعات المعنية بكل هدف، مع توضيح الإجراءات التي يتطلب القيام بها من قبل كل قطاع، لذلك يتعين على اللجنة العليا، معرفة القدرات المالية والصلاحيات، التي تتمتع بها الجماعة المحلية، في مجال التنمية المحلية الرقمية، اين يتم تقسيم اهداف الخطة الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي، في 04 مجموعات أهداف رقمو - تنمية، لضمان تكامل الخطط، على المستوى الوطني، والمستوى الولائي، والمستوى البلدي.

هذه المرحلة انعكاس للجهود السابقة، على تخطيط مستقبل الجماعة المحلية، لخمس سنوات القادمة، تنقسم الخطة الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي الى مستويين، الأول مستوى شمولي يركز على أهداف تطمح البلدية لتحقيقها، والثاني مستوى قطاعي، يحدد فيه دور كل قطاع في عملية التنمية الذكية، من خلال مشاريع

¹ - تقرير معهد الادارة العامة، "الخطة الاستراتيجية 2023/2025"، مرجع سابق، ص 15.

ومبادرات، تدرج للاقتراح ضمن الخطة الاستراتيجية للولاية أو ما يعرف بالمخططات القطاعية للتنمية.¹

- الأهداف الاستراتيجية للمحاور الكبرى للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي:

بعد مراجعة المحاور الاستراتيجية السابق وضعها، طبقا لواقع حال البلدية أو الولاية، استنادا للمعلومات والبيانات، التي تم جمعها وتحليلها، والتي تم اعتمادها بصفة نهائية، من طرف اللجنة العليا بعد أخذ رأي المجلس الشعبي البلدي، او رئيس المجلس الشعبي الولائي، تعقد اللجنة العليا ورشة عمل تهدف الى شرح هذه المحاور، والإجراءات التي يمكن تنفيذها، خلال مدة الاستراتيجية على شكل نقاط، ولا يقصد بالإجراءات اقتراح مشاريع، ولا يشترط أن تكون الإجراءات تفصيلية، بل تكون عامة، في نقاش مفتوح، الغاية منه وضع تصور، لكيفية تجسيد هذه المحاور.

ولا بد قبل البدء في وضع الأهداف التشغيلية، أن تعمل اللجنة على مراجعة ما يلي:

- ✓ المشاريع المقترحة، والتي في طور الإنجاز، التي نتجت عن عملية تحليل البيانات، خلال المرحلة الأولى من إعداد الخطة.
- ✓ المشاريع المقترحة والمسجلة، والتي في طور الإنجاز، الممولة من الميزانية القطاعية.
- ✓ المشاريع المقترحة والمسجلة، والتي في طور الإنجاز، الممولة من الميزانية البلدية.
- ✓ استشارة الخبراء والموظفين، قبل اقتراح المشاريع للاستفادة من واقع تجربتهم العملية، وكذا ضمان أثرها المباشر مع المواطنين.
- ✓ تحديد حجمها، ومدة تنفيذها والمساحة الجغرافية، التي تغطيها وتعدد فئات المجتمع المستفيدة منها.
- ✓ معرفة تكلفة تنفيذ أي مشروع، ولذلك يتم إعداد جدول خاص بالتكلفة المالية لتنفيذ الاستراتيجية، مع العلم بأنه من الطبيعي في بعض الحالات، أن تختلف تكلفة المشاريع التي تنفذ في السنوات اللاحقة نظرا لاحتمال، اختلاف تكلفة مدخلات المشاريع.²

¹ - قانون الولاية، مرجع سابق، ص 18.

² - تقرير دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، " الخطة الاستراتيجية 2019/2015"، دبي، 2014، ص 14، متاح عبر الرابط الإلكتروني : <https://www.dm.gov.ae>

جدول رقم (06) يتضمن نموذج للأهداف الاستراتيجية للمحاور الكبرى للاستراتيجية المحلية للتحوّل الرقمي.

الأهداف الاستراتيجية.	المحاور الكبرى للاستراتيجية.
بناء قدرات أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وتزويدهم بأفضل الأدوات في مجال التسيير العمومي المحلي، وتكنولوجيات الاعلام والاتصال.	تعزيز نهج الديمقراطية التشاركية.
تعزيز مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار التنموي على المستوى المحلي.	
تأطير المجتمع المحلي.	
التحسين الحضري المستدام.	الحفاظ على البيئة وسلامة ورفاه المواطن.
تحسين كفاءة الطاقة للمباني والمرافق التابعة للبلديات.	
تعزيز الوعي العام والتثقيف بشأن إدارة النفايات.	
إعداد ادلة عمل موحدة تتضمن صلاحيات ومهام كل مصالح واقسام الهيكل التنظيمي للبلدية.	تفعيل الاداء العام للبلدية.
اعداد مؤشرات لقياس أداء البلدية.	
تحديد الاحتياجات التدريبية لكوادر البلدية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بما يخدم تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الاستراتيجية المحلية للتحوّل الرقمي.	
دعم وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية في الجماعة المحلية بالأجهزة والمعدات والشبكات والأنظمة الالكترونية.	تحسين نوعية الخدمات العمومية، وإطلاق البوابة الرقمية المحلية.
اعداد دلائل للخدمات العمومية لإعادة هندستها.	
أتمتة أنظمة وإجراءات عمل الجماعة المحلية.	

من إعداد الكاتب بالاعتماد على الخطة الاستراتيجية لوزارة الادارة المحلية 2021/2025،

متاح عبر الرابط الإلكتروني

https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB2021_2025.

4/ الخطة التنفيذية السنوية:

بعد الانتهاء من اعداد مسودة الأهداف الاستراتيجية، للمحاور الكبرى للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي، تعمل اللجنة العليا على عرضها، على المجلس الشعبي البلدي، أو الولائي لإقرارها، لتبدأ في المرحلة التالية، المتمثلة في اقتراح مسودة الأهداف التشغيلية، لكل هدف استراتيجي، حيث يتم تحديد الأولويات، وفق جدول زمني يمتد من سنة الى 03 سنوات، بالاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، اين تقوم اللجنة وفرقها، باقتراح مشاريع ومبادرات، وتعد تقريراً خاصاً بهذه المرحلة، وفيما يلي مقترح يتضمن مشاريع بمثابة اهداف تشغيلية، لكل هدف استراتيجي، للمحاور الكبرى للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي:¹

الجدول رقم (07) يتضمن مقترح للخطة التنفيذية السنوية للخطة الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي.

المحور الاستراتيجي الاول: تعزيز نهج الديمقراطية التشاركية.	
الهدف الاستراتيجي الأول: بناء قدرات أعضاء المجلس الشعبي البلدي والموظفين المحليين وتزويدهم بأفضل الأدوات والممارسات في مجال التسيير العمومي المحلي وتكنولوجيات الاعلام و الاتصال.	
الأهداف التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعداد دليل المنتخب المحلي يتضمن مهامه وصلاحياته. ✓ تنظيم دورة لتدريب المدربين في مجال الديمقراطية التشاركية والتسيير المحلي. ✓ تنظيم دورات تكوينية حول مهارات الاتصال، اعداد الميزانية وتنفيذها، مهارات اتخاذ القرار...الخ، خصوصا بالاعتماد على الدورات الإلكترونية. ✓ تصميم منصة الكترونية خاصة بالمنتخبين المحليين. ✓ تزويد كل المنتخبين ببريد الكتروني مهني. ✓ إعداد برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا الرقمية. ✓ تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة الرقمية.

¹ - تقرير وزارة الادارة المحلية، "الخطة الاستراتيجية لوزارة الادارة المحلية 2025/2021"، المملكة الاردنية الهاشمية، 2020، ص 51، متاح عبر الرابط الإلكتروني :

<p>✓ تدريب المسؤولين المحليين والموظفين على استراتيجيات التحول الرقمي.</p> <p>✓ تعزيز مهارات التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات الرقمية.</p>	
<p>الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار التنموي على المستوى المحلي.</p>	
<p>✓ انشاء خلية للإعلام والاتصال.</p> <p>✓ تنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين (حضوريا وعن بعد).</p> <p>✓ اطلاق مجلة الكترونية خاصة بالجماعة المحلية.</p> <p>✓ تصميم منصة إلكترونية لاستطلاع آراء المواطنين حول قرارات التنمية المحلية.</p> <p>✓ تنظيم حملات توعية وتحسيسية لتشجيع مشاركة المواطنين على تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم.</p> <p>✓ إنشاء قنوات تواصل رقمية مباشرة مع المسؤولين المحليين.</p> <p>✓ تنظيم ورش عمل وجلسات حوارية إلكترونية (منتديات المناقشة العلنية).</p> <p>✓ إعداد أدلة الاحتياجات والألويات على مستوى الجماعة المحلية بشكل تشاركي ودوري.</p> <p>✓ تنظيم حملات التوعية والتثقيف حول دور المواطنين في العملية التنموية على المستوى المحلي.</p> <p>✓ اطلاق مبادرة الأعضاء المحليين الغير دائمين، لتمثيل المواطنين في أشغال مداولات المجالس الشعبية المنتخبة، مع بث أشغال المداولات على المباشر ونشر مستخرجاتها.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

الهدف الاستراتيجي الثالث: تأطير وتوعية المجتمع المحلي بأهمية التحول الرقمي.	
<p>✓ تفعيل المصلحة المكلفة بالجمعيات على مستوى الهيكل التنظيمي للبلدية وتعيين موظفين أكفاء لتسييرها.</p> <p>✓ اطلاق مشروع الجمعية محلية لكل حي أو مشتي، مع ضمان المرافقة واطلاق مشروع (الجمعية الرقمية).</p> <p>✓ إطلاق جائزة سنوية لأحسن جمعية وفق نظام تقييم خاص يتم اعداده.</p> <p>✓ إعداد الميثاق البلدي للعمل الجمعوي.</p> <p>✓ تنظيم دورات تدريبية وفق برنامج تدريبي يتضمن، تسيير مالية الجمعيات، أسس العمل التطوعي...الخ.</p> <p>✓ اشراك أعضاء الجمعيات في تسيير الشؤون المحلية اليومية لتدريب قادتها على المسؤولية.</p> <p>✓ تنظيم حملات إعلامية عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي.</p> <p>✓ نشر مقاطع فيديو تعليمية ومنشورات توعوية.</p> <p>✓ تقديم دورات تدريبية مجانية للمواطنين لتعزيز مهاراتهم الرقمية.</p> <p>✓ توفير مواد تعليمية عبر الإنترنت.</p> <p>✓ تشجيع المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية.</p> <p>✓ تقديم حوافز مثل خصومات على الرسوم للمستخدمين الرقميين.</p> <p>✓ تنظيم مسابقات وجوائز لتحفيز الابتكار في استخدام التكنولوجيا.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

المحور الاستراتيجي الثاني: الحفاظ على البيئة وسلامة ورفاه المواطن.	
الهدف الاستراتيجي الأول: التحسين الحضري المستدام.	
<p>✓ إنشاء قاعدة البيانات الجغرافية (GIS).</p> <p>✓ انشاء نظام معلوماتي خاص لتتبع حالة التهيئة المحلية يتضمن خصوصا من (الدراسة التشخيصية لحالة مختلف شبكات البنية التحتية للجماعة المحلية صرف صحي، ماء صالح للشرب، شبكة الكهرباء، شبكة الانترنت، القائمة والتي دخلت الخدمة والجاري تنفيذها وتلك التي تحتاج صيانة أو تجديد.</p> <p>✓ انجاز رواق البنية التحتية الخاص بمختلف الشبكات والبدء بالمشاريع الجديدة والتي تحتاج الى تجديد.</p> <p>✓ اعادة تهيئة كل المرفق العمومية المحلية خاصة المقرات الادارية والمدارس الابتدائية.</p> <p>✓ انشاء تطبيق خاص بمراقبة وتتبع الانارة العمومية وحاويات القمامة.</p> <p>✓ انشاء حديقة عمومية ذكية ومستدامة.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>
الهدف الاستراتيجي الثاني: تحسين كفاءة الطاقة للمباني والمرافق التابعة للجماعة المحلية.	
<p>✓ تركيب اجهزة ذكية للتحكم في طاقة المباني والمرافق المحلية.</p> <p>✓ تركيب أجهزة ذكية للتحكم ومراقبة الانارة العمومية.</p> <p>✓ تركيب أنظمة الطاقة الشمسية بالمدارس الابتدائية.</p> <p>✓ تركيب أنظمة الطاقة الشمسية للمساجد.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

الهدف الاستراتيجي الثالث: حوكمة ادارة النفايات مع تعزيز الوعي العام بشأنها.	
الأهداف التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انشاء مؤسسة عمومية بلدية لتسيير الخدمة العمومية لرفع للنفايات. ✓ اقتناء وتركيب حاويات للقمامة ذكية. ✓ انشاء نظام رقمي للتبليغ عن النقاط السوداء. ✓ انشاء نظام رقمي لتتبع شاحنات القمامة.
المحور الاستراتيجي الثالث: تفعيل الاداء العام للجماعة المحلية.	
الهدف الاستراتيجي الأول: إعداد ادلة عمل موحدة تتضمن صلاحيات ومهام كل مصالح واقسام الهيكل التنظيمي للجماعة المحلية.	
الأهداف التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعداد دليل المخطط البلدي والقطاعي للتنمية ونشره. ✓ اعداد دليل تنفيذ الميزانية المحلية. ✓ اعداد دليل تسيير املاك البلدية والولاية. ✓ اعداد دليل خاص بأدوات التعمير. ✓ اعداد دليل خاص بتسيير مصلحة الصفقات. ✓ اعداد دليل خاص بتسيير مصلحة الحالة المدنية. ✓ اعداد دليل خاص بتسيير مصلحة الموارد البشرية. ✓ اعداد دليل خاص بتسيير مصلحة الحضيرة والعتاد. ✓ اعداد دليل خاص بتسيير مصلحة الصحة والبيئة.

الهدف الاستراتيجي الثاني: اعداد مؤشرات لقياس أداء الجماعة المحلية.	
<p>✓ تشكيل لجنة من الخبراء وممثلي مصالح الجماعات المحلية لتقييم وضع الحوكمة.</p> <p>✓ اعداد دليل الموظف يحتوي خاصة على آليات تعزيز وتطوير ثقافة الأداء الوظيفي والمؤسسي وربط أداء الموظف بأهداف الجماعة المحلية.</p> <p>✓ اعداد مؤشر اداء لقياس الحكامة والشفافية على المستوى المحلي.</p> <p>✓ اعداد مؤشر اداء لقياس ادارة النفقات.</p> <p>✓ اعداد مؤشر اداء لقياس ادارة الموارد.</p> <p>✓ اعداد مؤشر اداء لقياس الموارد البشرية.</p> <p>✓ اعداد مؤشر اداء لقياس جودة الخدمات العمومية.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>
<p>الهدف الاستراتيجي الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية لكوادر الجماعة المحلية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بما يخدم تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي.</p>	
<p>✓ إعادة دراسة الهيكل التنظيمي للجماعة المحلية خاصة البلدية، وتحديد وإعادة توزيع الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة.</p> <p>✓ إعداد أدلة العمل والأدلة استرشادية، التي تدعم وتسهل عمل وتدريب الكوادر البشرية.</p> <p>✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة، لتوفير الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة من خلال وضع معايير واضحة وشفافة تتيح تكافؤ الفرص.</p> <p>✓ اعداد دورات للتكوين القاعدي، مع الحصول على دبلوم بالتنسيق مع مراكز تكوين المهني أو الجامعة.</p> <p>✓ تنظيم دورات تدريبية لتنمية القدرات.</p>	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنظيم أنشطة وندوات متعلقة بانشغالات الجماعات المحلية. ✓ تنظيم أيام توعوية ودراسية محلية ووطنية لتبادل الخبرات. ✓ تنظيم زيارات دراسية ومعيارية لمختلف البلديات والولايات لفتح افاق الكوادر البشرية المحلية. ✓ اطلاق برنامج للدراسة عن بعد، من خلال اعداد محتوى للدورات عبر موقع خاص بالجماعة المحلية. 	
<p>المحور الاستراتيجي الرابع: تحسين نوعية الخدمات العمومية، وإطلاق البوابة الرقمية المحلية.</p>	
<p>الهدف الاستراتيجي الأول: دعم وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية في الجماعة المحلية بالأجهزة والمعدات والأنظمة الالكترونية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ استكمال البنية التحتية للربط بالألياف البصرية ليشمل جميع مناطق البلدية. ✓ تقييم الوضع الحالي لتغطية الإنترنت في الجماعة المحلية. ✓ التعاون مع شركات الاتصالات لتوسيع البنية التحتية للإنترنت. ✓ توفير نقاط اتصال Wi-Fi مجانية في الأماكن العامة. ✓ وضع نظام لتقييم سرعات الإنترنت. ✓ العمل مع مزودي الخدمة لتحسين السرعات وتقليل الانقطاعات. ✓ تجديد وتحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية من أجهزة الكمبيوتر الى أنظمة الاتصال بالإنترنت...الخ. ✓ تحديث البرمجيات الحالية لضمان توافقها مع التقنيات الحديثة. 	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع خطة صيانة دورية للأجهزة. ✓ تدريب فرق الدعم الفني على أحدث تقنيات الصيانة والإصلاح. 	
<p>الهدف الاستراتيجي الثاني: اعداد دلائل للخدمات العمومية المحلية لإعادة هندستها.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ إنشاء قاعدة معلومات خاصة بالجماعة المحلية. ✓ إعداد دليل متكامل للخدمات المحلية الرقمية وغير رقمية، ونشره على نطاق واسع، وتحديثه بشكل مستمر لرفع درجة الوعي بالخدمات المحلية. ✓ نشر البيانات بشكل دوري. ✓ تقديم تقارير شهرية وسنوية عن الأداء المحلي. ✓ توفير قاعدة بيانات مفتوحة للاطلاع على المعلومات المحلية. 	<p>الأهداف التشغيلية.</p>
<p>الهدف الاستراتيجي الثالث: أتمتة أنظمة وإجراءات عمل الجماعة المحلية وتعزيز اجراءات الامن المعلوماتي.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ انشاء موقع الكتروني للجماعة المحلية. ✓ انشاء منصة رقمية للمواطنة. ✓ انشاء منصة رقمية للتسيير المحلي الداخلي. ✓ انشاء منصة رقمية وتطبيق هاتف محمول خاص بالخدمات العمومية المحلية. ✓ تنفيذ برامج الأمان السيبراني مثل الجدران النارية وأنظمة كشف الاختراق. ✓ تحديث البرمجيات الأمنية بانتظام. ✓ دورات تدريبية حول أفضل ممارسات الأمان السيبراني. ✓ إجراء محاكاة لهجمات سيبرانية واختبارات الأمان. 	<p>الأهداف التشغيلية.</p>

✓ ضمان خصوصية البيانات المحلية والشخصية للمواطنين.	
✓ تنفيذ سياسات صارمة لحماية البيانات.	
✓ تشفير البيانات الحساسة.	
✓ الالتزام بالقوانين الوطنية والدولية المتعلقة بحماية البيانات.	
✓ مراجعة وتحديث السياسات الأمنية بانتظام.	

