الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة
معهد تسيير التقنيات الحضرية
قسم تسيير المدينة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ضمن القرار الوزاري

1275 المعدل والمتمم بالقرار رقم 008

تحت عنوان:

# تصميم منصة رقمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع قرارات البيئة الحضرية

من اعداد:

- صحار آية هبة الله
- شريف فرح

تحت اشراف الاساتذ(ة):

- د. دحدوح جمال
- د. زيداني حليمة

## لجنة المناقشة:

| | | |
|---|---|---|
| - د. سلماني نبيل | - أستاذ محاضر "ب" | - رئيس اللجنة |
| - د. دحدوح جمال | - أستاذ محاضر "أ" | - مشرف أول |
| - د. زيداني حليمة | - أستاذ محاضر "أ" | - مشرف ثاني |
| - د. قرميط علي | - ممثل الحاضنة | - ممتحنا |
| - د. عسول دشيشة | - أستاذ محاضر "أ" | - ممتحنا |
| - بورزق رضوان | - شريك اجتماعي (بلدية المسيلة) | - ممتحنا |

السنة الجامعية: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد بوضياف – المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
معهد تسيير التقنيات الحضرية
Institut de Gestion des Techniques Urbaines

## ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
## الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية و مكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي : جامعة محمد بوضياف –المسيلة

# تصـــريح شـــرفي

## خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد [ة]: نشريف فرح الصفة ( أستاذ،باحث،طالب) : طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 209933265 والصادرة بتاريخ : 23/01/2024

المسجل [ة] بكلية /معهد : تسيير التقنيات الحضرية قسم: تسيير المدينة

و المكلف[ة] بانجاز أعمال بحث [مذكرة التخرج. مذكرة ماستر ،مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه]

عنوانها : تصميم منصة رقمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع قرارات البحث الحضرية.

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و التزامه الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ : 17/09/2026

توقيع المعني [ة]

BP: 166 – M'sila 2800
.33. 23.18

Tél : 035 ص ب : 166- المسيلة 28000
الهاتف : 035.33.23.18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
معهد تسيير التقنيات الحضرية
Institut de Gestion des Techniques Urbaines

## ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
## الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي : جامعة محمد بوضياف - المسيلة

# تصـــريح شـــرفي
# "خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية الانجاز بحث"

أنا الممضي أسفله:

السيد (ة) : **صحار آية هبة الله** الصفة (أستاذ، باحث، طالب) : **طالبة**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : **406451301** والصادرة بتاريخ : **2023. 07. 23**

المسجل (ة) بكلية/معهد : **تسيير التقنيات الحضرية** قسم : **تسيير المدينة**

و المكلف (ة) بانجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: **تصميم منصة رقمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع قرارات البيئة الحضرية**

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

التاريخ: 14/09/2026

توقيع المعني (ة)

الهاتف 091 . عرب : 166 : المسيلة 28000
الهاتف : 035.33.23.18
BP: 166 - M'sila 2800
33. 23. 18

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء:



﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ ۝

صدق الله العظيم

الحمد الله حبا وشكرا وامتنانا ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد الله علا البدء وعلا الختام فاللهم لا تجعله اخرعهدي من العلم واجعلها خيربداية لطريق أعظم اللهم بارك لنا في علمنا و انفعنا بما علمتنا.

وبكل حب اهدي تخرجي وثمرة جهدي وحصادا زرعته سنين طويلة في سبيل العلم الى

من أكرمني الله به وجعله من بين صفوف الرجال أبا لي وزادني به شرفا وعلوا واعتزازا ابي الغالي اهديك هذا النجاح يا من علمتني ان الطموح لا سقف له وان الجد والاجتهاد هما مفتاح كل باب مغلق لقد كنت ومازلت مثلي الأعلى وشكري لك لا تكفيه الكلمات بل ارجو ان يكون هذا الإنجاز اول الغيث في رد جميلك العظيم.

الى جنتي فوق الأرض و انيسة الروح وأعظم نعم الله امي الغالية التي ضمت اسمي بدعواتها في ليلها ونهارها وأضاءت بالحب دربي و انارت باللطف والود طريقي وكانت سحابا ماطرا بالحب والبذل والعطاء وسببا بعد الله فيما انا عليه الان وفرحتي اليوم هي انعكاس لدموع الفرح في عينيك شكرا لأنك كنت السند الذي لا ينضب والحضن الذي الجا اليه كلما أرهقني المسير.

فأبارك اليوم لكما قبل ان ابارك لنفسي فالفخر فخركما والنجاح نجاحكما وماكنت انا الا سببا فيه.

إلى اخوتي يا سند الروح ورفاق الدرب إليكم يا من كنتم لي خير عون وسند تقاسمتم معي تعب الأيام شكراً لوجودكم الذي يمنح الحياة لوناً ودفئاً ولضحكاتكم التي كانت تخفف عني ضغط وثقل الأيام أنتم السند الحقيقي الذي أعتز به دائماً وفرحتي اليوم لا تكتمل إلا برؤية الفخر والاعتزاز في أعينكم حفظكم الله لي ودعمني بكم طوال العمر وأراكم دائماً في أعلى المراتب وأسمى الأماكن.

صحاراية هبة الله



## الشكر:

إلى أساتذتي الأفاضل إليكم يا من رافقتموني طوال مسيرتي التعليمية ولم تبخلوا عليّ يوماً بعلمكم ونصحكم كنتم لي خيردليل والمرشد في كل مرحلة شكرخاص وعميق لأساتذتي المشرفين على المذكرة يا من أخذتم بيدي في هذا البحث العلمي ووجّهتم خطاي بصبركم وغزيرمعرفتكم حتى خرج هذا العمل إلى النور شكراً لكم جميعاً على كل معلومة أثريتم بها عقلي وكل تشجيع كان لي دافعاً للاستمراروالتميز.

وإلى أصدقائي وأوفياء الدرب يا من شاركتموني شغف البدايات وتعب النهايات شكراً لضحكاتكم التي أزالت ثقل الأيام وكلماتكم التي رفعت معنوياتي في أوقات التعثركنتم الصحبة الصالحة والسند الذي أعتز به.

شكراً لكم جميعاً فأنتم شركاء هذا النجاح وبكم تكتمل فرحتي.

ما سلكنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضله فالحمدالله.



## الإهداء:

**أهدي عملي هذا ثمرة سنين تعبي نجاحي وكل سنواتي الدراسية إلى سندي الأول و معلمي الأول الذي علمني أن النجاح**

**لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار إلى من تحدى الصعاب من أجلي إلى من أنار لي دربي و بذل الغالي و النفيس**

**إلى من استمددت منه قوتي إلى من عوضني عن كل شيء إلى من كان أبا و أما و أخا ورفيقا**

**إليك أبي الغالي يا من أدعو الله أن يمكنني يوما من أرد لك ولو ذرة مما قدمته لي**

**لك مني كل جميل، وكل خير، وكل ما استطعت أن أهديك من هذه الدنيا.**

**.....أبـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــي.....**

**إلى من تمنيت وجودها في هذا اليوم إلى منبع الحب و الحنان الأول إلى من جعل الجنة تحت أقدامها**

**إلى الإنسانة العظيمة في حياتي و قدوتي الأولى في هذه الحياة رحمة الله عليها أهديك ثمرة هذا الطريق**

**و إن غاب حضورك فإن مكانك في القلب لن يغيب**

**.....أمـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــي.....**

**إلى ضلعي الثابت و أمان أيامي من شددت بهم عضدي و كانو السند والأمان عوضي في الحياة**

**رفقاء الدرب منذ الصغر إخوتي روحي وسندي**

**إلى أخي وأختي الأكبرمن مهدا لي الطريق وفرشا لي الحياة وكانا لي سندا بعد أبي و ملجأ بكل حب**

**إليكم يا عزوتي تتويج لدعمكم و حبكم الذي احاطني في كل مراحل حياتي**

**.....إخـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــوتي.....**

**فرح شريف**



## الشكر:

**لكل من كان عونا و سندا لي في هذا الطريق إلى الأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين**

**الى كل من ساعدني بعمل بكلمة بدعاء خالص لكم مني خالص الشكر و الإمتنان**

**إلى الأستاذة المشرفة التي قدمت لنا من وقتها و علمها وصبرها و توجيهها وإلى الأستاذ المشرف**

**وإلى جميع إلى كل أستاذ أدى رسالته وواجبه بكل جد وحب و إنسانية لكم مني جزيل الشكر والتقدير**

**وفي الختام, فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها**

**وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها**

**فالحمد لله شكرا وحبا وإمتنانا على البدء و الختام**

**وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين**

**الملخص:**

**يعد التخطيط الحضري التشاركي نهجا أساسيا لمواجهة التحديات التي تواجهنا في تسيير المدن والتحول الرقمي الذي شهدته القطاعات الإدارية الجزائرية في السنوات الأخيرة قد فرض نفسه كواقع حتمي , لهذا كان لزاما على الإدارة المحلية ان تواكب تلك النقلة النوعية بتحويل المعاملات التقليدية الى معاملات رقمية لتسهيل التدخلات الحضرية و تقريب المواطن اكثر من الإدارة المحلية و تعزيز الديمقراطية التشاركية وهو الامر الذي جسده ظهور مفهوم الحوكمة الرقمية الذي يرتكز أساسا على مشاركة كل من المواطن ,الجماعات المحلية و الخواص في صنع القرار الحضري لتنفيذ الحكم الرشيد و الخروج بقرارات حضرية تخدم الوسط الحضري ولهذا ارتأينا ان نجمع بين الثلاث اطراف في منصة رقمية تفاعلية تقوم على مبدأ الشفافية وتسهل عملية الاتصال بينهم وتقوم باشراك المواطنين في تسيير شؤونهم الحضرية بالطلاع على اخر قرارات بلديتهم ومشاريعها المقترحة وطرح انشغالاتهم وتمكين الخواص من الاطلاع على المشاريع الجديدة و الاستثمارات القائمة في البلديات و بذلك تتمكن الجماعات المحلية من الوصول لجميع البيانات الانية في المدينة لتتخذ افضل قرار يكون ذلك وفق بيانات حقيقية مدروسة.**

**الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإدارة المحلية, الديمقراطية التشاركية، الحوكمة الرقمية, المنصات الرقمية.**

## Abstract:

**Participatory urban planning is a fundamental approach to addressing the challenges we face in city management The digital transformation that Algerian administrative sectors have undergone in recent years has been imposed upon us, Therefore, it has been imperative for local government to keep pace with this qualitative shift by converting traditional transactions into digital ones to facilitate urban interventions, bring citizens closer to local government, and strengthen participatory democracy—a shift embodied by the emergence of the concept of digital governance, which is based primarily on the participation of citizens, local communities, and the private sector in urban decision-making to implement good governance and produce urban decisions that serve the urban environment. For this reason, we decided to bring these three parties together on an interactive digital platform based on the principle of transparency, which facilitates communication among them and engages citizens in managing their urban affairs by keeping them informed of their municipality's latest decisions and proposed projects, as well as raising their concerns; and for the private sector to review new projects and existing investments in the municipalities. In this way, local communities will have access to all real-time data in the city, enabling them to make the best decisions based on accurate and well-researched information.**

**Keywords: digital transformation, local administration, participatory democracy, digital governance, digital platforms.**

## فهرس الجداول :


| عنوان الجدول | رقم الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| الفرق بين الحوكمة و الحكومة و الإدارة التقليدية | 1 | 9 |
| أهداف المشروع | 2 | 59 |
| الجدول الزمني لتحقيق المشروع | 3 | 60 |
| عملية الإنتاج | 4 | 72 |
| أهم الموردين | 5 | 74 |
| سياسة الدفع | 6 | 75 |
| اليد العاملة للمشروع | 7 | 76 |
| الشراكات الرئيسية | 8 | 76 |
| التكاليف الإستثمارية | 9 | 79 |
| مشتريات لوازم مستهلكة | 10 | 79 |
| أجور العمال | 11 | 80 |
| أعباء أخرى | 12 | 80 |
| رقم الأعمال بنظرة التفاؤلية | 13 | 81 |
| رقم الأعمال بنظرة التشاؤمية | 14 | 82 |
| تقدير رأس المال المطلوب | 15 | 82 |


## فهرس الاشكال :


| عنوان | رقم الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| شمولية المدينة الذكية | 1 | 31 |
| مستويات المدينة الذكية | 2 | 33 |


## فهرس المحتويات :

| العنـــــــــــوان | الصفحة |
| --- | --- |
| الاهداء | أ |
| الشكر | ب |
| الملخص | ج |
| قائمة الأشكال | د |
| قائمة الجداول | هـ |
| فهرس المحتويات | و |
| المقدمة العامة | 1 |
| الفصل الأول : الحوكمة الحضرية المفهوم والاليات | 4 |
| مقدمة | 5 |
| مفهوم الحوكمة | 6 |
| مبادئ الحوكمة الحضرية ومؤشرات قياسها | 14 |
| آليات الحوكمة الحضرية التقليدية والرقمية | 19 |
| تجارب في الحوكمة الحضرية | 22 |
| خلاصة | 25 |
| الفصل الثاني: التحول الرقمي كاداة لتعزيز الحوكمة الحضرية في المدن المعاصرة | 26 |
| مقدمة | 27 |
| مدخل إلى التحول الرقمي والمدن الذكية | 28 |
| الأدوات والتقنيات الرقمية المساعدة في صنع القرار الحضري | 36 |
| دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الحضرية وإشراك المواطنين | 45 |
| خلاصة | 51 |
| الفصل الثالث: الدراسة الاقتصادية للمشروع (دليل المشروع للحصول على مؤسسة ناشئة ) | 52 |
| مقدمة | 53 |
| تقديم المشروع | 54 |
| الجوانب الإبتكارية | 62 |
| التحليل الإستراتيجي للسوق | 65 |
| خطة الإنتاج والتنظيم | 71 |
| الخطة المالية | 78 |
| النموذج الأولي التجريبي | 83 |
| قائمة الملاحق | 84 |
| شهادة التوطين | 89 |
| الاقتراحات و التوصيات | 90 |

| | |
|---|---|
| **الخلاصة العامة** | **91** |
| **قائمة المراجع** | **92** |

# المقدمة العامة:

## المقدمة العامة:

شهدت المدن خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة النمو الديموغرافي والتوسع الحضري وتزايد وتنوع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما أدى إلى تعقد عملية إدارة المدن وظهور تحديات مرتبطة بتوفير الخدمات وتحقيق التنمية الحضرية والاستجابة لاحتياجات السكان. كما أدى تعدد الفاعلين وتداخل أدوارهم في المجال الحضري إلى بروز الحاجة إلى أساليب حديثة في إدارة الشأن الحضري، تقوم على التنسيق والتعاون والمشاركة بدل الاقتصار على أساليب الإدارة التقليدية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة كأحد المقاربات الحديثة في إدارة الشأن العام، حيث يقوم على توسيع دائرة الفاعلين المشاركين في عملية صنع القرار لتشمل السلطات العمومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطنين وغيرهم من أصحاب المصلحة. وقد امتد هذا المفهوم إلى المجال الحضري ليظهر ما يعرف بـ الحوكمة الحضرية، التي تهدف إلى تحسين إدارة المدن من خلال تعزيز التنسيق والتعاون والشفافية والمساءلة، وإشراك مختلف الفاعلين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن الحضري.

وتعد مشاركة المواطنين من العناصر الأساسية في الحوكمة الحضرية، باعتبارهم من أكثر الأطراف ارتباطًا بالقرارات والمشاريع التي تؤثر في حياتهم اليومية ومجالهم الحضري. ولا تقتصر هذه المشاركة على تلقي المعلومات أو الاستفادة من الخدمات، وإنما يمكن أن تمتد إلى إبداء الآراء والمقترحات، والمساهمة في تحديد الأولويات، والتشاور حول المشاريع والسياسات المحلية، ومتابعة تنفيذ القرارات. ولهذا الغرض، تعتمد المدن على مجموعة من الآليات التقليدية، مثل الاجتماعات واللقاءات العمومية والمجالس واللجان المحلية والاستشارات وورشات العمل، إلى جانب آليات حديثة تستفيد من الوسائل الرقمية لتوسيع قنوات التواصل والمشاركة.

ومع التطور المتسارع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أصبح التحول الرقمي يوفر إمكانات جديدة لدعم الحوكمة الحضرية ومشاركة المواطنين، من خلال المنصات الإلكترونية والتطبيقات والخدمات الرقمية والبيانات المفتوحة ووسائل التواصل، بما يسمح بتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادل الآراء وتعزيز التواصل بين المواطنين والسلطات المحلية. غير أن فعالية هذه الوسائل ترتبط بمدى توظيفها في إطار يتيح للمواطنين مشاركة فعلية وربط مخرجات مشاركتهم بعملية صنع القرار الحضري.

وفي الجزائر، اكتسبت مشاركة المواطنين في تسيير الشأن المحلي أساسًا قانونيًا، حيث نص دستور 2020 على تشجيع الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، كما أقر دور المجالس المنتخبة كإطار لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية. كما خصص القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق

بالبلدية أحكامًا لمشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، بما يعكس توجهًا نحو تعزيز المشاركة على المستوى المحلي.

وعليه، فإن تطوير آليات إشراك المواطنين يطرح أهمية خاصة في تحسين إدارة المدن ودعم عملية صنع القرار الحضري، خاصة في ظل تنوع الاحتياجات المحلية وتزايد الحاجة إلى قرارات أكثر استجابة لواقع السكان. كما يبرز توظيف الوسائل الرقمية كإمكانية لتطوير هذه الآليات وتوسيع نطاق المشاركة، مع ضرورة توفر الظروف المؤسسية والتنظيمية والتقنية التي تسمح بتحويل المشاركة من مجرد استشارة إلى مساهمة فعلية في الشأن الحضري.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ «تصميم منصة رقمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع قرارات البيئة الحضرية » بهدف دراسة مفهوم الحوكمة الحضرية وتطورها ومبادئها وآلياتها، والتعرف على مختلف آليات إشراك المواطنين في إدارة الشأن الحضري، مع إبراز دورها في دعم صنع القرار وتحسين إدارة المدن، والتطرق إلى إمكانية الاستفادة من الوسائل الرقمية في تطوير المشاركة وتعزيز العلاقة بين المواطن والسلطات المحلية.

# الفصل الأول:

## الحوكمة الحضرية المفهوم والأليات

1. مقدمة.
2. مفهوم الحوكمة الحضرية وتطورها التاريخي.
3. مبادئ الحوكمة الحضرية ومؤشرات قياسها .
4. آليات الحوكمة الحضرية .
5. تجارب لتطبيق الحوكمة الحضرية .
6. خلاصة.

## مقدمة:

أفرزت التحولات المتسارعة التي تشهدها المدن المعاصرة تحديات متزايدة في مجال التسيير الحضري نتيجة النمو الديمغرافي والتوسع العمراني وتنوع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والضغط المتواصل على التجهيزات والخدمات العمومية وقد أبرزت هذه التحولات محدودية أنماط الإدارة التقليدية التي تقوم على المركزية وتوجيه القرار من أعلى إلى أسفل خاصة أمام تشابك القضايا الحضرية وتعدد الأطراف المتدخلة في إنتاج المجال الحضري وتسييره .

وفي ظل هذه التحولات برزت الحاجة إلى تبني مقاربات أكثر مرونة وانفتاحا في إدارة المدن تقوم على تنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين وتعزيز التواصل بين الإدارة المحلية والمواطن وإتاحة المجال للمشاركة في القضايا التي تمس البيئة الحضرية وفي هذا السياق اكتسبت الحوكمة الحضرية أهمية متزايدة باعتبارها مدخلا يواكب التحولات التي تعرفها المدينة ويسعى إلى الارتقاء بممارسات التسيير من خلال ترشيد القرار وتحسين فعالية الخدمات وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف المعنية .

كما ساهم التطور المتسارع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إتاحة فرص جديدة لتطوير آليات المشاركة والتواصل الحضري حيث أصبح بالإمكان الاستفادة من المنصات الرقمية في تنظيم المعلومات واستقبال انشغالات المواطنين وتيسير التشاور ومتابعة القضايا المحلية غير أن توظيف هذه الوسائل يظل مرتبطا بمدى تكاملها مع آليات التسيير القائمة وبقدرتها على الاستجابة للحاجات الفعلية للسكان وتحقيق مشاركة ذات معنى.

## 1_ مفهوم الحوكمة :

### 1-1 المدلول اللغوي للحوكمة:

لفظ مستحدث في اللغة العربية أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002 ويرتبط بجذر «حكم»، الذي يدل على الفصل والضبط والإتقان وإحكام الأمر كما يرتبط بالحكمة أي القدرة على تقدير الأمور واتخاذ القرار المناسب ومن هذا المنطلق تحمل الحوكمة دلالة تنظيمية ترتبط بضبط العلاقات وتوجيه السلوك وتحديد القواعد التي تسمح بإدارة الشؤون بصورة تحقق النظام والمصلحة العامة .

أما في اللغات الأجنبية، فيرتبط مصطلح الحوكمة بكلمةGovernance وهي تختلف عن كلمة Government التي تعني الحكومة فكلمة الحكومة تشير إلى الجهاز الرسمي أو المؤسسات وهي التي تمارس السلطة في حين تشير الحوكمة إلى الطريقة أو الأسلوب الذي تمارس به السلطة وإلى مجموع القواعد والمؤسسات والعمليات والعلاقات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها. (السياري، 2018، ص. 2)

وعليه، فإن الحوكمة لا تعني وجود مؤسسات رسمية فحسب بل تشمل أيضا طبيعة العلاقات التي تنشأ بين هذه المؤسسات والمجتمع ومدى انفتاحها على المواطنين والفاعلين الآخرين وقدرتها على إدارة الموارد وحل الخلافات وتحقيق الأهداف المشتركة.

### 1-2 التعريف الاصطلاحي للحوكمة:

يعد تعريف البنك الدولي من التعريفات المرجعية المبكرة لمفهوم الحوكمة إذ عرفها في تقريره حول الحوكمة والتنمية بأنها :

الطريقة أو الأسلوب الذي تُمارس به السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية .(World Bank, 1992, p.1)

ويفهم من هذا التعريف أن الحوكمة ترتبط بكيفية ممارسة السلطة وإدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق التنمية وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- ممارسة السلطة :أي الكيفية التي تتخذ بها القرارات والجهات التي تملك صلاحية اتخاذها.
- إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية :أي كيفية استخدام الموارد المالية والبشرية والطبيعية لتحقيق أهداف المجتمع.

- تحقيق التنمية :أي توجيه السلطة والموارد نحو تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق نتائج ملموسة.

وبالرغم من أهمية هذا التعريف إلا أنه يركز بصورة أكبر على أداء الدولة وإدارة الموارد ولا يوضح بالتفصيل الأدوار التي يمكن أن يؤديها المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو المواطنون لذلك ظهرت تعريفات لاحقة أكثر اتساعا ربطت الحوكمة بالتفاعل بين مختلف الفاعلين.

وأيضا يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفا أكثر شمولا للحوكمة إذ يراها منظومة القيم والسياسات والمؤسسات التي تدير من خلالها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عبر التفاعل بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وهي الطريقة التي ينظم بها المجتمع نفسه لاتخاذ القرارات وتنفيذها بما يحقق التفاهم المتبادل والاتفاق والعمل المشترك (UNDP, 1997, p.7).

يركز البرنامج أن الحوكمة تقوم على تفاعل ثلاثة أطراف رئيسية:

- الحكومة ومؤسسات الدولة.
- المجتمع المدني.
- القطاع الخاص.

وبذلك، لا تصبح الدولة الفاعل الوحيد في إدارة الشأن العام بل تتحول إلى طرف أساسي ضمن شبكة من العلاقات والتفاعلات كما أن المواطن لا يبقى مجرد مستفيد من السياسات وإنما يصبح طرفا قادرا على التعبير عن مصالحه والمشاركة في النقاش العام وممارسة حقوقه القانونية.

أما الباحث البريطاني جيري ستوكر الذي يعد من أبرز الباحثين الذين ساهموا في بناء الحوكمة كإطار نظري مستقل قدم تعريفًا نظريًا للحوكمة من خلال مقاله الشهير «الحوكمة كنظرية: خمس مقترحات» الصادر سنة 1998 الذي عرض فيه خمس أفكار أساسية لفهم الحوكمة.

ويرى ستوكر أن الحوكمة تشير إلى مجموعة من المؤسسات والفاعلين الذين ينتمون إلى الحكومة ويتجاوزونها في الوقت نفسه ويؤكد أن إدارة الشأن العام لم تعد حكرًا على المؤسسات الحكومية، بل أصبحت تضم فاعلين من القطاع الخاص والمجتمع المدني والجماعات المهنية والمواطنين. كما يوضح أن الحوكمة تتميز بتداخل الحدود بين القطاع العام والقطاع الخاص لأن العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية لا يمكن حلها من طرف مؤسسة واحدة ويشير كذلك إلى وجود اعتماد متبادل بين الفاعلين إذ يحتاج كل طرف إلى الأطراف الأخرى لتحقيق أهدافه كما يرى أن الحوكمة ترتبط بشبكات قادرة على التنظيم الذاتي وأن دور الحكومة لم يعد مقتصرًا على الأمر

والسيطرة بل أصبح يشمل التوجيه والتنسيق وبناء الشراكات وتوفير الإطار القانوني الذي يسمح بالتعاون ( Stoker, 1998, p. 18).

**جوهر نظرية ستوكر في الحوكمة(Stoker, 1998, p.18):**

- **تعدد الفاعلين :**الحوكمة تشمل مؤسسات وجهات فاعلة تنتمي إلى القطاعين العام والخاص والمجتمع الأهلي، ولا تقتصر على الهيئات الحكومية الرسمية.
- **ضبابية الحدود :**هناك تداخل كبير في المسؤوليات بين القطاعين العام والخاص في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية في المدن.
- **الاعتماد المتبادل :**تعتمد المؤسسات على بعضها البعض لتحقيق الأهداف؛ فالدولة تمتلك السلطة التنظيمية، بينما يمتلك القطاع الخاص والمجتمع المدني الموارد والخبرات.
- **الشبكات ذاتية التنظيم :**تتشكل شبكات عمل مستقلة من الفاعلين تدير شؤونها وتتخذ قراراتها بشكل تعاوني ومرن.
- **قدرة الحكومة على التوجيه :**لم يعد دور الحكومة مقتصراً على "الأمر والسيطرة"، بل أصبح يتضمن استخدام أدوات جديدة للتوجيه والتأثير في القرارات دون الحاجة للتدخل المباشر.

