

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع :

معيقات تطبيق الرقمنة بالإدارات العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية بولاية الأغواط

مؤكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ

إعداد الصالبة:

١. مباركة رحمان

• رميسة كميتر

السنة الدراسية 2024/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

كن عالما .. فان لم تستطع فكن متعلما ، فان لم تستطع
فاحب العلماء ، فان لم تستطع
"فالا تبغضهم "

يقول الله تعالى: "و من يشكر فإنما يشكر لنفسه ".
و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "من لم يشكر
الناس ، لم يشكر الله عز و جل"
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه الذي وفقني لإتمام هذا
البحث العلمي ، و ألهمني الصحة و العافية و العزيمة .
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الدكتورة "رحماني مباركة "
على كل ما قدمته لي
من توجيهات و تعليمات و معلومات قيمة ساهمت في اثناء
موضوع دراستي في
كافة جوانبها ، وأسأل الله أن يجزيهاخير الجزاء على تعبها معي
طيلة هذه الفترة .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي طيلة الخمس سنوات
السيد رئيس اللجنة العلمية الدكتور "عطاء الله طريف "
الذي استقبلني بصدر رحب و قدم لي كافة المعلومات التي
كنت بحاجةها لإتمام بحثي.

كما أتقدم بالشكر و العرفان لجميع اساتذتي قسم علوم
الإعلام والاتصال كل باسمه وبمقامه

الإهداء

• إلى معلمتي الأولى إلى التي رأيته قلبها قبل عينيها، و حضنتني احشاؤها قبل يديها
، إلى شجرتي التي لا

تذبل، إلى الظل الذي آوي إليه كل حين، أمي الحبيبة حفظها الله على تعبها
وسهرها ومساندتها لي في حياتي فلولاها ما وصلت إلى ما وصلت إليه جعل الله كل
عمل وكل ما أقوم به حسنة تجزي بها أمي في الدنيا والآخرة

• إلى قدوتي الأولى، و نبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني و لا يزال يعطيني
بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخارا به أبي الغالي أدامه الله ذخرا لي.
• إلى الشموع التي تنير لي الطريق إلى سندي في الحياة أخوي محمد الأمين
ومحمود

• إلى الجوهرة المضيئة و الدرة المصونة أختي بشرى

• إلى أختي التي لم تلدها أمي كوتر

• إلى خالي العزيز والحبيب إلى الوالد الثاني عبد الحليم جزاك الله عني كل خير وعلى
كل شيء قدمته لي منذ أن ولدت إلى ما أنا عليه ولعائلته الصغيرة

• إلى كل من ساندني وآمن بي خالاتي نعيمة وصورية وبنات خالتي خديجة وشهرة
زاد و إيمان وهديل وأسيل و تالين

• وأصدقائي الأعزاء كل باسمه شكرا على وجودكم بجنبي أدامكم الله ذخرا لي

رميسة كميتي

ملخص الدراسة :

ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوع معوقات تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال تحليل واقع التحول الرقمي وأهم التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعيقه. وتهدف إلى إبراز أثر عوامل مثل ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، غياب التنسيق، ومحدودية الموارد على فعالية الرقمنة. كما تستعرض تطور الرقمنة في الجزائر، ووظائف الإدارة العمومية، ومظاهر الرقمنة داخلها، لتخلص إلى ضرورة اعتماد رؤية استراتيجية شاملة تعزز البيئة الرقمية وتحسن جودة الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة العمومية، الجزائر، معوقات التحول الرقمي، البنية التحتية، .

Abstract :

This study addresses the issue of obstacles to the implementation of digitization in Algerian public administrations, by analyzing the current state of digital transformation and the main structural and organizational challenges it faces. The objective is to highlight the impact of factors such as weak infrastructure, lack of training, poor coordination, and limited resources on the effectiveness of digitization. The study also explores the evolution of digitization in Algeria, the functions of public administration, and digital practices within it. It concludes by emphasizing the need for a comprehensive strategic vision to strengthen the digital environment and improve public service quality.