من اعداد الكاتب بالاعتماد على تقرير جامعة ام القري، الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي
2025/2020، متاح عبر الرابط الإلكتروني

https://drive.uqu.edu.sa/_/it/files/DigitalTransformation/StrategicPlanForDigitalTransformation

5/ تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي:

تعمل اللجنة العليا على إعداد مسودة البرنامج التنفيذي الزمني للخطة التنفيذية، حيث يتم إعداد البرنامج ضمن نموذجين، أحدهما يقتصر على المشاريع ذات الأولوية، التي نتجت عن أدلة احتياجات الجماعة المحلية، والتي تؤثر في تحسين حياة أفراد المجتمع بشكل مباشر، النموذج الثاني يتضمن كافة المشاريع التي سيتم العمل على تنفيذها ضمن الخطة الاستراتيجية، على المدى المتوسط.

ويقع على عاتق اللجنة العليا في هذه المرحلة، لضمان التنفيذ الامثل للخطة الاستراتيجية، وضع وصياغة مؤشرات اداء، لقياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية، على أن تكون مؤشرات للمدى المتوسط والمدى القريب، والمقصود به قياس مدى تنفيذ الخطة التنفيذية السنوية للخطة الاستراتيجية.

بحيث يتم وضع جدول يتضمن الاهداف التشغيلية، ذات الاهمية القصوى لكل هدف استراتيجي، والتي يجب تنفيذها ضمن الفترة المعينة والمقدرة بسنة، وفي نهايتها تتم عملية التقييم والمراجعة، على أساس هذا الترتيب، وحسب ما تم التوافق عليه، أثناء إعداد

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2020-2025.

الخطة الاستراتيجية، وما تم إقراره من المجالس المحلية المنتخبة، مع أخذ في عين الاعتبار تكامل المشاريع والبرامج، ومساهمتها في تحسين مؤشرات الأداء العامة للجماعة المحلية.¹ ويمكن للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة، أو أية جهة أخرى اقتراح، إضافة المشاريع خلال مرحلة إعداد الخطة وقبل إقرارها، بحيث تقوم اللجنة العليا، بدراسة مقترحات المشاريع ضمن إطار احتياجات الجماعة المحلية، وأولوياتها، مع ضرورة دراسة هذه الأخيرة، والرد على أي مقترح يرد إليها.²

¹ - روة محمد، دور التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، مرجع سابق.

² - تقرير جامعة أم القرى، "الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي 2020/2025"، المملكة العربية السعودية، 2019، ص ص 94-95، متاح عبر الرابط الإلكتروني:

https://drive.uqu.edu.sa/_/it/files/DigitalTransformation/StrategicPlanForDigitalTransformation.

المطلب الرابع

نموذج مقترح لتقييم جاهزية الجماعات المحلية لضمان نجاح استراتيجية التحول الرقمي

يتناول هذا المطلب منهجية تقييم جاهزية الجماعات المحلية لضمان نجاح استراتيجية التحول الرقمي من خلال ستة محاور أساسية مترابطة، يبدأ بتقييم الجاهزية الهيكلية والتنظيمية عبر تحليل البنية الإدارية ومدى ملاءمتها للتحديث الرقمي، ثم ينتقل إلى الحوكمة في التسيير من حيث الشفافية، اتخاذ القرار، والمساءلة، كما يشمل تقييم إدارة الموارد البشرية من حيث الكفاءات والتدريب، ومصحة الممتلكات لضمان التحكم الرقمي في الممتلكات البلدية. إضافة إلى ذلك، يعالج جاهزية إعداد وتنفيذ الميزانية من منظور رقمنة العمليات المالية، وأخيرا يتم فحص أداء المصالح العمومية، يشكل هذا التقييم إطارا مرجعيا لتحديد مدى استعداد الجماعات المحلية للانتقال الرقمي الفعال

1/ منهجية تقييم الجاهزية الهيكلية والتنظيمية للجماعات المحلية:

حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تمتلك البلدية هيكل تنظيمي مكيف مع التنظيمات ويلبي احتياجات، واقع الجماعة المحلية، ومع اعمالها وخصوصياتها؟.
- اذا كان المخطط تنظيمي موجود، هل هو واضح ومصادق عليه من طرف الجهة الوصية، ويستجيب لمجموع أعمال الجماعة؟.
- هل هو مضبوط بدقة بحيث يبين مهام وصلاحيات ومسؤوليات كل عضو في التنظيم من أجل تفادي التداخل في التسيير وتحديد المسؤوليات؟.
- هل هناك فصل في المهام بشكل فعلي مع التأكد من عدم وجود وظائف متعارضة من شأنها توليد تضارب في المصالح؟.
- هل المهام المسندة لكل مصلحة، فضلا عن المسؤوليات التي تقع عليها، ممارسة طبقا للهيكل التنظيمي والنصوص التشريعية والتنظيمية الصادرة عن الجهة الوصية؟.
- هل تنظيم المصالح يتماشى مع طبيعة المهام المسندة للجماعة، بحيث يجب تحديد المصالح التي يبدو حجمها مبالغا فيه، وكذلك العكس تحديد حجم المصالح التي لا تتناسب مع مهامها؟.
- هل شروط توزيع المهام داخل المصالح منسجمة مع النصوص التشريعية والتنظيمية؟.
- هل هناك تأطير واضح لتقييم اداء المستخدمين، ورقابة المرדودية والانضباط لكل موظف؟
- هل يقوم مسؤولو الجماعة بدورهم في الاشراف، وهل يحثون على التحسين الأمثل للوسائل وضمان نوعية الخدمة؟.
- هل توجد دلائل أو مذكرات تحدد طريقة العمل داخل الجماعة، لا سيما المهام المسندة لمختلف المصالح والمكاتب والاعوان، طريقة التواصل الداخلي، مسارات المعلومات بين المصالح بخصوص تسيير المستخدمين وتنفيذ الخدمات، لغرض ضمان الكفاءة والنوعية؟.
- هل هناك دلائل، تعليمات، مذكرات منشورة تحدد الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعة، وهل تساهم في ضمان التنفيذ الحسن للعمل العمومي؟.
- هل توجد حصائل وعروض حال، تبين نشاط الجماعة، وتمكن من حساب كمية انتاج الخدمات؟

بناء على ما تقدم يجب أن تتوفر الجماعات المحلية على الوثائق التالية:

- ✓ الهيكل التنظيمي المفصل للجماعة.
 - ✓ دليل الإجراءات أو غيرها من وثائق توزيع المهام والصلاحيات.
 - ✓ تعليمات ومذكرات داخلية منشورة داخل الجماعة وتصف كيفيات العمل والتسيير.
 - ✓ خطة تسيير الموارد البشرية.
 - ✓ القانون الداخلي للجان البلدية.
 - ✓ محضر اللجان الداخلية ولجان الصفقات.
 - ✓ تقارير، عروض حال وحواصل أنشطة لجان ومصالح الهيئة.¹
- 2/ منهجية تقييم الحوكمة في التسيير على مستوى الجماعات المحلية.
- تستمد الحوكمة في التسيير، على مستوى الجماعات المحلية شرعيتها، من مشاركة مختلف الجهات المحلية، لاسيما مشاركة المواطنين في التنمية المحلية.
- تحديد وتقييم إطار عمل المنتخبين.
 - حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل تتوفر المجلس الشعبي البلدي على قانون داخلي، وهل هو مصادق عليه؟.
 - هل يتم مسك سجل المداومات وفق القوانين، وهل يتم الاحتفاظ بالمستخرجات وضمان الاطلاع عليها من كل ذي مصلحة كما ينبغي؟.
 - هل تتم اجتماعات المجلس بشكل منتظم؟.
 - هل تم انشاء اللجان الداخلية؟.
 - هل تتوفر اللجان الداخلية على القانون الداخلي؟ وهل تمت المصادقة عليه؟.
 - هل تجتمع اللجان بشكل منتظم؟ وهل تناقش الدراسات التي تدخل في مجال اختصاصها؟.
 - هل يتم احترام المدة القانونية لانعقاد دورات المجلس المحلي؟ .
 - في حالة الانسداد المؤقت أو المستمر، هل يتم تنفيذ الإجراءات القانونية المقررة من طرف الوصاية من أجل ضمان السير العادي للأدنى لمصالح البلدية؟.

¹ - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، الجزائر، 2019، ص 07، متاح عبر الرابط الإلكتروني: https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct_ar.pdf.

- هل وضع المجلس البلدي وصادق على مخطط للتنمية، الذي يتطابق مع العهدة الانتخابية؟.
- هل ينظم المجلس البلدي اجتماعات مع المجتمع المدني، من أجل تقييم تسيير البلدية؟.
- هل تم تعيين المندوبين المحليين البلديين من أجل تسيير الملحقات البلدية ، حسب الاجراءات القانونية المقررة؟
- هل باشرت الملحقات البلدية المستلمة حديثا النشاط؟.
- هل التقنيات الحديثة الاتصال، مستغلة في علاقة البلدية، مع المواطنين وجميع الجهات الادارية؟.
- تحديد وتقييم مشاركة المواطنين في التسيير المحلي.
- هل يشارك المواطنون في تسيير شؤون البلدية؟.
- هل يتم الإعلان عن جدول اعمال اجتماعات المجلس للمواطنين؟ وهل يشاركون في مداورات المجلس؟.
- هل يتم اعلان ونشر ملخصات مداورات المجلس البلدي المصادق عليها بشكل دوري؟.
- هل تتم مشاوره المواطنين في اعداد المخطط البلدي للتنمية ؟.
- هل المواطنون منظمون في جمعيات؟.
- كيف يتم تمويل ومحاسبة الجمعيات؟¹
- **3/ منهجية تقييم جاهزية تسيير الموارد البشرية:**
حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل تملك الجماعة خطة لتسيير الموارد البشرية؟
- هل تم إعداد وضعية تعداد المستخدمين تحتوي، لاسيما على تحديد الفئات المهنية للمستخدمين، التوزيع بين مختلف فئات المستخدمين (مستخدمون دائمون، مستخدمون غير دائمين، أعوان التنفيذ و التحكم و التأطير، دراسة التركيبة العمرية للأعوان لتوقع عدد الأعوان الذين سيتم إحالتهم على التقاعد....الخ)؟

¹ - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 13.

- هل الملفات الفردية لكل موظف وعون، تحتوي على جميع الوثائق المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، لاسيما محضر التنصيب، قرار التعيين، الشهادات، سندات العطل السنوية والمرضية، حالات التوقف عن العمل، مقررات الترقيات، قرارات العقوبات...الخ؟.
- هل هناك انسجام وملاءمة لعدد المستخدمين، مع المهام التي تمارسها البلدية، لاسيما ما اذا كان العدد موزعا بعقلانية، على مختلف المصالح ومقارنة مع المهام المنجزة والميزانية، المخصصة لهذا الغرض، وهذا من خلال تحليل جدول توزيع تعداد المستخدمين على المصالح، وتحليل نسبة كتلة الأجور بالنسبة لميزانية التسيير، وهل هناك تناسب بين عدد الموظفين، والوظائف الواجب شغلها انطلاقا من الهيكل التنظيمي؟.
- هل المناصب المفتوحة قد تم شغلها؟ وما هي شروط التوظيف في هذه المناصب سواء أكانت دائمة أو مؤقتة؟.
- هل يتم مراقبة وتحليل بطاقات الحضور اليومي، وفق قائمة المستخدمين لتحديد وتقييم الحضور و الغيابات، التنقيط والمردودية، توزيع الأعوان والمهام التي تقع على كل مصلحة، العطل المرضية، العطل السنوية...الخ؟.
- هل هناك مخطط تقديري، يوضح سياسة البلدية، فيما يخص الوظائف والمهارات المطلوبة، وهل تعكس التناسب بين حاجياتها ومهام مصالحها، مع تبيان هل هذه السياسة، مستمدة من خطة عمل البلدية؟.
- هل هناك خطة للتسيير السنوي، والمتعددة السنوات للموارد البشرية؟.
- هل يوجد تسيير لوقت العمل داخل البلدية، لغرض الرقابة والتحكم في الغياب وتوقعه، لضمان التسيير الجيد، والتحسين الأمثل للوسائل، والنوعية الجيدة للخدمة العمومية؟.
- هل يوجد نظام لرقابة الحضور اليومي؟ وهل هذا النظام يدوي أو الكتروني؟.
- هل توجد رقابة دورية للمكاتب، من طرف الأمر بالصرف أو من طرف مساعديه أو مسؤول المصلحة؟.

- هل هناك تدابير تأديبية، من أجل ضمان احترام المستخدمين للقواعد المتعلقة بوقت العمل؟

- هل هناك إجراءات وحملات تحسيسية وتحفيزية للمستخدمين، من أجل حث الموظفين على احترام مواقيت العمل؟.

- هل هناك سياسة وقائية، فيما يتعلق بالصحة وحوادث العمل؟ لاسيما من خلال الاتفاقيات المبرمة مع الهيئات الطبية المختصة، من أجل وقاية صحة المستخدمين، والحفاظ عليها عبر عمليات رقابة دورية، واعداد جدول زمني للتطعيمات لبعض فئات الأعوان، ووضع تدابير السلامة والصحة، بهدف حماية المستخدمين، ومكافحة الأمراض وحوادث العمل، والتقليل من التوقف عن العمل؟.

- هل يتم احترام اجراءات الرواتب والمنح والعلاوات والترقيات؟ لاسيما مطابقة العناصر المشكلة للأجر مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، والقوانين الأساسية الخاصة، شبكة الأجور، فضلا عن تطبيق الخصم من الأجر في حالة الغياب الغير مبرر، عطل مرضية، عطلة أمومة...الخ؟.

- هل يتم التحقق من أن المنح والعلاوات، التي يتحصل عليها المنتخبون، تتماشى مع التنظيم والقوانين المعمول بها؟.

- هل تمتلك البلدية على خطة استراتيجية للتكوين، تمكنها من رفع قدرات موظفيها، لاسيما التحقق ما إذا تم تحديد احتياجات التكوين، وهل تم فعلا اعتماد، واعداد برنامج للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وما مدى أهمية الميزانية المخصصة للتكوين، وتحديد قائمة عمليات التكوين التي تم القيام بها؟.

وعليه يجب أن تتوفر الجماعات المحلية على الوثائق التالية:

✓ جدول تعداد المستخدمين.

✓ جدول تقسيم توزيع المستخدمين على مختلف المصالح.

✓ الكشوف الأصلية.

✓ بطاقات الحضور اليومي للمستخدمين.

✓ مخططات تسيير الموارد البشرية.

✓ أعمال تسيير الحياة المهنية للأعوان (التعيين، التوزيع، الترقية، الانضباط، التقييم، التكوين، التقاعد الانتداب، الاستيداع...).

✓ كفاءات التوظيف.

✓ الاشعار بمسابقة التوظيف.

✓ مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

✓ الاتفاقية المبرمة مع طب العمل.¹

4/ منهجية تقييم جاهزية مصلحة الممتلكات:

تملك الجماعات المحلية ممتلكات تمكنها من أداء مهامها، يمكن أن تكون هذه الممتلكات غير مادية (حقوق)، أو مادية (عقارية أو منقولة).

- وجود نظام لتسيير الممتلكات.

حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل البلدية تعرف وتتحكم في ممتلكاتها بشكل جيد؟ لاسيما من خلال التحقق ما إذا كانت البلدية وضعت هيكل مكلف بتسيير الممتلكات؟.

- هل نظام التسيير المرصود، يتناسب ويحقق أهداف حفظ وحماية الممتلكات؟

- هل المهام والمسؤوليات المسندة للموظفين المكلفين بتسيير الممتلكات محددة ودقيقة؟ لاسيما من خلال التأكد بمعرفتهم والمامهم بهذه المهام؟.

- هل البلدية تتوفر على إجراءات مكتوبة وواضحة، تمكن من التحكم فيما يخص، متابعة ومراقبة عملية جرد وتسيير الاملاك؟.

- هل البلدية تتوفر على موظفين، مناسبين من حيث العدد والنوعية والتأهيل، من أجل القيام بمهام تسيير الممتلكات؟ وهل يعلم الموظفون بالنصوص التنظيمية والتشريعية، المتعلقة بهذا الشأن؟.

- هل هناك مدونة تجمع التعليمات والنصوص، التي توضح القواعد والاجراءات التي يجب التقيد بها فيما يتعلق تسيير الاملاك؟.

- هل الاجراءات والتعليمات الخاصة بكيفية تسيير الممتلكات، معروفة ومنشورة؟.

¹ - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 17.