## 1-3 الفرق بين الحوكمة و الإدارة التقليدية:

تختلف الحوكمة عن الإدارة العامة التقليدية من حيث طبيعة العلاقة مع المواطنين والمبادئ التي تحكم العمل الإداري ومعايير النجاح والسمة الأساسية لكل نموذج فبينما تقوم الإدارة العامة التقليدية على الالتزام بالقواعد والتشريعات ترتكز الحوكمة على تمكين المواطنين وأصحاب المصلحة وتعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة والاستجابة وعليه، تمثل الحوكمة توجهًا نحو إدارة أكثر انفتاحًا وتشاركية في حين تركز الإدارة العامة التقليدية بصورة أكبر على القواعد والإجراءات والنزاهة في أداء الوظائف الإدارية. (المعهد العربي للتخطيط، 2019، ص. 23)

وبذلك، لا تمثل الحوكمة بديلًا عن الإدارة العامة وإنما تمثل نمطًا أوسع لإدارة الشأن العام يقوم على المشاركة والتنسيق والشفافية والمساءلة والتعاون بين مختلف الفاعلين.

ويمكن توضيح أهم الفروق بينها وبين الإدارة العامة التقليدية من خلال الجدول الآتي:

**الجدول 01: الفروقات بين الحوكمة و الإدارة التقليدية**

| الحوكمة المستجيبة | الإدارة العامة التقليدية | المعيار |
|---|---|---|
| التمكين | الإذعان | العلاقة بين المواطن والدولة |
| المواطنون وأصحاب المصلحة | رجال السياسة | الفاعلون في الوظائف القيادية |
| المساءلة والشفافية والمشاركة | الالتزام بالقواعد والتشريعات | المبادئ الإرشادية |
| العمليات | المخرجات | معيار النجاح |
| الاستجابة | النزاهة | السمة الرئيسية |

**المصدر: المعهد العربي للتخطيط (2019)، نموذج مقترح لإصلاح المؤسسات العامة في الدول العربية، ص. 23، نقلًا عن United Nations (2005)، Table 1, p. 7، بتصرف الطلبة**

## 2_ مفهوم الحوكمة الحضرية :

### 2-1 نشأة مفهوم الحوكمة الحضرية:

ترتبط الحوكمة الحضرية بمفهوم الحوكمة العام الذي تطور تدريجيًا في عدد من المجالات الفكرية قبل أن ينتقل إلى المجال الحضري ويكتسب خصوصيته المرتبطة بإدارة المدن وتعدد الفاعلين فيها وترجع بعض الجذور النظرية المبكرة لهذا المفهوم إلى أعمال الاقتصادي رونالد كوز (Ronald Coase) في مقاله «طبيعة المؤسسة» سنة 1937 حيث تناول مسألة تنسيق النشاط الاقتصادي داخل المؤسسة وفي السوق، ثم طوّر أوليفر ويليامسون (Oliver Williamson)هذه الأفكار خلال سبعينيات القرن العشرين ضمن اقتصاديات تكاليف المعاملات، ولا سيما في كتابه Markets and Hierarchies الصادر سنة 1975 حيث تناول الحوكمة بوصفها آلية لتنظيم المعاملات والاختيار بين آليات السوق والتنظيم الهرمي.(Coase, 1937; Williamson, 1975)

ومع اتساع استخدام مفهوم الحوكمة في العلوم الاجتماعية والسياسات العامة انتقل الاهتمام به تدريجيًا إلى المجال الحضري خاصة في ظل التحولات التي عرفتها المدن وأنظمة الحكم المحلي فقد شهدت هذه المرحلة تراجعًا نسبيًا في قدرة المؤسسات العمومية على معالجة القضايا الحضرية بصورة منفردة مقابل تزايد دور الفاعلين من خارج القطاع العام بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطنون وهو ما ساهم في بروز أنماط جديدة لإدارة الشأن الحضري تقوم على التنسيق والتفاوض والشراكة بين مختلف الفاعلين (Le Galès, 1995, pp. 58–60).

وفي السياق الحضري، ارتبط بروز مفهوم الحوكمة الحضرية بالتحولات التي عرفتها أنظمة الحكم المحلي خاصة في بريطانيا وفرنسا وما رافقها من تجزؤ في العمل العمومي وتزايد مشاركة الفاعلين غير الحكوميين وتغير العلاقة بين الدولة والمجتمع والسوق وقد ساهمت هذه التحولات في الانتقال من التركيز على مفهوم الحكومة المحلية إلى

الاهتمام بأنماط أوسع من إدارة المدينة تقوم على تعدد الفاعلين وآليات التنسيق والتعاون بينهم وهو ما شكّل أحد الأسس التي تطور في إطارها مفهوم الحوكمة الحضرية.(Le Galès, 1995, pp. 58–60)

وعليه، فإن نشأة الحوكمة الحضرية لا ترتبط بظهورها المفاجئ كمفهوم مستقل وإنما جاءت نتيجة تطور مفهوم الحوكمة وانتقاله إلى المجال الحضري استجابةً للتحولات التي عرفتها المدن وتعقد مشكلاتها وتعدد الفاعلين والمصالح المرتبطة بها وأصبحت الحوكمة الحضرية بذلك تعبر عن نمط في إدارة الشأن الحضري يتجاوز الإدارة الحكومية المنفردة نحو التنسيق والتعاون والمشاركة بين مختلف الفاعلين في المدينة.

## 2-2 تعريفات الحوكمة الحضرية

يُعد تعريف UN-Habitat من أهم التعريفات المرجعية للحوكمة الحضرية فهو يعرّف الحوكمة الحضرية بأنها:

مجموع الطرق التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة بتخطيط وإدارة الشؤون المشتركة للمدينة وهي عملية مستمرة يتم من خلالها استيعاب المصالح المختلفة أو المتعارضة واتخاذ إجراءات تعاونية وتشمل المؤسسات الرسمية والترتيبات غير الرسمية ورأس المال الاجتماعي للمواطنين(UN-Habitat, 2002, p. 14) .

ويتضمن هذا التعريف عدة أفكار أساسية:

- ❖ الحوكمة الحضرية عملية مشتركة وليست مسؤولية جهة واحدة
- ❖ الفاعلون فيها ينتمون إلى القطاع العام والخاص والمجتمع المدني.
- ❖ المدينة تتضمن مصالح متعددة قد تكون متوافقة أو متعارضة.
- ❖ الحوكمة عملية مستمرة وليست إجراءً مؤقتًا.
- ❖ لا تعتمد فقط على المؤسسات الرسمية، بل تشمل الترتيبات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية.
- ❖ تهدف إلى الوصول إلى إجراءات تعاونية وقرارات تخدم الشأن العام.

أما كلارنس ستون فقد قدم تعريفًا مؤثرًا للحوكمة الحضرية من خلال نظريته الشهيرة «النظام الحضري» حيث يعرفها بأنها:

الترتيبات غير الرسمية التي تتعاون من خلالها الهيئات العامة والمصالح الخاصة من أجل صنع وتنفيذ قرارات الحكم (Stone, 1989, p. 6) .

ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة المدينة لا تعتمد فقط على المؤسسات الرسمية بل تتطلب تحالفات وشراكات بين القطاع العام والخاص مما يسمح ببناء قدرة جماعية على الحكم واتخاذ القرارات الفعالة.

أما جون بيير فيرى أن الحوكمة الحضرية تتعلق بمن يتحكم في الموارد الحاسمة لإدارة المدينة وإلى أي مدى يمكن تنسيق هذه الموارد لتحقيق العمل الجماعي ويشير إلى أن الحوكمة الحضرية تعني ببساطة فهم من يسيطر على الموارد الضرورية للحكم وكيف يمكن تعبئة هذه الموارد لتحقيق الأهداف المشتركة (Pierre, 2014, p. 875) .

ويبرز هذا التعريف دور الموارد والقدرة على التنسيق كعناصر أساسية في فهم الحوكمة الحضرية مما يفتح المجال لتحليل العلاقات بين الفاعلين وتوزيع السلطة داخل المدينة.

واستنادا إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف الحوكمة الحضرية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها:

منظومة من القواعد والعمليات والعلاقات التي تنظّم تفاعل السلطات المحلية والمواطنين والقطاع الخاص والمجتمع المدني وباقي الفاعلين من أجل تشخيص المشكلات الحضرية وتحديد الأولويات وصنع القرارات وتنفيذ المشاريع ومتابعة نتائجها بالاعتماد على المشاركة والشفافية والتنسيق والمساءلة والاستجابة.

## 2-3خصائص الحوكمة الحضرية:

تتميز الحوكمة الحضرية بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة تنظيم وإدارة الشأن الحضري ومن أبرزها تعدد الفاعلين وتداخل الأدوار والتنسيق والتعاون والمشاركة إضافة إلى المرونة في أساليب العمل.

- **تعدد الفاعلين وتداخل الأدوار:**

تتميز الحوكمة الحضرية بتعدد الفاعلين المشاركين في إدارة الشأن الحضري فلا تقتصر عملية صنع القرار على السلطات العمومية وإنما تشمل القطاع الخاص والمجتمع المدني والجمعيات والمواطنين وغيرهم من الأطراف المعنية وينتج عن هذا التعدد تداخل في الأدوار وتزايد الاعتماد المتبادل بين مختلف الفاعلين بما يجعل إدارة الشأن الحضري تقوم على التفاعل بينهم بدل الاقتصار على العمل الحكومي المنفرد (Stoker, 1998, p.18; Le Galès, 1995, pp.58–60).

- **المشاركة وإشراك المواطنين:**

تقوم الحوكمة الحضرية على إشراك المواطنين في مناقشة القضايا المرتبطة بمدينتهم بما يسمح لهم بالتعبير عن احتياجاتهم ومصالحهم والمساهمة في مختلف مراحل العمل الحضري ولا تقتصر المشاركة هنا على إبداء الرأي وإنما تمتد إلى التفاعل مع مختلف الفاعلين والمساهمة في صياغة القرارات والسياسات التي تؤثر في الحياة الحضرية (Le Galès, 1995, p.60).

❖ **التنسيق والتعاون بين الفاعلين:**

تقوم الحوكمة الحضرية على تنسيق الجهود والتعاون بين مختلف الفاعلين والمستويات المتدخلة في إدارة المدينة، بدل الاعتماد على العلاقات الهرمية التقليدية وحدها ويتجسد ذلك من خلال التفاوض وتبادل المصالح وبناء شبكات للتعاون والعمل المشترك بما يسمح بتنسيق السياسات والتدخلات الحضرية بين الأطراف المختلفة ( Le Galès, 1995, pp.59–60).

❖ **المرونة وتنوع أساليب العمل:**

تتميز الحوكمة الحضرية بمرونة في تنظيم وإدارة الشأن الحضري نتيجة تعدد الفاعلين وتنوع علاقات التعاون والتفاوض والتنسيق بينهم وتسمح هذه المرونة بتكييف أساليب العمل والتدخل وفق طبيعة القضايا الحضرية والظروف المحلية بدل الاعتماد على نمط إداري موحد وثابت (Le Galès, 1995, p.60).

## 2-4الفاعلون في الحوكمة الحضرية:

تتطلب الحوكمة الحضرية مشاركة مجموعة متنوعة من الفاعلين الذين يساهمون في إدارة الشأن الحضري، ويتوزعون بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني ويؤدي كل فاعل دورًا محددًا في عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات الحضرية مما يستدعي تنسيق الجهود وتوضيح الأدوار لضمان فعالية العمل الجماعي ومن أبرز الفاعلين في الحوكمة الحضرية ما يأتي:

❖ **الدولة والسلطات العمومية:**

تضطلع الدولة بدور المشرع والمنظم من خلال وضع الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم العمل الحضري وتحديد السياسات الوطنية والجهوية كما تتولى السلطات العمومية مثل الولاية والبلدية مسؤولية تسيير المرافق والخدمات المحلية وتنفيذ المشاريع الحضرية وضمان التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. (بزة وحمداني، 2025)

❖ **القطاع الخاص:**

يساهم القطاع الخاص في الحوكمة الحضرية من خلال الاستثمار في المشاريع الحضرية وتقديم الخدمات والمشاركة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص ويلعب دورًا مهمًا في خلق فرص العمل وتنمية الاقتصاد المحلي وتطوير البنى التحتية غير أن تدخله يجب أن يخضع لضوابط تحافظ على المصلحة العامة وتضمن العدالة في التوزيع.(UN-Habitat, 2002; Le Galès, 1995)

❖ **المجتمع المدني والجمعيات:**

يمثل المجتمع المدني صوت السكان والجماعات المحلية ويساهم في التعبير عن الاحتياجات والانشغالات الحضرية وتضطلع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية بدور الوسيط بين المواطنين والسلطات كما تشارك في تنفيذ برامج التنمية المحلية والرقابة على أداء المؤسسات وتعزيز المشاركة المواطنية .(بزة وحمداني، 2025) (UN–Habitat, 2002)

❖ **المواطنون:**

يُعد المواطنون فاعلين أساسيين في الحوكمة الحضرية حيث يشاركون في التشخيص واقتراح الحلول ومتابعة تنفيذ المشاريع والمساءلة وتتيح المشاركة المواطنية ضمان استجابة السياسات الحضرية للاحتياجات الحقيقية للسكان وتعزيز الشفافية والثقة في المؤسسات.(UN–Habitat, 2002)

❖ **الخبراء والجامعات:**

يساهم الخبراء والأكاديميون في تقديم الدراسات والتحليلات والاستشارات التقنية التي تدعم صنع القرار الحضري وتوفر الجامعات ومراكز البحث المعرفة العلمية والخبرة اللازمة لتطوير السياسات الحضرية وتقييم البرامج واقتراح حلول مبتكرة للتحديات الحضرية.(Le Galès, 1995)

❖ **وسائل الإعلام والمنصات الرقمية:**

تلعب وسائل الإعلام والمنصات الرقمية دورًا في نشر المعلومات وتسهيل التواصل بين الفاعلين وتعزيز الشفافية كما تتيح المنصات الرقمية فرصًا جديدة للمشاركة المواطنية واستقبال الانشغالات وتنظيم الاستشارات ومتابعة المشاريع الحضرية (UN–Habitat, 2002).

❖ **التحول في دور المواطن:**

ولم يقتصر هذا التحول في مفهوم الحوكمة على إعادة تعريف دور الدولة والفاعلين المؤسساتيين، بل انعكس كذلك على موقع المواطن داخل عملية إدارة الشأن العام. فبعد أن كان المواطن يُنظر إليه بصورة أساسية باعتباره مستفيدًا من الخدمات والقرارات العمومية، أصبح يُنظر إليه بصورة متزايدة باعتباره فاعلًا يمكنه التعبير عن احتياجاته والمساهمة في تحديد الأولويات والمشاركة في عمليات صنع القرار. ويكتسب هذا التحول أهمية خاصة في المجال الحضري، نظرًا لارتباط القرارات والسياسات الحضرية المباشر بحياة السكان واحتياجاتهم اليومية، وهو ما جعل مشاركة المواطنين أحد العناصر المهمة في مقاربات الحوكمة الحضرية. ويؤكد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية **UN–Habitat** أهمية إشراك مختلف الفاعلين في إدارة الشأن الحضري وتحسين عملية اتخاذ القرار على المستوى المحلي .

## 3_ مبادئ الحوكمة الحضرية ومؤشرات قياسها:

### 3-1مبادئ الحوكمة الحضرية:

#### 3-1-1المبادئ العامة للحوكمة الرشيدة (UNDP, 1997):

تُعد مبادئ الحوكمة الرشيدة إطارًا عامًا يمكن الاستناد إليه في فهم وتقييم الحوكمة بمختلف مستوياتها بما فيها المستوى الحضري وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في وثيقته حول الحوكمة من أجل التنمية البشرية المستدامة مجموعة من الخصائص الأساسية للحوكمة الرشيدة تتمثل في المشاركة وسيادة القانون والشفافية والاستجابة والتوافق والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الاستراتيجية. ويمكن توضيحها كما يأتي :

❖ **المشاركة:**

تتمثل في إتاحة الفرصة لجميع الفاعلين بما في ذلك المواطنون والمجتمع المدني والقطاع الخاص للمشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم وتتطلب المشاركة الفعالة توفير المعلومات وضمان حرية التعبير والتنظيم وإتاحة آليات حقيقية تسمح للفاعلين بالتأثير في القرارات وليس الاكتفاء بالمشاركة الشكلية أو الاستشارة غير الملزمة .

❖ **سيادة القانون:**

تعني خضوع جميع الأفراد والمؤسسات للقوانين واللوائح مع ضمان عدالة الأطر القانونية وتطبيقها بصورة محايدة واحترام الحقوق والحريات الأساسية كما تتطلب سيادة القانون وجود مؤسسات قانونية وقضائية قادرة على ضمان التطبيق العادل للقواعد القانونية .

❖ **الشفافية:**

تقوم الشفافية على حرية تدفق المعلومات وإتاحة العمليات والمؤسسات والمعلومات ذات الصلة للفاعلين المعنيين بما يسمح لهم بفهم القرارات والإجراءات ومتابعتها وتساهم الشفافية في تعزيز الثقة والحد من الغموض والفساد كما توفر أساسًا لممارسة المساءلة .

❖ **الإستجابة:**

تعني قدرة المؤسسات والعمليات على الاستجابة لاحتياجات ومصالح مختلف الفاعلين في الوقت المناسب وتوفير قنوات تسمح بالتفاعل المستمر بين المؤسسات والمجتمع وتُعد الاستجابة عنصرًا أساسيًا لضمان توافق السياسات والقرارات مع احتياجات السكان .

❖ **التوافق:**

تسعى الحوكمة الرشيدة إلى التوفيق بين المصالح والآراء المختلفة داخل المجتمع والوصول إلى توافق واسع حول السياسات والإجراءات التي تحقق المصلحة العامة ويتطلب ذلك الحوار والتشاور والقدرة على إدارة الاختلافات بين مختلف الفاعلين .

❖ **الإنصاف والشمول:**

يقوم الإنصاف على ضمان تكافؤ الفرص أمام مختلف الفئات لتحسين أو الحفاظ على رفاهيتها مع الاهتمام بالفئات الهشة والمهمشة وضمان عدم إقصائها من عملية صنع القرار أو من الاستفادة من الموارد والخدمات .

❖ **الفعالية والكفاءة:**

تشير إلى قدرة المؤسسات والعمليات على تحقيق النتائج التي تلبي احتياجات المجتمع مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فالفعالية ترتبط بمدى تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في حين ترتبط الكفاءة بحسن استخدام الموارد وتحقيق النتائج بأفضل طريقة ممكنة.

❖ **المساءلة:**

تعني خضوع متخذي القرار في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني للمساءلة أمام الجمهور وأصحاب المصلحة بحيث يتحملون مسؤولية القرارات والإجراءات التي يتخذونها وترتبط المساءلة ارتباطًا وثيقًا بالشفافية وسيادة القانون .

❖ **الرؤية الإستراتيجية:**

تعني امتلاك القادة والجمهور رؤية واسعة وطويلة الأجل لما ينبغي تحقيقه في مجال التنمية البشرية والحوكمة مع مراعاة الظروف التاريخية والثقافية والاجتماعية للمجتمع وتسمح الرؤية الاستراتيجية بتوجيه السياسات والقرارات نحو أهداف مستقبلية واضحة ومستدامة.

## 3-1-2 مبادئ الحوكمة الحضرية (UN-Habitat, 2000):

إلى جانب المبادئ العامة للحوكمة الرشيدة تكتسب الحوكمة الحضرية مجموعة من المبادئ ذات الصلة بطبيعة المدينة وتعقيد العلاقات بين مختلف مستويات الحكم والقطاعات والفاعلين وقد أكدت أدبيات UN-Habitat على مبادئ مثل الاستدامة والإنصاف والكفاءة والشفافية والمساءلة والمشاركة المدنية والأمن إضافة إلى مبدأ التفريع أو إسناد المسؤوليات إلى المستوى الأنسب وتُعد هذه المبادئ مترابطة ومتكاملة في تحقيق حوكمة حضرية فعالة.

❖ **اللامركزية والتفريع:**

يقوم هذا المبدأ على إسناد الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستوى الإداري أو المكاني الأقرب والأكثر قدرة على التعامل مع القضايا المحلية مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لممارسة هذه الصلاحيات ويساهم ذلك في تعزيز قدرة السلطات المحلية على الاستجابة لاحتياجات السكان وخصوصيات المجال الحضري مع ضرورة وجود آليات واضحة للمساءلة والتنسيق بين مختلف المستويات.

❖ **التكامل والتنسيق الحضري:**

يقوم التكامل الحضري على تنسيق السياسات والبرامج بين مختلف المستويات المكانية والقطاعات بما يسمح بمعالجة قضايا المدينة بصورة مترابطة بدل التعامل معها بصورة قطاعية أو منفصلة ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف المستويات الحكومية وبين قطاعات مثل السكن والنقل والبيئة والخدمات والتجهيزات بما يعزز اتساق السياسات والبرامج الحضرية وتؤكد UN–Habitat أهمية التكامل والتنسيق في التخطيط وإدارة التنمية الحضرية .

❖ **الإستدامة الحضرية:**

تهدف الاستدامة الحضرية إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية الحضرية مع مراعاة احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية ويتطلب ذلك الاستخدام الرشيد للموارد وحماية البيئة وتحسين جودة الحياة واعتماد تخطيط حضري قادر على الاستجابة للتحديات المستقبلية .

❖ **المشاركة المدنية والمواطنة:**

يقوم هذا المبدأ على إشراك السكان والفاعلين المحليين في مناقشة القضايا الحضرية وتحديد الأولويات والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في المدينة ولا تقتصر المشاركة على إبداء الرأي وإنما تشمل توفير آليات تسمح للمواطنين بالمساهمة الفعلية في تحديد الاحتياجات والأولويات ومتابعة السياسات والبرامج الحضرية.

## 3-2مؤشرات قياس الحوكمة:

تُستخدم مؤشرات الحوكمة لتقييم مستوى جودة المؤسسات والعمليات وآليات اتخاذ القرار والكشف عن نقاط القوة والضعف في ممارسة الحوكمة وتختلف هذه المؤشرات بحسب المستوى الذي تقيسه فهناك مؤشرات عامة للحوكمة على المستوى الوطني مثل مؤشرات الحوكمة العالمية(WGI) ومؤشرات أكثر ارتباطًا بالمستوى الحضري مثل مؤشر الحوكمة الحضرية (UGI) الذي طورتهUN–Habitat .

### 3-2-1مؤشرات كاوفمان للحوكمة العالمية (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010):

تُعد مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) من أبرز أطر قياس الحوكمة على المستوى الدولي وقد ارتبط تطويرها أساسًا بأعمال Daniel Kaufmann وAart Kraay وMassimo Mastruzzi وتقيس هذه المؤشرات ستة أبعاد رئيسية للحوكمة اعتمادًا على مجموعة واسعة من مصادر البيانات والاستطلاعات والتقييمات وتُستخدم أساسًا للمقارنات الواسعة بين الدول وتتبع الاتجاهات العامة للحوكمة عبر الزمن.

❖ **التعبير والمساءلة:**

يقيس هذا البعد مدى قدرة المواطنين على المشاركة في اختيار حكومتهم ومدى تمتعهم بالحريات المدنية والسياسية بما في ذلك حرية التعبير وحرية التنظيم والوصول إلى المعلومات إضافة إلى وجود آليات تسمح بمساءلة السلطات ومراقبتها .

❖ **الاستقرار السياسي وغياب العنف:**

يقيس هذا البعد التصورات المتعلقة باحتمالية تعرض الحكومة لزعزعة الاستقرار أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة بما يشمل مختلف أشكال العنف والصراعات والتهديدات المرتبطة بعدم الاستقرار السياسي .

❖ **فعالية الحكومة:**

يقيس جودة الخدمات العامة وجودة الجهاز الإداري ومدى استقلاليته وجودة صياغة السياسات وتنفيذها ومدى مصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسات العامة على أداء وظائفها وتحقيق النتائج المطلوبة.

❖ **جودة التنظيم:**

تقيس مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح تنظيمية سليمة تسمح بتطوير الأنشطة الاقتصادية والخاصة وتوفر إطارًا تنظيميًا مناسبًا دون فرض أعباء تنظيمية غير ضرورية .

❖ **سيادة القانون:**

تقيس مدى ثقة الفاعلين في القواعد القانونية واحترامها بما في ذلك جودة إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم واحتمالية وقوع الجريمة والعنف ومدى الالتزام بالقانون .

❖ **السيطرة على الفساد:**

تقيس مدى استخدام السلطة العامة لتحقيق مصالح خاصة بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة وكذلك مدى تعرض المؤسسات العامة للاستحواذ من قبل مصالح خاصة أو نخب معينة.

## 3-2-2 مؤشر الحوكمة الحضرية ( UGI)(UN-Habitat) :

طورت UN-Habitat مؤشر الحوكمة الحضرية (UGI) بهدف توفير أداة لقياس جودة الحوكمة على مستوى المدينة وتقييم مدى خضوع الإدارة الحضرية للمساءلة وفعاليتها وإنصافها ومشاركتها ويعتمد المؤشر في إطاره على خمسة أبعاد رئيسية هي: الفعالية والإنصاف، والمشاركة والمساءلة والأمن.

❖ **الفعالية:**

تقيس قدرة المؤسسات الحضرية على أداء وظائفها وتحقيق النتائج المطلوبة بما في ذلك كفاءة الإدارة والقدرة المؤسسية والرؤية الاستراتيجية مع الاستخدام الملائم للموارد المتاحة.

❖ **الإنصاف:**

يقيس مدى عدالة توزيع الخدمات والموارد والفرص داخل المدينة بما في ذلك مراعاة الفئات الهشة والمهمشة والمساواة بين مختلف الفئات الاجتماعية والجندرية والإنصاف بين الأجيال.

❖ **المساءلة:**

تقيس مدى خضوع المؤسسات وصناع القرار للمساءلة وتشمل جوانب مثل الشفافية وسيادة القانون والاستجابة لاحتياجات المواطنين.

❖ **المشاركة:**

تقيس مدى مشاركة المواطنين والفاعلين المحليين في الحياة العامة وصنع القرارات الحضرية وتشمل المواطنة والمشاركة المدنية والتوافق بين مختلف الفاعلين.