Keywords: Digitization, Public Administration, Algeria, Digital Transformation Barriers, Infrastructure,

الفهرس العام

صفحات	العنوان
	شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	
3	أولا : الإشكالية:
3	ثانيا : التساؤلات الفرعية :
4	ثالثا : الفرضيات :
4	رابعا : أسباب اختيار الموضوع
4	خامسا : أهمية الدراسة :
5	سادسا : أهداف الدراسة
7	سابعا : منهج الدراسة و تقنياتها:
8	ثامنا : مجتمع البحث وعينة الدراسة
9	تاسعا : حدود الدراسة
9	عاشرا : تحديد مفاهيم الدراسة :
10	حادي عشر : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : مدخل عام حول تطبيق الرقمنة	
17	تمهيد
18	المبحث الأول : مدخل عام حول تطبيق الرقمنة
18	المطلب الأول : مفهوم تطبيق الرقمنة و نشأتها
19	المطلب الثاني : عناصر ومكونات تطبيق الرقمنة
21	المطلب الثالث : أهمية و أهداف تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية
24	المبحث الثاني : معيقات تطبيق الرقمنة
24	المطلب الأول : واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية
28	المطلب الثاني : أسباب التحول إلى الرقمنة

30	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إعاقَة تطبيق الرقمنة في الادارة
34	المبحث الثالث : تطبيق الرقمنة في الجزائر
34	المطلب الأول : ظهور الرقمنة في الجزائر و مراحل تطورها
37	المطلب الثاني : التحديات والجهود المبذولة لبناء بيئة رقمية في المؤسسات العمومية في الجزائر
40	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الرقمنة في الجزائر
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإدارات العمومية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الادارات العمومية
46	المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية
47	المطلب الثاني : وظائف الإدارة العمومية
49	المطلب الثالث : أهمية الإدارة العمومية
51	المبحث الثاني : الإدارة العمومية في الجزائر
51	المطلب الأول : نبذة عن تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية
53	المطلب الثاني : تطور الإدارة العمومية الجزائرية
55	المطلب الثالث : مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر:
58	المبحث الثالث :الادارات العمومية في الجزائر و الرقمنة
58	المطلب الأول : مظاهر الرقمنة في الادارات العمومية :
61	المطلب الثاني : معوقات تطبيق الرقمنة في الادارات العمومية الجزائرية
65	المطلب الثالث: المساعي الحثيثة لتشييد صرح رقمي داخل مؤسسات الادارة العمومية في الجزائر
70	خلاصة الفصل
الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة	
72	أولا : عرض و تحليل نتائج الدراسة
69	ثانيا : نتائج الدراسة
97	ثالثا : التحقق من فرضيات الدراسة
101	الخاتمة
104	قائمة المراجع
110	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
8	الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب كل مديرية
15	جدول رقم 02 : يمثل لمقارنة الدراسات السابقة الجزائرية و العربية
21	جدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين عناصر الرقمنة ومجالات تطبيقها (من إعداد الطالبة)
32	جدول رقم (04) : يمثل تلخيص لصعوبات ومعوقات تطبيق الرقمنة (اعداد الطالبة)
35	الجدول رقم(05) :يمثل المراحل الزمنية وأهم خصائص تطور الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية
42	جدول رقم (06): معيقات تطبيق الرقمنة في الجزائر
52	جدول رقم (07) : ملخص تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية من 1962 إلى 2025"
60	الجدول رقم (08): تلخيص مظاهر الرقمنة في الجزائر حسب القطاعات
72	جدول رقم (09) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس
72	جدول رقم (10) : يمثل توزيع العينة حسب متغير السن
73	جدول رقم (11) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية
74	جدول رقم (12) : يمثل توزيع العينة حسب متغير نوع القطاع الإداري
75	جدول رقم (13) : يمثل توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي
76	جدول رقم (14) : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
76	جدول رقم (15) : يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
77	جدول رقم (16) : يمثل توزيع العينة حسب مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة، أنظمة اتصال، شبكات) في الإدارة
78	جدول رقم (17) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة موصولة بشبكة إنترنت ذات تدفق جيد
79	جدول رقم (18) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا كان نقص تدفق شبكة الانترنت يؤثر على تأدية المهام بالجودة المطلوبة
80	جدول رقم (19) : يمثل توزيع العينة حسب مستوى الكفاءة الرقمية لموظفي الإدارة
81	جدول رقم (20) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تقبل الموظفين لإدخال الرقمنة في الاعمال الادارية