- **محتوى الأملاك العقارية والمنقولة.**
حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل البلدية تمتلك الوثائق التي تثبت الملكية، وحق الانتفاع، وحق الاستغلال، لأملكها؟ لاسيما من خلال التأكد من أن هذه الوثائق والشهادات تعكس حقيقة اكتساب البلدية لهذه الممتلكات؟.
- هل يتم الاحتفاظ ومسك هذه الوثائق، حسب التنظيم والاجراءات المعمول بها؟.
- هل الأملاك العقارية مقيدة في سجل الأملاك العقارية للبلدية؟.
- هل الأملاك العقارية للبلدية، والمدونة في سجل الأملاك العقارية، مسجلة بصفة كلية؟ وهل يتم تنفيذ عمليات التحيين باستمرار؟.
- هل يتم إعداد بطاقات تحدد طبيعة العقارات، من طرف مصلحة الممتلكات، وهل يتم اطالع مسيري البلدية بها؟.
- هل توجد شهادات تسجيل خاصة بكل الممتلكات العقارية، صادرة عن مصلحة أملاك الدولة المختصة إقليميا؟.
- هل يفرق الموظفين بين فئتي الأملاك المنقولة والعقارية؟.
- هل يوجد سجل جرد للممتلكات المنقولات، يحدد تصنيف مختلف الأملاك المنقولة للبلدية؟.
- هل يقوم مسؤولوا مصلحة الممتلكات، بفحص المجرودات، على الاقل مرة واحدة في سنة؟.
- هل توجد لجنة لإسقاط الممتلكات المنقولة؟.
- هل هناك تمييز بين الاملاك المنتجة، وغير المنتجة للمداخيل؟، لاسيما فيما يخص تحديد وضبط الأملاك المنتجة للمداخيل (السكنات، المحلات التجارية، الأسواق بأنواعها، الالواح الاشهارية...الخ)، الأملاك غير المنتجة للمداخيل (المقرات الادارية وملحقاته، حدائق عمومية، مساحات اللعب، مساجد، مدارس، حظائر...الخ).

- **نظام تسيير الاملاك العقارية:**
- حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل قامت البلدية بإعداد استراتيجية لتسيير ممتلكاتها العقارية، لاسيما من خلال (صيانتها، تجديدها، تأجيرها...الخ)؟
- هل قامت البلدية باختيار أسلوب استغلال الممتلكات، لاسيما من خلال (الإيجار، المزايدة، التنازل...الخ)، وفق خصوصية كل ممتلك؟
- كيف يتم ضمان صيانة الممتلكات؟.
- هل يتم تحديد تكاليف ترميم العقارات المنتجة، بالمقارنة مع الإيرادات التي من الممكن أن تنتج عن استغلالها؟ وهل تم تتمين هذه ممتلكاتها؟.
- هل يتم احترام إجراء ترخيص الشغل المؤقت للملك العمومي للجماعة؟ وهل تقوم مصالحتها بتحديد وتحديث وتحصيل الإتاوات المطابقة؟
- هل تم اعداد دفتر الشروط لعقود الإيجار؟.
- هل تسير الجماعة هذه الامتيازات المتعلقة بممتلكاتها، ضمن احترام الأشكال والتحسين الأمثل للإيرادات؟.
- هل تقوم البلدية بالإجراءات اللازمة، للحفاظ الجيد لممتلكاتها المنتجة للمداخيل؟.
- هل تحرص البلدية على الاستفادة القصوى، من التنازل عن املاكها؟¹
- **نظام تسيير الممتلكات المنقولة.**
- و ذلك من خلال الإجابة خاصة على الأسئلة التالية:
- هل هناك جرد لهذه الممتلكات، وهل يوجد سجل متابعة العتاد المستأجر؟ .
- هل هناك تقييم لنظام تسيير حظيرة السيارات؟.
- هل يتم التحقق من حالة المركبات بالنسبة للصيانة، كفيات استهلاك الوقود، والزيوت، وقطع الغيار، نوعية سياسة صيانة...الخ؟.
- هل يتم تقييم استهلاك الوقود، مقارنة بالمسافات المقطوعة؟ .

¹ - وة محمد، دور التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، مرجع سابق.

- هل تمتلك البلدية مخزن، ونظام لتسييره يحتوي خاصة على (مختلف المنتجات، المواد، قطع الغيار، المنقولات، وتجهيزات مكتبية...الخ)؟.
 - هل تمتلك البلدية نظام لتسيير حظيرة السيارات؟.
 - هل يتم تنصيب لجنة لحصر العتاد المستهلك لإسقاطه، لبيعه بالمزاد العلني؟¹
- 4/ منهجية تقييم جاهزية اعداد وتنفيذ الميزانية:**
- حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل تقوم البلدية بتحليل تطور إيراداتها ونفقاتها، خلال على الأقل 05 السنوات الاخيرة؟.
 - هل تقوم البلدية بإعداد وتقييم وضعيتها المالية (هيكل النفقات والإيرادات)؟.
 - هل تتحقق البلدية من اجراءات وشروط اعداد وتنفيذ الميزانية، لا سيما احترام اجراءات اعتماد وعرض الوثائق الميزانية والمحاسبية؟.
 - هل تعد البلدية ملخص للمداولة، المتضمنة التصويت على ميزانيتها وحسابها الاداري؟
 - هل يوجد دفتر للملاحظات العامة؟.
 - هل تمتلك البلدية بطاقة لحساب الإيرادات الجبائية؟.
 - هل يوجد الكشف الأصلي للموظفين؟.
 - هل يوجد كشف للممتلكات المنتجة للمداخيل؟.
 - هل يوجد كشف للحظيرة العقارية، وحظيرة المركبات؟.
 - هل يتم التأكد من مطابقة الحساب الإداري، مع ميزانية التسيير؟.
 - هل يتم التأكد من احترام إجراءات إلزامية تخصيص 10%، على الأقل من إيرادات التسيير لكل سنة مالية؟.
 - هل يتم التأكد من حساب وتحليل باقي الإنجاز، لرخص البرنامج/اعتمادات الدفع؟.
 - هل يتم التأكد من نوعية وشمولية، ووضوح وموثوقية معلومات الميزانية والمحاسبة؟.
 - هل يتم التأكد من إجراءات وشروط مسك نظام المحاسبة الإدارية للبلدية؟.

¹ - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص ص 20-25.

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2025-2030.

- هل يتم التأكد من إجراءات المسك الجيد للدفاتر المحاسبية، والسجلات والبطاقيات (سجل الجرد، بطاقة الموظفين، دفتر القروض، بطاقة الدائنين، سجل المخزونات)؟.
- هل يتم التأكد من الاجراءات المحاسبية، خاصة التزامات النفقات التسيير والاستثمار العمومي، والأوامر بالصرف، وبطاقة البرامج المتعلقة بالتجهيزات العمومية؟.
- هل يتم التأكد من مسك بطاقة برامج التجهيز العمومي (الملحق 18)، بهدف توضيح عند غلق السنة المالية، وضعية كل برنامج سيتم نقله الى الحساب الإداري، تحديد عمليات إعادة الاسترجاع المحتملة لكل إعانة غير المستعملة، أو جزء منها، تسديد القروض المنتهية مسبقا بسبب عدم الاستغلال، الأموال الناتجة من الاقتطاعات، التي أصبحت متوفرة عند نهاية تنفيذ البرامج؟.
- هل يتم التأكد من أن البلدية، تقوم بالمجهودات اللازمة، من أجل تحصيل وتثمين وتنويع إيراداتها؟.
- **الإعانات التي تستلمها الجماعات المحلية.**
حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل يتم التأكد من الوضع الصحيح للإعانة، في الميزانية (التقييد، التوزيع، المبلغ)؟.
 - هل يتم التأكد من مطابقة صرف الإعانة مع أهداف التخصيص؟.
 - هل يتم التأكد من أن باقي الاعانات المثلثة بتخصيص خاص، غير مستخدمة لتمويل نفقات مغايرة، الا بعد الحصول على ترخيص صريح، من الجهة التي منحتها؟.
- **تسيير ورقابة إعانات الجماعات.**
حيث يتعين في هذا الصدد الإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل يتم التأكد من صرف الإعانات لفائدة الجمعيات المؤسسة والمعتمدة قانونا؟.
 - هل يتم التأكد من تضمن ملف الاعانة المقدم من الجمعية، للتقرير الادبي والمالي للسنة المنصرمة، مصادق عليه من طرف محافظ الحسابات المعتمد، والمعين من الجمعية العامة؟.
 - هل يتم التأكد من وجود عقد برنامج العمل، الموقع والمصادق عليه من الطرفين، منفصل عن برنامج العمل والنشاط العادي للجمعية؟.

- هل يتم التأكد من أن الجمعية، تمتلك حساب وحيد، مفتوح لدى بنك أو مؤسسة مالية عمومية، حسب ما تقتضيه المادة 38 من قانون 06/12؟.
- هل يتم التأكد من كيفية صرف ومنح الاعانات المالية، (مداولة مصادق عليها لمنح الإعانات من طرف المجلس الشعبي البلدي أو الولائي)، (قرار منح من رئيس البلدية للإعانات البلدية)، (قرار منح من الوالي للإعانات الولائية)، (محضر المجلس وقرار الوالي بالنسبة للإعانات الممنوحة من صندوق الولاية)؟.
- هل يتم التأكد من أن التقرير الأدبي والمالي، الذي تم تقديمه مطابقا لما ينص عليه القانون الأساسي للجمعية، وتمت المصادقة عليه؟¹
- هل يتم التأكد من أن التقرير المصادق عليه، يتعلق فعلا بالإعانة محل المنح، ومطابقا لعقد برنامج العمل، و لم يتم استعمالها لأغراض أخرى؟.
- هل يتم التأكد من احترام أمين خزينة البلدية أو الولاية، لأحكام القانون 21/90 المتعلق بالمحاسبة العمومية؟.
- هل يتم التأكد من أن الإعانة، تم صرفها في الحساب المفتوح باسم الجمعية؟²
- منهجية تقييم جاهزية أداء تسيير المصالح العمومية المحلية. تتمثل منهجية قياس تسيير المصالح العمومية، في توضيح مدى مطابقة أعمال تسيير المصلحة المحلية، وتقييم شروط اختيار نمط التسيير، واستغلاله ومتابعته.
- الاستغلال المباشر.
- يتعين الاجابة على الاسئلة التالية:
- هل تم اختيار نمط الاستغلال المباشر، من طرف المجلس المحلي بموجب مداولة؟.
- هل الموظفون المكلفين بالاستغلال المباشر، يتلقون رواتبهم من ميزانية البلدية؟.
- هل ميزانية تسيير الاستغلال المباشر، ميزانية ملحقة وجزء من الميزانية الرئيسية للبلدية؟.

¹ - روة محمد، دور التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، مرجع سابق.

² - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص ص 26-28.

- هل إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر، مقيدة في ميزانية البلدية وفي الميزانية الملحقه؟.

- **استغلال المصالح العمومية في شكل مؤسسات عمومية.**

يحمل إنشاء المؤسسات العمومية البلدية طابعين، إداري (مؤسسات عمومية ذات طابع اداري)، صناعي تجاري (مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري)، وفي هذا الخصوص يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل المؤسسة العمومية المحلية، تم إنشاؤها بقرار من الوالي، أو بقرار وزاري مشترك، بموجب (مداولة م، ش، ب أو م، ش، و، حسب الحالة)؟.

- هل يتم التأكد من أن المؤسسة تدير بموجب أحكام المرسوم رقم 200/83 المؤرخ في 19/03/1983، الذي يحدد شروط انشاء المؤسسة العمومية المحلية، وتنظيمها وسيرها؟.

- هل يتم التأكد من أن المؤسسة تدير، وتخضع لرقابة مجلس الإدارة والتسيير، وتتم إدارتها من طرف مدير، وهو الأمر بالصرف الخاص بها؟.

- هل يتم التأكد من مراعاة مقتضيات التوازن المالي؟.

- هل يتم التأكد من أن الإعانات الممنوحة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بصفة استثنائية؟.

- **تسيير المصالح العمومية، عن طريق "التفويض".**

يتضمن هذا الاسلوب من التسيير، منح تسيير المصلحة العمومية، إلى مؤسسة خاصة "صاحب امتياز" بشكل تعاقدية، وتعتبر عقود الايجار الطريقة التقليدية لهذا النوع من التفويض، والمقصود بها في هذا المقام على أنها "عقد يقوم شخص عمومي، بموجبه بإسناد استغلال مصلحة عمومية إلى الغير، ويبقى على عاتقه الاستثمارات التي تتعلق بذلك، ولهذا الغرض تضع البلدية، تحت تصرفه "المؤجر له"، المنشآت والهياكل الضرورية لعمل المصلحة مقابل إتاوة، يتولى المؤجر له مسؤولية استغلال المصلحة، مع الحصول لفائدته، على أجر من الإتاوات المحصلة، من عند المستخدم، مع تحديد السعر في الاتفاقية، ويتحمل مخاطر الاستعمال والاستغلال".

أما النوع الثاني فهو "عقد الامتياز"، ويعرف على أنه "عقد يكلف بموجبه شخص عمومي، شخصا آخر، بضمان استغلال مصلحة عمومية، مع انجاز الاستثمارات الضرورية لهذا الاستغلال، ويكون صاحب الامتياز، حينئذ صاحب مشروع البناءات التي ينبغي إنجازها، ويحصل أجره من المستخدمين عن طريق قبض مقابل الخدمة، ويتم تحديد سعرها في الاتفاقية، كما يتحمل صاحب الامتياز مخاطر الاستثمار، ومخاطر الاستغلال".

وفي هذا الصدد يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تم التأكد من أن تفويض المصلحة العمومية، تم عن طريق المداولة؟.
- هل تم التأكد من أن التفويض، جاء وفق احترام قواعد الاشهار والاستشارة العمومية، لضمان المنافسة؟.
- هل تم التأكد من وضع دفتر الشروط، والذي يتضمن الالتزامات، التي ينبغي أن يلتزم بها "صاحب الامتياز"، اتجاه البلدية؟ .
- هل تم التأكد من أن ابرام عقد التفويض، مع البلدية، كان وفق الإجراءات القانونية، ويحتوي لاسيما على تحديد سعر التفويض المدفوع، مقابل استغلال المصلحة العمومية، محل التفويض وتم ضبطه من طرف مداولة المجلس؟.

- تقييم أعمال المصالح العمومية المحلية:

فيما يتعلق بالمصالح العمومية الجوارية، من الضروري تقدير نطاق مشاركة المواطن، في تسيير الشؤون العمومية، وهل تندرج أعمال تسيير هذه المصالح، ضمن أهداف تحقيق أفضل نوعية للمصالح.

وفي هذا الصدد يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تم اختيار اسلوب التسيير، ومناقشته واقاراره من طرف المجلس الشعب البلدي؟.
- هل توجد محاضر لجنة المالية والاقتصاد، والمداولة التي تتضمن وتنص صراحة على نوع نمط التسيير، وعلى المعايير التي ساعدت على اختياره، دون الاساليب الأخرى؟.
- هل اسلوب التسيير المقرر، تم تكييفه للحد من الفروقات والاختلالات الوظيفية، لتمكين المواطنين من الاستفادة القصوى من المرفق العمومي محل التفويض؟.
- هل تم التأكد من أن دفتر الشروط يتماشى والشكليات القانونية والتنظيمية، المنصوص عليها فيما يخص الإعداد والمنح؟.

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحويل الرقمي للجماعات المحلية 2025-2030.

- هل تم التأكد من أن دفتر الشروط يحدد بدقة ووضوح، العلاقة بين البلدية، والشخص المعنوي المكلف بتسيير المصلحة، لاسيما فيما يخص الشروط القانونية، والمالية المتعلقة بالاستغلال؟¹
- هل تم التأكد من أن دفتر الشروط ينص على الآليات، التي تمكن البلدية من ممارسة حق الرقابة الدائمة، على نوعية الخدمات العمومية التي تقدمها المصلحة العمومية المفوضة؟.
- هل يتم التأكد بأن الحركة المالية، بين البلدية وصاحب امتياز، محددة طبقا للقواعد المحاسبية العمومية المعمول بها؟.
- هل تم إشراك المواطنين، والجمعيات، خاصة الناشطة في مجال حماية المستهلك، وترقية البيئة، في كل خطوات عملية، تنفيذ الخدمات العمومية للمصلحة العمومية المفوضة، (اختيار نمط الاستغلال، التنصيب، رقابة وتقييم المصلحة)؟²

¹ - روة محمد، دور التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، مرجع سابق.

² - تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 30-35.

المطلب الخامس

نموذج مقترح لمؤشرات قياس مدى تجسيد الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي

يسعى الباحث إلى تقديم مقترح نموذج، لمؤشر قياس التحول الرقمي، نظرا لأهميته للجماعات المحلية، ويمكن بناء هذا المقترح على ثلاث مراحل أساسية تتمثل المرحلة الأولى في تحديد محاور المؤشر الرئيسية، والتي تمثل أبعادا لقياس التحول الرقمي، أما المرحلة الثانية فتتمثل، في تحديد مكونات كل محور من هذه المحاور، والتي تغطي جميع جوانبه، بينما المرحلة الثالثة تتمثل، في تحديد مؤشرات كل مكون من مكونات كل محور، ثم يتم دمج هذه المؤشرات معا، في مؤشر مركب يسمي، مؤشر قياس مستوي التحول الرقمي، وفيما يلي تفصيلا لهذه المراحل.

1/ تحديد محاور مؤشر مستوى تحقيق التحول الرقمي:

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة، التي تقوم بها الجماعات المحلية، لتحقيق التحول الرقمي ويمكن تصنيف هذه الإجراءات، إلى ستة محاور.

يتمثل المحور الأول في القدرات المالية والبنية التحتية، والتي تعبر عن مدي قابلية الجماعة المحلية، لتقبل التحول الرقمي، وهنا سنحاول تطوير مجموعة، من المؤشرات لقياس مدي توافر الإمكانيات المادية في الجماعة، التي ترغب في التحول الرقمي، ومنه قياس مدي كفاءة وفاعلية الامكانيات المادية المتاحة بالجماعات المحلية.

أما المحور الثاني فيتمثل في الثقافة التنظيمية، حيث يصعب تبني التحول الرقمي، من قبل إدارة لا تؤمن بأهميته ومنافعه، ويساعد تقبل الإدارة، فضلا عن تقبل الموظفين، لتبني فكرة التحول الرقمي وتسريع خطواته، وذلك من خلال توفير الراس المال البشري، المؤهل والقادر على إدارة التقنيات الرقمية، ولتحقيق ذلك سنقوم بوضع مجموعة من المؤشرات، لقياس الثقافة التنظيمية للجماعة المحلية حول التحول الرقمي.