❖ **الأمن:**

يرتبط هذا البعد بقدرة الحوكمة الحضرية على توفير بيئة آمنة للسكان والحد من المخاطر والصراعات وتعزيز الأمن والسلامة داخل المجال الحضري وقد أدرجت UN-Habitat الأمن ضمن المبادئ الأساسية للحوكمة الحضرية إلى جانب الفعالية والإنصاف والمساءلة والمشاركة.

يتضح مما سبق أن مبادئ الحوكمة الحضرية تمثل إطارًا لتوجيه الممارسة الحكومية بينما تسمح مؤشرات القياس بتقييم مدى تحققها في الواقع الحضري.

## 4_ آليات الحوكمة الحضرية التقليدية والرقمية:

تتجسد الحوكمة الحضرية من خلال مجموعة من الآليات التي تسمح بتنظيم التفاعل بين السلطات المحلية والسكان ومختلف الفاعلين في المجال الحضري بما يساهم في تبادل المعلومات والتشاور والمشاركة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات وقد تطورت هذه الآليات من أشكال تقليدية تقوم أساسًا على الاتصال المباشر إلى آليات رقمية تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوسيع قنوات التواصل والمشاركة وتحسين الخدمات ودعم اتخاذ القرار ويؤكد UN–Habitat أن الحوكمة الحضرية تقوم على مشاركة مختلف الفاعلين في تخطيط المدن وإدارتها وأن المشاركة الفعالة ينبغي أن تمنح السكان إمكانية حقيقية للتأثير في القرارات.

### 4-1الآليات التقليدية للحوكمة الحضرية:

تعد الآليات التقليدية من الوسائل الأساسية التي تسمح للسلطات المحلية بالتفاعل المباشر مع السكان ومختلف الفاعلين وتختلف درجة تأثيرها في القرار حسب طبيعة الآلية وطريقة تنظيمها والصلاحيات الممنوحة للمشاركين:

❖ **الميزانية التشاركية:**

تسمح الميزانية التشاركية بإشراك السكان في تحديد أولويات الإنفاق المحلي من خلال مناقشة الاحتياجات والمشروعات المقترحة وترتيب الأولويات وقد تتضمن التصويت أو الاختيار بين عدد من المشاريع وتكمن أهميتها في الانتقال من مجرد الاستماع إلى المواطنين إلى إشراكهم في تحديد بعض الأولويات المالية المحلية غير أن درجة تأثير المواطنين تختلف حسب النظام المعتمد ومدى ارتباط نتائج المشاركة بالقرار النهائي وتعد الميزانية التشاركية من الآليات المعترف بها دوليًا في مجال المشاركة والحوكمة المحلية وقد اعتمدها البنك الدولي كأحد أدوات التنمية المحلية(UN–Habitat, 2004) .

❖ **المجالس واللجان المحلية:**

تمثل المجالس واللجان المحلية إطارًا للتواصل المنتظم بين السكان والسلطات المحلية ويمكن أن تشمل لجان الأحياء والمجالس الاستشارية ومجالس الشباب وغيرها وتتيح هذه الأطر نقل احتياجات السكان ومقترحاتهم والمساهمة في مناقشة بعض القضايا المحلية كما تساعد على تحسين التنسيق بين الفاعلين وفهم الخصائص والاحتياجات المختلفة للمجال الحضري .(UN–Habitat, 2023)

❖ **الاجتماعات واللقاءات العمومية:**

تتيح الاجتماعات العمومية للسلطات المحلية عرض المشاريع والبرامج والاستماع إلى آراء السكان وملاحظاتهم وتساهم في تعزيز الحوار المباشر وتوفير معلومات حول القضايا الحضرية إلا أن تأثيرها في القرار يختلف حسب مدى أخذ المقترحات المقدمة بعين الاعتبار فقد تقتصر على الإعلام والاستشارة أو تتحول إلى مشاركة أكثر فعالية عندما يكون لها تأثير في تعديل المشاريع والقرارات.(UN-Habitat, 2023) .)

❖ **صناديق الاقتراحات والشكاوى:**

تعد صناديق الاقتراحات والشكاوى وسيلة بسيطة للتواصل بين السكان والإدارة المحلية حيث تسمح بتقديم الملاحظات والاقتراحات والتبليغ عن بعض المشكلات المرتبطة بالخدمات والمرافق وتزداد فعاليتها عندما تكون هناك آلية واضحة لدراسة المقترحات والرد عليها ومتابعتها لأن مجرد استقبالها دون استجابة فعلية يحد من أثرها في الحوكمة. (UN-Habitat, 2023)

❖ **الاستفتاءات والاستشارات المحلية:**

تسمح الاستفتاءات والاستشارات المحلية عندما تكون متاحة في الإطار القانوني والمؤسسي المعتمد بإشراك السكان بصورة مباشرة في التعبير عن مواقفهم تجاه بعض القضايا أو الخيارات التي تهم المجتمع المحلي وتتميز بتوسيع قاعدة المشاركة غير أن قوتها في التأثير على القرار تعتمد على طبيعتها وما إذا كانت نتائجها ملزمة أم استشارية. (UN-Habitat, 2023)

❖ **ورشات العمل التشاركية:**

تجمع ورشات العمل التشاركية بين السلطات المحلية والمتخصصين والسكان ومختلف أصحاب المصلحة لمناقشة مشكلة أو مشروع حضري بصورة مشتركة وقد تشمل تحديد المشكلات واقتراح الحلول ومناقشة البدائل وتتميز بدمج المعرفة التقنية للمتخصصين مع المعرفة المحلية للسكان مما يجعلها أداة مناسبة لدعم التخطيط التشاركي وبناء التوافق حول المشاريع الحضرية. (UN-Habitat, 2023)

وعليه، تختلف الآليات التقليدية في مستوى المشاركة الذي توفره فبعضها يركز على الإعلام والاستشارة بينما يمكن لآليات أخرى كالميزانية التشاركية وورشات العمل والمجالس المحلية أن توفر مشاركة أعمق عندما يكون للسكان تأثير فعلي في تحديد الأولويات والقرارات ولا يتحدد مستوى المشاركة باسم الآلية وإنما بطريقة تطبيقها ومدى تأثير مخرجاتها في القرار الحضري ويؤكد Arnstein أن درجة المشاركة ترتبط أساسًا بمقدار السلطة الفعلية التي يمتلكها المواطنون في التأثير في الخطط والبرامج.

## 4-2 الآليات الرقمية للحوكمة الحضرية (UN DESA, 2022):

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ظهور آليات رقمية أصبحت تدعم ممارسة الحوكمة الحضرية من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات وتسهيل الخدمات وتعزيز التواصل والمشاركة ودعم اتخاذ القرار ولا تمثل هذه الآليات بديلًا كاملًا عن الآليات التقليدية وإنما يمكن أن تعمل معها بصورة تكاملية.

❖ **منصات المشاركة الإلكترونية:**

تعد منصات المشاركة الإلكترونية من أهم الآليات الرقمية المرتبطة مباشرة بالمشاركة الحضرية إذ تسمح بنشر المشاريع والبرامج وإجراء الاستطلاعات والتصويتات واستقبال المقترحات وفتح قنوات للتفاعل بين السكان والسلطات المحلية وتختلف درجة المشاركة التي توفرها حسب تصميم المنصة فقد تقتصر على تقديم المعلومات أو الاستشارة وقد تصل إلى مشاركة المواطنين في تحديد الأولويات وصنع بعض القرارات.

❖ **الحكومة الإلكترونية:**

تقوم الحكومة الإلكترونية على استخدام التقنيات الرقمية في تقديم المعلومات والخدمات الحكومية مثل طلب بعض الوثائق وإجراء المعاملات وحجز المواعيد والوصول إلى الخدمات المحلية وتساهم في تحسين سرعة الخدمات وتسهيل وصول المواطنين إليها إلا أنها لا تعني بالضرورة مشاركة المواطنين في صنع القرار وقد خصصت الأمم المتحدة في مسح الحكومة الإلكترونية لعام 2022 مؤشرات خاصة بتطور الخدمات الحكومية الإلكترونية على المستوى المحلي بما في ذلك المشاركة الإلكترونية والتفاعل مع المواطنين.

❖ **التطبيقات الذكية:**

تتيح التطبيقات الذكية للسلطات المحلية توفير الخدمات والمعلومات للسكان كما يمكن استخدامها لاستقبال البلاغات المتعلقة بالنظافة والطرق والإنارة والنقل وغيرها من المشكلات الحضرية وتساعد هذه التطبيقات على تسريع انتقال المعلومات بين السكان والإدارة، ويمكن أن تصبح أداة للمشاركة عندما تتجاوز استقبال البلاغات إلى إشراك المواطنين في تحديد الأولويات وإبداء الرأي حول القضايا المحلية.

❖ **البيانات المفتوحة:**

تتمثل البيانات المفتوحة في إتاحة البيانات التي تنتجها المؤسسات العامة للاطلاع والاستفادة منها وفق القواعد المعمول بها وفي المجال الحضري يمكن أن تشمل بيانات المشاريع والميزانيات والخدمات والبنية التحتية وغيرها وتساهم هذه الآلية في تعزيز الشفافية وتمكين السكان والباحثين من الوصول إلى المعلومات غير أن نشر البيانات وحده لا يضمن المشاركة بل يتطلب أن تكون المعلومات واضحة وقابلة للاستخدام.

❖ **وسائل التواصل الاجتماعي:**

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي قناة إضافية تستخدمها السلطات المحلية لنشر الأخبار والإعلانات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع والخدمات كما تتيح للسكان التفاعل وإبداء آرائهم وتتميز بسرعة التواصل وسهولة الاستخدام إلا أن تأثيرها في القرار الحضري يبقى مرتبطًا بمدى وجود آليات مؤسسية تسمح بتحويل آراء المواطنين إلى مدخلات فعلية في عملية صنع القرار.

❖ **نظم المعلومات الجغرافية والمنصات الخرائطية:**

تستخدم نظم المعلومات الجغرافية في جمع وتحليل وتمثيل البيانات المكانية المتعلقة بالخدمات والمرافق واستعمالات الأراضي والبنية التحتية وغيرها مما يساعد السلطات المحلية على فهم المشكلات والتفاوتات المجالية ودعم التخطيط واتخاذ القرار ويمكن أن تكتسب بعدًا تشاركيًا عندما تسمح للسكان بالمساهمة في تحديد المشكلات والمعلومات المرتبطة بالمجال الحضري وتعد الأدوات المكانية والرقمية من الأدوات التي يمكن توظيفها لدعم التخطيط الحضري التشاركي.

يتضح مما سبق أن الحوكمة الحضرية تعتمد على آليات تقليدية ورقمية متنوعة تتكامل فيما بينها لتعزيز المشاركة والتواصل والشفافية ودعم اتخاذ القرار بما يساهم في تحسين إدارة الشأن الحضري.

## 5_ تجارب في الحوكمة الحضرية:

تتنوع تجارب الحوكمة الحضرية بين الدول والمدن وتختلف آليات تطبيقها باختلاف السياقات السياسية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية ويهدف هذا المبحث إلى عرض نماذج مختارة من التجارب الدولية والعربية والجزائرية مع إبراز أهم الآليات المعتمدة والدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الحوكمة الحضرية.

### 5-1 التجارب الدولية:

❖ **بورتو أليغري (البرازيل) – الميزانية التشاركية:**

تعد تجربة بورتو أليغري في البرازيل من أبرز التجارب العالمية في مجال الميزانية التشاركية حيث بدأت سنة 1989 وأصبحت نموذجًا انتشر لاحقًا في العديد من المدن والدول وتقوم التجربة على إشراك السكان في تحديد أولويات الإنفاق والاستثمار العمومي المحلي من خلال آليات تشاركية تسمح بمناقشة الاحتياجات وترتيب الأولويات والمساهمة في توجيه الموارد نحو المشاريع التي تحظى بأولوية لدى السكان وقد ساهمت التجربة خاصة خلال مراحلها الأولى في تحسين الوصول إلى بعض البنى التحتية والخدمات وتعزيز مشاركة الفئات الأقل استفادة في عملية اتخاذ القرار المحلي غير أن التجربة واجهت لاحقًا تراجعًا في الدعم السياسي مما أدى إلى تعليقها سنة

2017 وهو ما يبرز أهمية الاستمرارية السياسية والمؤسسية والموارد المالية في نجاح آليات المشاركة على المدى الطويل.

توضح تجربة بورتو أليغري أن المشاركة المواطنية يمكن أن تؤثر فعليًا في توجيه الموارد المحلية غير أن استدامة هذه المشاركة تتطلب إرادة سياسية وإطارًا مؤسسيًا واضحًا وقدرة على تنفيذ المقترحات الناتجة عنها(UN–Habitat, 2020).

❖ **برشلونة (إسبانيا) – منصة Decidim للمشاركة الرقمية:**

تمثل مدينة برشلونة نموذجًا مهمًا في توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز المشاركة المواطنية من خلال منصة Decidim Barcelona وهي منصة رقمية مخصصة للمشاركة الديمقراطية تتيح للسكان الاطلاع على العمليات التشاركية وتقديم المقترحات والمشاركة في النقاشات ودعم المقترحات ومتابعتها كما تسمح المنصة بدمج المشاركة الرقمية مع اللقاءات الحضورية بما يوسع قنوات مشاركة المواطنين في السياسات والمشاريع الحضرية وتتميز المنصة كذلك بإمكانية تتبع المقترحات ومراحل تطورها وهو ما يعزز الشفافية

وإمكانية متابعة نتائج المشاركة وتوضح تجربة برشلونة أن الرقمنة يمكن أن توسع المشاركة الحضرية عندما ترتبط المنصات الرقمية بعمليات تشاركية مؤسسية فعلية بدل أن تقتصر على نشر المعلومات أو استقبال الآراء. (Barandiaran et al., 2018)

❖ **نيويورك (الولايات المتحدة) – الميزانية التشاركية:**

بدأت تجربة الميزانية التشاركية في مدينة نيويورك سنة 2011 بهدف إشراك السكان في تحديد كيفية تخصيص جزء من الموارد المالية المخصصة للمشاريع المحلية وتسمح العملية للسكان باقتراح أفكار للمشاريع والمشاركة في اختيار المشاريع التي سيتم تمويلها بما يمنح المواطنين دورًا مباشرًا في تحديد بعض أولويات الإنفاق العام وقد تطورت التجربة لاحقًا لتشمل عمليات تصويت واسعة النطاق على المشاريع المقترحة. تبرز تجربة نيويورك أهمية ربط المشاركة المواطنية بقرارات مالية فعلية لأن تأثير المواطن يصبح أكثر وضوحًا عندما تكون نتائج المشاركة مرتبطة مباشرة بتخصيص جزء من الميزانية العامة. (Su, 2017)

## 2-5 تجربة الحوكمة التشاركية المحلية في الجزائر:

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية من خلال تطوير عدد من الهيئات والآليات التشاركية على مستوى الجماعات المحلية وتشير وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى إحصاء أكثر من 465 هيئة تشاركية على مستوى البلديات تشمل المجالس الاستشارية ومجالس الشباب ودور المواطنة ومجالس التنسيق والتشاور واللجان الاستشارية وغيرها( وزارة الداخلية والجماعات

المحلية، 2023 ) كما تم تعزيز حق المواطنين في الاطلاع على مستخرجات مداولات المجالس الشعبية البلدية والقرارات البلدية بما يدعم الشفافية والوصول إلى المعلومات المحلية.

وتعكس هذه الآليات توجهًا نحو تعزيز العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية وإشراك السكان في القضايا التي تهم الشأن المحلي كما أن المجلس الشعبي البلدي يمثل الإطار المنتخب لتسيير شؤون البلدية وتعتبره وزارة الداخلية إحدى ركائز اللامركزية ومجالًا لمشاركة المواطنين في إدارة الشؤون العامة المحلية. (بزة وحمداني، 2025 )

توضح التجربة الجزائرية وجود إطار مؤسسي وآليات متعددة للمشاركة المحلية غير أن تطوير الحوكمة الحضرية يتطلب تعزيز فعالية هذه الآليات وربط المشاركة بنتائج واضحة في التخطيط واتخاذ القرار والمتابعة.

تضح من خلال هذه التجارب أن الحوكمة الحضرية تعتمد على آليات متنوعة تتكامل فيما بينها كالمشاركة واللامركزية والتحول الرقمي وتختلف درجة فعاليتها حسب السياق المحلي كما تبرز أهمية تعزيز المشاركة الفعلية وربطها بعملية اتخاذ القرار لتحقيق حوكمة حضرية أكثر فعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين.

**خلاصة:**

إن الحوكمة الحضرية تمثل نمطًا في إدارة الشأن الحضري يقوم على المشاركة والتنسيق والتعاون بين مختلف الفاعلين مع تعزيز الشفافية والمساءلة والاستجابة لاحتياجات المواطنين كما تبين أن ممارستها تعتمد على آليات تقليدية ورقمية تتكامل فيما بينها وتختلف فعاليتها حسب طبيعة تطبيقها ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار وقد أظهرت التجارب المختلفة أهمية تطوير هذه الآليات بما يتلاءم مع التحولات التي تعرفها المدن خاصة في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

# الفصل الثاني:

## التحول الرقمي كأداة لتعزيز الحوكمة الحضرية في المدن المعاصرة.

1. مقدمة .
2. مدخل إلى التحول الرقمي والمدن الذكية.
3. الأدوات والتقنيات الرقمية المساعدة في صنع القرار الحضري.
4. دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الحضرية وإشراك المواطنين .
5. خلاصة .

## مقدّمة:

ان عصرنا الحالي يُجسّد استمراراً طبيعياً لزمن تسوده المعطيات والتواصل فقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تحولاً جذرياً في فلسفة تدبير الشؤون العامة وتسيير الإدارات وهو تحول لم تفرضه الأنظمة البيروقراطية التقليدية بل دفعت باتجاهه ثورة التكنولوجيا والاتصالات المتسارعة وقد نتج عن هذا التحول بروز الرقمنة كمنهج عملي يسعى إلى تحسين الأداء الحضري للمدن المعاصرة إذ لم تعد كفاءة الإدارة تقاس بالوسائل المادية البحتة، بل أصبحت مرهونةً بجودة تدفق المعلومات وسلاسة التواصل بين مكونات المدينة وقدرة الأنظمة الرقمية على إشراك المواطن في تدبير شؤونه وعلى التأقلم مع الظروف الطارئة التي تؤثر في الخدمات العمومية.

وإيماناً بضرورة حوكمة حضرية أكثر كفاءة ومرونة انخرطت الدول في مسار بناء بنيات معلوماتية تضمن تبادل البيانات بسرعة وتعمل على تجديد طريقة إدارة الأحياء والمدن وتستثمر في الكفاءات البشرية لتعزيز العمل عن بُعد وفي هذا السياق برز مفهوم "المدن الذكية" لتكون تجمع حضري يستفيد من تطبيقات الرقمنة لتحسين آليات الحكم المحلي وللخروج من الأساليب التقليدية في تدبير شؤون المدن وإدارة مرافقها.

وفي هذا الإطار راهنت السياسات الحضرية المعاصرة على التحول الرقمي لتحديث إدارتها الحضرية فعملت على اعتماد استراتيجيات تهدف إلى إعادة تشكيل المشهد الحضري وإلى رفع مستوى مدنها لتصبح فضاءات تكنولوجية قادرة على ملاحقة التحولات المتسارعة بالاعتماد على الرقمنة لإنها الشريان الحيوي الذي يغذي المشروع إذ تسعى من خلالها إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطن واشراكه في اتخاذ القرارات الحضرية وتدعيم قواعد الحكم المحلي على أسس حديثة.

## 1_ مدخل الى التحول الرقمي والمدن الذكية:

تقف المدن حاليا نحو حتمية التحول الرقمي ليعيد رسم ملامح الحوكمة وتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن والخواص لان النماذج التقليدية الإدارة لم تعد قادرة على فهم والاستجابة للمتطلبات والحاجيات الحقيقية في البيئة الحضرية ويمثل هذا العنصر المدخل الرئيسي لفهم طبيعة هذا التحول الرقمي في المحيط الحضري.

### 1-1_مفهوم التحول الرقمي :

"هو عملية تحول نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة والتقنية المتطورة في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية لتحديد طريقة إنجاز الأعمال وإيداع قيمة جديدة وتقديمها في شتى المجالات "(محمود عبد الرحمان كامل مكاوي، 2019، ص 20) .

لذلك يعتمد "التحول الرقمي على صيانة استراتيجية رقمية محددة وواضحة لتحديد الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل ومن ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة ومراقبة تنفيذها والتقييم المستمر لنتائجها"(Eli, Hallzheva, 2019, p. 14).

و بهذا فان التحول الرقمي بشكل أساسي هو التحولات المطلوبة التي تدفع عجلة الرقمة استنادًا إلى سياسة رقمية كما يُعد لتحول الرقمي المرحلة الأكثر انتشارًا من خلال التغيير الشامل على مستوى المدينة والذي يفرض تفعيل نماذج أعمال جديدة من خلال تطبيق منطق الخدمات الذكية لخلق القيمة والاستفادة منها ويؤثر التحول الرقمي على المدينة بأكملها (المواطنين وأصحاب المصلحة على حد سواء) وعلى أساليب إدارة عمليات المدينة، وتتجاوز الرقمنة عملية تغيير العمليات والمهام الحضرية البسيطة فهي تعيد تنظيم عملية خلق القيمة أو منطق الأعمال الذي تستخدمه المدينة .(Energy reports 2021)

وبذلك هو" عملية مستمرة لإحداث تغيير عميق في هيكلة المؤسسات والمجتمعات نتيجة للاستخدام التكنولوجيا الرقمية مع التركيز على الابتكار وتحسين الكفاءة وتعزيز التفاعل بين الأفراد والمؤسسات". (سي الطيب الهاشمي غريسي والعبسي، 2021، ص 101) .

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف التحول الرقمي في علم السياسة "بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تفعيل أداء النظام السياسي من خلال تعزيز الممارسة الديموقراطية و يعرف كذلك بأنه التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها للابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين "(جميلة، ساليمي ويوسف، بوشي،2019 ,ص 9) يمكن أن نستنتج بأن "التحول

الرقمي هو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات والفرص لتزيد من قيمة منتجها وبذلك هو عملية تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية و رفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي "(جليلة إيمان، حمدي، 2023، ص848) .

**1-1-1_فوائد التحول الرقمي (جليلة إيمان، حمدي، 2023، ص984) :**

يتطلب التحول الرقمي مشاركة كاملة من الشركة أي إذا كان العمال يركزون على الأهداف الأساسية فهناك فرصة كبيرة لنجاح التحول الرقمي" وفيما يلي بعض الفوائد والأهداف الرئيسية للتحول الرقمي:

**1.تحسين الخدمة :** يعد تحسين الخدمة أحد الأركان الأساسية للتحول الرقمي و يمكن أن تكون أي تحسينات داخلية في حد ذاتها أي يجب أن يتمتع العملاء بخدمة أفضل ويجب تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر اكتمالا وسيكون لهذا تأثير إيجابي على الإدارة والأرباح.

**2."زيادة التعاون الداخلي :** إذا كان مشروع التحول الرقمي كبير بما يكفي فيمكنه لمس المؤسسة بأكملها وتعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل والأمثلة النموذجية الأفضل لتحسين عمليات إدارة المستندات هي شبكات الشركة الداخلية المستخدمة إذ يمكنها فتح فرص للنقاش بين العاملين بالفرق الذين لم يكن لديهم أي اتصال "( The Arabic Entrepreneur, 2022) .

**3.تحسين العمليات :** كل عمل يمر بسلسلة من العمليات المتكررة قد تكون مرتبطة بشكل شائع بالتصنيع أو التسويق أو المحاسبة فالتحول الرقمي يتيح فرصة صقل الكفاءات لتحسين العمليات وطبعا بالتحسين المستمر تتحسن نماذج التشغيل ويمكن أن تعطي الأعمال نتائج إيجابية وبالتالي سيؤدي لتحسين عملية أي جزء من العمل كما يكمن جمال التحول الرقمي في أنه يستهدف أجزاء قليلة من العمل أو المؤسسة بأكملها في وقت واحد .

**4.زيادة الكفاءة :** الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المتطورة والجيدة وباستخدام القوة التي لامثيل لها للتكنولوجيا الحديثة يمكن أن تصبح تدفقات العمل أسرع وأكثر سلاسة وقابلية للتكرار إذ يقضي الموظفون وقت أقل في المهام العادية حتى يتمكنوا من التركيز على الأفكار والابتكارات كما يستفيد العملاء من زيادة الكفاءة في تعاملاتهم مع المنظمات.

**5."الاستقلالية :** في سوق سريع الحركة تعد المرونة التنظيمية سمة مرغوبة لقد ولت أيام المنظمات الجامدة وبطيئة الحركة التي تملي على العمال كيفية التعامل معهم بل في الوقت الحاضر حتى أكبر الشركات عليها التكيف مع الاتجاهات والاستماع إلى المستهلكين إضافة الى ذاك تتيح التكنولوجيا للشركات أن تصبح متصلة

ومرنة يقل وقت اتخاذ القرار وتقصر دورات التعلم اذن باستخدام التحول الرقمي يمكن قياس كميات هائلة من نقاط البيانات وتحليلها بهدف التحسين وزيادة السرعة" (أمال، بوب وإكرام، بودبزة، 2019، ص 50) .

**6.إنشاء نماذج أعمال جديدة :** قد فتحت الثورة الرقمية العديد من نماذج الأعمال الجديدة فالتحسينات في التكنولوجيا أصبحت تمكن من سرقة نماذج الأعمال القديمة والاستيلاء عليها في أي وقت من الأوقات.

**7.تقليل التكاليف :** خفض التكلفة أمر مرغوب فيه للغاية في الأعمال التجارية فمنذ أيام الثورة الصناعية التي قادت العمليات اليدوية كان خفض التكلفة هو الفرق بين بقاء الأعمال وفشلها أما اليوم يقوم الذكاء الاصطناعي القوي بأداء مهام عالية ومتكررة ويأخذ أعداد كبيرة من الشركات لتوفير التكاليف.

**8.تحسين أداء الموظف :** يمكن أن يخلق التحول الرقمي بيئة عمل حيث يستطيع للموظفين تحسين الإنتاجية في حياتهم العملية اليومية و أدوات تعاون المؤسسة هي أمثلة رائعة على ذلك فمثلا تمكن أدوات Teams Microsoftتقليل الخسائر وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الكبيرة.