82	جدول رقم (21) : يمثل توزيع العينة حسب سبب عدم تقبل الرقمنة في الادارة
83	جدول رقم (22) : يمثل توزيع العينة حسب إمكانية توفر آليات دعم فني وصيانة للأنظمة الرقمية بشكل منتظم
84	جدول رقم (23) : يمثل توزيع العينة مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية فيما يخص مشاريع الرقمنة
85	جدول رقم (24) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير مشاكل الرقمنة على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية
86	جدول رقم (25) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير ضعف الرقمنة على دقة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين
87	جدول رقم (26) : يمثل توزيع العينة حسب مدى ما إذا ما أدت المعوقات الرقمية إلى تعقيد الإجراءات الإدارية بدل تبسيطها
88	جدول رقم (27) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تلقي الموظفين مشاكل من طرف المواطنين بسبب ضعف الرقمنة ؟
89	جدول رقم (28) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير إستخدام الرقمنة على رضا الموظفين عن بيئة عملهم؟
90	جدول رقم (29) : يمثل توزيع العينة حسب مدى أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها لتجاوز معوقات الرقمنة
91	جدول رقم (30) : يمثل توزيع العينة حسب الوسيلة الأكثر فاعلية لتأهيل الموظفين لمواكبة الرقمنة
92	جدول رقم (31) : يمثل توزيع العينة حسب من المسؤول الأساسي عن إنجاح الرقمنة في الإدارات
93	جدول رقم (32) : يمثل توزيع العينة حسب الطرق أكثر تأثيرا في دعم التحول الرقمي
94	جدول رقم (33) : يمثل توزيع العينة حسب أفضل طريقة لزيادة قبول الموظفين للرقمنة
95	جدول رقم (34) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا تلقي الموظفين دورات تكوينية حول إستخدام تقنيات الرقمنة



مقدمة



مقدمة :

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، الذي منّ مختلف جوانب الحياة، خاصة في مجال الإدارة العمومية. فقد أضحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحديث الهياكل الإدارية، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز مبدأ الشفافية والفعالية في التسيير.

وفي هذا السياق، بادرت العديد من الدول إلى تبني مشاريع رقمية طموحة ضمن سياسات الإصلاح الإداري، منها الجزائر التي أطلقت عدة برامج رقمية تهدف إلى تطوير الإدارة العمومية، وتيسير العلاقة بين المواطن والإدارة. غير أن واقع الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية لا يزال يواجه تحديات ومعوقات متعددة، تعرقل تحقيق التحول الرقمي المنشود، سواء على مستوى البنية التحتية، أو الكفاءات البشرية، أو البيئة التنظيمية والقانونية.

من هذا المنطلق، جاءت هذه المذكرة لتسلط الضوء على أهم معوقات تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية، وتحليل طبيعتها وتأثيرها، مع محاولة تقديم تصور علمي يعكس واقع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية، ويساهم في فهم الإشكاليات المرتبطة به، وذلك اعتمادًا على دراسة ميدانية وتحليل نظري معمق.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، تناول **الفصل الأول** الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض الإشكالية والتساؤلات والفرضيات وأهداف وأهمية الموضوع والمنهج المعتمد، بالإضافة إلى عرض مفصل لأبرز المفاهيم المتعلقة بالبحث والدراسات السابقة. أما **الفصل الثاني**، فقد تم تخصيصه لتقديم مدخل نظري عام حول مفهوم الرقمنة، نشأتها، أهدافها، وعناصرها الأساسية، مع تحليل لأبرز المعوقات التي تعترض تطبيقها في السياق الإداري، سواء في الجزائر أو غيرها من التجارب. بينما تناول **الفصل الثالث** واقع الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال عرض بنيتها ووظائفها ومشكلاتها، ثم ربط هذا الواقع بمستوى تطبيق الرقمنة فيها، وتبسيط الضوء على التحديات التي تواجهها، إضافة إلى الجهود المبذولة من طرف الدولة في سبيل بناء بيئة رقمية فعالة.

وقد خُصص **الفصل الرابع** للجانب الميداني من الدراسة، حيث تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وُزِع على عينة من موظفي الإدارات العمومية الجزائرية. ويهدف هذا الجزء إلى اختبار مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، من خلال قراءة الواقع العملي للرقمنة داخل المؤسسات العمومية، والتعرف على أبرز العوائق التي يواجهها الموظفون عند التعامل مع التحول الرقمي.