في حين يتمثل المحور الثالث في رقمنة الخدمات العمومية، في ظل تعدد وتنوع التقنيات الرقمية، فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات، التي تقيس مستوى اعتماد ومواكبة هذه التقنيات، باعتبارها آليات لرقمنة الخدمات العمومية. أما المحور الرابع فهو محور تشجيع قطاع الأعمال خاصة المؤسسات الرقمية الناشئة، ويتم قياس مدى توفير الجماعة للبيئة الحاضنة، والمحفزة للاستثمار في الأعمال والأنشطة الرقمية، من خلال مجموعة من المؤشرات المناسبة لقياس ذلك. ويهتم المحور الخامس بالتكامل والمتابعة والتقييم والتطوير، بهدف تحقيق التكامل والتنسيق، بين محاور التحول الرقمي الخمسة، بالإضافة الى متابعة وتقييم ما تم تحقيقه من الاهداف الاستراتيجية المرصودة.¹

2/ تحديد مكونات محاور تحقيق التحول الرقمي.

حيث سيتم التركيز علي المكونات جوهرية، لتفادي التشتت وعدم تعدد المؤشرات، والتعقيد في مؤشر القياس المركب وذلك كما يلي:

- مكونات محور القدرات المالية والبنية التحتية:

وتشتمل علي اربعة مكونات رئيسية، وهي تتضمن الميزانية المالية المرصودة لاقتناء، الأجهزة التكنولوجية، والبرامج الإلكترونية، وانجاز شبكة الاتصالات.

- مكونات محور الثقافة التنظيمية:

وتشتمل علي ثلاثة مكونات رئيسية هي الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية، والمشاركة المجتمعية، وتدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية.

- مكونات محور رقمنة الخدمات العمومية:

ويشتمل علي ثلاثة مكونات رئيسية هي خطط اختيار الخدمات المراد رقمنتها، كيفية اختيار مقدم الخدمات، كفاءة وفعالية التقنيات الرقمية المستخدمة.

¹ - شريف ناجي عبد الجيد محمد، سمير رياض هلال، أحمد عبد السلام موسى، " نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الاعمال المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 380.

- مكونات محور تشجيع قطاع الأعمال الرقمية:

وتشتمل علي ثلاثة مكونات رئيسية هي توفير البيئة الحاضنة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية، تحفيز المؤسسات الناشئة للاستثمار في التقنيات الناشئة، منح الاولوية للمؤسسات الناشئة لتطوير البرامج الرقمية.

- مكونات محور التقييم والمتابعة والتطوير:

وتشتمل علي ثلاثة مكونات رئيسية هي تكامل محاور التحوّل الرقمي معا، متابعة الخطط القائمة وتقييمها، واخير اقتراح خطط التحسين والتطوير.¹

3/ تحديد مؤشرات كل مكون من مكونات محاور التحوّل الرقمي.

تقوم هذه المرحلة علي تطوير مجموعة من المؤشرات، لكل مكون من مكونات كل محور، حيث سنقوم بعرض هذه المؤشرات في الجدول التالي:
جدول رقم (08) يوضح مؤشرات قياس مكونات محاور التحوّل الرقمي.

مكونات المحاور.	مؤشرات مكونات المحاور.	طريقة قياس المؤشر.	محاور التحوّل الرقمي.
المكون الاول: الميزانية المرصودة لبرامج التحوّل الرقمي.	نسبة الميزانية من الميزانية الاجمالية.	مبالغ برامج التحوّل الرقمي*100/الميزانية الاجمالية.	المحور الاول: القدرات المالية والبنية التحتية.
المكون الثاني: الاجهزة التكنولوجية.	عدد الخدمات الرقمية الى اجمالي الخدمات.	الخدمات الرقمية/اجمالي الخدمات العمومية.	
	نسبة عدد الاجهزة الى عدد الموظفين المكلفين.	عدد الاجهزة التكنولوجية/عدد الموظفين المكلفين.	
	وحدة المعالجة المركزية.	وقت المعالجة الفعلي/وقت المعالجة المتوقع.	

¹ - المرجع نفسه، ص 382.

تكاليف صيانة الاجهزة /التكاليف المتوقعة.	صيانة الاجهزة.		
اذا كانت الاجابة لا تمنح القيمة 00. اما اذا كانت نعم، عدد الزيارات اليومية/اجمالي عدد الزيارات الشهرية للموقع.	هل تمتلك البلدية موقع الكتروني وهل يتم تحيينه باستمرار.	المكون الثالث: البرامج الرقمية.	
عدد مفاتيح الوصول/اجمالي عدد الموظفين المكلفين.	نسبة عدد مفاتيح الوصول للبرامج الى عدد الموظفين المكلفين.		
وقت أداء المهام من خلال البرامج/وقت الاداء اليدوي.	سرعة وفعالية أداء البرامج.		
تكاليف صيانة البرامج وتحديثها/التكاليف المتوقعة.	تحديث وصيانة البرامج.		
مساحة شبكة الاتصالات و الانترنت/المساحة الإجمالية لمقرات الجماعة المحلية.	نسبة تغطية شبكة الاتصالات والانترنت الى المساحة الاجمالية.	المكون الرابع: شبكة الاتصالات.	
سرعة الاستجابة الفعلية/السرعة المقدره للأداء الفعال.	سرعة الانترنت.		
مساحة الشبكة الداخلية/المساحة	الربط البيني بين المصالح.		

الاجمالية لتوزيع الاجهزة الإلكترونية.			
عدد المسؤولين والموظفين الذين يمتلكون بريد الكتروني رسمي/العدد الاجمالي للموظفين.	نسبة المسؤولين والموظفين الذين يمتلكون بريد الكتروني رسمي.		
عدد الموظفين الغير مدركين/العدد الإجمالي للموظفين.	وضوح الرؤية والرسالة والاهداف.	المكون الاول: الخطة الاستراتيجية.	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.
ابعاد التي تحتويها الخطة/الابعاد الاجمالية للتنمية المحلية.	شمولية الخطة الاستراتيجية.		
البرامج المنجزة/البرامج الاجمالية المخططة.	برامج ومبادرات التحويل الرقمي.		
عدد الاقتراحات المقدمة/العدد الاجمالي للاقتراحات.	نسبة الاقتراحات المقدمة من أصحاب المصلحة.	المكون الثاني: المشاركة المجتمعية.	
عدد الاقتراحات المقدمة/العدد الاجمالي للاقتراحات.	نسبة الاقتراحات المقدمة من الموظفين.		
عدد الممثلين/العدد الاجمالي لأعضاء اللجان.	نسبة ممثلي أصحاب المصلحة (مواطنين، جمعيات، قطاع خاص...الخ)، والموظفين في لجان التخطيط.		

عدد الدورات الرقمية/اجمالي الدورات.	نسبة دورات التكوين والتدريب للموظفين حول تكنولوجيات الاعلام والالاتصال.	المكون الثالث: تكوين وتدريب وتحفيز الموظفين والمواطنين.	
عدد الايام التحسيسية والدورات الرقمية/اجمالي التظاهرات والفعاليات والدورات.	نسبة حملات التحسيس والتدريب للمواطنين حول تكنولوجيات الاعلام والالاتصال.		
تكاليف تنظيم الدورات وحملات التحسيس/الميزانية الاجمالية لمشروع التحول الرقمي.	نسبة تكاليف مجمل الدورات وحملات التحسيس الخاصة بالتحول الرقمي.		
قيمة الحوافز المخصصة للتحول الرقمي/اجمالي الحوافز.	الحوافز النقدية الممنوحة للموظفين لتشجيع التحول الرقمي.		
عدد دلائل الخدمات العمومية المحلية المنجزة/العدد الاجمالي للخدمات العمومية.	نسبة دلائل الخدمات العمومية المحلية المنجزة.	المكون الاول: دليل الخدمات العمومية الرقمية.	المحور الثالث: رقمنة الخدمات العمومية.
عدد الدلائل المنشورة عبر الانترنت/العدد الاجمالي للخدمات العمومية.	نسبة الدلائل المنشورة عبر الانترنت.		

عدد الموظفين المدركين لوظائف ومهام الجماعة و اجراءات انجاز الخدمات العمومية/العدد الاجمالي للموظفين المكلفين بكل خدمة.	نسبة الموظفين المدركين لوظائف ومهام الجماعة واجراءات انجاز الخدمات العمومية.		
عدد الخدمات الرقمية/العدد الاجمالي للخدمات العمومية.	توفر الخدمات الإلكترونية.	المكون الثاني: جودة الخدمات الرقمية.	
عدد الخدمات العمومية الرقمية/العدد الاجمالي للخدمات العمومية الرقمية.	نسبة الخدمات العمومية الرقمية التي يمكن الوصول اليها عبر الموقع أو المنصة الرقمية.		
عدد التطبيقات المحمولة/العدد الاجمالي للأنظمة الرقمية الثابتة.	نسبة الخدمات العمومية الرقمية التي يمكن الوصول اليها عبر التطبيقات المحمولة.		
سرعة الاستجابة الرقمية/سرعة الاستجابة اليدوية.	وقت الاستجابة لطلبات المواطنين عبر الانترنت.	المكون الثالث: كفاءة الخدمات الرقمية.	
عدد الطلبات الرقمية التي تمت معالجتها بنجاح/العدد الاجمالي للطلبات الرقمية.	نسبة الطلبات الرقمية التي تمت معالجتها بنجاح عبر القنوات الرقمية.		

عدد المؤسسات الناشئة التكنولوجية/العدد الاجمالي لمؤسسات القطاع الخاص.	نسبة المؤسسات الناشئة التكنولوجية.	المكون الاول: المؤسسات الناشئة.	المحور الرابع: تشجيع قطاع الاعمال الرقمية.
عدد المؤسسات الناشطة في مجال صناعة العتاد، صناعة البرامج، التدريب.	مجال نشاط المؤسسات الرقمية.		
عدد حاضنات الاعمال الرقمية العمومية والخاصة/العدد الاجمالي للحاضنات.	نسبة حاضنات الاعمال الرقمية العمومية والخاصة.	المكون الثاني: البيئة الحاضنة للمؤسسات الناشئة.	
عدد المؤسسات الناشئة التكنولوجية المنتسبة/العدد الاجمالي للمؤسسات الناشئة الرقمية.	نسبة المؤسسات الناشئة التكنولوجية المنتسبة لحاضنات الاعمال الرقمية.		
عدد عقود الصفقات المبرمة مع المؤسسات الناشئة التكنولوجية/العدد الاجمالي لعقود الصفقات الخاصة بالمجال التكنولوجي.	نسبة عقود الصفقات المبرمة مع المؤسسات الناشئة التكنولوجية.	المكون الثالث: المحفزات المقدمة للمؤسسات الناشئة الرقمية	
عدد المؤسسات الناشئة الرقمية المستفيدة من المرافقة والدعم العمومي المحلي/العدد	المرافقة والدعم العمومي المحلي المقدم للمؤسسات الناشئة التكنولوجية.		

الاجمالي للمؤسسات التكنولوجية.			
عدد الشكاوى/العدد الاجمالي للخدمات العمومية المنجزة.	نسبة شكاوى المواطنين والموظفين.	المكون الاول: شكاوى المواطنين والموظفين.	المحور الخامس: التقييم والمتابعة والتطوير.
حاصل نتيجة كل مؤشر/ العدد الاجمالي للمؤشرات.	قياس نسبة التحول باستخدام أدوات تحليل البيانات لمراجعة الأداء وتحديد نقاط الضعف.	المكون الثاني: جمع البيانات من جميع المؤشرات السابقة بشكل دوري.	
عدد التقارير المنجزة والمنشورة/العدد الاجمالي للمؤشرات.	إعداد تقارير دورية لنشرها على الجمهور لزيادة الشفافية.	المكون الثالث: تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	

من اعداد الكاتب بالاعتماد على المرجع السابق شريف ناجي عبد الجيد محمد، سمير رياض هلال، أحمد عبد السلام موسى، "نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الاعمال المصرية : دراسة تطبيقية"، وكذا الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي المقترحة.

المبحث الخامس

الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية

يتناول هذا المبحث مقترحات عملية لتأطير التحول الرقمي على مستوى الجماعات المحلية من خلال آليات تنظيمية ومؤسسية مبتكرة، يقترح أولاً تعديل الهيكل التنظيمي بإنشاء "المديرية المحلية للتحول الرقمي" كوحدة دائمة تتولى التخطيط، التنفيذ، والتنسيق بين مختلف المصالح، ثم يطرح نموذج الحاضنة التكنولوجية المحلية كفضاء لدعم الابتكار الرقمي والمشاريع الناشئة في البيئة المحلية، ويستكمل النموذج بإنشاء مؤسسة محلية للتحول الرقمي ذات طابع إداري أو اقتصادي تعنى بقيادة المشاريع الرقمية المحلية، وفي الختام يعرض مجموعة من النماذج تطبيقية مقترحة والتي يمكن أن تجسد هذه التصورات على أرض الواقع، مما يمكن الجماعات المحلية من بناء منظومة رقمية فعالة ومتكاملة.

المطلب الأول

نموذج مقترح لتعديل الهيكل التنظيمي للجماعات المحلية "المديرية المحلية للتحويل الرقمي"

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه المديرية، في التنسيق مع اللجنة العليا للتحويل الرقمي بالجماعة المحلية، من أجل تنفيذ برامج ومشاريع الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي بالجماعة المحلية، بما يتماشى مع استراتيجيات وتوصيات المحافظة السامية للرقمنة، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات على المستوى المحلي، وتتولى في هذا الصدد مايلي:

- العمل على تحسين الخدمات العمومية الرقمية الحالية، والتي تقدمها مختلف المصالح و الاقسام بالجماعة المحلية، والعمل على تحويل الخدمات الادارية، التي لم تحول بعد الى خدمات رقمية، من أجل تسهيل العملية الإدارية للجماعة المحلية، ومنه تحسين ادائها.
- مراجعة وتحديث البنية المؤسسية، لتتوافق مع الهيكل التنظيمي للجماعة المحلية ومهامها.
- تحديد الخدمات الرقمية على مستوى الجماعة المحلية، بما فيها الاساسية والداعمة، وكذا المبادرات والمشاريع الحالية القائمة، بالإضافة للمراد انجازها في المستقبل.
- تحليل الوضع الحالي للبنية التقنية المتوفرة، خاصة مركز البيانات، أنظمة الاتصالات والشبكات وأنظمة تشغيل الخوادم وأنواعها.
- تحليل الوضع الحالي للبرامج والتطبيقات الرقمية، خاصة الانظمة الخلفية الداعمة، وقواعد البيانات وأدوات تطوير البرامج، والتطبيقات التكنولوجية المستخدمة.
- وضع تصور مستقبلي للبنية المؤسسية الرقمية.

- تحليل الفجوة بين الوضع الحالي، والمستقبلي للبنية المؤسسية، وتحديد المشاريع والمبادرات المطلوب تنفيذها، والكفيلة بتحقيق عملية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود.
- تحديد الأولويات، وتسلسل التنفيذ للانتقال، من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.
- إعداد نماذج لكل إجراءات حوكمة التحول الرقمي للجماعة المحلية، لاسيما من خلال السهر على تكامل، وتناسق مختلف الانظمة الرقمية.
- متابعة وتعيين مؤشرات اداء تنفيذ الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي، لا سيما هيكل وسياسات ومهام المصالح والاقسام، المكلفة بتنفيذ التحول الرقمي للجماعة المحلية، وكذا الإجراءات ومؤشرات قياس أداءها، والأدوار والمسؤوليات المنوطة بها.¹

1/ مصلحة البنية التحتية وأمن المعلومات:

وتتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب وهي كالتالي:

- ✓ مكتب الشبكات، ونظم التشغيل.
- ✓ مكتب الصيانة، والدعم التقني.
- ✓ مكتب امن المعلومات.
- **مكتب الشبكات ونظم التشغيل:**
- ✓ ويمكن تلخيص مهام مكتب الشبكات ونظم التشغيل فيما يلي:
- ✓ تركيب البنية التحتية والشبكات داخل البلدية، وكل ما يتعلق بتوفير أجهزة الاعلام الالي وشبكة الاتصال، وحسابات الموظفين.
- ✓ تشغيل البيئة التقنية للمعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع أحدث الاساليب، لتطبيق مستويات اعلى للخدمة العمومية.
- ✓ انشاء وإدارة مركز البيانات الرئيسي للبلدية، وكذلك انشاء وادارة مركز احتياطي للبيانات، لاستعادة البيانات وضمان استمرارية الخدمات العمومية عند الطوارئ، وهذا يشمل الأجهزة والبرمجيات، وأنظمة التطبيقات، وقواعد البيانات، وغيرها من الخدمات على شبكة الإنترنت.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-364، المؤرخ في 2020/12/05، المتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة الرقمنة والاحصائيات، ج، ر، ج، ج، العدد 74، الصادرة بتاريخ 2020/12/08، ص 10.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

- مكتب الصيانة والدعم التقني:

يقدم هذا المكتب خدمة الصيانة، والدعم التقني، لكل مديريات ومصالح الجماعة المحلية وتتلخص مهامه فيما يلي:

- ✓ تثبيت البرامج الأساسية، التي يحتاجها الجهاز، من ويندوز وأوفيس وبرنامج مكافحة الفيروسات، وتحميل تحديثات الويندوز وتحديثات برنامج مكافحة الفيروسات.
- ✓ ربط الأجهزة بالشبكة الداخلية للبلدية، وإضافتها على المجال الخاص بالشبكة، وحل المشاكل التقنية للشبكة.
- ✓ إعداد الحسابات الخاصة، بالإنترنت والبريد الإلكتروني المهني للموظفين.
- ✓ تمديد كوابل الشبكة للإدارات، والمصالح والأقسام المختلفة، داخل البلدية، وصيانة الطابعات والأجهزة المختلفة، وتركيب وتوصيل أجهزة الاعلام الآلي، والطابعات بالشبكة الداخلية للبلدية.
- ✓ إنشاء وتحديث القاعات الخاصة، بالمؤتمرات المرئية، وتوفير الدعم التقني اللازم لها.
- ✓ توفير وتشغيل وتحديث، مشروع الشاشات الإعلامية.
- ✓ التنسيق مع مختلف المديريات، والمصالح والأقسام، لإنجاح مشاريع التحول نحو الادارة الرقمية.