**9.الالتزام بأمن البيانات :** يعد أمن البيانات مصدر قلق كبير للشركات اليوم فمع انتقالنا إلى عصر انترنت الاشياء سيكون الأمان هو كلمة السر الرئيسية و أمرا ضروريا مهما كان مشروع التحول الرقمي الخاص بك متطورا يمكن أن يظل عملك جزيرة من العمليات اليدوية التي تتوقع المنافسة والسرقة في السوق الرقمية.

**10. الحفاظ على ميزتك التنافسية :** بعض المكاسب الرئيسية للتحول الرقمي تتمثل في تعزيز العمليات وتحسين الكفاءة فإنه يرى أن الشركات التي تفعل ذلك بشكل أفضل ستجني ثمارها أي سوف يطورون ويزيدون ميزاتهم التنافسية على المنافسين .

**11. " السماح لك بالتركيز على الكفاءات:** الأساسية ليس من غير المألوف ان تنفق الشركات سريعة النمو الوقت والجهد على كفاءات غير اساسية لان التحول الرقمي فرصة جيدة للشركات لإلقاء نظرة طويلة وراصدة لكل ما هو ضروري لأعمالها" (وليد، تخزين وأحمد أمين، بوخرص، 2022، ص 155).

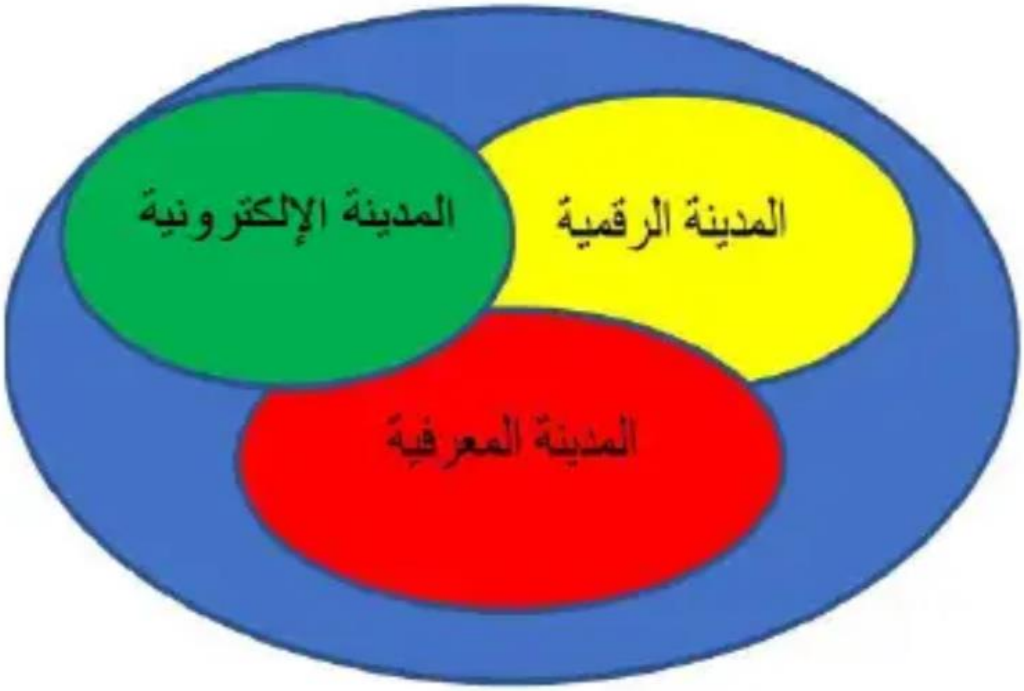
ان التحول الرقمي ليس فقط تحول من المعاملات التقليدية الورقية الى المعاملات الالكترونية لكن نطاقها ابعد وأوسع من هذا فهي إعادة هيكلة جذرية للمعاملات سوآءا الإدارية او المجتمعية فهو يعيد هيكلة بيئة المؤسسات والمدن وحتى الأنظمة السياسية بهيكلة تسد الفجوة وتلبي الإمكانيات الراهنة والتطلعات المستقبلية ولهذا التحول الرقمي يرتقي بكفاءة الحوكمة وإدارة الخدمات بتجسيده في تحديثات في أداء الأنظمة السياسية ودعم المشاركة الديمقراطية أي تسهيل التفاعل بين الإدارة والمواطن والبيئة الرقمية الحديثة.

## 1-2_مفهوم المدينة الذكية و الحوكمة الرقمية :

### 1-2-1_مفهوم المدينة الذكية :

المدينة الذكية هو مفهوم شمولي يشمل جميع مفاهيم المدينة الرقمية، والمدينة الإلكترونية والمدنية الافتراضية، والمدينة المعرفية (الشكل 1)

**الشكل رقم 01: شمولية المينة الذكية شوك حداد عباس 2017**




كما ان تعريف المدن الذكية كمصطلح يستخدم بشكل متزايد في الأدبيات والأبحاث الأكاديمية ويشير (Alison Gilchrist, 2018)أن هذا الغموض ينبع من خلط مكونات المدينة الذكية الأشخاص لأذكياء والحوكمة الذكية) مع ما تهدف إلى تحقيقه (الاقتصاد الذكي والتنقل الذكي والبيئة الذكية والمعيشة الذكية).

" وعرفت أيضا المدينة الذكية بانها مكان حيث يتواصل المواطنون والأشياء والمرافق العامة وغيرها بطريقة سلسة باستخدام التقنيات في كل مكان وذلك لتعزيز تجربة المعيشة بشكل كبير في البيئات الحضرية في القرن الحادي والعشرين "(Northstream ,2010) .

وتمثل هي كذلك "مدينة جيدة الأداء بطريقة تطلعيه في الاقتصاد، والناس، والحوكمة والتنقل، والبيئة والمعيشة، مبنية على مزيج ذكي من الأنشطة الحاسمة ذاتيا والمواطنون مستقلون وذوو مستوي عالي من الوعي "(Rudolf Giffinger and Evert Meijers, 2007) .

علاوة على ذلك، فقد حدد (Leonidas Anthopoulos and Christopher G. Reddick, 2016, p 351-355) "المكونات الأساسية للمدينة الذكية وعناصرها الفرعية هى:

- التكنولوجيا والبيانات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيانات).
- البيئة المادية (البينة الطبيعية والبنية التحتية للمدينة).
- المجتمع (اقتصاد المعرفة، ورأس المال البشري والحوكمة).
- الحكومة (الترتيبات المؤسسية، إدارة المدينة والخدمات العامة)."

## 1-2-2_معايير المدن الذكية :

منذ عام 2007 تشكل فريق من الباحتين بمركز العلوم الإقليمي بجامعة فيينا بالنمسا للتكنولوجيا Vienna University of technologyمن أجل قضية معايير المدن الذكية لتعاون مع شركاء أخرين مهتمين بنفس القضية ومن خلال الدعم المالي اللازم الذي تم الحصول عليه من قبل الفريق ومن خارجه تم التوصل إلى أول نموذج يحدد معايير محددة لقياس المدينة الذكية، والتي تعتبر من أكثر المعايير تفصيلا في مجال المدن الذكية ((Robertas Jucevičius, Irena Patašienė and Martynas Patašius, 2014, p 146-150).

ومن خلال الدراسة تم اختيار 74 مؤشرا للمدينة الذكية مفصلة كما يلي:

أ - 48 (65%) تستند الى البيانات المحلية والاقليمية (local or regional data).

ب- 26 (35%) تعتمد على البيانات الوطنية (national data).

ويمكن تحديد المعايير أو الابعاد الرئيسية للمدينة الذكية والتي يمكن حصرها في ستة عناصر رئيسية وهي: (Smart Cities EU, n.d.)

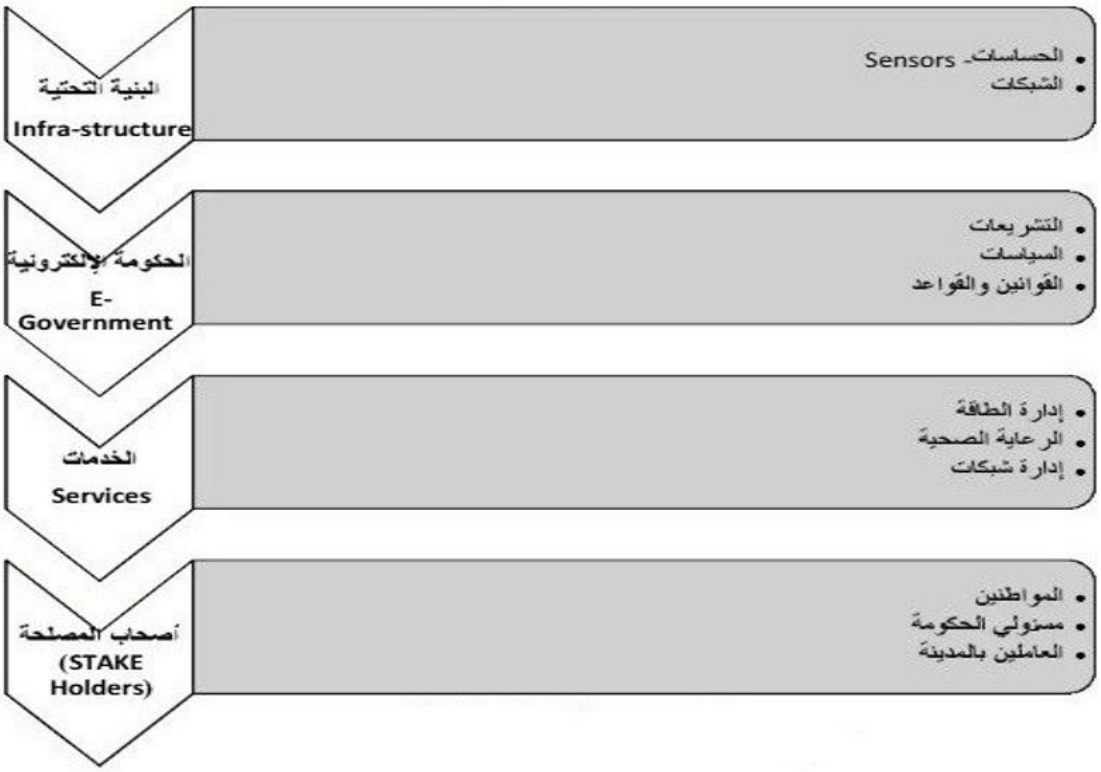
- **الاقتصاد الذكي (Smart Economy)**
- **التنقل الذكي (Smart Mobility)**
- **البيئة الذكية (Smart Environment)**
- **الأفراد الأذكياء (Smart People)**
- **المعيشية الذكية (Smart Living).**
- **الحوكمة الذكية (Smart Governance).**

### 1-2-3_مستويات المدينة الذكية :

أشار (Narmeen Zakaria Bawany and Jawwad A. Shamsi, 2015, p 246-255) إلى أن تجهيز المدينة لاستيعاب الحوكمة الذكية وسياسته يتطلب المرور بمستويات محددة كما هو موضح في (الشكل 2):

1. **البنية التحتية:** تشكل البنية التحتية الطبقة الأولية للمدينة ذكية والتي تعتمد عليها جميع المكونات الأخرى. تشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتصال سلكي ولاسلكي عالي السرعة ومراكز بيانات متطورة وأجهزة الاستشعار والمشغلات.
2. **الحكومة الإلكترونية.** تُسهل الحكومة الإلكترونية عمليات تطوير الروابط الاستراتيجية بين مختلف الإدارات ومؤسسات القطاع العام حيث تقوم بصياغة السياسات والقواعد والتشريعات لتحسين أداء لمنظمات الحكومية ورفع الكفاءة.
3. **الخدمات:** يتم تقديم الخدمات العامة المتنوعة للمواطنين .
4. **أصحاب المصلحة:** سواء كانوا المواطنين، أو مسؤولي الحكومة والموظفين في مختلف القطاعات .

**الشكل رقم 02: مستويات المدينة الذكية**



### 1-2-4_الحوكمة الرقمية :

الحوكمة الرقمية عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل دعم الحوكمة الرشيدة كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات انها: «مسؤولية مجلس الإدارة والمشرفين والمديريين التنفيذين وهي جزء متكامل من حوكمة المؤسسة وتتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تتضمن استدامة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن حوكمة الرقمية تقوم مجموعة" من العناصر، تتمثل في:

- **الإدارة الرقمية:** أي تحسين العمليات الحكومية من خلال تطبيق التكاليف وإدارة العمل الحكومي عبر اجراء اتصالات الاستراتيجية الممكنة داخل الحوكمة.
- **المواطنون الرقميون:** أي ربط المواطنين بالحوكمة من خلال دعم الديمقراطية والاستماع للمواطنين وتحسين الخدمات العامة.
- **المجتمع الإلكتروني:** بناء تفاعلات خارج الحوكمة كالعمل بشكل أفضل في قطاع العمال وبناء شراكات حكومية مع المجتمع المدني." (بلقاسم، بوفاتح وعبد القادر، قطاف، 2021، ص 83) .

كما تعرف الحوكمة الرقمية بانها النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات والذي يتضمن التقييم والتوجيه السليم لتكنولوجيا المعلومات لدعم المؤسسة والرقابة الاستخدام لتحقيق الخطط ويتضمن أيضاً الاستراتيجية وسياسات الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة.

يقصد بالحوكمة الرقمية كذلك بانها " استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز القيمة العامة من خلال المبادرات التي تقودها الحكومة داخل القطاع العام وكذلك من خلال التعاون الخارجي بين اصحاب المصلحة الرئيسيين من العامة"(Talal Nadhune, Azzuhairi, Fadhil Abd Ali, Al-Quraishi, 2017, p. 75" ) .

يستنتج من هذا التعريف ان الحوكمة الرقمية قائمة على ترقية القيم العامة المتمثلة في: الاستدامة، الشمولية، المساءلة.

وعليه فان الحوكمة الرقمية هي نهج يرسم الإطارات المرنة متضمنة مجموعة من القواعد والنظم القادرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات ورفع الخطط التنفيذية وكيفية اتخاذ القرار للمؤسسة أو الجهة الادارية ومختلف الاجراءات الرقمية التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في منظومة العمل مع تحديد الاهداف والمسارات. وتشمل هذه الأدوات والمسؤوليات الإشراف على تصميم وتطوير الخدمات الرقمية في جميع المجالات الادارية

وتقييم اداء هذه الخدمات المقدمة، من أجل ضمان وجود إدارة عمومية رقمية تمارس مهام وتقدم خدمات رقمية وفقا لمبادئ الحوكمة الرشيدة والمتمثلة في العدالة، والمساءلة، والشفافية والمسؤولية.

## 1-3_متطلبات وتحديات التحول الرقمي في البيئة الحضرية :

### 1-3-1_متطلبات التحول الرقمي في الإدارة المحلية :

ومن بين هذه "المتطلبات ما يلي:

- **البنية التحتية والاتصالات:** توفر البنية التحتية التكنولوجية وشبكة الاتصالات القوية والموثوقة لدعم التحول الرقمي .
- **السياسات والتشريعات:** وجود إطار قانوني وتشريعات تدعم التحول الرقمي وتوفر أمانا قانونيا للاستخدام الآمن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- **المهارات والتدريب:** توفير التدريب وتطوير المهارات للموظفين الحكوميين ليكونوا قادرين على استخدام التكنولوجيا الرقمية واستخدام الأدوات والتطبيقات المختلفة بشكل فعال.
- **الأمان وحماية البيانات:** توفير إجراءات أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات المحلية وضمان سرية وسلامة البيانات .
- **التواصل والتشارك:** تعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات المحلية والمواطنين والأعمال الخاصة والجهات الأخرى لتبادل المعلومات وتقديم الخدمات الرقمية .

جميع هذه العوامل توفر بيئة رقمية متقدمة ومؤثرة لتحقيق التحول الرقمي في الإدارة المحلية "(سهام، اقران وسليمة، بوقصة، 2023، ص 11) .

### 1-3-2_المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي :

**" أبرزها ما يلي:**

- ضعف البنية التحتية التي يعاني منها القطاع التقني في الجزائر واللازمة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، مثل شبكات الأنترنت السريعة.
- غياب الإدارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية .
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية وكذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية وسلك موظفي الإدارة .
- انعدام وعي العاملين في الجزائر التي تبررعدم تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية في الجزائر.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي في الجزائر.
- تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة .
- عدم توافق التشريعات والسياسات الحكومية الجزائرية مع عملية التحول الرقمي"(وليد، تخربين وأحمد أمين، بوخرص، 2022، ص 156) .

نستنتج أن الغاية الأسمى للتحول الرقمي والمدن الذكية ليست التكنولوجيا في حد ذاتها بل الإنسان إن إعادة رسم ملامح الحوكمة عبر التقنيات الحديثة تهدف في المقام الأول إلى تمكين المواطن تعزيز مشاركته الديمقراطية ورفع جودة حياته اليومية داخل الفضاء الحضري ورغم ما يتيحه هذا التحول من آفاق واسعة لتحسين جودة الحياة رفع كفاءة الخدمات وتعزيز الشفافية إلا أن تجسيده الميداني لاسيما في البيئة المحلية والجزائرية يصطدم بوجود فجوات هيكلية وتحديات تنظيمية تقنية وتشرعيه تتطلب رؤية استراتيجية شجاعة وبناءً عليه فإن نجاح إقامة مدن ذكية حقيقية يظل مرهوناً بمدى القدرة على تجاوز هذه العوائق وتوفير المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي بما يمهد الطريق لتطبيقات أكثر عمقاً وتخصصاً.

## 2_ الأدوات والتقنيات الرقمية المساعدة في صنع القرار الحضري:

ان تبني التكنولوجيا والممارسات والإجراءات والاستراتيجيات الجديدة يمكننا من تحسين قدرة البلديات على تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين والتي تتمثل في زيادة راحة المواطنين ومشاركتهم وزيادة المساءلة بين صناع القرار والإدارة المحلية من حيث التكلفة وتحسين تقديم الخدمات وتحسين سهولة الاستخدام وتقليل التعقيد وتشمل التحديات الافتقار إلى الموظفين الفنيين والمعرفة وكذلك الحاجة إلى دعم صناع القرار وتسارع التفاوتات المجتمعية وانعدام التخطيط و التعاون الداخلي والخارجي وجاهزية البنية التحتية التقنية، والأمن، والتحديات المتعلقة بخصوصية البيانات الخاصة بالبلديات .

## 2-1_نظم المعلومات الجغرافية GISوالبيانات الضخمة BIG DATA في التحليل الحضري :

تستخدم التقنيات الحديثة على الخرائط والمساحات في مختلف أنشطة البلديات و إن تبني استراتيجيات التكنولوجيا الرقمية المناسبة يمكن أن يعزز كفاءة الخدمة وفعاليتها والمساءلة ومع ذلك فإن تحديات تبني التكنولوجيا بين البلديات المحلية واضحة أيضا و إن أحد التحديات الرئيسية هو القدرة بما في ذلك الافتقار إلى المعرفة أو الوعي بكيفية تحقيق التوازن بين موارد البلديات والاستراتيجيات التي يجب تنفيذها ويشكل هذا التحدي أيضًا فجوة بحثية في فهم استراتيجيات تبني التكنولوجيا الرقمية للبلديات من خلال عناصر التقارير المفصلة للمراجعات المنهجية و تبني التكنولوجيا الجديدة ,الممارسات ,الإجراءات والاستراتيجيات الجديدة يمكنها من تحسين قدرة البلديات على تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين والتي تتمثل في زيادة راحة المواطنين ومشاركتهم وزيادة المساءلة بين صناع القرار والإدارة المالية الفعالة من حيث التكلفة وتحسين تقديم الخدمات وتحسين سهولة الاستخدام وتقليل التعقيد .

## 2-2_نظم المعلومات الجغرافية (GIS) :

تعرف على انها "مجموعة من المعطيات المكانية متعددة الأنواع مخزنة في أقراص مغناطيسية أو بصرية وهي منظمة بصورة تسمح بكل سهولة استخلاص خلاصات مفيدة لأخذ القرارات المتعلقة بالتهيئة العمرانية 1990) " (Michel Didier,أو حسب تعريف الأمريكي الصادر عن اللجنة الفيدرالية للتنسيق بين وكالات الكارتوغرافيا الرقمية (FICCDC, 1988) الذي ينص على أن "نظم المعلومات الجغرافية هي نظام آلي مكون من الأجهزة (hardware)والبرامج (Software) والطرق المعدة لتجميع، تسيير ، استعمال، تحليل، نمذجة وعرض المعطيات الجغرافية من أجل حل المشاكل المعقدة في التهيئة والتسيير العمراني" إذن، فهي نظام شامل وليست مجرد أداة للرسم الكارتوغرافي فقط مثل ما هو عليه الحال بالنسبة للعديد من البرامج معالجة الصور التي يستعين بها البعض في الرسم في ظل جهلهم وعدم قدرتهم على استعمال ما تتيحه نظم المعلومات الجغرافية وتعمل هذه التقنية على توفير الدقة في التوقيع على الخرائط وربطها بالإحداثيات المساحية، مما يوفر الزمن والكلفة في الإنتاج كما يوفر أيضا الشمولية لمستويات متعددة من البيانات العمرانية، الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية المختلفة مما يعزز من عملية تمثيل الوضع الراهن على حقيقته ويساهم في تقييمه وتحديد مشاكله وبالتالي فإنها ترسي قاعدة متينة للتطوير العمراني بشكل سليم.

"إن تخزين البيانات في نظم المعلومات الجغرافية الحضرية يتم عن طريق تتبع نموذج تصوري conceptuel model لمختلف مكونات الوسط الحضري وخصائصها، التي يتم تجميعها في فئات متجانسة تسمى بلغة مصممي البرامج بالـ Classe حيث على سبيل المثال يمكن اعتبار مجموعة "المباني" تمثل فئة classe من الموجودات الجغرافية المكونة للنسيج الحضري كما تمثل "الأودية" أيضا فئة من الموجودات المكونة للشبكة المائية ويتم بعدها

ترتيب هذه البيانات حسب شكلها الهندسي الذي يمنح لكل موجود جغرافي إحداثيات (س،ع،ص) تحدد موقعه الجغرافي بثلاثة أبعاد وبدقة كبيرة يمكن من خلالها إنجاز نموذج رقمي للوسط الجغرافي الذي نحن بصدد التعامل معه "(نور الدين ، عنون و الياس ، حجيرة ، 2024, ص7 ) .

## 2-2-1_مكونات نظم المعلومات الجغرافية (Rirak, 2025) :

1. **البرامج:** هناك العديد من برامج نظم المعلومات الجغرافية مثل ,ArcGIS, MapInfo, Google Earth : QGIS.
2. **الأجهزة:** تشمل جميع الأجهزة التي يتم استعمالها في الجمع والتخزين والتحليل، كالحاسوب وجهاز GPS وحتى الهواتف الذكية.
3. **العنصر البشري (المستخدمين):** لا يمكن لبرامج نظم المعلومات الجغرافية أن تعمل دون العامل البشري الذي يقوم بتفكيك/تركيب هذه البرامج، إدارتها، تطويرها، وتطبيقها على المشاكل الجغرافية لإيجاد الحلول.
4. **المعالجة (المناهج):** يمكن تعريفها على أنها منهجية تتبعها المؤسسة بما يتوافق مع نشاطها من أجل تحقيق أهدافها .
5. **المعلومات والبيانات الجغرافية:** تتكون البيانات من التمثيل الرقمي لأنواع محددة من البيانات في موقع محدد من سطح الأرض بهدف إيجاد حلول علمية لمشاكل محددة في هذه البقعة المكانية وتنقسم المعلومات في نظم المعلومات الجغرافية إلى قسمين:

أ- **بيانات وصفية:** تكون عبارة عن جداول أو تقارير كتابية (وتشمل هذه البيانات أنواعاً من البيانات الكمية أو النوعية بصيغة جداول أو تقارير كتابية) .

ب- **بيانات مكانية:** ويُقصد بها بيانات الموقع الجغرافي للمنطقة المحددة (Vector, Raster). (سلسلة دروس مادة نظم المعلومات الجغرافية SIG) .

## 2-2-2_نظم المعلومات الحضرية و اتخاذ القرار الحضري :

باعتبار نظم المعلومات الجغرافية اداة مهمة جدا في تسيير المجال وتخطيطه وتسهيل عملية اتخاذ القرار ويمكن الاستعانة به في شتى المجالات وفي اي وقت، فله عدة مميزات وفوائد باستخدام هذا النظام نذكر منها:

- تساعد في تخطيط المشاريع الجديدة والتوسعية والتخطيط الحضري والاقليمي بالمساعدة على تطوير البنية التحتية للمدينة وتخطيط التوسع الحضري وتوزيع السكان والخدمات.

- تساعد على السرعة في الوصول الى كمية كبيرة من المعلومات بفعالية عالية والقدرة على تحليل العلاقات المكانية والانماط الجغرافية.
- تساعد في نشر المعلومات لعدد أكبر من المستفيدين.
- تساعد على اتخاذ أفضل قرار في أسرع وقت وتوفير بيانات دقيقة وحديثة تساعد على اتخاذ قرارات جيدة لتخطيط الحضري وادارة الموارد الطبيعية.
- دمج المعلومات المكانية والمعلومات الوصفية في قاعدة معلومات واحدة.
- التنسيق بين المعلومات والجهات ذات العلاقة قبل اتخاذ القرار.
- القدرة على الاجابة على الاستعلامات والاستفسارات الخاصة بالمكان أو المعلومة الوصفية .
- القدرة على التمثيل المرئي للمعلومات المكانية.
- التمثيل للاقتراحات الجديدة والمشاريع التخطيطية ودراسة النتائج قبل التطبيق الفعلي على ارض الواقع. (المهني، 2006).

## 2_3-البيانات الضخمة :

هي "مجموعات ضخمة من البيانات تتميز بالحجم(Volume) ، والسرعة(Velocity) ، والتنوع(Variety) ، والتي تتطلب أدوات وتقنيات خاصة لمعالجتها وتحليلها.(Alwan & Ku-Mahamud, 2020 p 148) "

كما تُعرَّف بأنها "مجموعات كبيرة ومتنوعة من البيانات تتزايد بنسب متسارعة سواء كانت منظمة أو غير منظمة، وتستخدم كمواد أولية في التنقيب عن البيانات.(Moorthy et al., 2015p 64) "

وتُعرَّف بأنها "بيانات تتجاوز قدرة أدوات البرمجيات التقليدية على المعالجة تبرز بما يسمى بـ Vs3: الحجم والسرعة والتنوع" (Ali et al., 2016 p 198)، أو "تسمى مجموعة البيانات ضخمة إذا تجاوزت حجماً أو تنوعاً أو سرعة التقاط البيانات حدود القدرات التقليدية أو تطلبت أنظمة تحليل موازية للتعامل معها" ( Dash et al., 2019 p 54).