الفصل الأول

الإكهار المنفجعي للكراسة



أولاً : الإشكالية:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الرقمنة خياراً استراتيجياً تسعى الدول إلى تبنيه بهدف تحسين الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية في التعاملات الحكومية. وقد خططت الجزائر خطوات مهمة في هذا المجال من خلال إطلاق مشاريع وبرامج تهدف إلى رقمنة الإدارات العمومية بهدف تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل البيروقراطية.

ومع ذلك، ورغم هذه الجهود، لا تزال عملية الرقمنة تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها الفعلي والفعال في الإدارات العمومية الجزائرية. فهناك تحديات تقنية تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، ومدى توفر التجهيزات والبرمجيات الملائمة، بالإضافة إلى قضايا أمن المعلومات وحماية البيانات. كما تواجه هذه العملية معوقات بشرية تتمثل في نقص التكوين الرقمي للموظفين، وضعف التقبل الثقافي للتغيير التكنولوجي داخل المؤسسات العمومية. إلى جانب ذلك، تلعب العوامل التنظيمية والتشريعية دوراً أساسياً في عرقلة هذه العملية، حيث لا تزال بعض النصوص القانونية والإدارية غير متكيفة مع متطلبات الرقمنة، مما يؤدي إلى بطء تنفيذ المشاريع الرقمية أو عرقلتها. كما أن مقاومة التغيير، والبيروقراطية المتجذرة في الإدارة الجزائرية، ونقص التنسيق بين مختلف الهيئات، كلها عوامل إضافية تعيق التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

"ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية؟"

ثانياً : التساؤلات الفرعية :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتعلق بمعيقات تطبيق الرقمنة وتأثيرها على الأداء

الإداري، وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، أبرزها:

1. ما هي أهم الآليات المطبقة (المستخدمة) بالإدارات العمومية الجزائرية ؟
2. ما مدى تأثير هذه المعوقات على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟
3. ما هي الاستراتيجيات والآليات الممكنة لتجاوز هذه المعوقات وتحقيق تحول رقمي فعال في الإدارة العمومية الجزائرية؟

ثالثا : الفرضيات :

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء هذه المعوقات وتأثيرها على الأداء الإداري وجودة الخدمات، مع اقتراح سبل لتجاوزها. وانطلاقاً من هذا، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات، أبرزها:

1. تواجه الإدارات العمومية الجزائرية معوقات تقنية، بشرية، وتنظيمية تعرقل تطبيق الرقمنة.
2. تؤثر هذه المعوقات سلباً على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
3. هذه المعوقات يمكن تجاوزها عبر تطوير البنية التحتية، تكوين الموظفين، وتحديث التشريعات.

رابعا : أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الإداري.
- الرغبة في دراسة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- المساهمة في تقديم حلول عملية لتعزيز الرقمنة في الإدارة العمومية.

2- الأسباب الموضوعية:

- جدارة الموضوع بالدراسة نظراً لحدائته في المجتمع الجزائري .
- مواجهة الإدارات العمومية الجزائرية لصعوبات متعددة في تبني الرقمنة بشكل فعال.
- الحاجة إلى دراسات أكاديمية تسلط الضوء على معوقات الرقمنة وتقتراح حلولاً لها.
- مواكبة الجهود الحكومية في الجزائر لتطوير الإدارة الإلكترونية وتحقيق التحول الرقمي.

خامسا : أهمية الدراسة :

1- الأهمية النظرية:

- تسلط الضوء على مفهوم الرقمنة وأهميتها في تطوير الإدارات العمومية.
- تساهم في إثراء الدراسات الأكاديمية حول التحول الرقمي في الجزائر.
- توضح العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مشاريع الرقمنة في المؤسسات العمومية.

2- الأهمية التطبيقية:

- تساعد في تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية.

- تقدم مقترحات وحلول عملية لتعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري.
- تدعم صناع القرار في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لتسريع عملية الرقمنة.
- تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل البيروقراطية.