- مكتب امن المعلومات:

يختص مكتب امن المعلومات بالبلدية، بكل الاعمال التي تضمن حماية المعلومات و البيانات، وضمان استمرارية الخدمات العمومية الرقمية، ويتم ذلك من خلال تطبيق، وتطوير سياسات الأمن السيبراني، وفق أفضل الممارسات، والمعايير المعمول بها، ويهدف إلى:

- ✓ تنفيذ وتطبيق ومراجعة، اجراءات امن المعلومات، طبقا لسياسة أمن المعلومات، وذلك بصفة دورية على نطاق جميع الأنظمة، والخدمات الرقمية بالبلدية.
- ✓ إجراء جرد لجميع الممتلكات المعلوماتية، أجهزة ومعدات، برمجيات، الموارد البشرية المصرح لها، مع تحديثها بشكل دوري.
- ✓ ضمان أمن وحماية الأنظمة والمعدات، وأجهزة حماية الشبكات، من خلال فهم متطلبات الأمن، ومواطن الضعف والتهديدات، وإدارة هويات الموظفين، والتراخيص بطريقة موحدة مع عمل اختبارات الأمن باستمرار.

- ✓ تنفيذ إجراءات حماية الدخول، إلى أماكن مراكز البيانات.
- ✓ إجراء دراسة وتقييم المخاطر، وتحديد الثغرات الأمنية، مع إنشاء وتحديث سجل المخاطر بصفة مستمرة، ورفعها للجنة العليا للتعامل معه.
- ✓ تحديد مصادر المعلومات، وتصنيفها بناء على قيمتها، وفق المتطلبات القانونية، حساسيتها، وأهميتها بالنسبة للبلدية.
- ✓ العمل على تطبيق أنظمة رقمية، لاكتشاف ومنع الفيروسات والبرامج الخطرة، مع نشر التوعية والمعلومات اللازمة، للموظفين بهذا الخصوص.
- ✓ المراجعة الدورية، لسياسة تشفير المعلومات الحساسة والسرية، وذلك على مستوى حفظها ونقلها.
- ✓ عمل نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات، وإعدادات أجهزة الشبكة والخوادم، وذلك بشكل دوري، مع اختبارها، وضمان نقلها بشكل آمن، طبقا لسياسة أمن المعلومات بالبلدية.
- ✓ المراجعة المستمرة والدورية للسياسة وإجراءات، استرجاع المعلومات المشفرة.
- ✓ اتخاذ كافة التدابير والإجراءات الوقائية، بناء على نتائج عملية المراقبة والمراجعة الداخلية والخارجية، للتحقق من مدى نفاذ وتنفيذ ونجاعة سياسة أمن المعلومات بالبلدية.
- ✓ التحكم بشبكة أجهزة الحاسب الآلي، والعمل على مراقبتها، لمنع الوصول الغير مصرح به.
- ✓ مراجعة إجراءات تشفير البيانات والمعلومات المرسله، عبر قنوات الخدمات الرقمية، بصفة مستمرة ودورية.
- ✓ وضع الجدول الزمني، للمهام الاساسية، لضمان تحقيق التحسين المستمر للبنية الرقمية التحتية، والسياسات الأمنية، وذلك بالتعاون مع جميع رؤساء المصالح والاقسام.
- ✓ رفع التقارير للجنة العليا للإشراف، بصفة آنية ودورية في حال اكتشاف الاختراقات الأمنية، في البرامج، وأجهزة الشبكة، وأجهزة الحواسيب الشخصية، مع العمل على إصلاحها.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

✓ تنفيذ وتطبيق كل التوصيات، ومعايير السلامة الأمنية، الصادرة من الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وفقا للأنظمة، واللوائح التنظيمية المعمول بها.

✓ مراجعة إعدادات أجهزة الخوادم، والحواسيب الشخصية والمحمولة، وأجهزة الربط بالشبكة، طبقا لسياسات أمن البيانات والمعلومات، وضمان التأكد من أن جميع الاعدادات تعمل بطريقة آمنة.¹

2/ مصلحة التطبيقات والحلول الرقمية:

وتتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب وهي كالتالي:

- مكتب الانظمة والتطبيقات الرقمية:

المقصود بالأنظمة التطبيقية، جميع الأنظمة التكنولوجية، المتوفرة بالبلدية، والتي تقع مسؤولية إدارتها وتشغيلها، تحت مسؤولية اللجنة العليا للأشراف والتقييم، والتي تقدم خدمات لمختلف

المديريات والمصالح والاقسام بالبلدية، حيث يتم العمل على تحليل الأعمال والبيانات، لكافة الخدمات العمومية، التي تقدمها هذه الاخيرة، ومن ثم القيام بتطوير وتنفيذ وتشغيل، تطبيقات الأنظمة الالكترونية الإدارية، أو ما يعرف بالخدمات رقمية الموجهة إلى المرتفقين، والتي يمكن الوصول إليها عبر الشبكة الداخلية للجماعة المحلية، أو من خلال البوابة الالكترونية للجماعة المحلية، وتتلخص مهامه فيما يلي:

✓ تحديد حاجة المصالح والاقسام، من الأنظمة والتطبيقات، مع متابعة تطويرها وتحسينها.

✓ إدارة وتسيير صلاحيات الولوج الى الأنظمة والبرمجيات.

✓ تصميم وإدارة بوابة الكترونية للبلدية.

✓ تدريب الموظفين، على استخدام الانظمة الرقمية للبلدية، مع إعداد دليل مستخدم لكل نظام.

✓ المشاركة في تطوير الأنظمة، المرتبطة بالبوابة الالكترونية، بالتعاون مع قسم التطبيقات الرقمية، وخدمات الويب.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-364، مرجع سابق، ص 11.

- ✓ إدارة ومتابعة الحصول، على رخص البرامج التي تحتاجها البلدية، بالإضافة الى إدارة قواعد البيانات وتحسين أداءها.
 - ✓ المشاركة في عملية تقييم مشاريع الأنظمة، والتطبيقات الرقمية.
 - ✓ تطوير تطبيقات الهاتف الذكية.
 - ✓ إدارة وتطوير برامج الويب، وقواعد البيانات المتعلقة بها.
 - ✓ تقديم الدعم التقني للخدمات الرقمية، التي تم تطويرها بالقسم.
- مكتب التدريب والإعلام:

يقوم هذا المكتب بشكل أساسي، بالإشراف على البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الجماعة المحلية، لتمكينهم من الاستخدام الفعال، لمختلف التقنيات والبرامج الإلكترونية، التي تخص كل منهم في مجاله، مع الأخذ بعين الاعتبار، تطوير الخطط التدريبية للمتدربين، بشكل يواكب التطور في المجالات التقنية.

- ✓ رفع تقارير دورية للجنة العليا للإشراف والتقييم، تتضمن تفاصيل البرامج التدريبية، المنعقدة في البلدية، الجهات المشاركة في الدورات، بيانات المستفيدين، من البرامج التدريبية من داخلها، أو خارجها، التكاليف المالية اللازمة لإقامة هذه الدورات...الخ.
 - ✓ تصميم وتنفيذ، وتحديث محتوى الموقع الإلكتروني للبلدية، والإشراف على تطويره وتحديثه وتحسينه بشكل مستمر ودائم.
 - ✓ تحديث كل الاخبار الجديدة، والمتعلقة بالتقنية، وتغطية الأنظمة الإلكترونية، في البلدية، وكيفية التعامل معها.
 - ✓ اصدار وتصميم مطويات، ومنشورات وفيديوهات توعوية، في جميع المجالات التقنية بطرق إبداعية، لاسيما المتعلقة بكيفية الولوج للخدمات الرقمية للجماعة المحلية.
- مكتب التنسيق والتوجيه:

يقوم مكتب التنسيق والتوجيه، بتلبية احتياجات المستفيدين، من الخدمات العمومية الرقمية المقدمة من الجماعة المحلية، (موظفين، مواطنين، مجتمع مدني، قطاع خاص، ادارات عمومية...الخ) مع الأخذ بعين الاعتبار، تقديم خدمة ذات جودة، وكفاءة عالية، تحقق رضا المستفيدين، ويتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

- ✓ التواصل المباشر، عن طريق زيارة قسم التنسيق والتوجيه بالبلدية، التواصل عبر الهاتف، عبر الانترنت، عن طريق الايميل، أو الأنظمة الإلكترونية المختلفة.
- ✓ إحالة الطلبات إلى المصالح والأقسام المعنية، لاتخاذ الاجراءات اللازمة حولها، وإفادة القسم أو المصلحة بالإجراء المتخذ عند الانتهاء منه.
- ✓ استقبال طلبات المستفيدين، في حال زيارة المستفيد شخصيا للمكتب، وأخذ المعلومات اللازمة المتعلقة بها، وتسجيلها على النظام، وإعطاء العميل رقم الطلب، ولما لا تنفيذ وحل الطلب في نفس اللحظة إن أمكن.¹

3/ مصلحة ادارة الجودة الرقمية:

وتتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب وهي كالتالي:

- مكتب التطوير والجودة:

- ✓ يتم إنشاء وتأسيس مكتب التطوير والجودة بالجماعة المحلية، بغرض القيام وتنفيذ المهام التالية:
- ✓ العمل على تحسين مستوى أداء البلدية، والارتقاء بمستوى العمل وتطويره.
- ✓ تحديد الآلية التي يتم بها، مراقبة جودة المشاريع الرقمية، للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة، ووضع واعداد سياسات التحول الرقمي.
- ✓ التأكد من مدى قيام البلدية، بتوفير خدمات جيدة وفعالة.
- ✓ وضع وتشغيل نظام للمراقبة.
- ✓ تحديد ورصد متطلبات العمل الجديدة، واللازمة لصيانة الأنظمة، واختبار مدى فعاليتها وتفعيلها، على كافة الأنظمة.
- ✓ التنسيق بين مختلف الفرق والاقسام، لضمان جودة وكفاءة اداء البلدية.
- ✓ المساعدة في تحقيق أهداف البلدية، وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، خاصة فيما يتعلق منها، بمجال تقنية المعلومات والمخاطر...الخ.
- ✓ القيام وتنفيذ أعمال توثيق الأنظمة الالكترونية، التي تعمل تحت إشراف اللجنة العليا للإشراف و التقييم.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-364، مرجع سابق، ص 12.

✓ المشاركة في عمل اللجان، المنبثقة عن اللجنة العليا لإعداد الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي.

✓ تقديم الاستشارات التقنية والفنية، الخاصة بالبرامج والأجهزة، والحلول التقنية، وتقديم المعلومات لكافة مصالح البلدية.

✓ إعداد وتحديث السياسات الداخلية للبلدية، على غرار سياسة أمن البيانات والمعلومات، الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي...الخ.

- مكتب إدارة المشاريع:

✓ يتولى مكتب إدارة المشاريع، إعداد منهجيات وإجراءات البرامج والمشاريع، ومتابعتها من الفكرة إلى الإنجاز لضمان نجاحها، وتتلخص مهامه فيما يلي:

✓ الإشراف على إنجاز المشاريع الرقمية، للبلدية من الاقتراح إلى الإنجاز.

✓ متابعة مدى تنفيذ المشاريع والبرامج، بما يتوافق مع مؤشرات الاداء المرصودة لهذا الغرض.

✓ إدارة الأولويات بين البرامج والمشاريع والمبادرات، وذلك بالحرص على تنفيذ المشاريع ذات الأولوية، والتي تخدم أكثر أهداف البلدية وامكانياتها.

✓ التنسيق بين المشاريع والبرامج، لضمان التكامل والترابط فيما بينها.

✓ إعداد منهجية إدارة البرامج والمشاريع، وذلك بتحديد دليل إجراءات إدارة المشاريع، من الفكرة إلى الإنجاز والتنفيذ، خاصة فيما يخص تحديد كيفية الموافقة عليها، والبدء في انجازها، وكذا طريقة التخطيط لها، وفي الاخير سبل مراقبتها.

✓ دعم وتدريب المكلفين بإدارة المشاريع، على المنهجية المعدة لهذا الغرض، وكذلك تدريبهم على كيفية استخدام نظام إدارة المشاريع.

- مكتب التوقيع الإلكتروني:

يعتبر انشاء قسم التوقيع الإلكتروني، من أهم المهام التي يجب أن توليها اللجنة العليا أهمية قصوى، نظرا لما له من أهمية بالغة، في تجسيد التحول الرقمي المنشود، لان اصدار الشهادات الموقعة رقميا، يعد من أهم مخرجات التحول نحو الخدمات العمومية الرقمية.

حيث يجب على هذا المكتب، العمل على اجتياز جميع متطلبات، المركز الوطني للتوقيع الإلكتروني، حيث تمكن هذه الخطوة البلدية، الاستفادة من خدمات المركز الوطني

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

للتوقيع الإلكتروني، وإصدار احتياجاتها من شهادات التصديق الرقمي للمستخدمين، وكذلك تفعيل خدمات التصديق الرقمي بها، كالتحقق من الهوية والتوقيع الرقمي، وتشفير البيانات، وربطها مع الخدمات العمومية الرقمية بالبلدية.¹

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-364، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثاني

نمذج مقترح لإنشاء حاضنة تكنولوجية محلية للتحوّل الرقمي

قد تكون فكرة تبني صيغة جديدة للحاضنات، وهي الحاضنات التكنولوجية المحلية، أحد الحلول الناجعة لتسريع عملية التحوّل الرقمي للجماعات المحلية.

1/ كيفية إنشاء الحاضنة.

الحاضنة هي هيئة، يمكن أن تكون خاصة أو عمومية، في مقترحنا هذا سنركز على نمذج إنشاء الحاضنة التكنولوجية العمومية، لكن بدراسة النصوص القانونية والتشريعية الحالية، فإنه من غير الممكن على الجماعات المحلية، إنشاء مثل هاته المؤسسات، على أمل صدور قوانين ومراسيم تنظيمية، مشتركة بين وزارة الداخلية، ووزارة المالية، ووزارة الرقمنة والاحصائيات، ووزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، تمكن الجماعات المحلية، بإنشاء مثل هذه الحاضنات.¹

لكننا نقترح على الجماعات المحلية، تشجيع وتوعية المهتمين والفاعلين، في هذا المجال من وجود نوع خاص من الجمعيات محلية، الا وهو الجمعيات ذات طابع خاص، والتي تشكل في شكل مؤسسة، ويحكمها وينظمها قانون الجمعيات 06/12، الاصدر في 12 جانفي 2012، لاسيما المادة 17، والمواد من 49 الى 52، ويكون هدفها ترقية تعميم استعمال تكنولوجيات

¹ - روة محمد، لبيد عماد، "دور الحاضنات التكنولوجية المحلية في تحقيق التحوّل الرقمي: اقتراح نمذج الحاضنة التكنولوجية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص 1146.

الاعلام والاتصال، والعمل على خلق مواطن رقمي محلي، عن طريق انشاء فضاءات للتشاور والتعليم الرقمي، ومراكز احتضان تكنولوجية للمؤسسات الناشئة.¹

2/ مزايا انشاء الحاضنة التكنولوجية عن طريق الجمعيات المحلية ذات الطابع الخاص:

- مؤسسة غير ربحية، قائمة على العمل التطوعي لمؤسسيها، ومرافقة السلطات العمومية في تجسيد أهدافها، فهي أداة الدولة لترقية، النظام البيئي الرقمي على المستوى المحلي.
- قربها من المواطن المحلي وموظفي الإدارة العمومية المحلية، حيث أن أساس نجاح عملية الرقمنة هو مشاركة واعتبار كافة المواطنين من مكونات النظام البيئي الرقمي، وبالتالي هم مؤثرون أي فاعلون ومتأثرين بمخرجاتها، وهذا ما تمنحه الحاضنة التكنولوجية المحلية المؤسسة في ظل الجمعية المحلية من إحساس وشعور للمجتمع المحلي بأن له دور فعال وانتماء لعملية التحول الرقمي وليست مفروضة عليه.
- تميزها بالمرونة في طريقة تسييرها، خاصة فيما يخص التجهيز والتمويل.
- إدارة الحاضنة المحلية في هذا المقترح لها حرية المبادرة في ابرام مختلف الاتفاقيات والشراكات مع كافة الفاعلين الإدارة المحلية، الجامعات أو الشركات الاقتصادية العمومية أو الشركات الخاصة بدون تعقيدات إدارية أو تنظيمية.
- استفادة الحاضنة التكنولوجية المحلية من اعانات مالية وامتيازات مثل المقرات، توفرها السلطات المحلية لتسهيل وضمان استمرارية الحاضنة المحلية في تقديم خدماتها.
- قيادة الحاضنة التكنولوجية المحلية في هذا النموذج، تضم جهاز إداريا على مستوى عال من الكفاءة، وهذا راجع الى المرونة التي تتمتع بها في استقطاب الكفاءات المكلفة بالإشراف على تحقيق أهدافها.
- توفير بيئة مناسبة لاحتضان الافراد الموهوبين والاذكياء على المستوى المحلي، الذين لم تسنح لهم الفرصة لإتمام تعليمهم الجامعي، وليست لديهم الإمكانيات والمؤهلات للالتحاق بالحاضنات الأخرى، ولكن لهم قدرات وميولات وأفكار، لتأسيس مشاريع ومؤسسات ناشطة في مجال التكنولوجيا.