### 2-3-1_مصادر البيانات الضخمة :

بالنسبة لمصادر البيانات فتنقسم إلى ثلاثة مصادر رئيسة: ( M, Ghotkar and P, Rokde, 2016, p 2-4)

**1 –المصدر الأول: البيانات التي تنتجها المؤسسات**

البيانات التي يتم إنتاجها من قبل الشركات والمؤسسات خلال عملها بشكل يومي ويتم تخزينها في قواعد بيانات أو ملفات تكون خاصة بالشركة أو المؤسسة.

**2 –المصدر الثاني: البيانات التي ينتجها الإنسان**

البيانات الناتجة عن الإنسان سواءً منها المستندات الموجودة على أجهزة الحاسب الآلي أو تلك المخزنة في الأجهزة المحمولة المختلفة كالرسائل النصية وتطبيقات الأجهزة الذكية إضافة إلى تلك البيانات التي يدرجها الإنسان في الشبكة العالمية للمعلومات مثل البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من مشاركة للصور والمحادثات والتعليقات وتكون أغلبها بيانات غير منظمة.

**3 –المصدر الثالث: البيانات التي تنتجها الآلات**

هي جميع البيانات التي يتم إنتاجها تلقائياً من دون تدخل الإنسان مثل بيانات كاميرات المراقبة وأجهزة الاستشعار والأقمار الاصطناعية.

**2-3-2_البيانات الضخمة وتحسين اتخاذ القرارات:**

تُعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وجوهرها ونجاح المؤسسة أو القطاع الحكومي يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات فعملية صنع القرار تبدأ بتجميع البيانات الإدارية المناسبة ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي بناءً عليها يتم اتخاذ القرار حيث تعتمد العديد من المؤسسات الكبيرة والقطاعات الحكومية على سياسة تحليل البيانات الضخمة والمعقدة والتي تحتاج إلى البرمجيات المتخصصة في مجال إدارة البيانات والتحليلات والتي لا يمكن معالجتها باستخدام أداة واحدة فقط أو العمل على تطبيقات معالجة بيانات تقليدية فمن المعروف أن جمع البيانات والمعلومات تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة لذلك كان لابد من اعتماد نظام إداري يشمل تحليل البيانات الضخمة والهائلة جداً ( King Abdulaziz University, n.d) .

وبذلك" فإنّ القرارات المتخذة تتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بالبيانات منها على سبيل المثال مدى توافر البيانات المناسبة لصنع القرار وكذلك مدى دقة وصحة البيانات في ظل التدفق الهائل لها في الوقت الحالي وذلك لتعدد مصادر الحصول على البيانات كما أن قدرة العاملين في المؤسسات في التعامل مع البيانات الضخمة وتدقيقها له تأثيره على اتخاذ القرارات "(جمال، السالمي وسعيد، بني عرابة، 2018) .

وقد ذكر Power مجموعة من الصفات للبيانات التي يحتاجها متخذوا القرار منها" أن تكون ذات علاقة بالموضوع وأن تكون دقيقة وأن تكون في الوقت المناسب عند توافر هذه البيانات بهذه الصفات يقوم خبراء البيانات بتحليلها وربطها بالقضايا المناسبة ومن ثم تقديمها في قالب بسيط ومقنع لمتخذي القرار من أجل اتخاذ القرارات المنطقية المناسبة "(D.J, Power, 2016, p345-356) وتتضاعف قيمة البيانات الضخمة عندما تتضاعف ثقة وقناعة المدراء (كمستخدمي البيانات) بالبيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات وتُعزز قيمة البيانات كذلك في مدى تأثيرها على اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسات وبالتالي فإن قيمة البيانات تمثل قيمة التغيير في القرار والتفاضل بينها بناءً على كفاية البيانات المتوافرة والتي تظهر الفارق في اتخاذ قرار معين من بين عدة بدائل متاحة اعتماداً على البيانات المتدفقة إلى المؤسسة وتُعتبر جودة البيانات العامل الأساسي في عملية تغيير القرارات لتصبح على النحو التالي :

- "التخطيط المبتكر كنتاج معرفي : يمكن اعتبار الخطط المبتكرة ناتجة عن تفعيل تراكمي للمعرفة عبر فرق العمل، والتجريب، واستخدام التكنولوجيا التحليلية.
- البيانات الضخمة كمصدر للمعرفة: يُنظر إلى البيانات الضخمة (Big Data) كمصدر خام، يتم تحويله إلى معرفة استراتيجية قابلة للتوظيف في قرارات التخطيط والتنفيذ.
- اتخاذ القرار كعملية معرفية: القرار لا يُتخذ بناءً على الحدس فقط وإنما عبر معالجة معقدة للمعلومات والبيانات التي تم تحويلها إلى معرفة داعمة "(علي عبد الرحمان، عبد الرحمان، 2025).

نستشف من المعطيات السابقة ان التقنيات الرقمية الحديثة اليوم تشكل الدعامة الأساسية لنموذج التخطيط الحضري المبني على الأدلة وإن الاستفادة القصوى في إدارة المجال الحضري تتجلى في الاندماج الوظيفي بين قوة نظم المعلومات الجغرافية وقوة البيانات الضخمة فهي تكامل البُعد المكاني مع الكثافة والسرعة فبينما تتكفل نظم المعلومات الجغرافية بتوفير البنية التحتية التحليلية المكانية وإسقاط الجغرافيا من الموقع لطبقات والعلاقات المكانية تمدها البيانات الضخمة المستمدة من الحساسات، الهواتف، شبكات التواصل والأقمار الاصطناعية بـ التدفق اللحظي والديناميكي ذي الحجم والسرعة والتنوع فتحويل المعطيات الخام إلى معرفة استراتيجية يكون بدمج المعطيات المكانية لنظم المعلومات الجغرافية مع تحليلات البيانات الضخمة ينقل الإدارة المحلية من مرحلة تجميع البيانات إلى مرحلة صناعة المعرفة الحضرية هذا التكامل يسمح بمنمذجه ومحاكاة القرارات والتوسعات الحضرية قبل تنفيذها على أرض الواقع و فهم السلوك الحضري اللحظي (مثل التنبؤ بالاختناقات المرورية، إدارة الأزمات والكوارث، وتوزيع الخدمات حسب الكثافة الفعلية لا النقدية)وتقديم رؤية بصرية سهلة ومقنعة (Dashboard) لصناع القرار تدعم الدقة والسرعة والشفافية وتكون هذه الخطوات هي كما يلي:

**1-التجميع** : تقوم أجهزة الاستشعار الذكية بجمع البيانات في الوقت الفعلي .

**2-تحليل البيانات** : يتم تحليل البيانات للحصول على رؤى حول تشغيل خدمات المدينة وعملياتها.

**3-الاتصال** : يتم إرسال نتائج تحليل البيانات إلى صناع القرار.

**4-الإجراء** : يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمليات وإدارة الأصول وتحسين نوعية الحياة في المدينة للسكان .

## 2-4_المنصات الرقمية التفاعلية كبديل للوسائط التقليدية :

اعتمدت الإدارة الحضرية والأنظمة المؤسسية لعقود طويلة على الوسائط والآليات التقليدية كركيزة أساسية لتسيير الشأن العام ونقل المعلومات وتنظيم العلاقة بين المؤسسة والمواطن وتتمثل هذه الوسائط في الأدوات الكلاسيكية المكتوبة والمرئية والميدانية مثل الصحف الرسمية، الإعلانات الورقية المطبوعة، السجلات والبيانات المكتوبة، إضافة إلى الاجتماعات الحضورية واللقاءات المباشرة في مقر الإدارة المحلية لقد شكلت هذه الوسائط التقليدية في مرحلة تاريخية معينة الإطار الوحيد المتاح لتنظيم تدفق المعلومات وتحقيق نوع من التواصل بين الإدارة ومحيطها غير أن طبيعتها التنظيمية اعتمدت أساساً على نمط الاتصال أحادي الاتجاه حيث تلعب الإدارة دور المُرْسِل والفاعل الرئيسي الذي يملي القرارات والسياسات بينما يقتصر دور المواطن أو المتلقي على الاستقبال السلبي دون امتلاك أدوات فورية للتفاعل أو التقييم .

اختلفت تطبيقات الديمقراطية التشاركية من بلد لأخر مما نوع من الياتها وجعلها كفكرة قابلة للتجسيد على المستوى المحلي لإتاحة الفرصة للمواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص للمشاركة في صنع القرار وبناء جسور الثقة بينه وبين مؤسسات الحكم المحلي ومن جملة هذه الآليات نذكر ما يلي:

1. **الاستفتاء المحلي:**" تنص أغلب الدساتير الديمقراطية على الية الاستفتاء العام بينما يميز الاستفتاء المحلي أنظمة خاصة وهو آلية من الآليات المحلية الفعالة التي تضفي نوعا من الشرعية على القرارات الإدارية من خلال طابعها التشاركي وذلك بالسماح للأفراد من طرح آرائهم في مختلف المسائل السياسية الاقتصادية والإدارية بما فيها الجانب البيئي."

   (ايمان العباسية، شتيح وعادل، بن عبد الله، ص 653) .
2. **الاستشارة والتشاور:** "تعرف الاستشارة على أنها أداة استماع تهدف إلى إشراك المواطنين والفاعلين المحليين في إدارة الشئون المحلية ويمثل التشاور مع المواطنين شكلاً استشارياً تشاركياً يتمتع المواطنون فيه بقدرة اقتراح فعلية. وفي كل من الاستشارة والتشاور يحتفظ المجلس البلدي بسلطة اتخاذ القرار في

نهاية الأمر" (يسرى، مقديش، 2014، ص 44) "ويتم التشاور بإعلام المواطنين بمشروع أو قرار حيث يمكنهم اقتراح أفكار واقتراحات ويسمح التشاور بإدماج المواطنين والفاعلين المحليين بشكل مباشر وأكثر فعالية في مسار إعداد القرار عندما يتعلق الأمر بمشروع معين "(نادية، درقام، 2019، ص 16).

3. **المبادرات الشعبية:** "وتسمى أيضا مبادرة المواطنين وهي الية اقتراح متاحة لأي مواطن يستطيع من خلالها الوصول باقتراحاته إلى مرحلة الاستفتاء وذلك بجمع عدد معين من التوقيعات. وهذه الآلية تجمع مشاركة شعبية واسعة كما تنمي روح المبادرة لدى المواطنين فيعرضون أهم قضاياهم على الاستفتاء، إلا أنها قد تخلق إشكالا لما يتعارض مضمونها مع قوانين أو مبادئ أو اتفاقيات "(مسعودة، رداس وعبد الله، غالم، 2019، ص 62)
4. **تقديم العرائض:** تعرف العريضة على أنها وثيقة مكتوبة أو طلب رسمي موجه لسلطة عليا أو جهة قضائية (The Free Dictionary, 2020) تتضمن مجموعة مطالب موقعة من قبل عدد كبير من الأشخاص يطلبون بعض الإجراءات من الحكومة أو من سلطة أخرى أو رسالة رسمية موجهة إلى محكمة قانونية تطلب فيها إجراءً قانونياً معينًا.(Cambridge Dictionary, 2020)
5. **المناقشات العامة:** "تعتبر أحد الآليات التشاركية كونها تعتمد على خلق الحوار وتبادل الآراء حول الخيارات الأساسية في مجال التنمية المحلية كما تمكن الجمهور من المراجعة النقدية للسياسات العامة ومنظومة القوانين والمشروعات وتعتبر أيضا وسيلة تنشر الإدارة المحلية من خلالها المعلومات وتسهل للمواطنين الاطلاع عليها وإبداء أراءهم وملاحظاتهم" (ايمان العباسية، شيخ وعادل، بن عبد الله، 2019، ص 654).
6. **الموازنة التشاركية:** الموازنة التشاركية هي آلية ديمقراطية تسمح للسكان بتخصيص جزء من ميزانية عامة بالتعاون مع الحكومة لتحسين ظروفهم المعيشية لقد بدأ العمل بها في عام 1989 في مدينة بورتو أليغري (البرازيل) وحاليا يتم تنفيذها في أكثر من 1500 مدينة في جميع القارات وقد تم الاعتراف بها من قبل البنك الدولي كآلية مبتكرة تسعى لتحقيق ممارسة تشاركية بسيطة وتفتح طرق جديدة للمشاركة المباشرة للمواطنين.
7. **مجالس الأحياء:** أنشئت مجالس الأحياء بفرنسا بمقتضى قانون 27 فيفري 2002، ويعتبر مجلس الحي الية لتعزيز الديمقراطية التشاركية إلى جانب أدوات الديمقراطية التمثيلية التي تمثل مجالس المقاطعات ومجلس باريس.Mairie du 15e arrondissement de Paris, 2020) ) وفي الجزائر تسمى جمعيات الأحياء وهي تنظيمات ينشط فيها أفراد تسعى لتحسين ظروف معيشة الحي.

ومع التسارع العمراني والتزايد السكاني والتعقد المتزايد للمشكلات الحضرية بدأت تظهر محدودية هذه الوسائط الكلاسيكية وركودها في مواكبة المتطلبات الحديثة التي أدت إلى حتمية التوجه نحو المنصات والتطبيقات الرقمية الحديثة.

### 2-4-1_المنصات الرقمية :

" تعد المنصات الرقمية نظاماً تقنياً متكاملاً يسعى إلى تسهيل عمليات الاتصال والتفاعل والتواصل وتبادل البيانات والمعلومات بين الأفراد والمجموعات وكافة الجهات عبر شبكات الإنترنت حيث تُستخدم هذه المنصات الرقمية لدعم الأنشطة والخدمات على نطاقٍ واسع بناءً على أدوات رقمية وتقنيات حديثة تهدف إلى وصول المستخدمين إلى أكبر قدرٍ من البيانات والمعلومات إضافةً إلى تقديم الخدمات لهم وإمكانية المشاركة في العديد من الأنشطة عن بُعد"

(حسين، كمون ودليلة، معزوز، 2025، ص 492-506).

" وقد برزت أهمية المنصات الرقمية في أنها تمكن الأفراد، والمؤسسات، وكافة الجهات من الوصول إلى جمهور أوسع، حيث إنها تساهم في إزالة المعيقات والحواجز أمام الاتصال والتواصل إضافة أنها تعزز من التواصل الاجتماعي وتتميز في التحديث الفوري وسهولة الاستخدام والمرونة كما أنها تسمح بتوفير المحتوى للمستخدمين، والوصول إليه في أي وقت يرغبون وكذلك أسهمت في تطوير المهارات الرقمية "(وفاء، حرمة وسيف الدين، تلي، 2022) مما جعلها أفضل بديل فعال للوسائط التقليدية المتعارف عليها لكونها أكثر سرعة وفعالية و شفافية.

### 2-4-2_أدوات المشاركة في المنصات الرقمية :

تتضمن المشاركة الرقمية مجموعة من الأدوات وتلك الأدوات تمثل نوافذ للجمهور للتعبير عن رأيه أو تقديم أفكار أو مقترحات بشأن تطوير الخدمات الحكومية وتشمل تلك الأدوات ما يلي (فارس بن علوش بن بادي، السبيعي، 2010، ص 15).

- **المشورات الرقمية:** تهتم الهيئة باستشارة جمهور المتعاملين حول مختلف الأمور التي تهمهم وفي هذا القسم تطرح الهيئة مشوراتها لجمع أكبر عدد ممكن من الآراء ثم تقوم بتحليل تلك الآراء واستخدامها كمعطيات لاتخاذ القرارات التي تهمّ المتعاملين بما يسهم في تعزيز رضاهم وسعادتهم.
- **المدونة:** المدونة عبارة عن مقالة يكتبها أحد الخبراء المتخصصين في موضوع يقع ضمن نطاق أعمال الهيئة والغرض منه تثقيف وتوعية الجمهور بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات والحكومة الرقمية.

- **استطلاعات الرأي:** أداة لجمع آراء الجمهور بشأن خدمات وسياسات الهيئة وتكون المشاركة فيها بالتصويت.
- **الاستبيان الرقمي:** أداة لقياس رضا المتعاملين وقد تتضمن أسئلة مفتوحة لجمع تعليقاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم.
- **الدردشة:** توفر الهيئة الدردشة الحية باستخدام الذكاء الاصطناعي ويتم من خلالها الإجابة الفورية على جميع الاستفسارات والتساؤلات المطروحة من الجمهور.
- **تواصل مع الإدارة المحلية:** توفر نظام يتيح التواصل مع مسؤول الإدارة المحلية وتقديم المقترحات التحسينية حول الهيئة وخدماتها.

يظهر لنا أن الانتقال من الوسائط وآليات المشاركة التقليدية إلى المنصات الرقمية التفاعلية لا يمثل مجرد إحلال تقني للأدوات الاتصال بل يعد تغيير جذري في فلسفة إدارة الشأن الحضري لقد ظلت الآليات للديمقراطية التشاركية كالاستفتاءات المحلية والعرائض الورقية والموازنات الميدانية محصورةً في الإدارة العمودية التي تعاني من البيروقراطية وبطء الاستجابة ونمط الاتصال أحادي الاتجاه الذي يلغي دور المواطن ويجعله متلقياً سلبيا وفي المقابل أثبتت المنصات الرقمية التفاعلية قدرتها الهيكلية على إعادة صياغة العقد الاتصالي بين الإدارة الحضرية والبيئة المجتمعية إذ نقلت أدوات المشاركة إلى نموذج الاتصال الأفقِي ثنائي الاتجاه المعتمد على المعالجة اللحظية للبيانات إن بيئة المشورات الرقمية واستطلاعات الرأي الفورية والدردشة المعززة بآليات الذكاء الاصطناعي قد نجحت في تفكيك الحواجز الزمانية والمكانية وتحويل التغذية الراجعة للمواطنين إلى مدخلات رقمية دقيقة تُصاغ على أساسها السياسات العامة المحلية وأساسا على ذلك نؤكد أن المنصات التفاعلية اصبحت الممكن المؤسسي والأداة التنفيذية الأولى لتجسيد الحوكمة المحلية الرشيدة حيث تضمن رفع كفاءة القرارات الحضرية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتوسيع قاعدة الديمقراطية التشاركية بما يخدم الغاية الأسمى المتمثلة في تحويل المدن من مجرد هياكل عمرانية جامدة إلى مجتمعات حضرية ذكية مستدامة ومستجيبة استباقياً لتطلعات المواطنين.

## 3_ دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الحضرية واشتراك المواطنين:

تمثل الحوكمة الحضرية الرشيدة المدخل الأساسي لإعادة ضبط العقد الاجتماعي والإداري بين الجماعات المحلية والمواطن داخل الفضاء الحضري المعاصر ولما كانت الإدارة التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والبيانات الساكنة قد أظهرت عجزها عن استيعاب التحولات الحضرية المتسارعة فقد أضحى التحول الرقمي الممكن المؤسسي والتكنولوجي الأهم لتعزيز أركان الحوكمة وتكريس مبادئ المواطنة الفاعلة إن توظيف الحلول الرقمية

والمنظومات التفاعلية في تسيير الشأن المحلي ينطوي على أبعاد استراتيجية متكاملة إذ يتجاوز حدود تبسيط الإجراءات ليُعيد صياغة ثلاثية الحوكمة الحضرية .

## 3-1_ترسيخ الشفافية والولوج لتشريعات :

يقصد أيضا بالشفافية أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها لإدارة الوسائل الازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها واعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.( سامي، الطوخي،2002، ص411)

وعرفت أيضا "الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".(محمد،الصيرفي، 2008، ص288)

"وتساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف، وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز بعيدا عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة وتعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة، وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين وتدعو للانفتاح الإداري والمكاشفة والإفصاح وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد ويسهم في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج ورقي المنظمة. "

"كما تساعد الشفافية على اختيار قيادات تتسم بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام وتقليل الغموض والضبابية والتشجيع في القضاء على الفساد لأن انعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات والحكومة الجيدة ليس لديها ما تخفيه بل يجب أن تحرص على إظهار نشاطها لأنه غير معيب ولا يرتبط بفساد وأن مهمتها محاربة الفساد والفاسدين والنهوض بالشعب وحماية مقدراته وتكمن أهمية الشفافية في إقامة قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين من خلال هذه القناة يمكن للمواطنين الوصول إلى المعلومات المهمة حول الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات والمعايير والآليات التي يتم تطبيقها هذا يتيح مراقبة أداء الجهات الحكومية والمسؤولين والتأكد من حسن تطبيق للقوانين والمعايير المحددة ومن خلال هذا النوع من الشفافية يمكن للمجتمع أن يطالب بالمساءلة والمحاسبة في حال عدم احترام أو مراعاة الأنظمة والقوانين مما يساهم في محاربة الفساد وتكريس النزاهة والشفافية في الأنظمة الحكومية " (فارس بن علوش بن بادي السبيعي ، ص 19 ).

اذن فتسهيل الولوج لتشريعات يساهم في تعزيز مبادئ الدولة المؤسساتية والشرعية حيث تفرض احترام القانون على جميع الأشخاص بما في ذلك الحكام وصناع القرار والمواطنين كما تتيح للمواطنين فرصة مساءلة السلطة وتفعيل دور المجتمع العام في محاسبتها على أفعالها في شؤون العامة.

## 3-2_تمكين المواطن من المشاركة التفاعلية :

### 1-الاشتراك في اختيار وتعديل المشاريع :

مشاركة المواطن تبدأ من مرحلة التخطيط للمشروع الى مرحلة التنفيذ فتعرض البلدية في المنصة المشروع جاهزا بكل المخططات والمعلومات وبيان وصفي له لتصويت وابداء آرائهم في صندوق اقتراحات يمكنهم كذلك من ارفاق موقع جديد صور وربط المقترح باحتياج واقعي ويمكن المواطن كذلك اثناء التنفيذ بإتاحة التعديل فبهذا التفاعل المستمر تقلل الاخطاء المكلفة و بهذا تعد المشاريع التي تنفذ بإشراك المباشر لسكان تستخدم تحترم أكثر و تحافظ عليها المجتمعات المحلية بشكل افضل .

### 2 -التصويت الرقمي :

تحديد اولويات الحي بشكل شفاف لا يمكن تنفيذ كل المشاريع في آن واحد بسبب قلة الموارد وعملية الفرز التقليدية ووضع الاولوية حسب تقديرات ادارية او ضغوط سياسية وهذا ادى لوضع مشاريع ليست اولوية بالنسبة للوسط الحضري فإدخال "التصويت الرقمي" تتغير المعادلة بالكامل بالاشتراك الفعال لجميع فئات المجتمع فعندما نعرض المشاريع على المواطنين وعلى حسب تصويتات المواطنين ترتب الأولويات وتترجم تلك التصويتات الى بيانات حقيقية اكثر فعالية مما يسمح لإدارة بتوزيع الموارد بشكل دقيق وحسب الاحتياج الفعلي للسكان وبهذا فالتصويت ليس استفتاءات سطحية بل هو عملية فعلية للأخذ برؤية المواطن لمعرفة الاحتياج الحقيقي للمواطن .

### 3 -تبسيط المخططات :

جعل المعلومات التقنية ملكا للجميع ومن العوائق التي تقف حاجزا امام المشاركة الفعالة للمواطن في القرارات الحضرية هي صعوبة فهم المواطن للمخططات التنظيمية و الرسومات الهندسية و من هنا يطرح اشكالين وهما: المواطن الذي يوافق على المشروع دون الفهم الحقيقي او المواطن الذي يعارض خوفا من المجهول فكلاهما يضعفان جودة المشاركة لذلك ارتأينا ان نترجم تلك المعلومات الى لغة بصرية تفاعلية (خريطة تفاعلية ثلاثية الابعاد) بحيث تمكن المواطن من التنقل افتراضيا في المشروع و معرفة التغيير الدي يحدثه و يرفق كل جزء من المشروع بشرح بسيط لتزال جميع علامات الاستفهام للمواطن فعندما نتمكن من الإجابة على جميع الاسئلة يتمكن المواطن المشاركة بناء على الفهم الجيد للمشروع و تبني ثقة بين المواطن و الادارة عندما يدرك المواطن ان لا شيء مخبأ يصبح اكثر استعدادا لقبول المشاريع .

**4 –سهولة الابلاغ عن المشاكل :**

المشاركة في القرارات الحضرية ليست مقتصرة في قبول المشروع فقط بل هي عملية مستمرة لبعد انجاز المشروع فهو سيحتاج الى صيانة و تظهر به مشاكل و يستوجب تعديلات بعد سنوات فبدون آلية فعالة لتبليغ عن هذه المشاكل سيتحول الوسط الحضري الى بؤرة مشاكل و اعطال مهملك فيجب ان يستطيع المواطن ان يبلغ لحظة المشكلة بأقل جهد بتوفير آلية بسيطة تتيح له التبليغ التقاط الصور تحديد الموقع و اختيار فئة المشكلة وارسالها و متابعة حالة البلاغ ليعرف هل تم تحويله للجهة المختصة هل اجريت معاينته و هل تمت المعالجة بمسار شفاف و كذلك عند تجميع البيانات من البلاغات تساعد على تحديد الانماط و معالجة الاسباب الفعلية بهذا يصبح التبليغ مشاركة يومية في صيانة الحياة الحضرية .

**3-3_تحسين جودة كفاءة القرار الحضري و سرعة الاستجابة للمشكلات :**

**1 –الحد من تقديرات الشخصية :**

عندما نعتمد على بيانات واقعية بدلا من مسؤول يقرر بناءا عن احصاء سكاني قديم او مهندس يعتمد على رؤيته الشخصية وللحد منها يجب ان نتقبل فكرة ان البيانات الميدانية تفوق كل التقديرات المكانية اي المنظومات الرقمية التي تجمع البيانات وتحللها وتصبح تقارير تمثل الاحتياج الحقيقي فيصبح القرار مبنيا على واقع ميداني مقاس .