سادسا : أهداف الدراسة

1. تحليل واقع الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال استعراض مدى تقدم تطبيقها والتحديات التي تواجهها.
2. تحديد أبرز المعوقات التي تعوق التحول الرقمي، سواء كانت تقنية، بشرية، تنظيمية أو قانونية.
3. دراسة تأثير هذه المعوقات على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
4. اقتراح حلول واستراتيجيات فعالة لتجاوز العقبات وتحقيق رقمنة ناجحة في الإدارات العمومية.
5. المساهمة في تطوير السياسات الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي وتعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة العمومية.

سابعا : منهج الدراسة و تقنياتها:

1- منهج الدراسة:

يقدم المعجم الفلسفي تعريفا للمنهج بأنه وسيلة محددة و له غاية معينة، ويعرف "بيتل" المنهج بصفة عامة على أنه الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها . (عبود عبدالله العسكري، 2004، ص45)

نظراً لطبيعة الموضوع المرتبط بتشخيص واقع تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية، وتحليل المعوقات التي تحول دون تحقيق تحول رقمي فعال، فإن هذه الدراسة تُصنّف ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى وصف الظاهرة قيد البحث وتحليلها من مختلف الزوايا بهدف الوصول إلى تفسيرات علمية ومعطيات دقيقة تساعد على فهم أبعاد المشكلة واقتراح حلول لها.

أما من حيث المنهج المعتمد، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي مسحي ، نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث يتيح:

- وصف الواقع الفعلي لتطبيق الرقمنة داخل الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال رصد الممارسات، السياسات، وأوجه القصور في الميدان.
- تحليل المعطيات والمعلومات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة، بغية تفسير أسباب المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية التي تم رصدها.
- استخلاص النتائج واقتراح توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تسهم في تحسين فعالية تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية

2- أدوات جمع البيانات :

تُعدّ مرحلة جمع البيانات من المراحل الحساسة جداً في البحث العلمي؛ إذ تتطلب عناية ودقة كبيرتين من الباحث. لذلك، يلجأ معظم الباحثين إلى استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، وهو الأسلوب الذي تم اعتماده في دراستنا.

ومن هنا، جاءت طبيعة الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على النحو التالي: الاستمارة الاستبائية

أ- **الإستبيان** : يعتبر الاستبيان دليلاً أو مرشداً يوجّه الباحث أثناء المقابلة التي تتم بينه وبين المبحوث. يقوم الاستبيان بتحديد مسار المقابلة، وموضوعاتها، وطبيعة المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها. وتتضمن الإستبيان عادة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

وفي هذا السياق، يُشدد بعض الباحثين على أن "أسئلة الاستمارة يجب أن تُصاغ بناءً على مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، كما أن تصميمها يُعدّ إحدى المراحل المنهجية الأساسية التي تستوجب عناية خاصة للوصول إلى نتائج دقيقة". (عبد الحميد، محمود. 2012. ص45)

لذا، تم تصميم استمارة بحثنا بناءً على الفرضيات التي انطلق منها البحث، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف قياس تلك الفرضيات. وقد مرّت صياغة الاستمارة بعدة مراحل تضمنت توزيع الأسئلة على أربعة محاور رئيسية:

- المحور الأول : البيانات الشخصية
- المحور الأول: المعوقات التقنية، البشرية، والتنظيمية لتطبيق الرقمنة
- المحور الثاني: تأثير المعوقات على الأداء الإداري وجودة الخدمات
- المحور الثالث: الاستراتيجيات والآليات لتجاوز معوقات الرقمنة

ثامنا : مجتمع البحث وعينة الدراسة

1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين والعاملين في الإدارات العمومية بولاية الأغواط، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع الرقمنة أو التعاملات الإدارية الإلكترونية. ويشمل هذا المجتمع:

- موظفي مديرية الصحة
- موظفي مديرية الثقافة
- موظفي مديرية السياحة والصناعات التقليدية
- إطارات وموظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط

ويُعتبر هذا المجتمع ملائماً لطبيعة موضوع الدراسة، لكون هذه الإدارات تمثل قطاعات مختلفة (خدمائية، ثقافية، تعليمية) مما يسمح بالحصول على تصور شامل حول مدى تقدم الرقمنة ومعيقاتها من زوايا متعددة.

2. عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة شمول مجتمع الدراسة بالكامل، تم اعتماد عينة عشوائية تتكون من عدد محدد من الموظفين والإطارات العاملين في هذه المؤسسات، ممن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- لديهم اطلاع أو تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية أو مشاريع الرقمنة في الإدارة.
- لديهم استعداد للمشاركة في الاستبيان أو المقابلة.
- يشغلون مناصب متنوعة (إطارات، تقنيين، موظفين إداريين، أعوان).