¹ - القانون رقم 06-12، مرجع سابق، ص 36-39.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

3/ أهداف انشاء الحاضنة التكنولوجية المحلية:

- احتضان وتبني المبتكرين والمبدعين، من سكان البلديات والولايات المجاورة، وتنمية روح المقاوتية لديهم، ومرافقتهم في عملية تجسيد مشاريعهم وأفكارهم، عن طريق انشاء مؤسسات وشركات ناشئة.
- قوة اقتراح، وقناة تواصل بين الموظف المحلي، والسلطات المركزية لإيصال أفكارهم وانشغالهم في كل ما يتعلق بمشاريع التحول الرقمي.
- توفير البيئة الملائمة للالتقاء، موظفي الجماعات المحلية، ورواد الاعمال، للمناقشة والتحاور حول المشاكل التكنولوجية التي تواجههم، لتطوير حلول وتطبيقات رقمية، لمختلف العوائق التي تواجههم.
- انشاء فضاء رقمي للتواصل الجوّاري، بين الخبراء، المواطنين، الإدارة العمومية، رواد الاعمال.
- اعداد وتنفيذ برامج للتكوين، في مجال التقنيات الرقمية، لفائدة موظفي الجماعات المحلية ومختلف المؤسسات العمومية.
- تقديم خدمات التدريب والمرافقة والاستشارة، لرواد الاعمال المبتكرين، في مجال الحلول الرقمية، تشمل جوانب تأسيس شركاتهم، الشؤون القانونية، المالية والمحاسبة، خطط التسويق، ادارة الموارد البشرية...الخ.
- تشجيع انشاء المؤسسات الناشئة، في مجال الخدمات العمومية الرقمية، ومرافقة رواد الاعمال المبتكرة، في مسعى تجسيد مشاريعهم، من الفكرة، النموذج الأولي، الإنتاج، التسويق...الخ.
- تنظيم الأيام الدراسية والتحسيسية، المحاضرات والندوات، المعارض، الورشات، للتعريف بدور وأهمية الرقمنة، والفوائد التي توفرها للمجتمع.¹

¹ - روة محمد، ليبد عماد، "دور الحاضنات التكنولوجية المحلية في تحقيق التحول الرقمي: اقتراح نموذج الحاضنة التكنولوجية المحلية"، مرجع سابق، ص 1148.

المطلب الثالث

نموذج مقترح لإنشاء مؤسسة عمومية محلية للتحويل الرقمي

المؤسسة العمومية المحلية للتحويل الرقمي، هي هيئة حكومية محلية، تعنى بتطوير وتنفيذ مشاريع التحويل الرقمي على المستوى المحلي، تهدف إلى تحسين وتحديث الخدمات الحكومية عبر استخدام التكنولوجيا الرقمية، مما يساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية والكفاءة، في أداء وظائف الجماعات المحلية.

1/ كيفية الانشاء:

تنشئ المؤسسة العمومية الولائية للتحويل الرقمي، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، بموجب أحكام المواد 143 الى 149 من قانون الولاية 07-12، وكذا أحكام المرسوم التنفيذي رقم 83-200، المؤرخ في 19/03/1983، المحدد لشروط انشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية، يتم انشاؤها بموجب قرار وزاري مشترك، بعد مداولة انشاء من طرف المجلس الشعبي الولائي، ويسيرها مدير ومجلس ادارة يرأسه الوالي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

وكنتيجة لما سبق يتضح جليا بأن المشرع الجزائري، تبنى خيار إنشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، تماشيا ومقتضيات اقتصاد السوق، وما تتطلبه، من مرونة في التسيير، لكي تتمكن من منافسة المؤسسات الخاصة، التي يعتبر الربح هدفا لها.²

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 83-200، المؤرخ في 19/03/1983، المحدد لشروط انشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية، ج، ر، ج، ج، العدد 12، ص 541.

² - القطبي محمد، "انشاء المؤسسات العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري كسبيل لترقية الخدمة العمومية"، المجلة الافريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، ص 06.

2/ مزايا المؤسسة العمومية الولائية للتحول الرقمي:

يتطلب تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي على المستوى المحلي، موارد وامكانيات مالية كبير، ومرونة في انجاز مشاريع الرقمنة المتغيرة باستمرار، نظرا للتطور التكنولوجي المستمر، كما تحتاج أيضا الى إطارات بشرية ذات كفاءة عالية، وهذا ما لا يتوفر على مستوى الجماعات المحلية.

هذا راجع بالأساس لطبيعة النظم القانونية والاجرائية، الناظمة لسير وتنظيم البلديات والولايات، لا سيما فيما يخص صرف الميزانيات المالية، لهذه الاسباب يعتبر نموذج المؤسسة العمومية الولائية للرقمنة، الحل الامثل ولأنجع للجماعات المالية لتجاوز هذه العقبات، لما توفره من مرونة وسهولة في صرف ميزانيتها المالية، لأنها تخضع في معاملاتها للقانون الخاص.¹ إن تحويل مسؤولية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي المحلية، من الإدارة العمومية، إلى مؤسسة عمومية اقتصادية يمكن أن يقدم عدة مزايا، والتي من شأنها تعزيز الفاعلية والابتكار، في تقديم الخدمات العمومية الرقمية، فيما يلي بعض المزايا التي تتمتع بها المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالإدارة العمومية:

- المرونة:

- ✓ المؤسسة العمومية الاقتصادية، تتمتع بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع، حيث تكون أقل تأثرا بالبيروقراطية والإجراءات الطويلة، التي تعاني منها الإدارات العمومية.
- ✓ القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية، واحتياجات الادارة المحلية، مما يسمح بتنفيذ التحسينات الرقمية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

- الاستقلالية المالية:

- ✓ يمكن للمؤسسة العمومية الاقتصادية تحصيل إيرادات من خلال تقديم خدمات رقمية للشركات والمواطنين، مما يقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي المباشر.
- ✓ القدرة على إعادة استثمار الأرباح في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات العمومية المقدمة، مما يعزز استدامة المؤسسة.

¹ - محفوظ لعشب، دراسات في القانون الاقتصادي الجزائري، المطبعة الرسمية الجزائر، الطبعة 1996، ص41.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

- القدرة على الابتكار:

✓ المؤسسة العمومية الاقتصادية، يمكن أن تخصص موارد مالية، أكبر للبحث والتطوير مقارنة بالإدارات العمومية، مما يعزز من قدرتها على تبني التقنيات الجديدة وابتكار حلول رقمية ناشئة.

✓ تشجيع الابتكار لأنها بإمكانها توفير بيئة أكثر تحفيزا للابتكار، سواء من خلال تطوير الكفاءات الداخلية، أو التعاون مع الشركات الناشئة والقطاع الخاص.

- عقد الشراكات والتعاون مع القطاع الخاص:

✓ المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بهرولة أكبر في عقد شراكات استراتيجية، مع القطاع الخاص، مما يمكنها من الاستفادة من أحدث التقنيات والخبرات المتاحة في السوق.

✓ القدرة على جذب الاستثمارات والتمويل الاضافي من شركاء القطاع الخاص للمشاريع الرقمية، مما يوسع نطاق وإمكانية تنفيذها.

- إدارة الموارد البشرية بكفاءة:

✓ يمكن للمؤسسة العمومية الاقتصادية، أن تقدم حوافز ورواتب تنافسية، لجذب أفضل المواهب في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي يكون أصعب بالنسبة للإدارة العمومية.

✓ توفير برامج التدريب المستمرة، لتطوير مهارات الموظفين في التقنيات الرقمية والإدارة الحديثة، مما يرفع من كفاءة العمل وجودة الخدمات.

- التركيز على تحقيق النتائج:

✓ المؤسسات العمومية الاقتصادية، عادة ما تعمل وفقا لمؤشرات أداء محددة، تركز على تحقيق نتائج ملموسة، مما يضمن التركيز على تحقيق الأهداف بشكل فعال.

✓ القدرة على تقييم وتعديل الاستراتيجيات والمشاريع الرقمية، بشكل دوري بناء على نتائج الأداء، مما يساعد على التحسين المستمر في تقديم الخدمات.

- تعزيز الشفافية والمساءلة:

✓ نظرا لطابعا الاقتصادي التجاري، تكون الرقابة المالية والإدارية بالمؤسسة العمومية دقيقة لضمان، تحقيق الأهداف المرسومة بشفافية، مع مساءلة واضحة للمديرين والمشرفين على المشاريع.

✓ استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التواصل مع المواطنين والشركات، مما يزيد من الشفافية و يتيح الحصول على ردود الفعل والتفاعل الفوري.

- التنوع في تقديم الخدمات:

✓ المؤسسة العمومية الاقتصادية تستطيع تطوير مجموعة متنوعة من الخدمات العمومية الرقمية المبتكرة، التي تستجيب لمختلف احتياجات المواطنين والمؤسسات المحلية.

✓ القدرة على توسيع نطاق الخدمات الرقمية، لتشمل مناطق جديدة داخل الولاية، بشكل أكثر كفاءة وسرعة.

باختصار تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية، بمزايا عديدة تجعلها أكثر كفاءة وابتكارا، من الإدارة العمومية، في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، هذه المزايا تشمل المرونة، الاستقلال المالي، القدرة على الابتكار، وإمكانية إقامة شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، مما يعزز من فعالية التحول الرقمي على المستوى المحلي.¹

3/ مهام المؤسسة:

كون المؤسسة العمومية الاقتصادية تابعة للولاية، فستكون مهامها مرتبطة بتحقيق التحول الرقمي على المستوى المحلي وتحسين الخدمات التي تقدمها كافة بلدياتها للمواطنين، فيما يلي مقترح لمهامها:

- السهر على اقتراح وتنفيذ المخطط المحلي التوجيهي للرقمنة، من خلال السهر على تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، التي وضعتها اللجنة العليا للإشراف، والتي تحدد المسار الذي يجب نهجه للوصول إلى رقمنة الجماعات المحلية.

¹ - Thomas M. Siebel, "Digital Transformation Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction", Publisher.

Rodin Books, 2019, p 206, Available via the electronic link, <https://www.perlego.com>.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

- اقتراح قائمة الوسائل البشرية والمادية، الضرورية لتنفيذ برنامج رقمنة الجماعة.
- إعداد قائمة تتضمن البرامج والتطبيقات الرقمية، الضرورية لتجسيد مشروع رقمنة بالجماعة المحلية.
- دراسة واقتراح كل الإجراءات اللازمة، لتعميم ونشر وتقييم استراتيجية رقمنة الجماعة المحلية.
- تقييم أنشطة التعاون المحلي بين مختلف الفعاليات الرسمية والغير الرسمية، المتواجدة بالجماعة في مجال الرقمنة.
- إعداد ميثاق الرقمنة، الذي يسمح بتحديد شروط وكيفيات استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال بالجماعة.
- إعداد ملف يتضمن قائمة بالإمكانيات التكنولوجية للجماعة المحلية، من خلال جرد المعدات والمنصات والانظمة المعلوماتية الرقمية المتوفرة.
- توفير التعليم والتدريب للموظفين، لضمان تحكمهم في استخدام الموارد الرقمية.
- تنظيم ندوات وأيام دراسية حول التحول الرقمي لفائدة كافة أصحاب المصلحة المحتملين.
- كما تسهر المؤسسة على الخصوص بتحقيق المهام التالية:
- **رقمنة الخدمات المحلية:**
 - ✓ تحويل الخدمات التقليدية إلى رقمية.
 - ✓ تطوير بوابة إلكترونية موحدة، تجمع جميع الخدمات المحلية في منصة واحدة، مما يتيح للمواطنين والشركات الوصول إليها بسهولة عبر الإنترنت.
- **تحسين البنية التحتية الرقمية المحلية:**
 - ✓ ترقية شبكات الاتصالات المحلية، لضمان سرعة وكفاءة الاتصال بالإنترنت داخل الولاية، بما في ذلك توفير خدمات الانترنت المجانية في الأماكن العامة.
 - ✓ إنشاء مراكز بيانات محلية، لإدارة وتخزين البيانات الرقمية لكافة بلديات الولاية بشكل آمن، وضمان توافرها عند الحاجة.

- **تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية:**
 - ✓ تطوير أنظمة معلوماتية، تتيح للمواطنين متابعة القرارات التي تصدرها مختلف البلديات وسير المشاريع المحلية، وكذا المشاركة في اقتراحها وتقييمها عبر المنصات الرقمية.
 - ✓ نشر البيانات المفتوحة، عن طريق توفير البيانات المحلية المهمة للمواطنين، والشركات لزيادة الشفافية وتعزيز الثقة بين الجماعات المحلية والمجتمع.
- **تقديم الدعم الفني والتدريب:**
 - ✓ تدريب موظفي الجماعة المحلية، على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتبني الأدوات الرقمية في العمل اليومي.
 - ✓ توفير الدعم الفني، للمواطنين والشركات، في استخدام الخدمات الرقمية التي تقدمها الولاية وكافة بلدياتها.
- **ضمان مشاركة المجتمع المحلي:**
 - ✓ إشراك المجتمع في استراتيجية التحول الرقمي، من خلال تنظيم ورش عمل، ومبادرات محلية لزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي، وتشجيع المشاركة المجتمعية.
 - ✓ ضمان التعاون مع المدارس والجامعات، لدعم المشاريع التعليمية المتعلقة بالتحول الرقمي وتشجيع الشباب، على المشاركة في تطوير الحلول الرقمية المحلية.
- **المساهمة في إدارة مشاريع المدن الذكية على المستوى المحلي:**
 - ✓ تطوير حلول المدن الذكية، مثل نظم إدارة المرور الذكية، نظم إدارة النفايات الرقمية، وإنارة الشوارع الذكية، لتحسين جودة الحياة داخل الولاية.
 - ✓ تنفيذ مشاريع الاستدامة المحلية، بالسهر على استخدام التقنيات الرقمية، لتحقيق كفاءة أكبر في استهلاك الموارد مثل الماء والكهرباء... الخ.
- **دعم الابتكار المحلي:**
 - تشجيع رواد الأعمال المحليين، على تطوير تطبيقات وخدمات رقمية تخدم المجتمع المحلي، وتقديم الدعم الفني والمالي لهم.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

- إنشاء حاضنات أعمال رقمية على المستوى المحلي، لمساعدة الشركات الناشئة في المجال الرقمي، على النمو والتوسع داخل اقليم الولاية.

- إدارة استراتيجية الأمن السيبراني على المستوى المحلي:

✓ حماية الأنظمة الرقمية للولاية، من التهديدات السيبرانية، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية في جميع الأوقات.

✓ توعية المواطنين، بأهمية الأمن السيبراني، وكيفية حماية بياناتهم الشخصية، عند استخدام الخدمات الرقمية المحلية.

- اقتراح وتنفيذ المشاريع الرقمية المستقبلية:

✓ تحليل احتياجات الولاية الرقمية، ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى لتطوير، وتحسين الخدمات العمومية الرقمية، بما يتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي.

✓ ضمان الاستفادة القصوى من التمويل العمومي المحلي، وتوجيهه لتجسيد مشاريع التحول الرقمي المحلية في المستقبل، بما يتماشى والأهداف الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.¹

تأسيسا على ما تقدم تتركز مهام المؤسسة الولائية للتحول الرقمي، على دعم وتطوير الخدمات الرقمية على مستوى الولاية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين، تعزيز الشفافية، وتشجيع الابتكار المحلي، مع الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، ومواكبة التطور التكنولوجي المستمر.

¹ - Stephen Kwamena Aikins, "Managing E-Government Projects: Concepts, Issues, and Best Practices, Information Science Reference (an imprint of IGI Global)", United States of America, 2012, p 56, Available via the electronic link, file:///C:/Users/Moh_Pc/Downloads /Aikins_ImprovingE-GovernmentProjectManagement_Published.pdf.

المطلب الرابع نمادج تطبيقية

يتناول هذا المطلب عرض نمودجين تطبيقيين يعكسان دور الرقمنة في تعزيز أداء الجماعات المحلية، يتمثل الأول في منصة "نقرر معا" والتي تهدف الى تعزيز الديمقراطية التشاركية من خلال إشراك المواطن في صنع القرار، أما الثاني فهو منصة رقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية، والتي تتيح تتبع وتنفيذ المشاريع لتحسين الشفافية وتحقيق النجاعة، أين تشكل هاتان المنصتان أدوات فعالة لتحقيق الحوكمة الرقمية المحلية.

1. النمودج المقترح للمنصة الرقمية لتعزيز الديمقراطية التشاركية:

يهدف هذا النمودج الى اقتراح تصميم لمنصة رقمية تفاعلية بين المواطنين والمواطنين والمجالس المحلية المنتخبة، لتمكينهم من التعبير عن مطالبهم، والمشاركة في التشاور والنقاش حول القضايا العمومية، عن طريق مجموعة من الآليات الديمقراطية التشاركية أهمها طلبات الحصول على المعلومة، العرائض، الشكايات، المقترحات، بالإضافة إلى الاستشارة عن بعد، الاجتماعات عن بعد، والمشاركة في مداولات المجالس المحلية. حيث تخول المنصة لجميع المواطنين والمواطنين التعبير عن رأيهم عن طريق ملء نمودج إحدى الآليات الديمقراطية وإرسالها للمسؤولين المحليين.

1.1 ملحة عامة عن المنصة.

- **تسمية المنصة:** المنصة الرقمية فضاء الديمقراطية "نقرر معا".
- **شعار المنصة:** شاركنا آرائك وعبر عن رؤيتك لمستقبل بلديتك.
- **رؤية المنصة:** نصمم مستقبل بلديتنا معا، هذه هي رؤيتنا لمفهوم "البلدية معك"، ولأننا نرغب في تعزيز الديمقراطية التشاركية في التسيير، فنحن ندعوك للمشاركة معنا عبر كل القنوات المتاحة، كلنا آذان صاغية، فلا تتردد في أن تُسمعنا صوتك، لتتخذ القرار معا.
- **رسالة المنصة:** تمكين جميع شرائح المجتمع من المشاركة والابتكار في صنع السياسات والخدمات المحلية.
- **أهداف المنصة:** تهدف المنصة إلى:
 - ✓ فضاء رقمي لتعزيز الحوار الشفاف والنقاش البناء بين المواطنين والمواطنين والمجالس المحلية المنتخبة.
 - ✓ تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي، وبناء آليات التشاور وتفعيلها.
 - ✓ تسهيل عملية مراقبة أنشطة المجالس المحلية المنتخبة.
 - ✓ تجسيد الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي عبر (طلب الحصول على المعلومات، تقديم الاقتراحات والعرائض، تقديم الشكاوى، الاستشارة المحلية عن بعد، الاجتماعات عن بعد، المشاركة في مداورات المجلس المحلي).

2.1 الدليل الاجرائي لاستخدام المنصة الرقمية فضاء الديمقراطية التشاركية "نقرر معا".