**2 –رفع جودة التخطيط :**

تقاس جودة التخطيط الحضري بمدى مطابقة المشروع النهائي للحاجة الفعلية و يتطلب ان تبنى المرحلة التصميمية على معلومات ميدانية حقيقية دقيقة و مرحلة التنفيذ تكون قابلة لتعديل استنادا لملاحظات واقعية فعند تصميم مخطط حضري جديد يجب ان يعتمد على بيانات تكون محدثة و مخطط حضري يعتمد على احصاءات من خمس سنوات ينفي فعالية المشروعات بسبب التغيير الدائم في البيئات الحضرية و تتحسن كذلك عندما يصبح التصميم تفاعليا فبدلا من تقديم نموذج نهائي نقدم نماذج اولية و يتم اختبارها افتراضيا فالمحاكاة الرقمية تقلل من الاخطاء و توفر موارد ضخمة كانت تصرف في اصلاح مخططات لم تخطط بشكل صحيح .

**3 –التوجيه المباشر للبلاغات :**

من أكبر المشاكل التي يعاني منها المواطنون هو عندما يبلغ عن مشكلة ثم لا تصل للجهات التي تستطيع حلها او تحول للأرشيف فالتوجيه المباشر يعني قدرة النظام باستخدام بيانات والتصنيف الذكي بتحويل كل بلاغ الى الجهات المختصة ويصنف بناءا على محتواه، موقعه، صورة، التاريخ ويمثل في الخريطة فهي تتيح للإدارة اعادة توزيع الموارد و توجيهها الى الاماكن التي تكون فيه الكثير من البلاغات و بهذا تحسن جودة الاستجابة و لا يضيع الوقت .

**4 –اختصار زمن المعالجة :**

يعني تقليص تلك الفترات التي لا تساهم في المعالجة من ابلاغ الى تحويله بين الأقسام انتظار جدولة المهمة ووقت انتقال الفريق دون معلومات دقيقة فاختصار الوقت يكون من جدولة ذكية اي الموقع يعرف جميع اماكن فرق الصيانة ويوجه أقرب فريق مؤهل ككل بلاغ وهذا يربط نظام استقبال البلاغات بنظام تتبع الفرق الميدانية و هذا الربط يوفر الكثير من ساعات الانتظار وعند معالجة البلاغ تحدث حلته في الخريطة وتظهر للمواطن المبلغ ان المشكلة انحلت وهذا يعزز ثقة المواطن بالإدارة .

**5 –شفافية الاجراءات :**

عندما تكون اجراءات اتخاذ القرار ، البلاغات، المشاريع والميزانيات والجداول الزمنية معروضة للعموم فهذه الشفافية تجبر جميع الاطراف على وضع قرارات واقعية وحاسمة وكذلك عندما تكون البيانات والمعلومات علنية تسمح للباحثين والصحفيين والمواطنين ان يقوموا بتحليل اداء ومقارنات بين المشاريع الاخرى فهذه الرقابة المجتمعية تكمل الرقابة الادارية من الجهات الرسمية .

**6 –قياس الاداء البلدي :**

يعتمد على مؤشرات منها زمن الاستجابة على البلاغات، كثافتها، ونسبة تغطيتها، و مدى رضا المواطنين عن الخدمات ومن التطورات التي تحدث في البلدية فهدفها الاول و الاخير حل المشاكل الحضرية و تحقيق نتائج ميدانية لإرضاء اكبر عدد ممكن من المواطنين وكذلك مقارنة بين الاحياء لتحديد الأنماط الناجحة وتعميم التجارب الفعالة فمثلا حي يحقق معالجة للبلاغات افضل ربما بسبب آلية التوجيه او الفريق الميداني الذي يكون أكثر كفاءة او ربما بنية تحتية افضل فهذه تساعد على تحسين الاداء البلدي و زيادة الخدمات و بهذا نحول الادارة من التقديرات الى البيانات الواقعية .

نستخلص أن التحول الرقمي أضحى شرطاً اساسيا لبناء حوكمة حضرية ذكية ومستدامة تتجاوز السكون التنظيمي والتقديرات الفردية نحو إدارة مكانية دقيقة وقائمة على الشفافية الشاملة إن إتاحة النصوص القانونية والمخططات التنموية للعموم عبر الوسائط الرقمية قد حوّل الشفافية من مفهوم مجرد إلى ممارسة مؤسسية تُحجم مساحات الضبابية والبيروقراطية وتُفعّل أجهزة الرقابة المجتمعية إلى جانب الرقابة الرسمية كما أثبتت أدوات المشاركة الرقمية التفاعلية كالمحاكاة البصرية ثلاثية الأبعاد والتصويت الرقمي المباشر على أولويات التنمية أن نجاح المشاريع الحضرية مرهون بمدى مطابقتها للحاجة الواقعية للسكان مما يقلل التكاليف الناجمة عن الأخطاء التخطيطية ويعزز من صيانة وشعور المجتمعات المحلية بالملكية التشاركية ومن جهة أخرى تؤكد النتائج أن الانتقال نحو إدارة البيانات المعالجة قد أحدث نقلة نوعية في هندسة القرارات الحضرية؛ حيث مكّن التوجيه الآلي

للبلاغات والربط اللحظي بين وحدات الصيانة والخرائط التفاعلية من اختصار الأزمنة الإجرائية ورفع كفاءة الاستجابة وإرساء مؤشرات كمية موضوعية لقياس الأداء البلدي وتأسساً على ذلك نؤكد أن التحول الرقمي ليس مقصوداً لذاته كتقنية بل بوصفه آلية لإعادة هيكلة السلطة الإدارية المحلية وتوزيع الموارد على أساس الاستحقاق والنزاهة بما يضمن التحول الفعلي نحو مدن تعتمد الشفافية أسلوباً والمواطنة التفاعلية نهجاً والدقة الميدانية مساراً لاتخاذ القرار.

## خلاصة:

أن استجابة الإدارة المحلية للتحديات الحضرية المتزايدة لم تعد تكمن في صيانة أو ترقيع الآليات البيروقراطية التقليدية بل في إحداث زحزحة بنوية وهيكلية في فلسفة تسيير المجال الحضري تجعل من التكنولوجيا الرقمية والبيانات الميدانية المحرك الأساسي لصنع القرار وتكريس الحوكمة الرشيدة إذ أثبتت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي يتجاوز النظرة السطحية المتمثلة في أتمتة المعاملات الورقية ليشكل إعادة صياغة شاملة للعقد الاجتماعي والإداري بين المؤسسات الجماعية والمواطنين والفاعلين المحليين ورغم أن هذا التوجه يُرسخ المبادئ الكبرى للمدن الذكية إلا أن تجسيده الميداني يصطدم بعوائق بنيوية وتنظيمية في البيئات الإدارية النامية التي تتطلب توفير بيئة تشريعية مرنة وبنية تحتية صلبة وتأهيل العنصر البشري لتجاوز مقاومات التغيير وفي هذا السياق أظهر الفصل قوة الاندماج الوظيفي بين نظم المعلومات الجغرافية وتحليلات البيانات الضخمة في الانتقال من الإدارة الانطباعية إلى صناعة القرار المستند إلى المعرفة والبيانات حيث يُتيح الدمج بين الدقة المكانية للخرائط والتدفق الديناميكي اللحظي للبيانات الميدانية للقيادات المحلية إمكانية المحاكاة والنمذجة الاستباقية للسياسات الحضرية مما يلغي الاجتهادات الفردية والتقديرات الشخصية ويمنح الإدارة لوحات قيادة تفاعلية تُحسّن جودة التخطيط وتُقلل هدر الموارد وتتجلى الغاية الأسمى لهذا التحول في تحويل الشفافية الإدارية في النصوص والميزانيات والإجراءات بما يحصن المؤسسات المحلية من الفساد ويفعل الرقابة المجتمعية بالموازاة مع الدور الذي أحدثته المنصات التفاعلية عبر التصويت الرقمي وتبسيط المخططات بنمذجة ثلاثية الأبعاد والتوجيه الذكي للبلاغات في نقل المواطن من خانة المتلقي السلبي إلى موقع الشريك والمصمم المشارك في التنمية الحضرية وصيانة الفضاء العام وبناءًا على ذلك نؤكد أن التكنولوجيا في حد ذاتها ليست غاية بل هي ممكن إستراتيجي يتوقف نجاحه على وجود إرادة سياسية ومؤسسية فتحت قنوات المشاركة والشفافية غير أن تشخيص الفجوات النظرية والتحديات الواقعية التي استعرضناها يستدعي تجاوز مجرد النقد إلى تقديم حلول معمارية برمجية مبتكرة قابلة للتجسيد وهو الرهان الذهبي الذي سنخوضه في فصلنا القادم من خلال الرفع عن الستار عن مشروع منصتنا الرقمية التفاعلية لنعرض هندستها الوظيفية ورؤيتها التطبيقية وكيف يمكن لنموذجنا المبتكر أن يترجم مبادئ الحوكمة الحضرية الذكية من .النظرية إلى بيئة معيشة واستجابة ميدانية فعالة .

# الفصل الثالث :

## الدراسة الاقتصادية للمشروع (دليل المشروع للحصول على مؤسسة ناشئة)

SYNTAGORA
smart city & convergence platforme

# مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولا رقميا متسارعا ألقى بظلاله على مختلف القطاعات الحيوية حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة والحلول الرقمية الدعامة الأساسية لتحسين جودة الخدمات وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين في المجتمع وفي هذا السياق تسعى الجزائر من خلال الاستراتيجيات الوطنية للرقمنة وتشجيع المقاولاتية "ولا سيما عبر إقرار القرار الوزاري 1275" إلى توجيه البحث العلمي الأكاديمي نحو خلق قيمة مضافة واقتصاد مبني على المعرفة وتجسيدا لهذه الرؤية يأتي هذا المشروع لتقديم حل ابتكاري يتمثل في إنشاء منصة تشاركية رقمية تهدف إلى ردم الفجوة وتسهيل عملية الاتصال والتفاعل بين ثلاثة أطراف رئيسية: المواطن، الخواص والجماعات المحلية تكمن أهمية هذه المنصة في توفير بيئة رقمية موحدة تضمن الشفافية وسرعة تبادل المعلومات وتنسيق الجهود لتحسين تسيير الشأن المحلي والخدمات المقدمة، مما يعزز مفاهيم المواطنة الرقمية والحوكمة الرشيدة يتناول هذا العمل خطة متكاملة لتجسيد المشروع بدءا من الدراسات الأولية وتحليل احتياجات الأطراف المعنية مرورا بتجهيز المقر وتوفير البيئة اللوجستية والتقنية وصولا إلى برمجة المنصة وتأمينها وتدريب الفاعلين عليها قبل إطلاقها الرسمي وقد تم هيكلة هذه الخطوات ضمن مخطط زمني وتنفيذي مدروس يضمن الانتقال الفعال للمشروع من مجرد فكرة أكاديمية إلى مؤسسة ناشئة ذات أثر اقتصادي واجتماعي ملموس.

# المحور الأول

## تقديم المشروع



# المحور الأول

تقديم المشروع

## 1. فكرة المشروع (الحل المقترح)

في ظل التحولات و التطورات السريعة التي يشهدها العالم والتي فرضتها الثورة الرقمية في السنوات الاخيرة أصبحت رقمنة القطاعات ألية لا بديل لها وركيزة اساسية لتحسين وتقديم افضل جودة خدمات للمستعمل ومع تصادمنا مع الواقع الأليم للمدن الجزائرية وبغياب آليات وأساليب حوكمة حقيقية تواكب متطلبات العصر الحالي و الحاجة المتزايدة لخدمات حضرية ذات جودة و شفافية و الاستئصال الادارة احادية الجانب بمشاركة الفعلية للطرف الأهم وهو المواطن في القرارات التي تخص وسطه الحضري للارتقاء بالوضع القائم وسن قرارات تلبي الاحتياج الحقيقي وتقليل هدر الموارد وكذلك استعادة ثقة المواطن منه انبثقت فكرة مشروعنا منصة "سينتاغورا SYNTAGORA " وتندرج ضمن مجال نشاط المنصات الرقمية التي تتوجه لخدمات الحوكمة الحضرية GOVtic ونسعى من خلال هذا المشروع لإطلاق منصة تفاعلية رقمية لردم الفجوة بين المواطن والادارة والارتقاء بها لتكون حلا جذريا في جميع النواحي التقنية والهندسية والتصميمية بالارتكاز على مثلث الحوكمة الحضرية (مواطن ، جماعات محلية ، خواص ) وهي منصة رقمية تشاركية بسيطة وسهلة الاستخدام تمكن المواطن من التعبير عن رأيه تقديم اقتراحاته التصويت على المشاريع المحلية والتبليغ عن المشاكل الحضرية في بضع خطوات فقط وتقوم فكرة الحل على تحويل المشاركة من إجراء معقد أو غير فعال إلى تجربة رقمية مباشرة وسريعة حيث يدخل المستخدم إلى المنصة يختار نوع التفاعل الذي يريده ثم تجمع المعطيات تلقائيًا وتُعرض للبلدية في شكل تقارير وتحليلات واضحة تساعدها على اتخاذ القرار. وتمتاز المنصة بكونها لا تقتصر على جمع الآراء بل تحولها كذلك إلى بيانات قابلة للاستعمال كما توفّر للمستثمرين أداة لفهم احتياجات السوق المحلي قبل الاستثمار وبهذا يصبح المواطن أكثر قدرة على المشاركة وتصبح البلدية أقرب إلى احتياجات السكان بينما يستفيد المستثمر من معلومات أدق وأقل مخاطرة أي أن حياة العميل بعد استخدام الحل تصبح أكثر سهولة وشفافية وفعالية في التفاعل مع الشأن المحلي ويتجسد ذلك بفريق عمل بحثي متكون من طالبتين متخصصتين في تسيير المدينة وسيجد مشروعنا "منصة سينتاغورا SYNTAGORA" تجسيده العملي في مقر المشروع المادي .

## القيم المقترحة:

تحقق منصة SYNTAGORA نقلة نوعية في قطاع تسيير المدن لم تبلغه الحلول الإدارية التقليدية من قبل و تجد هذه النقلة تجسيدها العملي من خلال كسر النمط الإداري احادي الجانب و توفير بيئة رقمية تفاعلية تتيح لجميع المواطنين التدخل و إبداء الرأي في قرارات بيئتهم الحضرية من مشاريع الكبرى في البلدية الى اصغر مشكل موجود في حيهم مع اعطاء الرؤيا الشاملة للمستثمرين لتسهيل تبنيهم للمشاريع و تسهيل الاطلاع عليها و بهذا تعطي الادارة المحلية كذلك نظرة شاملة بكل التطورات الحاصلة على مستوى البلدية من اراء المواطنين على المشاريع الى طرح انشغالاتهم ومشاكلهم التي تترجم آليا في خريطة تفاعلية ( PDAU البلدية ) لمعرفة مكان التدخل بالضبط و تسريع و تسهيل عملية التدخل بدون هدر للموارد البشرية و المالية .

**-التصميم:**

صممت واجهة منصة SYNTAGORA لتلبي وتتلاءم مع جميع شرائح المستخدمين بدءا بالمواطنين والخواص (المستثمرين) الى المسؤولين (الادارة المحلية) وذلك بتصميم يركز على ان تكون واجهة المستخدم سهلة ومبسطة لتلائم جميع المستخدمين لأنها موجهة كذلك للفئات الخاصة بنمط خاص لهم يدعم بالذكاء الاصطناعي لتسهيل مشاركتهم بتمكينهم من ارسال رسائل صوتية او تفعيل وضع الاعمى وبذلك نكون قمنا بتغطية جميع شرائح المجتمع وكذلك تبسيط قراءة الخرائط العمرانية التفاعلية المعقدة وعرضها بكل سلاسة ووضوح.

**-الحد من المخاطر :**

تتيح منصة SYNTAGORA ضمانا للمواطنين والمستثمرين والادارات المحلية بتفادي سوء التخطيط واختيار التدخلات الصحيحة وتحديد الاولوية لمن في انجاز المشاريع وذلك بوضع خطة انية تلبي الاحتياجات الحقيقية للمواطن تقلل وتحد من القرارات التخطيطية والتدخلات الخاطئة

**-الأداء :**

ترتقي المنصة الى ما هو ابعد من الأداء البطيء للأليات الإدارية التقليدية بأداء سريع وعالي وجمع البيانات وترجمتها لإحصائيات وجداول بيانية وتقارير إحصائية تدعم الاستجابة السريعة للاحتياجات البيئية المحلية الحصرية في أسرع وقت وبدقة التدخل (عدم هدر المال والوقت).

**-السعر :**

تقدم المنصة حلول رقمية وتقارير للبلديات بأسعار منخفضة مقارنة بحلول التقليدية من استشارات ميدانية تقليدية او تكليف مكتب دراسات (بدراسة) وتكون بعقود اما بالنسبة للمستثمرين فهو مبلغ اشتراك رمزي مقارنة بالخدمة المقدمة لإطلاعه على جميع المشاريع فهو يفتح افاق واسعة للإستثمار لإطلاعهم على جميع المشاريع في 1541 بلدية .

**-سهولة الاستخدام :**

المنصة متاحة لجميع المواطنين للمشاركة في اي تصويت او استبيان على القرارات العموانية او التصفح سواءا من الهاتف او الحاسوب ولديه واجهة سهلة وبسيطة الاستعمال دون اي تعقيد.

**-التكيف :**

منصتنا SYNTAGORA تتكيف سريعا مع جميع المتطلبات والتغيرات على حسب كل بلدية بمرونة برمجية عالية من حيث القوانين أو الاستبيانات او ادوات التصويت لتلائم المستجدات الحضرية والتشريعية.

**-انجاز المهمة :**

تقدم منصتنا المساعدة لربط بين (الجماعات المحلية، المواطن، الخواص) وذلك بتفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار الحضري التشاركي و تساعد المواطن في انجاز مهمته من إبداء اراء وتصويتات وشكاوي وفهم تشريعات بيئته الحضرية وايصال صوته للسلطات والقابلية الانية للتدخل بضغطة زر.

**-خفض التكاليف :**

المنصة تساهم بشكل كبير في خفض التكاليف والنفقات التي على عاتق الجماعات المحلية والخواص:

- **خفض بشكل مباشر :**

-نقص الطباعة والاوراق.

-تقليل العمليات الإدارية و البيروقراطية الطويلة.

- **خفض التكاليف بشكل غير مباشر :**

-تكاليف تنقل المواطنين.

-تكاليف تنقل المستثمرين.

_ الذهاب للحصول على المعلومات او شكاوي.

**-سهولة الوصول :**

جميع المواطنين والمستثمرين لديهم القابلية للولوج للمنصة والتصفح الفوري والشفاف للتشريعات المتعلقة بلبناء والتهيئة العمرانية والمخططات الحضرية من pdau/ pos كذلك المشاريع المستقبلية المبرمجة للإنجاز والمشاكل الخاصة ببيئتهم الحضرية فتكون لهم الرؤية الكاملة والسهلة التي كان سابقا من الصعب لأي شخص الولوج اليها بهذه السهولة والشفافية.

## 2. فريق العمل:

**صاحب المشروع المدير التنفيذي والمالي CFO-CEO**

طالبة ماستر 2 تسيير المدينة ذات مؤهلات علمية في فهم التشريعات واستخدامات الأراضي وقوانين البناء وتمكنها من تحليل الفضاءات العمرانية ومعرفة وتحليل احتياجات سكان البلدية وذات مهارات قيادية ومهتمة بمجال ريادة الاعمال.

**دورات تدريبية :**

-اعداد الدليل

-الادارة المالية للمشاريع الناشئة (التمويل ، التكاليف ، الارادات)

-الملكية الفكرية و البحث في الاسبقية

-الادارة المالية للمشاريع .

**المهام والمسؤوليات :**

يتولى التنظيم وادارة المشروع ويشرف كذلك على الجانب المالي والتجاري للمشروع بالحرص على توافق التشريعات الحضرية مع الجانب القانوني للمنصة، دراسة الاسواق، والبحث على رعايات وشراكات استراتيجية مع البلديات والخواص والادارات المحلية.

**الشريكة المؤسسة: مدير العمليات والتسويقCOO- CMO**

طالبة في تخصص ماستر 2 تسيير المدينة ذات مهارات عالية في ادارة العلاقات العامة والتواصل المجتمعي ومعرفة وتحليل احتياجات سكان البلدية ومهارات في دراسة الميدان الحضري ومعرفة الاحتياجات ونقائص ولديها حس فني وتصميمي جيد .

**الدورات التدريبية :**

-اعداد الدليل.

-العلامات التجارية و النماذج الصناعية.

-مخطط الاعمال.

-مبادئ و استراتيجيات التسويق .

**المهام والمسؤوليات :**

تشرف على الجانب التطبيقي والميداني للمنصة (تحليل نتائج التصويت / الاستبيانات الحضرية) تصممم واجهات المستخدم بتحديد المخططات الهيكلية للمنصة وواجهة البصرية وتسليمها للمطور البرمجي والعلاقات العامة لتوسيع نطاق مستعملي المنصة وادارة خطط التسويق .

## 3. أهداف المشروع:

3

تطمح منصة SYNTAGORA خلال الثلاث سنوات الاولى لكسب ثقة المواطنين مما يخلق حصة سوقية لا بأس بها ونمو تجاري معقول وذلك يتدرج على ثلاث مستويات :

**الجدول رقم 02: أهداف المشروع**

| السنوات | الأهداف التجارية | الحصة التسويقية المستهدفة |
|---|---|---|
| المدى القريب<br>السنة الأولى<br>مرحلة التاسيس والترخيص | –تصميم النسخة الاولية و تطويرها في الحقل الاكاديمي مع التحقق من الكفاءة البرمجية و التقنية<br>–استقطاب فرص استثمارية لجلب التمويل الكافي للتأسيس الشركة مع ضمان اكمال جميع التراخيص القانونية و الادارية لطرح الموضوع على الهيئات المحلية .<br>–البحث عن مقر عمل ليستقر فيه المشروع و تجهيزه بجميع المعدات التقنية و التجهيزات المكتبية لبدء العمل الميداني<br>– إطلاق المنصة لتجريبها على 15 بلديات على الاقل للوصول كبداية الى 8000 مستخدم. | في هذه المرحلة تسعى للاستحواذ على حصة تقدر ب 1% في سوق الخدمات والحلول الرقمية الموجهة للجماعات المحلية ومبدئيا نحن نركز في هذه المرحلة على اثبات نجاح نموذجنا. |
| المدى المتوسط<br>سنة الثانية والثالثة<br>مرحلة الاستقرار وتشغيل التجاري | –ادخال المنصة كليا في السحابة الرقمية لتتحمل تدفق البيانات الكبير و كذلك توسيع نطاق النشر و التواصل .<br>–التوسع لتغطية من 46الى 100 بلدية مع استهداف البلديات الكبرى ذات الكثافة العمرانية العالية .<br>–البدء في تجسيد خطة التمويل الذاتي بتفعيل باقات الرعاية sponsorship والخواص المهتمين ببيانات التخطيط العمراني | في هذه المرحلة نستهدف خطة سوقية ما بين 3% الى 7% |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| المدى البعيد<br>سنة الرابعة والخامسة<br>مرحلة القيادة والاستدامة | –تجسيد خطة التمويل الذاتي و ذلك الانه لدينا تنوع في مصادر الدخل (عقود البلدية ، اشتراكات المستثمرين ، الرعايات) و كذلك الاستشارات الحضرية و ذلك لتحقيق الاستدامة المالية الكاملة للمؤسسة .<br>– نسعى الاعتمادها كالمنصة رقم 1 وطنيا لتحول نحو الحوكمة الحضرية الذكية وصنع القرار التشاركي العمراني. | لاستحواذ على حصة مستقرة في مجالنا تقدر ب 7% الى 14 % |

**المصدر: من إعداد الطلبة**

## 4. جدول زمني لتحقيق المشروع:

**الجدول رقم 03: الجدول الزمني لتحقيق المشروع**

**المصدر: من اعداد الطلبة 2026**

| | | | الشهر 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأعمال | 1 | | الدراسات الأولية والإجراءات الإدارية: تحديد احتياجات الفئات الثلاثة اعداد دفتر الشروط وتجهيز الوثائق القانونية للتأسيس | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2 | | اختيار وتجهيز مقر العمل اختيار المقر اقتناء الأثاث المكتبي وتجهيز شبكة الاتصال والعتاد المعلوماتي (أجهزة خوادم) | | ✓ | ✓ | | | |
| | 3 | | تصميم واجهات المنصة تصميم واجهات تفاعلية مخصصة لكل فئة (المواطن الخواص الجماعات) | | ✓ | ✓ | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | | التطوير والبرمجة برمجة لوحات التحكم قاعدة البيانات نظام التنبيهات وإدارات الصلاحيات | | | ✓ | ✓ | | |
| 5 | | ربط الخدمات والأمان تشفير البيانات اختبارات امن المعلومات وسرعة الاستجابة وتكامل الأنظمة | | | ✓ | ✓ | | |
| 6 | | المرحلة التجريبية وتدريب الفاعلين تجربة المنة على نطاق محلي وتدريب ممثلي الجماعات المحلية والخواص على الاستخدام | | | | | ✓ | ✓ |
| 7 | | الاطلاق الرسمي والتسويق إطلاق الحملة الإعلامية والترويجية للمواطنين والافتتاح الرسمي للمنصة والمقر | | | | | ✓ | ✓ |

# المحور الثاني

الجوانب الابتكارية

## 1. طبيعة الابتكارات:

منصتنا تتشكل من ابعاد ابتكارية ريادية لتشكل حلا ونقلة نوعية في قطاع تكنولوجيا المواطنة والحوكمة الرقمية وتتنوع لتشمل :

**-ابتكارات السوق :**

_ادراج خدمة جديدة كليا في قطاع تسيير المدن

-جعل عملية صنع القرار الحضري وتسهيل فهم القوانين و استطلاع الاراء من شكلها الورقي التقليدي الى سيئة رقمية تفاعلية .

-فتح المجال للمواطن للمشاركة في جميع قرارات سيئة الحضرية الاول مرة .

-خلق سوق خدماتي يربط بين البلدية و الخواص بمرونة كاملة .

-فتح السوق للمستثمرين لمعرفة اماكن الاستثمارية و قابلية نجاح الاستثمار فيها .

-انشاء خريطة تفاعلية بها جميع المشاكل و المشاريع و الاماكن الاستثمارية مما يسهل على كل طرف من الاطراف مشاركته في النهوض ب بيئته الحضرية .

**-الابتكارات التكنولوجية :**

-تصميم نظام تصويت رقمي امن للمواطنين ليحفظ بياناتهم بشفافية تامة .

-بناء نظام معالجة فوري للشكاوي والاقتراحات .

-تقارير احصائية و بيانات ذات دقة عالية للمعلومات الحضرية التي تسهل للمسؤولين اتخاذ القرار الحضري في الوقت الحالي .