يتضمن هذا الدليل الخطوات الاساسية التي يجب اتباعها من طرف المواطنين والمواطنين وجمعيات المجتمع المدني، الراغبين في تقديم عرائض إلى المجالس الشعبية المحلية.

1.2.1 الوصول إلى المنصة:

يتم الوصول إلى المنصة عبر الرابط التالي :

<http://www.nokarer-maa.dz>

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

3.1 فضاء المنتخب.

يتم اختيار الفضاء على النحو التالي:

		الرئيسية.
	فضاء المنتخب.	
	فضاء المواطنة.	

1.3.1 انشاء حساب جديد:

اختيار الصفة تظهر بالشكل التالي:

	انشاء حساب جديد.
رئيس المجلس.	
نواب الرئيس.	
رؤساء اللجان.	
أعضاء المجلس.	

يتم انشاء الحساب عبر ملئ النموذج التالي:

	انشاء حساب جديد.
	المستخدم.
	الصفة.
اللقب.	الاسم.
مكان الازدياد.	تاريخ الازدياد.
مكان الإقامة.	رقم بطاقة التعريف الوطنية.
	الانتماء الحزبي.
البريد الإلكتروني.	رقم الهاتف.
تأكيد كلمة السر.	كلمة السر.
	وسيلة الاشعار المفضلة.
عبر البريد الإلكتروني.	رسالة قصيرة sms.
تأكيد.	الغاء.

اضغط على زر تأكيد لتأكيد التسجيل.

يتم ارسال رمز تأكيد التسجيل عبر الوسيلة المفضلة المختارة، اذا كان عن طريق الهاتف فسيتم ارسال رقم التفعيل اين يتم ادخاله في المكان المخصص للتأكيد، أما اذا كانت الوسيلة المختارة البريد الإلكتروني فسيتم ارسال رابط التفعيل، وما على المستخدم الا الضغط عليه.

2.3.1 استشارة عامة:

تظهر بالشكل التالي:

		الرئيسية.
	فضاء المنتخب.	
	استشارة عامة.	
	اجتماع عمومي عن بعد.	

- يجب أن يكون مقدم الاستشارة العامة يملك حساب في المنصة.

- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	رئيس المجلس.	
	نائب الرئيس.	
	رئيس لجنة.	
	عضو بالمجلس.	
تعديل.	متابعة استشارة عامة سابقة.	استشارة عامة جديدة.
		معلومات حول الاستشارة العامة.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		المجال.
	تحديد المجال الذي تدخل ضمنه الاستشارة	

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

	العامة.	
		نص الاستشارة.
	
	
تأكيد.		الغاء.
العرض.		
		التصويت.
لا.	نعم.	

3.3.1 اجتماع عمومي عن بعد:

- يجب أن يكون الداعي الى الاجتماع العمومي عن بعد يملك حساب في المنصة.
- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	رئيس المجلس.	
	نائب الرئيس.	
	رئيس لجنة.	
	عضو بالمجلس.	
	اجتماع عمومي سابق.	اجتماع عمومي عن بعد.
		معلومات حول موضوع الاجتماع.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		المجال.
	تحديد المجال الذي تدخل ضمنه الاستشارة العامة.	
		تاريخ وتوقيت الاجتماع.

	رابط الولوج للاجتماع.	

1. فضاء المواطنة:

1.4.1 انشاء حساب جديد: يظهر بالشكل التالي:

	انشاء حساب جديد.
مواطن.	
جمعية.	

2.4.1 مواطن:

	انشاء حساب جديد.
	المستخدم.
	شخص طبيعي.
اللقب.	الاسم.
مكان الازدياد.	تاريخ الازدياد.
مكان الإقامة.	رقم بطاقة التعريف الوطنية.
البريد الإلكتروني.	رقم الهاتف.
تأكيد كلمة السر.	كلمة السر.
	وسيلة الاشعار المفضلة.
عبر البريد الإلكتروني.	رسالة قصيرة sms.
تأكيد.	الغاء.

اضغط على زر تأكيد لتأكيد التسجيل.

يتم ارسال رمز تأكيد التسجيل عبر الوسيلة المفضلة المختارة، اذا كان عن طريق الهاتف فسيتم ارسال رقم التفعيل اين يتم ادخاله في المكان المخصص للتأكيد، أما اذا كانت الوسيلة المختارة البريد الإلكتروني فسيتم ارسال رابط التفعيل، وما على المستخدم الا الضغط عليه.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

3.4.1 جمعيات:

انشاء حساب جديد.	
المستخدم.	
شخص معنوي.	
رقم الاعتماد.	التسمية.
مكان النشاط.	تاريخ الانشاء.
الصفة.	الممثل القانوني.
اللقب.	الاسم.
مكان الازدياد.	تاريخ الازدياد.
مكان الإقامة.	رقم بطاقة التعريف الوطنية.
البريد الإلكتروني.	رقم الهاتف.
تأكيد كلمة السر.	كلمة السر.
وسيلة الاشعار المفضلة.	
عبر البريد الإلكتروني.	رسالة قصيرة sms.
تأكيد.	الغاء.

اضغط على زر تأكيد لتأكيد التسجيل.

يتم ارسال رمز تأكيد التسجيل عبر الوسيلة المفضلة المختارة، اذا كان عن طريق الهاتف فسيتم ارسال رقم التفعيل أين يتم ادخاله في المكان المخصص للتأكيد، أما اذا كانت الوسيلة المختارة البريد الإلكتروني فسيتم ارسال رابط التفعيل، وما على المستخدم الا الضغط عليه.

4.4.1 تقديم اقتراح/مبادرة:

يتم عبر الدخول لفضاء المواطنين، والاختيار من القائمة الفرعية "تقديم اقتراح/مبادرة"

	الرئيسية.
	فضاء المواطنين.
تقديم اقتراح/مبادرة.	
تقديم شكوى.	
طلب المشاركة في دورة المجلس المحلي.	
طلب معلومات.	

5.4.1 كيفية تقديم اقتراح/مبادرة:

- يجب أن يكون مقدم الاقتراح يملك حساب في المنصة.
- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	مواطن.	
	جمعية.	
تعديل.	متابعة اقتراح/مبادرة سابقة.	اقتراح/مبادرة جديدة.
		معلومات حول الاقتراح/المبادرة.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		المجال.
	تحديد المجال الذي يدخل ضمنه الاقتراح/المبادرة.	
		نص الاقتراح/المبادرة.
	
	
		نوع الاقتراح/المبادرة.
	خاصة.	
	مفتوحة للتصويت.	
		التصويت.
لا.	نعم.	
تأكيد		الغاء.
ارسال.		
		طباعة وصل الايداع.

يتم ارسال اشعار الايداع عبر الوسيلة المفضلة التي تم اختيارها.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

6.4.1 تقديم شكوى:

- يجب أن يكون مقدم الشكوى يملك حساب في المنصة.
- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	مواطن.	
	جمعية.	
تعديل.	متابعة شكوى سابقة.	تقديم شكوى.
		معلومات حول الشكوى.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		المجال.
	تحديد المجال الذي تدخل ضمنه الشكوى.	
		نص الشكوى.
	
	
تأكيد		الغاء.
ارسال.		
		طباعة وصل الايداع.

يتم ارسال اشعار الايداع عبر الوسيلة المفضلة التي تم اختيارها.

7.4.1 طلب المشاركة في دورة المجلس:

- يجب أن يكون مقدم طلب المشاركة في دورة المجلس يملك حساب في المنصة.
- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	مواطن.	
	جمعية.	

		معلومات حول طلب المشاركة.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		تاريخ الدورة والتوقيت.
		تحديد كيفية المشاركة.
	مراقب.	
	متدخل.	
تأكيد		الغاء.
ارسال.		
		طباعة وصل الايداع.

يتم ارسال اشعار الايداع عبر الوسيلة المفضلة التي تم اختيارها.

8.4.1 طلب معلومات:

- يجب أن يكون مقدم طلب المعلومات يملك حساب في المنصة.
- ملئ النموذج التالي.

		الدخول للحساب الخاص.
	مواطن.	
	جمعية.	
		معلومات حول طلب المعلومات.
		المجلس المحلي.
	الولاية.	
	البلدية.	
		المجال.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

	تحديد المجال الذي تدخل ضمنه الشكوى.	
		نص الطلب.
	
	
تأكيد		الغاء.
ارسال.		
		طباعة وصل الايداع.

يتم ارسال اشعار الايداع عبر الوسيلة المفضلة التي تم اختيارها.¹

2/ نموذج المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية:

تعد المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية أداة حيوية لتحديث الإدارة المحلية، وتحسين كفاءة المشاريع التنموية، وتعزيز الشفافية والمشاركة، حيث نجح هذا النظام يعتمد على تصميمه بشكل شامل يشمل جمع البيانات، التحليل، التنسيق بين الجهات، مما يسهم في تحقيق تنمية محلية مستدامة وفعالة.

1.2 الدليل الاجرائي للمنصة:

1.1.2 الاشراف العام على النظام:

تشرف على النظام مديرية الادارة المحلية بالولاية، حيث تملك حساب الولوج بصفتها المشرف العام للنظام مع صلاحية التدخل الكامل بما يتضمن مهمة المراقبة والمتابعة. كما أنها الجهة المخولة بمنح وفتح حسابات الولوج لمختلف المتدخلين والمستفيدين بالنظام.

2.1.2 المتدخلين في النظام:

- والي الولاية:

يملك حساب للدخول لكافة البلديات (المراقبة والمتابعة مع عدم امكانية التدخل).

المتدخلون:

- الدائرة:

تملك حساب الولوج للبلديات التابعة لها مع صلاحية التدخل الكامل بما يتضمن مهمة المراقبة والمتابعة.

¹ - روة محمد، لبيد عماد، "دور التحول الرقمي في تحقيق الديمقراطية التشاركية اقتراح نموذج فضاء الديمقراطية نقرر معاً، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2025.

- البلدية:

تملك حساب الولوج للبرنامج الخاص بها مع صلاحية التدخل فيما يخص مشاريعها.

- مقاولة الانجاز:

تملك حساب الولوج للعملية الخاصة بها مع عدم امكانية التدخل، لكن لها ميزة مراسلة

الوالي في حسابه الخاص.

3.2 البناء الهندسي للمنصة:

1.3.2 مرحلة تسجيل البرنامج:

الاجراء.	الجهة المختصة.	التاريخ.	تحميل الوثائق.	تأكيد التحميل.
إشعار بمراسلة حول المبلغ الممنوح للبلدية في هذا الإطار.	مديرية الادارة المحلية.		- نسخة من المراسلة.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
اجتماع المجلس الشعبي البلدي مع فعاليات المجتمع المدني لاقتراح المشاريع.	البلدية		- نسخة من محضر الاجتماع. - قائمة المشاريع المقترحة + التقديرات المالية.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
اجتماع لجنة الدائرة للمصادقة على الاقتراحات.	الدائرة		- نسخة من محضر المصادقة. - قائمة المشاريع المقترحة + التقديرات المالية مصداق عليها.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	- نسخة من المداولة. - قائمة المشاريع المقترحة + التقديرات المالية مصداق عليها.		البلدية.	اجتماع المجلس الشعبي البلدي لتحرير مداولة حول الاقتراحات من المشاريع.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	- نسخة من المداولة المصادق عليها. - قائمة المشاريع المقترحة + التقديرات المالية مصداق عليها.		الدائرة	المصادقة على المداولة من طرف مصالح الدائرة.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	- نسخة من المراسلة. - المداولة مصادق عليها. - قائمة المشاريع المقترحة + التقديرات المالية + المبلغ الاجمالي للبرنامج مصداق عليها.		البلدية	تبليغ قائمة المشاريع المقترحة للجنة الولائية.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	- اعداد وثيقة برمجة اعتماد النشاط. - مقرارات التبليغ المسبق.		مديرية الادارة المحلية.	اجتماع اللجنة الولائية للدراسة والتحكيم.

2.3.2 قائمة المشاريع المعتمدة:

الرقم	العملية.	تمويل العملية.	المبلغ.
01			
02			
03			
04			
05			

3.3.2 مرحلة تنفيذ المشروع:

الاجراء.	الجهة المختصة	التاريخ.	تحميل الوثائق.	تأكيد التحميل.
اعداد وتحضير مشروع دفتر الشروط.	البلدية.	-	مقرر التبليغ المسبق. البطاقة التقنية والفنية للمشروع. مشروع دفتر الشروط.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
دعوة لجنة الصفقات لدراسة مشروع دفتر الشروط.	البلدية.	-	محضر اجتماع لجنة الصفقات لدراسة مشروع دفتر الشروط.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
مصادقة لجنة الصفقات على دفتر الشروط.	البلدية.	-	مقرر منح التأشيرة على دفتر الشروط.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
الاعلان عن طلب العروض.	البلدية.	-	نسخة من الاعلان باللغة العربية في جريدة وطنية. نسخة من الاعلان باللغة الفرنسية في جريدة وطنية. في حال النشر في جريدتين جهويتين يجب إرفاق شهادات التلصيق في بلديات الولاية.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
دعوة لجنة فتح العروض.	البلدية.	-	محضر لجنة فتح العروض.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - محضر لجنة تقييم العروض. - تقرير تحليلي تقني. - محضر تقييم العروض التقنية. - دعوات لجنة تقييم العروض. - تقرير تحليلي مالي. - محضر تقييم العروض المالية. 		- ال بلد ية	دعوة لجنة تقييم العروض.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - نسخة من الاعلان باللغة العربية في جريدة وطنية. - نسخة من الاعلان باللغة الفرنسية في جريدة وطنية. - في حال النشر في جريدتين جهويتين يجب أرفاق شهادات التلصيق في بلديات الولاية. 		البلدية.	الاعلان عن المنح المؤت للصفقة.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - طلب التسجيل. - ملف الصفقة. 		البلدية. الدائرة.	طلب تسجيل العملية.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - نسخة من مقرر التسجيل العملية. 		مديرية الادارة المحلية.	اصدار مقرر تسجيل العملية.

<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - نسخة من مقرر التسجيل العملية. - المداولة. - مشروع الصفقة. 		البلدية	مداولة المجلس البلدي لفتح اعتماد مالي ضمن ميزانية البلدية والمصادقة على مشروع الصفقة.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - نسخة من المداولة المصادق عليها. 		الدائرة.	المصادقة على المداولة من طرف الدائرة.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - نسخة من مقرر التسجيل العملية. - نسخة من المداولة المصادق عليها. - ملف الصفقة. 		البلدية.	التأشير على الصفقة من طرف اللجنة البلدية للصفقات.
<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.	<ul style="list-style-type: none"> - مشروع الصفقة. - مداولة المجلس الشعبي البلدي. - مذكرة تحليلية. - دعوات للجنة الصفقات لتمرير الصفقة. - تقرير تحليلي للصفقة - محضر لجنة الصفقات لتمرير الصفقة. - مقرر منح التأشير الصفقة. 		البلدية.	المصادقة على الصفقة من طرف المراقب الميزانياتي.

المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية.

4.3.2 مرحلة تنفيذ ومتابعة المشروع:

المعلومات العامة عن المشروع.	
-	العملية.
-	المصلحة المتعاقدة.
-	مقاول الانجاز.
-	رقم العملية.
-	التأشير على الصفقة من طرف المراقب الميزانياتي.
-	المهندس المكلف بالمتابعة.
-	مدة الانجاز.
-	الامر بالانطلاق في الاشغال.

الاجراء.	الجهة المختصة.	تحميل الوثائق.	تأكيد التحميل.
توتيد الورشة.	البلدية.	- محضر توتيد الورشة.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
خرجات المتابعة الدورية.	البلدية.	- نسخ من محاضر المعاينة.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
وضعية الاشغال المنجزة.	البلدية.	- محاضر الاشغال المنجزة.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
التأشير على وضعية الاشغال المنجزة.	البلدية.	- نسخة من وضعية الاشغال مؤشر عليها.	<input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.
استهلاك القروض.	البلدية.	- بطاقة الالتزام.	<input type="checkbox"/> نعم.

<p><input type="checkbox"/> لا.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - حوالة الدفع. - بطاقة الدفع. - شهادة الدفع . - كشف الحساب . - التلخيص الملحق . - اشعار بالتحويل . - الحوالة الملحق. - في حال كانت وضعية الاشغال رقم 01 يجب ارفاق نسخة من الصفقة + كفالة حسن التنفيذ+ الامر بالخدمة. 		
<p><input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.</p>	<p>- محضر التسليم المؤقت للمشروع.</p>	<p>البلدية.</p>	<p>التسليم للمشروع. المؤقت</p>
<p><input type="checkbox"/> نعم. <input type="checkbox"/> لا.</p>	<p>- محضر التسليم النهائي للمشروع.</p>	<p>البلدية.</p>	<p>التسليم للمشروع. النهائي</p>

الخاتمة

يعد التحول الرقمي في الجماعات المحلية ركيزة أساسية لإعادة بناء الإدارة المحلية، وفقا لمتطلبات العصر الرقمي، وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتنمية المحلية المستدامة، لقد حاولنا في هذا الكتاب، تقديم مقاربة تجمع بين التحليل النظري والطرح التطبيقي، أن نضع بين يدي القارئ تصورا متكاملًا لاستراتيجية محلية للتحول الرقمي تمتد إلى أفق 2030، تستند إلى فهم عميق للمفاهيم الأساسية، وتراعي خصوصيات البيئة المحلية.

وقد تطرقنا في فصول الكتاب إلى مختلف الأبعاد التي يتطلبها إنجاح هذا التحول، بداية من المفاهيم المرتبطة بالحكومة الإلكترونية والذكية، مرورًا بدور الإدارة المحلية في هذا المسار، ووصولًا إلى المتطلبات التقنية والاستراتيجية، مثل الأمن السيبراني وتحليل البيانات والابتكار الرقمي، كما تم تقديم نماذج عملية واستراتيجيات مقترحة لإعداد الخطط، وتقييم الجاهزية، وقياس الأداء، فضلًا عن اقتراح آليات مؤسسية لتسريع وتيرة الرقمنة على المستوى المحلي.

إن نجاح الجماعات المحلية في التحول الرقمي لا يقتصر فقط على التوفر على البنية التحتية التكنولوجية، بل يتطلب أيضًا رؤية سياسية واضحة، وقيادة إدارية مؤهلة، ومشاركة شعبية فعالة، وبيئة تشريعية وتنظيمية داعمة، فالتحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني، بل هو مشروع مجتمعي وإداري متكامل يستدعي تغييرًا في العقلية، وتجديدًا في أساليب العمل، وتعاونًا بين مختلف الفاعلين المحليين.

وفي ظل التحديات المتعددة التي تواجه الجماعات المحلية، من محدودية الموارد إلى تعقيد الأطر التنظيمية، يبقى التحول الرقمي فرصة تاريخية لإعادة بناء الثقة بين المواطن والإدارة، وتكريس مبدأ الخدمة العمومية القريبة، الشفافة، والفعالة.

يمثل هذا الدليل استجابة عملية لحاجة ملحة تتعلق بتأطير التحول الرقمي المحلي، وضمان انسجامه مع الاستراتيجية الوطنية، وتوفير خارطة طريق قابلة للتطبيق، ومبنية على تقييم واقعي للموارد والتحديات، ويجعل منه أداة مرنة تصلح للاستعمال العملي اليومي كما تصلح

للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، كما انه أداة تمكينية ورافعة لتسريع الرقمنة من الأسفل نحو الأعلى، بطريقة منهجية، تشاركية، ومستدامة.
إن هذا الدليل بمثابة لبنة معرفية وعملية يمكن البناء عليها وتطويرها، بما يخدم جهود تحديث الإدارة المحلية وتحقيق تحول رقمي حقيقي يخدم المواطن ويعزز التنمية المحلية.

التوصيات

1/ إرساء رؤية محلية موحدة للتحول الرقمي:

ينبغي لكل جماعة محلية أن تعتمد وثيقة سياسة رقمية مصادقا عليها من المجلس المنتخب، تتضمن أهدافا كمية وزمنية واضحة لغاية 2030، مع مواءمتها مع الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.

2/ تقوية الإطار التشريعي والتنظيمي:

تحديث القوانين البلدية والولائية لتضمن مفاهيم الحكومة الرقمية، وحماية البيانات الشخصية، واعتماد التوقيع والختم الإلكترونيين، وإدراج معايير إلزامية لإتاحة البيانات المفتوحة.

3/ تعزيز القدرات البشرية والقيادة الرقمية:

استحداث مسار مهني "خبير تحول رقمي محلي"، يمر بتكوينات معتمدة في الأمن السيبراني، تحليل البيانات، وإدارة المشاريع الرشيقة، مع تحفيز قيادات الصف الأول على تبني أساليب الإدارة المعتمدة على البيانات.

4/ تطوير البنية التحتية والخدمات السحابية المشتركة:

بناء مركز بيانات إقليمي أو وطني عالي الاعتمادية لخدمة الجماعات المحلية، مع توفير منصة سحابية حكومية (G-Cloud) تتيح نشر التطبيقات البلدية بسرعة وخفض كلفة الصيانة على البلديات محدودة الموارد.

5/ إرساء منظومة قوية للأمن السيبراني المحلي:

إلزام كل جماعة محلية بإعداد خطة استجابة للتهديدات السيبرانية (Incident Response Plan) وإجراء اختبارات اختراق سنوية، مع إنشاء فريق موحد للاستجابة للطوارئ الإلكترونية (Local - CERT) .

6/ اعتماد منهجية إدارة البيانات المفتوحة والتحليل التنبئي:

إطلاق بوابة بيانات مفتوحة موحدة تشمل البيانات الجغرافية والديموغرافية والمالية للبلديات، وتدريب الكوادر على أدوات التحليل التنبئي لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

7/ ترسيخ المواطنة الرقمية والمشاركة الإلكترونية:

إدماج منصات المشاركة (استشارات، تصويتات، شكاوى) في الموقع البلدي الرسمي، مع ضمان النفاذية لذوي الإعاقة وتوفير التطبيقات الهاتفية، وربط نتائج المشاركة بالمجالس البلدية لإضفاء طابع ملزم.

8/ اعتماد آلية تجريب سريعة (Sandbox Regulation):

تطبيق المشاريع الرقمية في "بلديات رائدة" قبل التعميم الوطني، بخصائص ديموغرافية واقتصادية متنوعة، وتحليل النتائج ثم تعديل الإطار التنظيمي استنادا إلى الدروس المستخلصة.

9/ تفعيل شركات مع القطاع الخاص وحاضنات الابتكار:

تشجيع التعاقد بأسلوب الخدمات الرقمية (DaaS) بدل شراء الأصول، وتأسيس حاضنات تقنية محلية بالشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص لتطوير حلول مفتوحة المصدر تلبي احتياجات البلديات.

10/ وضع نظام متكامل لتمويل التحول الرقمي:

تخصيص صندوق وطني لدعم التحول الرقمي المحلي، يمول عبر آلية المطابقة (Matching Grants) تشجع البلديات على تعبئة مواردها الذاتية، مع ربط الصرف بتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs).

11/ إرساء منظومة متابعة وتقييم مرنة ودورية:

اعتماد لوحة قيادة رقمية Dashboard تحدث آليا كل 03 أشهر، تعرض تقدم كل جماعة محلية في محاور الجاهزية الرقمية، جودة الخدمات، وأثرها الاجتماعي والاقتصادي، مع نشر النتائج للعامّة تعزيزا للشفافية.

12/ تعميم ثقافة التعلم المستمر وتشارك الخبرات:

إنشاء شبكة وطنية لمديري التحول الرقمي في البلديات لتبادل الممارسات الفضلى، مع تنظيم ملتقى سنوي وجوائز تنافسية لأفضل مشروع رقمي محلي، على أن تنشر قصص النجاح في كتيب سنوي يوزع مجانا.

قائمة المراجع

أ/ الكتب:

- (1) هشام محمود ابراهيم، الحكومة الالكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012.
- (2) عباس بدران، عصر الفرص والتحديات الحكومة الذكية، الدار العربية للعلوم والناشرون، بيروت، ط1، 2014.
- (3) علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2021.
- (4) صدام محمد طالب الخمايسة، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، 2017.
- (5) محفوظ لعشب، دراسات في القانون الاقتصادي الجزائري، المطبعة الرسمية الجزائرية، الطبعة 1996.

ب/ النصوص القانونية:

- (1) القانون رقم 10-11، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 2011/07/03.
- (2) القانون 07-12، المؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 2012/02/29.
- (3) المرسوم التنفيذي رقم 20-364، المؤرخ في 2020/12/05، المتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة الرقمنة والاحصائيات، ج، ر، ج، ج، العدد 74، الصادرة بتاريخ 2020/12/08، ص 10.
- (4) المرسوم التنفيذي رقم 83-200، المؤرخ في 1983/03/19، المحدد لشروط انشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية، ج، ر، ج، ج، العدد 12، ص 541.

ج/ المذكرات والاطاريح:

- 1) روة محمد، دور التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013-2025، أطروحة دكتوراه طور الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 2، 2025/2024.

د/ المقالات:

- 1) خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة التدقيق والمالي، المجلد 05، العدد 02، 2023.
- 2) مبروكة كريم محمد، "الاطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي"، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد 01، العدد 07، 2024.
- 3) زينب بلخير، أمال بوسمينه، "حاضرات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، مجلد 06 العدد 01، 2023.
- 4) آيات عبد الله بسيوني أبو سعدة، "التحول الرقمي كمغير وسيط بين الاصلاح الاداري والتنمية المستدامة"، مجلة البحوث الادارية، المجلد 42، العدد 02، 2024.
- 5) بكار فتحي، "الجكومة الرقمية 5.0 كمسار جديد للحكومة الذكية"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 07، العدد 02، 2024.
- 6) عمر حوتية، سماح عوايحية، نبيلة بن مسعود، "التحول من الادارة المحلية التقليدية الى الادارة المحلية الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 11، 2023.
- 7) رشا وديع شاكر، زكرياء فريد عبد الفتاح، وائل فوزي عبد الباسط، "أثر التحول الرقمي على المراكز التكنولوجية بالوحدات المحلية على كفاءة الخدمات المقدمة للجمهور للوصول الى مدن ومجتمعات مستدامة"، مجلة العلوم البيئية، المجلد 52، العدد 06، 2023.
- 8) ابراهيم ناجي الشهابي، "اثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة ادارة العاملين في الادارة المحلية"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 03، العدد 16، 2023.

- 9) فاطمة الزهراء علي عبد العظيم، "التحديات القانونية للحكومة الرقمية في المؤسسات العامة"، مجلة القانون والدراسات الاجتماعية.
- 10) فوزية زعموش، "تطور المشاركة الإلكترونية وتأثير الفجوة الرقمية"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 13، العدد 01، 2022.
- 11) اسماعيل زروقة، "الفضاء السيبراني والتحول في مفاهيم القوة والصراع"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01.
- 12) لامية طالة، كهيينة سلام، "المواطنة الرقمية...التحول التكنولوجي للمواطنة التقليدية في الفضاء الافتراضي"، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 04، العدد 01.
- 13) زرزار العياشي، "من الحوكمة المحلية الى الحوكمة الالكترونية للادارات المحلية"، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 03، العدد 01، 2015.
- 14) شهرزاد الوافي، نصيرة بوعباية، "أهمية ممارسة تحليل البيانات الضخمة في التدقيق دراسة حالة شركة KPMG"، مجلة الابحاث، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- 15) سفيان معامير، "نشر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي و البيانات الضخمة في مختلف القطاعات والبياديين من أجل التنمية وتحقيق المكاسب الاقتصادية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 02.
- 16) روة محمد، لبيد عماد، "دور الحاضنات التكنولوجية المحلية في تحقيق التحول الرقمي: اقتراح نموذج الحاضنة التكنولوجية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 02، 2023.
- 17) روة محمد، لبيد عماد، "دور التحول الرقمي في تحقيق الديمقراطية التشاركية اقتراح نموذج فضاء الديمقراطية نقرر معا، مجلة الساوره للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2025.
- 18) نورالدين أحمد حسام الدين، شقراني محمد، "دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة - دراسة حالة تطبيق محطتي مؤسسة سوقال-، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 10، العدد 01، 2024.
- 19) كريمة محمد الصغير محمد، "أهمية الحوكمة الرقمية في مصر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مجلة كلية الاداب بالوادي الجديد، المجلد 09، العدد 18، 2023.
- 20) سناء محمد عبد الغاني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة و الاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022.

(21) شريف ناجي عبد الجيد محمد، سمير رياض هلال، أحمد عبد السلام موسى، " نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الاعمال المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 13، العدد 02، 2022.

(22) القطبي محمد، "انشاء المؤسسات العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري كسبيل لترقية الخدمة العمومية"، المجلة الافريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01.

(23) آيات محمد الرواد، "أثر تحليل بيئة المؤسسة للبلديات على تحديد اولويات التنمية المحلية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، 2022.

التقارير الالكترونية:

(1) الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الضوابط الاساسية للأمن السيبراني، متاح عبر الرابط الإلكتروني:

<https://ega.ee/wp-content/uploads/2019/03/Essential-Cybersecurity-Controls.pdf>.

(2) محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، صندوق النقد العربي، الامارات العربية المتحدة، 2021، متاح عبر الرابط الإلكتروني:

<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/big-data-technology.pdf>.

(3) فاستر كابيتول، تحليلات البيانات: الحوكمة المبنية على البيانات: قوة الخبراء الاكثواريين الحكوميين، مقال متاح عبر الرابط الإلكتروني :

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>.

(4) بريتش اكايمي، التحول الرقمي في القطاع العام: تعزيز الكفاءة والابتكار، مقال متاح عبر الرابط الإلكتروني <https://batdacademy.com/ar/post/>.

(5) المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2023-2025 الجزائر الرقمية، متاح عبر الرابط الإلكتروني <https://hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>.

(6) تقرير توماس بروروك، انكيكا تودوروفيتش ، "خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بلديتي"، الوكالة الالمانية للتعاون الدولي (GIZ)، فيفري 2019، متاح عبر الرابط:

<https://www.local2030.org/library/622/Agenda-2030-in-my-municipality.pdf>

- (7) تقرير حسن بن شجاع القحطاني، "الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي 2024/2020"، كلية تقنية المعلومات، جامعة الملك فيصل، 2020، ص 16، متاح عبر الرابط الإلكتروني: <https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/it/DocLib3/Strategic-IT-Plan2020.pdf>
- (8) تقرير توماس بروروك، انكيكا تودوروفيتش ، "خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بلديتي"، مرجع سابق، متاح عبر الرابط : <https://www.local2030.org/library/622/Agenda-2030-in-my-municipality.pdf>.
- (9) تقرير نائب رئيس الوزراء ووزير الادارة المحلية، " الخطة الاستراتيجية لوزارة الادارة المحلية 2025/2021، المملكة الاردنية الهاشمية، 2021، متاح عبر الرابط الالكتروني : https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_2021_2025.
- (10) تقرير معهد الادارة العامة، الخطة الاستراتيجية 2025/2023، الاردن، 2022، متاح عبر الرابط الالكتروني : https://ipa.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page/ipa_strategy.pdf.
- (11) تقرير وزارة الحكم المحلي، "الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي"، فلسطين، 2014، متاح عبر الرابط الإلكتروني : https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/strategic_plan.pdf.
- (12) وزارة الادارة المحلية، "الخطة الاستراتيجية للبلدية 2026/2023، المملكة الاردنية الهاشمية، 2022، متاح عبر الرابط : <https://community.connective-cities.net>.
- (13) تقرير المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، " الخطة الاستراتيجية 2023/2020"، الاردن، 2019، متاح عبر الرابط الإلكتروني <https://www.ssc.gov> -2020-2023.
- (14) تقرير جامعة أم القرى، "الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي 2025/2020"، المملكة العربية السعودية، 2019، متاح عبر الرابط الإلكتروني: https://drive.uqu.edu.sa/_/it/files/DigitalTransformation/StrategicPlanForDigitalTransformation.
- (15) تقرير مجلس المحاسبة، "دليل رقابة الجماعات المحلية"، الجزائر، 2019، متاح عبر الرابط الإلكتروني: https://www.ccomptes.dz/wp-content/uploads/2019/09/gcct_ar.pdf.

16) تقرير دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، " الخطة الاستراتيجية 2015/2019"، دبي،

2014، متاح عبر الرابط الإلكتروني: <https://www.dm.gov.ae>.

17) تقرير وزارة الادارة المحلية، "الخطة الاستراتيجية لوزارة الادارة المحلية 2021/2025"،

المملكة الاردنية الهاشمية، 2020، متاح عبر الرابط الإلكتروني :

https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_2021_2025.

مراجع بالغة الاجنبية:

- 1) Thomas M. Siebel, "Digital Transformation Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction", Publisher
- 2) Rodin Books, 2019, p 206, Available via the electronic link, <https://www.perlego.com>.
- 3) Stephen Kwamena Aikins, "Managing E-Government Projects: Concepts, Issues, and Best Practices, Information Science Reference (an imprint of IGI Global), "United States of America,2012, p 56, Available via the electronic link, file:///C:/Users/Moh_Pc/Downloads/Aikins_ImprovingE-GovernmentProjectManagement_Published.pdf.
- 4) Bouthayna Ayash, Analyse de données spatiales, Disponible via le lien électronique, <https://drmuhsen.tech/data>.
- 5) Haneen Hassounh, Developing a strategic plan for municipalities in the Middle East and North Africa (MENA) region, Data collection process in the initial stages of developing the local strategic plan, 3 October 2023, p21, Disponible via le lien électronique, <https://community.connective-cities.net/system/files/2023>.

فهرس

9.....	مقدمة
15.....	المبحث الأول: التحول الرقمي، المفهوم والتطور
17.....	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
21.....	المطلب الثاني: الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية، المفهوم والعلاقة
23.....	المطلب الثالث: مفهوم الحكومة الذكية
27.....	المطلب الرابع: الخدمات العمومية الرقمية
31.....	المبحث الثاني: التحول الرقمي في الإدارة المحلية
33.....	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الإدارة المحلية
37.....	المطلب الثاني: البيئة الرقمية والحكومة المحلية
41.....	المطلب الثالث: المواطنة الرقمية والمشاركة الإلكترونية
	المبحث الثالث: المتطلبات التقنية والاستراتيجية للحكومة الرقمية المحلية:
45.....	الأمن السيبراني، تحليل البيانات، والابتكار الرقمي
47.....	المطلب الأول: مفهوم الامن السيبراني
51.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات في الحكومة المحلية
57.....	المطلب الثالث: الابتكار الرقمي في الحكومة المحلية

المبحث الرابع: نموذج مقترح للاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي

- 61..... للجماعات المحلية 2030-2025
- المطلب الأول: الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر 2030-2025
- 63..... نحو جزائر رقمية.....
- 67..... المطلب الثاني: منهجية إعداد الاستراتيجية المحلية للتحول الرقمي.....
- المطلب الثالث: نموذج مقترح للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي
- 75..... للجماعات المحلية 2030-2025.....
- المطلب الرابع: نموذج مقترح لتقييم جاهزية الجماعات المحلية لضمان نجاح
- 101..... استراتيجية التحول الرقمي.....
- المطلب الخامس: نموذج مقترح لمؤشرات قياس مدى تجسيد الاستراتيجية المحلية
- للتحول الرقمي..... 117.....
- 127..... المبحث الخامس: الآليات المقترحة لتسريع عملية التحول الرقمي للجماعات المحلية..
- المطلب الأول: نموذج مقترح لتعديل الهيكل التنظيمي للجماعات المحلية
- 129..... "المديرية المحلية للتحول الرقمي".....
- 139..... المطلب الثاني: نموذج مقترح لإنشاء حاضنة تكنولوجية محلية للتحول الرقمي..
- المطلب الثالث: نموذج مقترح لإنشاء مؤسسة عمومية محلية للتحول الرقمي.... 143
- المطلب الرابع: نماذج تطبيقية 151.....
- الخاتمة..... 169.....
- التوصيات..... 171.....
- قائمة المراجع 173.....

أنجز طبعه في ماي 2025
على مطابع عمار قرفي - باتنة - الجزائر