-تسهيل عرض البيانات الحضرية وجمعها في خريطة حرارية تبسط تلك البيانات الجغرافية و المعطيات العمرانية المعقدة.

**الابتكارات الجذرية :**

-كسر نظام الادارة الفوقية او احادية الجانب (النمط التقليدي).

-تبني نمط التخطيط التشاركي التصاعدي .

-تمكين الاليات الرقمية المباشرة المواطن لتحويله من متفرج الى مؤثر فعلي في اعداد مخططات و مشاريع بلدية التنموية .

**الابتكارات المتزايدة :**

-تطوير اداء البلديات حاليا و تحسينه

-خفض التكاليف و مصاريف التدخلات العشوائية و كذلك الدراسات المالية و الاستثمارات و بهذا ترتفع كفاءة الاداء و تقلل الخسائر خاصة بالنسبة للمستثمرين .

-ربح الوقت الاداري المستغرق في معالجة الشكاوي و المشاكل الحضرية .

-رفع جودة و كفاءة الخدمات الحضرية التي تقدمها الجماعات المحلية .

- سهولة الاطلاع على الفرص الاستثمارية وحماية راس المال من خلال توفيرات بيانات رقمية دقيقة.

## 2. مجالات الابتكارات:

**-عمليات جديدة :**

رقمنة ومعالجة شكاوى السكان وكذلك عرض القرارات المحلية وفرص الاستثمار ومتابعة المشاريع العمرانية وتطورها وذلك يختصر الوقت الضائع للبلديات والمواطنين والمستثمرين فهو بيئة مرنة تقضي على البيروقراطية .

**-تجارب جديدة :**

اعطاء المستخدمين تجربة تمنحهم الحق من المشاركة وتغير مسار القرارات الحضرية التي تخص البلدية من هاتفه وفي نفس الوقت تمنح المستثمر نظرة استباقية لجس نبض المجتمع ومدى تقبله للمشاريع التنموية المطروحة قبل الاستثمار باموالهم في ارض الواقع .

**-الميزات الجديدة:**

داش بورد لوحات بيانية ذكية تحدث لحظيا وتقوم بفرز البيانات السكان وتحويلها لمؤشرات بيانية وجغرافية ذات دقة عالية تدعم صناع القرار في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وكذلك يستفيد المستثمر من بيانات واحصاءات حقيقية تلبي احتياجاته في جس نبض السوق الحضري .

**العملاء الجدد :**

ادماج المستثمرين (المقاولين، المطورين العقاريين، الخواص) كمستفيدين وعملاء اساسين داخل المنصة وذلك لاننا نتيح لهم الوصول الشفاف لتطلعات السكان واحتياجاتهم والمخططات التوجيهية لمعرفة التوجه الصحيح لمشاريعهم .

**عروض جديدة:**

ادخال خدمة رقمية رائدة في مجال الحوكمة الرقمية وهي جعل البلدية الكترونية وتشاركية وشفافة تجمع بين السلطة والساكنة والممولين (التمكين الاقتصادي) .

**- نتائج جديدة:**

تفعيل نموذج الحوكمة الحضرية الذكية والغاء التسيير التقليدي وتبني هذا النموذج لأنه قائم على الشفافية الكاملة و بناء شراكة فعلية بين المواطن و القطاعين العام و الخاص لإضافة قيمة اقتصادية و تنموية للبلدية .

# المحور الثالث

## التحليل الاستراتيجي للسوق



# المحور الثالث

التحليل الاستراتيجي للسوق

## 1. عرض القطاع السوقي:

### -السوق المحتمل :

يشمل اي شخص لديه هاتف ذكي اي جميع المواطنين في البلديات والمناطق الحضرية وكذلك جميع الخواص من مصورين عقارين، شركات مقاولة واي شخص مهتم بالمشاريع المحلية وكذلك جميع البلديات في القطر الوطني 1541 بلدية وطنيا.

### السوق المستهدف:

المستخدمين :B2C سكان المحليون المواطنون النشطون رقميا القاطنون في البلديات الحضرية الكبرى التي تشهد توسعا عمرانيا وحركة استثمارية مكثفة.

### المؤسسات والخواص:B2G / B2B

-المقاولون الخواص الذين يبحثون عن استثمارات مبنية على بيانات حقيقية سواءا بشراكة مع البلديات او على حدا

-الجماعات المحلية : البلديات التي تطمح ان ترفع من كفاءة التسيير و التنظيم الحضري.

### مبررات اختيار هذا السوق:

### سوق:B2C

في المدن الكبرى هناك مشاكل حضرية وشكاوى كثيرة لهذا ركزنا عليها ووضعنا لهم خريطة تفاعلية للشكاوى

### التوجه الاستراتيجي للدولة:B2G

الدولة تتجه لرقمنة هذا القطاع وتحقيق الشفافية الادارية وتحول للمدن الذكية ومشروعنا يتماشى كليا مع توجهاتهم.

### جاهزية الشركاء الاقتصاديين:B2B

توفر منصتنا بوابة يجد فيها المستثمر ما يلبي رغباته واحتياجاته في الحصول على بيانات دقيقة وفعلية للسوق الحالي فيما يخص مشاريع البلديات او جس نبض المواطنين قبل المخاطرة بتبني المشروع وتجسيده.

**تحديد امكانية ابرام عقود شراء مع بعض الزبائن المهنين:**

**القطاع العام :B2G** نبرم عقود استغلال مع البلديات لإعتماد المنصة كأداة تسيير رقمي وبوابة رسمية تفاعلية لعرض القرارات الحضرية واستقبال الشكاوى ووضع الاستبيانات.

**القطاع الخاص B2B:** اشتراكات يدفعها المستثمرين والخواص وشركات التطوير العقاري ليكون لديهم وصول حصري واستبياني للبحث عن المشاريع المطروحة من طرف البلدية لتبني وكذلك منحهم تقارير حصرية دقيقة تدعم الدراسة الخاصة بمشاريعهم.

## 2. قياس شدة المنافسة:

**النافسين المباشرين:**

–لجان الاحياء و الجمعيات التي تتجمع دوريا لنقل انشغالات المواطنين و تقديمها في مراسلات ورقية في المكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي

–صفحات او مجموعات الفايسوك الخاصة بالبلديات الرسمية وهي اقوى منافس حاليا لأنهم يستحوذون على اكبر حصة من تدفق الاراء و سهولة ابداء ارائهم و الاطلاع على اخر مستجدات بلديتهم.

–سجل الشكاوى الموجود في كل بلدية والمقابلات التي يبرمجها الوالي في يوم الاستقبال الرسمي.

–تحقيقات العمومية التقليدية : وهي اعلانات ورقية تعلق في ادارة البلدية للإعلام المواطنين حول المشاريع و الابداء ارائهم فيها لكن اغلب الاحيان لا يصل خبرها للمواطن.

**المنافسون المباشرون:**

_ التطبيقات والمنصات الوزارية الرسمية.

_ تطبيق شكاوى.

_ منصة نيابتك لشكاوى والعرائض .

_ منصات المشاركة المواطنة المفتوحة مثل CONSUL Democracy التي تدعم النقاشات العامة التصويت وتقديم اقتراحات او منصة Decidim .

**نقاط القوة :**

-المنصات الحكومية التي تمتلك صفة قانونية ورسمية و الزامية ادارية تلزم على الموظفية معالجتها قانونيا .

-لجان الاحياء و الجمعيات المحلية تمتلك ثقل و مسداقية قوية لدى المواطن لأنها توصل مطالبه و تفهم احتياجاته الحقيقية بحكم المعايشة اليومية .

-الصفحات الرسمية في فايسبوك لديها قاعدة متابعين جاهزة مما تسهل توصيل الاعلانات فورا .

-الصفحات الرسمية تمتلك صفة قانونية ورسمية لإدارة بالنسبة للمواطن .

**نقاط ضعفهم :**

-غياب اي منصة تمكن المستثمرين من الاطلاع على السوق الاستثمارية و بذلك الاطلاع على المشاريع التنموية و تبنيها و تمويلها مما يقلل من ابقاء المشاريع دائما متوقفة تنتظر ميزانية الدولة الادارية .

-بطئ معالجة الشكاوي في الادارة و هذا عند تعامل مع مكاتب تقليدية او الجمعيات وهذا يدل على ضعف التتبع الاني لها .

-بوابات الحوكمة و صفحات الفايسبوك تفتقر لخريطة تفاعلية مما يحجب الرؤية الشاملة لحالة جميع الاحياء وهذا يلغي مبدا الشفافية والرقابة اللحظية .

- الفرز العشوائي لأراء المواطنين بسبب عدم اجتماعهم في منصة واحدة مما يصعب على رئيس البلدية اتخاذ القرار الصحيح والسريع.

**الاستراتيجية التسويقية :**

في منصتنا اعتمدنا على استراتيجية P 7فهي أحسن استراتيجية لتحديد كيفية تسويق وتشغيل هذه الخدمة ولضمان جذب جميع الاطراف من مواطن لبلدية لمستثمر

**1) استراتيجية المنتج الرقمي Product :**

حلول خدمة حكومية رقمية تشاركية تقدم بإزدواجية (تطبيق محمول – موقع ويب) بخريطة تفاعلية علبية للشكاوى وتتبع اللحظي للطلبات وكذلك بوابة لعرض مشاريع البلدية الجاهزة للتبني B2B وركزنا على تسهيل وتبسيط واجهة المستخدم اللغوية والبصرية لتلائم جميع المستعملين ليطلعوا على جديد البلدية من قرارات وقوانين عمرانية .

### 2) استراتيجية التسعير المتوازن Price :

**مجانيته للمواطنين:** بناء قاعدة بيانات ضخمة بها جميع ما يحتاج اليه المواطن من ايداع شكاوى، تتبعها، الاطلاع على القرارات والمشاريع والتصويت وجميعها مجانية للمواطنين .

**الاشتراكات والرعاية :B2B/B2G**اعتمدنا على تسعير يتناسب مع ميزانية البلدية وحسب الخدمات المقدمة للمستثمرين والخواص وكذلك تفعيل باقات رعاية مدفوعة .

### 3) استراتيجية الترويج والجذب الذكي Promotion :

**التسويق العضوي الرقمي:** هو التسويق بالمحتوى عبر منصات التواصل الاجتماعي ويكون محتوى توعوي يستهدف البلديات والجماعات المحلية وذلك لنسلط الضوء على نجاح نموذج الشكاوى ومعالجتها جغرافيا في المنصة .

**التسويق المؤسساتي :B2B** تنظيم ملتقيات بها عروض توضيحية موجهة للخواص والمستثمرين والمطورين العقارين وكذلك غرف التجارة لتوضح لهم ماهية المنصة ونبرز عائدها الاستثماري .

**العلاقات العامة:** بما ان المشروع تحت إطار الجامعة لنستغل النطاق الجامعي الحاضن والبلديات التي تبنت المنصة لتقوم بأيام تحسيسية وتوعوية لسكان لتبني ثقافة الرقمنة التشاركية .

### 4) استراتيجية التوزيع والنشر السحابي Place :

وضع المنصة في سحابة رقمية مستقرة وامنة تسهل سرعة الوصول للمنصة في اي مكان وتواجدنا المادي في مقر الشركة الذي جهز بالكامل ليسير جميع العمليات الموجودة في المنصة من تقارير واحصائيات للبيانات وعقد السفقات هناك.

### 5) استراتيجية الكفاءة البشرية People :

التكامل بين مهندس قواعد البيانات وتسير الخوارزميات وكذلك تأمين السحابة الرقمية وبين مهندسي تسير المدينة لوضع القوانين العمرانية وتوطيد العلاقات مع البلديات وصياغة الاستبيانات .

برمجة ورشات تدريبية للموظفين في بلدية الاستخدام لوحة التحكم الخاصة بالبلدية لكي نضمن سرعة التدخل وتحسين السريع لحالة الشكاوى ومطالب المواطنين في الخريطة التفاعلية .

### 6) استراتيجية الادلة المادية والبيئية Physical evidence :

نسعى لتطوير علامة تجارية وهوية بصرية تعكس العصرنة والشفافية لمنصتنا SYNTAGORA بواجهات احترافية، شهادات حماية الملكية الفكرية وًالتقارير الدورية سواءا للمستثمرين او المسيرين كلها مؤشرات تعزز مصداقية الشركة في السوق .

### 7) استراتيجية هندسة العمليات Processes :

**دورة الشكاوي:** تبدا باستقبال الشكوى والمشاكل جغرافيا و ظهورها تلقائيا على الخريطة التفاعلية و بعدها يمكن للمواطن ان يطلع على مراحل معالجة طلبه الاداري ثم يصل التنبيه الادارة.

**دورة تبني المشروع :** بعد ان تضع البلدية المشروع التنموي يطلع عليه المواطن و يقوم بإبداء رأيه و التصويت ثم تفرز الاراء و التصويتات آليا و تحول البيانات لتقارير ليدخل المستثمر الخاص ليتبنى تمويل المشاريع بكل مرونة و سرعة .

# المحور الرابع

## خطة الإنتاج والتنظيم



## 1. عملية الإنتاج:

**مراحل الحصول على خدمتنا الرقمية:**

**الجدول رقم 04: عملية الإنتاج**

| رقم المرحلة | المرحلة | الوصف |
|---|---|---|
| 1 | تحليل الاحتياجات و التصميم الوظيفي | تبدأ العملية بتحديد احتياجات الفئات المستفيدة، حيث يتم تحديد متطلبات المواطنين والبلديات والمستثمرين، ثم تحديد الخدمات والوظائف الأساسية للمنصة، مثل التصويت والاستبيانات والمقترحات ونشر المعلومات الحضرية، إلى جانب الخدمات الرقمية الموجهة للمستثمرين. بعد ذلك يتم إعداد التصور الوظيفي وتصميم واجهات الاستخدام بما يتناسب مع طبيعة كل فئة |
| 2 | التطوير البرمجي | يتم في هذه المرحلة تطوير المنصة وتحويل التصميم الوظيفي إلى خدمة رقمية قابلة للاستخدام، من خلال إنشاء واجهة المواطنين، ولوحة تحكم البلديات، والفضاء المخصص للمستثمرين، إضافة إلى قاعدة البيانات ونظام الإشعارات والوظائف التقنية اللازمة لتشغيل الخدمات |
| 3 | الإختبار و التجريب الميداني | تخضع المنصة لاختبارات تقنية ووظيفية للتأكد من سلامة مختلف الخدمات وسهولة استخدامها من طرف المواطنين والبلديات والمستثمرين، مع رصد الأخطاء والملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة قبل الإطلاق |
| 4 | الإطلاق والنشر | بعد استكمال الاختبارات، يتم إطلاق المنصة وإتاحة خدماتها للمستخدمين، مع تهيئة حسابات البلديات والخدمات المخصصة للمستثمرين، والتعريف بطريقة استخدامها ومتابعة التفاعل الأولي معها. |
| 5 | الصيانة و التحديث المستمر | تستمر عملية تقديم الخدمة بعد الإطلاق من خلال متابعة أداء المنصة، معالجة الأعطال، تحديث الخدمات، تحسين وظائفها، والاستجابة لملاحظات واحتياجات المستخدمين بما يضمن استمرارية الخدمة وجودتها..<br>إضافة خدمات أو وظائف جديدة مستقبلًا بما يتناسب مع تطور المنصة ومتطلبات المستخدمين |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

## 2. التموين:

### 2-1 تحديد سياسة الشراء:

تقوم سياسة الشراء في مشروع **SYNTAGORA** على توفير الاحتياجات الضرورية وفق معايير الجودة والموثوقية والتكلفة المناسبة واستمرارية الخدمة، مع تفضيل الحلول التي تسمح بسهولة الدمج مع المنصة وتضمن إمكانية التطوير والتحديث مستقبلًا.

وتنقسم أهم الاحتياجات إلى:

- **الخدمات التقنية الرقمية** :تتمثل في الاستضافة وقواعد البيانات، خدمات الخرائط وتحديد الموقع، أدوات التطوير، خدمات الإشعارات وأدوات التحليل وإعداد التقارير .
- **التجهيزات المعلوماتية والمادية** :مثل الحواسيب، الطابعة والماسح الضوئي، معدات الاتصال والشبكة، واللوازم المكتبية .
- **الخدمات المهنية المساندة** :الخدمات المحاسبية والقانونية، وبعض الخدمات التقنية أو التصميمية المتخصصة عند الحاجة .

ويتم اختيار كل مورد أو مزود خدمة وفق مدى ملاءمة عرضه لاحتياجات المشروع، مع مراعاة جودة الخدمة، التكلفة، الموثوقية، الدعم والاستمرارية.

## 2-2 أهم الموردين:

يعتمد مشروعنا على مجموعة من الموردين ومزودي الخدمات المحتملين من محليين ودوليين ورقميين حسب طبيعة الإحتياج

**الجدول رقم 05: أهم الموردين**

| الإحتياج | الموردون أو المزودون المحتملون | طبيعة المورد |
|---|---|---|
| الاستضافة وقواعد البيانات | مزودو خدمات الاستضافة السحابية | **رقمي** |
| الخرائط وتحديد الموقع | مزودو خدمات الخرائط أو الحلول مفتوحة المصدر | **رقمي** |
| أدوات التطوير والخدمات البرمجية | منصات وأدوات التطوير المناسبة | **رقمي** |
| التجهيزات المعلوماتية | موردو الإعلام الآلي والتجهيزات المعلوماتية | **محلي** |
| الاتصال بالإنترنت | مزودو خدمات الإنترنت ( إتصالات الجزائر) | **محلي** |
| اللوازم المكتبية | موردو اللوازم والتجهيزات المكتبية | **محلي** |
| الخدمات المحاسبية والقانونية | مقدمو الخدمات المهنية المتخصصون | **محلي** |

**المصدر : من إعداد الطلبة 2026**

## 2-3 سياسة الدفع :

تختلف طريقة الدفع ومدة الحصول على الاحتياجات حسب طبيعة المورد والخدمة أو التجهيز المطلوب، وذلك وفق شروط التعاقد المعتمدة بين المؤسسة والمورد.

**الجدول رقم 06 : سياسة الدفع**

| نوع الاحتياج | سياسة الدفع | وقت الحصول على الخدمة أو التجهيز |
|---|---|---|
| خدمات الاستضافة والخدمات الرقمية | وفق نظام الاشتراك وشروط المزود | بعد تفعيل الاشتراك |
| التراخيص والأدوات الرقمية | وفق شروط المزود | بعد إتمام عملية الدفع والتفعيل |
| التجهيزات المعلوماتية | حسب الاتفاق مع المورد | وفق مدة التوريد المتفق عليها |
| اللوازم المكتبية | عند الشراء أو حسب الاتفاق | عند التسليم |
| الخدمات المهنية | حسب شروط العقد | وفق مدة وطبيعة التعاقد |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

وتتم متابعة عمليات التموين من خلال تحديد الاحتياجات مسبقًا، واختيار المورد المناسب، وإتمام عملية الشراء أو التعاقد، ثم التأكد من مطابقة التجهيزات أو الخدمات للمواصفات المطلوبة وتوفرها بالشكل المناسب لاستمرارية نشاط المشروع

### 3. اليد العاملة:

يعتمد مشروعنا على فريق مصغّر ومتخصص في مرحلة الانطلاق، يتوسّع تدريجياً مع نمو عدد البلديات المتعاقدة. يخلق المشروع في سنته الأولى ثلاثة (03) مناصب عمل مباشرة دائمة، ترتفع إلى ثمانية (08) مناصب في السنة الرابعة (N+3)، إضافة إلى مناصب غير مباشرة لدى الشركاء التقنيين والمتعاملين المحليين.

**المناولة:**

يمكن للمشروع اللجوء إلى المناولة عند الحاجة إلى خدمات متخصصة أو مهام محدودة وغير دائمة، مع الإبقاء على الوظائف الأساسية للمشروع ضمن الفريق. وتشمل أساسًا مسك المحاسبة من طرف محاسب معتمد خارجي، والتوثيق والإجراءات القانونية من طرف موثق، إضافة إلى الاستعانة بجهات متخصصة لتنفيذ حملات الإشهار الرقمي المكثفة عند الحاجة، وذلك بهدف الاستفادة من الخبرات المتخصصة

**الجدول رقم 07 : اليد العاملة للمشروع**

| المنصب | المهام الأساسية | عدد المناصب |
|---|---|---|
| المدير التنفيذي والمالي | الإشراف العام، وضع الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، متابعة الميزانية، تمثيل المشروع أمام الشركاء | 1 |
| مطوّر التطبيق والنظام | بناء المنصة داخلياً، برمجة الواجهات وقاعدة البيانات، دمج الخرائط، الصيانة والتحديث، ضمان الأداء والأمان | 1 |
| مدير العمليات والتسويق | إعداد وتنفيذ الخطة التسويقية، التفاوض مع البلديات والمستثمرين، متابعة العقود والاتفاقيات، إدارة الحملات الرقمية | 1 |
| مناصب لاحقة (من N+2) | محلل بيانات، مكلف بدعم الزبائن، مطوّر ثانٍ، مكلف بالعلاقات المؤسساتية | حسب التخصص |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

## 3. الشراكات الرئيسية :

تُعد الشراكات الرئيسية عنصرًا مهمًا في دعم مشروع **SYNTAGORA**، نظرًا لطبيعته الرقمية وارتباط خدماته بالتسيير الحضري والمشاركة المواطنة. ويعتمد المشروع على بناء علاقات تعاون وتكامل مع مجموعة من الأطراف التي يمكن أن تساهم في تطوير المنصة، دعم انتشارها، وتسهيل تطبيقها ميدانيًا.

وتتمثل أهم الشراكات الداعمة فيما يلي:

**الجدول رقم08: الشراكات الرئيسية**

| طبيعة الشراكة ودورها | الشريك المحتمل |
|---|---|
| اعتماد المنصة كأداة للمشاركة المواطنة، وتنظيم الاستطلاعات والتشاور حول المشاريع والقرارات المحلية. | **المجالس الشعبية البلدية** |
| توفير الخبرة والمعطيات ذات الصلة بالتخطيط والتسيير الحضري، ودعم توظيف مخرجات المنصة في تحسين القرار الحضري. | **مديريات التعمير والمصالح التقنية** |
| دعم قابلية تعميم الحل على مستوى الجماعات المحلية والاستفادة من التوجهات الوطنية المتعلقة بالرقمنة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. | **وزارة الداخلية والجماعات المحلية** |

| | |
|---|---|
| المرافقة في تطوير المشروع، التكوين، التوجيه وربط المشروع بالجهات الداعمة. | **حاضنة الأعمال الجامعية** |
| تقديم الدعم العلمي والخبرة في مجالات التسيير الحضري، وتحليل المعطيات وتطوير الحلول المرتبطة بالمدينة. | **معهد تسيير التقنيات الحضرية ومخابر البحث** |
| المساهمة في الوصول إلى المواطنين، نشر ثقافة المشاركة، واختبار آليات التشاور والمشاركة داخل المنصة. | **لجان الأحياء وجمعيات المجتمع المدني** |
| توفير خدمات الاستضافة والبنية التقنية اللازمة لضمان استمرارية المنصة وأمنها وقابليتها للتوسع. | **مزودو الخدمات التقنية والاستضافة** |
| المساهمة في تمويل المشروع ومرافقته خلال مراحل التطوير والتوسع. | **جهات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة** |

**المصدر : من إعداد الطلبة 2026**

# المحور الخامس

## الخطة المالية



# المحور الخامس

الخطة المالية

## 1. التكاليف والأعباء:

### 1-1التكاليف الإستثمارية:

**الجدول رقم 09: التكاليف الإستثمارية**

| التعيين | العدد | تكلفة الوحدة | التكلفة الإجمالية |
|---|---|---|---|
| حاسوب محمول للمطور | 1 | 140000 | **140000** |
| حاسوب محمول للمؤسس | 2 | 120000 | **240000** |
| طابعة + ماسح وثائق | 1 | 35000 | **35000** |
| أثاث مكتبي بسيط | 1 | 50000 | **50000** |
| المنصة | 1 | 100000 | **100000** |
| المجموع | - | - | **565000** |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

### 1-2 التكاليف التشغيلية:

#### أ- مشتريات لوازم مستهلكة:

**الجدول رقم 10: مشتريات لوازم مستهلكة:**

| التعيين | العدد | تكلفة الوحدة | التكلفة الإجمالية |
|---|---|---|---|
| كابلات وملحقات شبكية | 1 | 20000 | **20000** |
| لوازم مكتبية متنوعة | 1 | 15000 | **15000** |
| اشتراك استضافة سحابية وخدمة بيانات | 12 | 22000 | **264000** |
| ورق وحبر طابعة | 1 | 12000 | **12000** |
| المجموع | - | - | **311000** |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

**ب – أجور العمال:**

**الجدول رقم 11: أجور العمال**

| الوظيفة | العدد | الراتب الشهري | إجمالي شهري | إجمالي سنوي |
|---|---|---|---|---|
| المسؤل التنفيذي | 1 | 50000 | 55000 | **600000** |
| مطور التطبيق والنظام | 1 | 50000 | 50000 | **600000** |
| مسؤول التسويق والعلاقات | 1 | 50000 | 50000 | **600000** |
| المجموع | 3 | - | 135000 | **1800000** |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

**ج – أعباء أخرى:**

**الجدول رقم 12: أعباء أخرى**

| التعيين | السنوية |
|---|---|
| الإيجار | **180000** |
| كهرباء/غاز/ماء | **24000** |
| مصاريف التسويق | **150000** |
| مصاريف الهاتف والإنترنت | **36000** |
| مصاريف التأمينات | **20000** |
| الدراسات والأبحاث | **40000** |
| مصاريف الصيانة | **48000** |
| أجور الوسطاء والأتعاب (محاسب خارجي) | **84000** |
| تكاليف متنوعة (التسجيل القانوني للشركة ) | **60000** |
| المجموع | **642000** |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

## 2. رقم الاعمال:

### 2-1 نظرة تفاؤلية :

**جدول رقم 13: جدول رقم الأعمال بالنظرة التفاؤلية**

| | السنة | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمة 1 | عدد البلديات | 15 | 46 | 155 | 230 | 308 |
| | السعر الوحدة | 100000 | 250000 | 450000 | 600000 | 650000 |
| | رقم الأعمال | 1500000 | 11500000 | 69750000 | 138000000 | 200200000 |
| الخدمة 2 | الكمية (عدد المستثمرين ) | 8 | 25 | 55 | 90 | 110 |
| | سعر الوحدة | 10000 | 25000 | 45000 | 60000 | 65000 |
| | رقم أعمال الخدمة | 80000 | 625000 | 2475000 | 5400000 | 7150000 |
| | إجمالي رقم الأعمال | 1580000 | 12125000 | 72225000 | 143400000 | 207350000 |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

### 2-2 نظرة تشاؤمية :

تفترض النظرة التشاؤمية تأخّر البلديات في اتخاذ قرار التعاقد بسبب طول إجراءات الصفقات العمومية، وتباطؤ إقبال المستثمرين في غياب سابقة نجاح مثبتة. وتُقدَّر الكميات في هذه الحالة بـ 60٪ من الفرضية التفاؤلية مع الإبقاء على نفس شبكة الأسعار:

**جدول رقم 14: رقم الأعمال بالنظرة التشاؤمية**

| السنة | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد البلديات | 9 | 28 | 93 | 138 | 185 |
| عدد المستثمرين | 5 | 15 | 33 | 54 | 66 |
| رقم الأعمال (دج) | 950000 | 7375000 | 43335000 | 86040000 | 124540000 |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

في الفرضية التشاؤمية، قد يتأخر الوصول إلى نقطة التعادل نتيجة انخفاض عدد البلديات والمستثمرين المتعاقدين مقارنة بالفرضية التفاؤلية، غير أن المشروع يحافظ على قدرته على تغطية أعبائه بفضل تطور رقم الأعمال تدريجيًا. ويمكن الحد من أثر هذا التأخير من خلال ترشيد النفقات، خاصة نفقات التسويق، وتأجيل بعض التوظيفات غير الضرورية، إلى جانب تعزيز الخدمات والاستشارات الإضافية المقدمة للبلديات المتعاقدة أصلًا. وتشير التقديرات المالية إلى أن نقطة التعادل تتحقق خلال السنة N+1 في هذه الفرضية

### 3. تقدير رأس المال المطلوب:

**جدول رقم 15: تقدير رأس المال المطلوب**

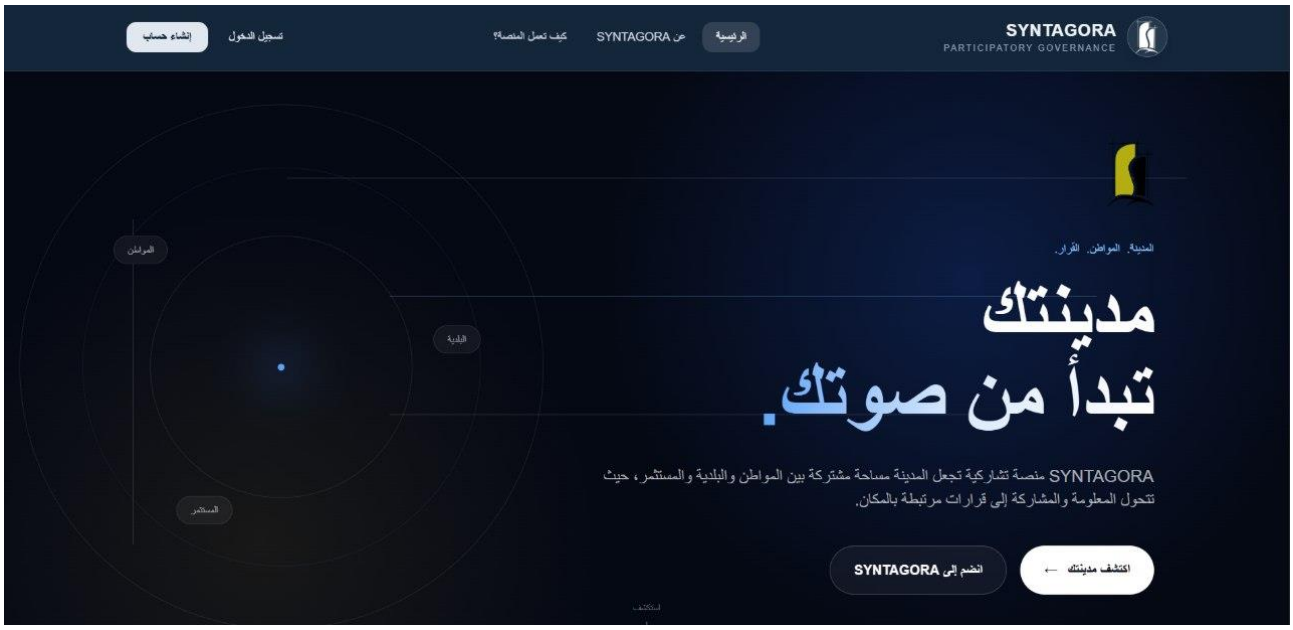
| | |
|---|---|
| التكاليف التشغيلية السنوية | 2753000 |
| التكاليف التشغيلية الشهرية | 229417 |
| تغطية 4 أشهر من التكاليف التشغيلية | 917667 |
| التكاليف الإستثمارية | 565000 |
| المجموع الفرعي | 1482667 |
| هامش الأمان (10 بالمئة) | 148267 |
| رأس المال المطلوب | 1630933 |

**المصدر: من إعداد الطلبة 2026**

# المحور السادس

## النموذج الأولي التجريبي

- /https://syntagora-frontend.onrender.com



# قائمة الملاحق



# الملحق رقم 01

## ميزانية المؤسسة الناشئة

| En milliers DZD | N-2 | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIF** | | | | | | | | |
| Immobilisations Incorporelles (net) | - | - | 80 | 60 | 40 | 20 | 0 | - |
| Immobilisations Corporelles (net) | - | - | 372 | 279 | 186 | 93 | 0 | - |
| **ACTIF NON COURANT** | **-** | **-** | **452** | **339** | **226** | **113** | **0** | **-** |
| Trésorerie | - | - | 0 | 9 265 | 78 737 | 219 384 | 370 815,16 | - |
| **ACTIF COURANT** | **-** | **-** | **0** | **9 265** | **78 737** | **219 384** | **370 815,16** | **-** |
| **TOTAL ACTIF** | **-** | **-** | **452** | **9 604** | **78 963** | **219 497** | **370 815,16** | **-** |
| **PASSIF** | | | | | | | | |
| Capital émis (financement initial) | - | - | 1 631 | 1 631 | 1 631 | 1 631 | 1 631 | - |
| Résultat net de l'exercice | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 151 318,16 | - |
| Report à nouveau (résultats antérieurs) | - | - | 0 | -1 286 | 7 973 | 77 332 | 217 866 | - |
| **CAPITAUX PROPRES** | **-** | **-** | **345** | **9 604** | **78 963** | **219 497** | **370 815,16** | **-** |
| Trésorerie passif | - | - | 107 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| **PASSIFS COURANTS** | **-** | **-** | **107** | **0** | **0** | **0** | **0** | **-** |
| **TOTAL PASSIF** | **-** | **-** | **452** | **9 604** | **78 963** | **219 497** | **370 815,16** | **-** |

# الملحق رقم 02

## جدول حسابات النتائج المتوقعة

| En milliers DZD | N-2 | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vente et produits annexes (CA) | - | - | 1 580 | 12 125 | 72 225 | 143 400 | 207 350 | - |
| Production de l'exercice | - | - | 1 580 | 12 125 | 72 225 | 143 400 | 207 350 | - |
| Achats consommés | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Services Extérieurs et autres consommations | - | - | 953 | 953 | 953 | 953 | 953 | - |
| Consommation de l'exercice | - | - | 953 | 953 | 953 | 953 | 953 | - |
| Valeur ajoutée d'exploitation | - | - | 627 | 11 172 | 71 272 | 142 447 | 206 397 | - |
| Charges de personnel | - | - | 1 800 | 1 800 | 1 800 | 1 800 | 1 800 | - |
| Impôts et taxes et versements assimilés | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Excédent Brut d'Exploitation (EBE) | - | - | -1 173 | 9 372 | 69 472 | 140 647 | 204 597 | - |
| Dotations aux amortissements | - | - | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | - |
| Résultat opérationnel | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 204 484 | - |
| Produits financiers | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Charges financières | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Résultat financier | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Résultat Ordinaire avant impôt | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 204 484 | - |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire (IBS) | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 165,84 | - |
| Résultat net des activités ordinaires | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 151 318,16 | - |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 151 318,16 | - |

# الملحق رقم 03

## حسابات الخزينة

| En milliers DZD | N-2 | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** | | | | | | | | |
| Résultat net de l'exercice | - | - | -1 286 | 9 259 | 69 359 | 140 534 | 151 318,16 | - |
| Ajustements : Amortissements et provisions | - | - | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | - |
| Variation des stocks / clients / fournisseurs | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Flux de trésorerie générés par l'activité (A) | - | - | -1 173 | 9 372 | 69 472 | 140 647 | 151 431,16 | - |
| **Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement** | | | | | | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations | - | - | -565 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B) | - | - | -565 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| **Flux de trésorerie provenant des opérations de financement** | | | | | | | | |
| Augmentation de capital (financement initial) | - | - | 1 631 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C) | - | - | 1 631 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | - | - | -107 | 9 372 | 69 472 | 140 647 | 151 431,16 | - |
| Trésorerie d'ouverture (début de période) | - | - | 0 | -107 | 9 265 | 78 737 | 219 384 | - |
| Trésorerie de clôture (fin de période) | - | - | -107 | 9 265 | 78 737 | 219 384 | 370 815,16 | - |

# الملحق رقم 04

نموذج العمل التجاري

| Customer Segment<br>شرائح العملاء | Distributor Channels<br>القنوات | Value Proposition<br>القيمة المقدمة | Key Activities<br>الأنشطة الرئيسية | Strategy Partners<br>الشركاء الرئيسيون |
|---|---|---|---|---|
| •المواطنون النشطون رقميًا<br>•( B2G) البلديات( 1541) بلدية محتملة<br>•( B2B) مستثمرون ومطورون عقاريون ومقاولون | •تطبيق الهاتف وموقع الويب<br>•لوحة تحكم البلدية وبوابة المستثمر<br>•ملتقيات (B2B) وعلاقات عامة وتسويق رقمي | •للمواطن :قناة سهلة للتعبير والتصويت والتبليغ عبر خريطة تفاعلية<br>•للبلدية :بيانات منظمة تدعم القرار العمومي وفق الإطار القانوني<br>•للمستثمر :دراسات سوق وبيانات ميدانية لدعم قرار الاستثمار | •تطوير وصيانة المنصة )تطبيق + موقع + لوحة تحكم + بوابة مستثمر(<br>•جمع وتحليل بيانات المشاركة المواطنة وتحويلها لتقارير قرار<br>•التسويق والعلاقات المؤسسية) نموذج(7P<br>•إدارة عقود البلديات واشتراكات المستثمرين | •وزارة الداخلية<br>•الولايات و البلديات<br>•لمنصات الوطنية للتحول الرقمي<br>•شركاء تقنيون :استضافة سحابية،ArcGIS<br>• البنوك |
| | Customer Relationship<br>العلاقة مع الزبائن<br>•مواطنون :تفاعل مباشر عبر التطبيق والشبكات الاجتماعية<br>•بلديات :عقود مباشرة ومرافقة تقنية<br>•مستثمرون :اشتراكات دورية وتقارير مخصصة | | Key Resources<br>الموارد الرئيسية<br>•الفريق المؤسس (خبرة ArcGIS، تخطيط حضري، إدارة مالية)<br>•المنصة الرقمية والملكية الفكرية (علامة وحقوق مؤلف مودعة)<br>•قاعدة بيانات المشاركة المواطنة<br>•التمويل الأولي(رأس مال +قرض) | |
| | Revenue Streams<br>مصادر الإيرادات<br>•عقود البلديات (B2G): 100.000 إلى 650,000 دج سنويًا حسب العدد<br>•اشتراكات المستثمرين (B2B) :10,000 إلى 65,000 دج سنويًا<br>•خدمة المواطن :(B2C) مجانية — قناة اكتساب بيانات | | Cost Structure<br>هيكل التكاليف<br>•استثمار أولي565000 دج(عتاد، تصميم، تسجيل قانوني)<br>•تشغيل سنوي :953.000دج (استضافة، إيجار، تسويق، صيانة)<br>•أجور 1800000دج/سنة 3 مناصب | |

## شهادة التوطين :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
حاضنة الأعمال

الرقم : 74/ح أ/2026

### شهادة توطين مشروع مبتكر ضمن القرار 008

يشهد السيد (ة): مدير(ة) حاضنة الأعمال لـ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أن المشروع المقترح تحت عنوان:

تصميم منصة رقمية لتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع قرارات البيئة الحضرية

أن الطالب/الطلبة التالية أسماؤهم:

| الاسم واللقب | الطور الدراسي | القسم | الكلية |
|---|---|---|---|
| صحار أية هيبة الله | ماستر سنة ثانية | قسم تسيير المدينة | معهد تسيير التقنيات الحضرية |
| شريف فرح | ماستر سنة ثانية | قسم تسيير المدينة | معهد تسيير التقنيات الحضرية |

تحت إشراف الأستاذ/الأساتذة التالية:

| الاسم واللقب | الرتبة | القسم | الكلية |
|---|---|---|---|
| دحدوح جمال | MCA | هندسة معمارية | معهد تسيير التقنيات الحضرية |
| حليمة زيداني | MCA | المدينة و العمران | معهد تسيير التقنيات الحضرية |

تم تسجيله على مستوى حاضنة الأعمال لـ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة خلال السنة الجامعية 2026/2025

ضمن القرار 008 (شهادة مؤسسة اقتصادية) المعدل والمتمم للقرار الوزاري 1275.

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون.

حرر في: المسيلة بتاريخ: 2026/09/30

مدير الحاضنة:

حاضنة الأعمال
نائب رئيسة الكلية المشتركة للبحث
في شكل الحاضنة لدى جامعة المسيلة
الدكتورة : سمية فضيلي

© 2026 جامعة محمد بوضياف المسيلة – حاضنة الأعمال

## الاقتراحات والتوصيات:

- ترسيم المنصة بطابع رسمي وسيادي اي تربط قرارات وبيانات (مخرجات) المنصة باتخاذ القرارات في المجالس الشعبية لتعطي مشاركة المواطنين والخواص قيمة تنفيذية وقانونية .

- وضع آليات مشجعة للشركات والمستثمرين للاندماج في المنصة وإبراز المشاريع الاستثمارية المحلية ذات الاولوية التنموية مثل وضع فرص الشراكة بين القطاع الخاص والعام ووضع تخفيض لرسوم الجبائية البلدية مقابل تمويلهم للمشاريع الحضرية .

- واجهة مستخدم سهلة وبسيطة وتطبيق للهواتف الذكية يدعم ثلاث لغات رئيسية لضمان مشاركة كل الفئات المجتمعية دون عوائق تقنية وتفعيل نقاط المواطنة الفعالة بحيث المواطن الاكثر تفاعلا لديه امتيازات وهذا يحول سلوك الشعبي من السلبية والشكوى الى الادارة الفعالة.

- لبناء الثقة في المنصة تنشئ نظام اشعارات شفافا يطلع كل المواطنين والخواص على مسار الاقتراحات والمشاريع من (مرحلة طرح إلى مرحلة التنفيذ).

- اعتماد بروتوكولات أمنية لحماية البيانات الشخصية لمستخدمي المنصة وكذلك ضمان أن المداولات والمعلومات الحساسة التي تخص المشاريع تكون سرية وفق التشريعات المعمول بها.

- مراجعة قانون البلدية وتحديثه لوضع قوانين جديدة تنظم وتحدد آليات الديمقراطية التشاركية لتشرك المجتمع والقطاع الخاص في تسيير الحضري والتخطيط البلدي .

- عصرنة البنية التحتية الرقمية للبلديات بتوفير أحدث التكنولوجيا وشبكات الاتصال الحديثة لتسهيل ربطها مع المنصة الرقمية وتجاوبهم يكون أسرع على انشغالاتهم .

- تنظيم دورات تدريبية لموظفي ومنتخبي البلديات بخصوص إدارة المنصات التفاعلية وتحليل البيانات الضخمة.

- إطلاق حملات توعوية لحث المواطنين والخواص على استخدام الوسائط الرقمية للمساهمة في التنمية المحلية والتسيير .

- إلزام البلدية بنشر كل البيانات الحضرية (النفايات, النقل...) ليتمكن الخواص من اجاد حلول تكنولوجية او تقنية لتطوير المدينة.

## الخلاصة العامة:

تمثل هذه الدراسة تحليلا اكاديميا دقيقا لتطور الحوكمة الحضرية ودورها المحوري في تحديث إدارة المدن المعاصرة من خلال مشاركة المواطنين في صنع القرار الحضري وبالخروج عن الأطر النظرية التقليدية تقدم هذه الأطروحة تقييما علميا وعمليا جوهريا للتحول الضروري من أنماط الإدارة البيروقراطية الأحادية الجانب إلى نموذج حوكمة تشاركي مفتوح وتكمن القيمة المضافة الأساسية لهذا البحث في إثبات أن إشراك المواطنين والجهات الفاعلة المحلية في التخطيط المكاني وتحديد أولويات التنمية ليس مجرد مسعى إداري شكلي بل هو شرط أساسي لمنح الشرعية الاجتماعية للسياسات الحضرية وتخفيف المقاومة للتغيير وتعزيز كفاءة الإدارة المحلية من خلال توجيه الموارد نحو الاحتياجات الفعلية للسكان علاوة على ذلك تظهر النتائج أن النجاح الملموس لهذا النموذج يتوقف على إضفاء الطابع المؤسسي على آليات المشاركة الرقمية والميدانية ضمن الأطر التشريعية التي تحكم الكيانات المحلية إلى جانب الاستفادة من البيانات الضخمة ونظم المعلومات لسد الفجوة بين السلطات المحلية والمجتمع. وبالتالي تعد هذه الأطروحة مرجعا استشرافيا يفتح افاقا جديدة لصانعي القرار لإعادة صياغة السياسات الحضرية بطرق تضمن الاستدامة الحضرية وترسخ المواطنة الفاعلة وتحقق التنمية المحلية الشاملة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب:

1_الصيرفي، محمد. (2008). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الاولى.

2- لحرش، كريم. (2012). الجهوية المتقدمة بالمغرب: رهان للحكامة التشاركية (الطبعة الثالثة). طوب بريس.

3_المهني، م. أ. (2006). نظم المعلومات الجغرافية. المملكة العربية السعودية.

### البحوث والدراسات :

1 -السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري للقطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

### المقالات (المجلات العلمية المحكمة):

1 -أقران، سهام وبوقصة، سليمة (د.ت). متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي والإدارة المحلية والبنوك والمستشفيات.

2- بلقيدوم، ص، ومامن، ح. (2023). المدينة الذكية: آفاق جزائرية بخطى عالمية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 7(2)، 162–176

3 -بوب، آمال وبودبزة، إكرام (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3.

4 -بوفاتح، بلقاسم وقطاف، عبد القادر(2021). دور الحوكمة الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة حالة المملكة العربية السعودية 2022/2021، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشادلي بن جديد الطارف.

5- بزة، سعد، وحمداني، مالية. (2026). الحوكمة الحضرية في الجزائر: إشكالية الفاعلون والأدوار. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 13(3)، 200–214.

6- تخزين (تخريبين)، وليد وبوخرص، أحمد أمين (2022). و اقع و آفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1.

7 -حمدي، جليلة إيمان (2023). دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي: نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03.

8 -درقام، نادية (2019). الديمقراطية التشاركية وعلاقتها بالتنمية المحلية، مجلة أبعاد، المجلد 05، العدد 01.

9 -رداس، مسعودة وغالم، عبد الله (2019). فواعل تسيير الإدارة المحلية في ظل الديمقراطية التشاركية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 03، العدد 01.

10 -ساليمي، جميلة وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2.

11- السياري، محمد. (2018، 16 ديسمبر). مفهوم الحوكمة: التعريف والمبادئ. صحيفة مال

12 -شتيح (شيخ)، إيمان العباسية وبن عبد الله، عادل (2019). المشاركة الشعبية كصورة من الشراكة البيئية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02.

13-طواهرية، آمال، وبن عمر، عادل. (2023). دور الحوكمة الحضرية المحلية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 12(3)، 48–61.

14 -شوك حداد، عباس (2017). نحو شمولية المدينة الذكية: معايير و أبعاد.

15 -الطوخي، سامي (2002) الإدارة بالشفافية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية ، مصر العدد الأول يناير2002،.

16_عبد الرحمان، علي عبد الرحمان (2025). التخطيط المبتكر كآلية لاستخدام البيانات الضخمة في تحسين بنية اتخاذ القرارات، المجلد 22، العدد 7.

17 -عنون، نور الدين وحجيرة، إلياس (2024). نظم المعلومات الجغرافية أداة لجرد وتسيير استخدامات الأرض الحضرية: حالة الاستخدامات التجارية، المجلد 9، العدد 01.

18 -غريسي، سي الطيب الهاشمي والعبسي (2021). [دراسة في التنمية والتحول الرقمي]، العدد 02.

19- كمون، حسين ومعزوز، دليلة (2025). المنصات الرقمية وأهميتها في تعزيز ترتيب الجامعات الجزائرية: منصة التعليم عن بعد أنموذجاً، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3.

20- المناور، فيصل حمد، ويونس، عبد الله، وملاعب، عمر. (2019). نموذج مقترح لإصلاح المؤسسات العامة في الدول العربية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، 21(2)، 9–52.

الملتقيات والمؤتمرات:

1- حرمة، وفاء وتلي، سيف الدين (2022). و اقع المنصات الرقمية للتجارة الإلكترونية: منصة أمازون الرقمية أنموذجاً، الملتقى العلمي الدولي حول اقتصاد المنصات الرقمية: فرص وتحديات، الجزائر.

2- السالمي، جمال وبني عر ابة، سعيد (2018). البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القراروالتخطيط الاستر اتيجي: دراسة وصفية، المؤتمر السنوي الر ابع والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي "البيانات الضخمة و آفاق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي"، مسقط.

3- مكاوي، محمود عبد الرحمان كامل (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية، المؤتمر السنوي الر ابع والعشرين، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

القواميس والمعاجم:

1-Cambridge Dictionary (2020). Petition, Available at: [https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/petition](https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/petition)

2- The Free Dictionary (2020). Petition, Available at: [https://www.thefreedictionary.com/petition](https://www.thefreedictionary.com/petition)

المراجع باللغة الأجنبية :

Articles and Conferences:

1- Akil, Kazem (2019). The Jordanian economy and ways to advance it, Journal of Economics and Administrative Sciences, 26.(117)

2- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of

the American Institute of Planners, 35*(4), 216–224.

3- Anthopoulos, Leonidas and Reddick, Christopher G. (2016). Smart City and Smart Government: Synonymous or Complementary? 2nd ACM International Workshop on Smart City, in Conjunction with WWW2016.

4- Azzuhairi, Talal Nadhune, Fadhil, Abd Ali and Al-Quraishi (2017). Biopolitical aspects of E-Governance in academic institutions: the concepts and mechanics of the application bioeconomy and ecotriopolitic, International Journal, N1 (03), Iraq.

5- Barandiaran, X. E., Calleja-López, A., & Monterde, A. (2018). *Decidim: Political and technopolitical networks for participatory democracy*. Decidim.

6- Bastien, L. (2016). Marketing: le big data, un outil indispensable pour une campagne à succès.

7- Bawany, Narmeen Zakaria and Shamsi, Jawwad A. (2015). Smart City Architecture: Vision and Challenges, International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 6.(11)

8- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*(16), 386–405.

9 -Ghotkar, M. and Rokde, P. (2016). Big Data: How it is generated and its importance.

10 -Gilchrist, Alison (2018). Smart cities, social innovation and smart urban development, Smart Urban Intermediaries.

11 -Hallzheva, Eli (2019). Impact of digitalization on international tax matters (challenges and remedies the taxes committee), European Parliament.

12 -Jucevičius, Robertas, Patašienė, Irena and Patašius, Martynas (2014). Digital Dimension of Smart City: Critical Analysis, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 156.

13-Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues* (Policy Research Working Paper No. 5430). World Bank.

14- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique, 45*(1), 57–95.

15- Pierre, J. (2014). Can urban regimes travel in time and space Urban regime theory, urban governance theory, and comparative urban politics. *Urban Affairs Review, 50*(6), 851–872.

16 -Power, D. J. (2016). Data science: supporting decision-making, Journal of Decision Systems, 25.(4)

17-Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal, 50*(155), 17–28.

18- Stone, C. N. (1989). *Regime politics: Governing Atlanta, 1946–1988*. University Press of Kansas.

19- Su, C. (2017). From Porto Alegre to New York City: Participatory budgeting and democracy. *New Political Science, 39*(1), 67–75.

20- UN DESA. (2022). *United Nations e-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.

21- UN-Habitat. (2002). *The global campaign on urban governance*. United Nations Human Settlements Programme.

22- UN-Habitat. (2020). *World cities report 2020: The value of sustainable urbanization*. United Nations Human Settlements Programme.

23- UN-Habitat. (2023). Enabling meaningful public participation in spatial planning processes. United Nations Human Settlements Programme.

24-United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. United Nations Development Programme.

25-Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

26- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank

**Books and Reports:**

1- Energy Reports.(2021)

2-Giffinger, Rudolf and Meijers, Evert (2007). Smart cities: Ranking of European medium-sized cities, Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology.

3- Northstream (2010). White Paper on Revenue Opportunities, Stockholm, Sweden.

**الشبكة الدولية للإنترنت (المو اقع والمنصات الرقمية):**

1- عدنان، م. ب. (د.ت). البيانات الضخمة ومجالات تطبيقها، موقع جامعة الملك عبد العزيز، متوفرعلى: [https://www.kau.edu.sa/](https://www.kau.edu.sa/)

2- موقع The Arabic Entrepreneur (2022). منشوربتاريخ 2022/12/14، متوفرعلى: the-arabic-entrepreneur.com

3- Les conseils de quartier (2020). Rôle, fonctionnement, charte, composition, Available at: [https://www.mairie15.paris.fr/vie_citoyenne_de_quartier/conseils_de_quartier_156](https://www.mairie15.paris.fr/vie_citoyenne_de_quartier/conseils_de_quartier_156)

4- Rirak Blog (2014). Available at: [https://rirak.blogspot.com](https://rirak.blogspot.com)

5- Smart Cities (2010). Available at: www.smart-cities.eu

**الهيئات الإدارية والمختصة:**

1- المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ (2014). الديمقراطية المحلية ومشاركة المواطنين في العمل البلدي: تونس، (ترجمة: يسرى مقديش).