وقد بلغ حجم العينة (يُذكر العدد الدقيق هنا لاحقاً، مثل 60: موظفًا موزعين كما يلي:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب كل مديرية

الإدارة	عدد العينة
مديرية الصحة	20
مديرية الثقافة	12
مديرية السياحة	14
جامعة عمار ثليجي	14

تم اختيار هذه العينة لضمان تمثيل مختلف القطاعات والنشاطات، مع مراعاة التوازن بين الجنسين، تفاوت الرتب، وتعدد سنوات الخبرة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج ويُسهم في تفسير الفروقات المحتملة في الآراء حول معيقات الرقمنة.

تاسعا : حدود الدراسة

لتحديد نطاق البحث وضبط متغيراته، تم وضع حدود منهجية تساعد في توجيه الدراسة وضمان دقتها، ويمكن تصنيف هذه الحدود كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تُعنى هذه الدراسة بتحليل معيقات تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية، وتركز بشكل خاص على الجوانب التقنية، البشرية، التنظيمية والتشريعية، دون التوسع في دراسة الرقمنة في القطاع الخاص أو المؤسسات الأمنية أو القضائية. كما تسعى إلى ربط هذه المعوقات بتأثيرها على الأداء الإداري وجودة الخدمات العمومية.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة ميدانياً على ولاية الأغواط، وقد تم اختيار أربع إدارات عمومية كميدان للبحث، وهي:

- مديرية الصحة
- مديرية الثقافة
- مديرية السياحة والصناعات التقليدية
- جامعة عمار ثليجي

ويمثل هذا الإطار المكاني نموذجاً واقعياً يعكس جزءاً من واقع الإدارة العمومية الجزائرية، مع الإقرار بعدم إمكانية تعميم النتائج على جميع ولايات الوطن بشكل مطلق، وإن كانت النتائج قابلة للمقارنة.

3. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، تحديداً خلال الفترة الممتدة بين 15 جانفي إلى غاية 15 ماي 2025 ، وهو الإطار الزمني الذي شمل عمليات تصميم أدوات البحث، جمع البيانات، وتحليل النتائج.

عاشرا : تحديد مفاهيم الدراسة :

1- تعريف الرقمنة:

لغة: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق بأنها : "عملية إلكترونية تهدف إلى إنتاج رموز رقمية، سواء انطلاقاً من وثيقة أو مادة ملموسة، أو من إشارات إلكترونية تماثلية (تناظرية). وتتمثل هذه العملية في تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، وتشمل هذه المعلومات مختلف الأشكال كالنصوص، الصور، البيانات، التسجيلات الصوتية، أو أي محتوى آخر. (رضوان بن عيسى، يونس معمرى، 2020، ص37)

اصطلاحاً:

هي العملية التي بمقتضاها تحويل البيا ت إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يتم عرضها على الحاسب استخدام أجهزة المسح الضوئي.

إجرائياً:

هي تقنية حديثة التكوين تعمل على تحويل المعلومات والبيات بمختلف أنواعها سواء التعليمية أو البيداغوجية في الجامعة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي لاعتماد على الحاسب الآلي وشبكة المعلومات لتمكين مختلف الفئات المستهدفة لاستفادة منها.

حادي عشر : الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للباحث في مساعدته على الاختيار السليم لموضوع البحث، وتجنبه مشقة تكرار الدراسات السابقة، بالإضافة إلى اطلاعه على جوانب الموضوع بشكل شامل، مما يتيح له التعرف على الصعوبات والمشكلات التي واجهت الباحثين الآخرين، والحلول التي توصلوا إليها لمواجهة تلك المشكلات، ومحاولة تجنبها، مما يضمن الاستفادة من تجاربهم. كما تُزوّد الدراسات السابقة الباحث بالعديد من المصادر والمراجع.

الدراسات المحلية

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث رضوان بن عيسى يونس المعمري ، بعنوان: "واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي أنموذجاً" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، السنة الجامعية 2019-2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الرقمنة، باعتبارها أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي ظهرت في القرن 21، والتي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيات الاتصال الحديثة. وقد فرض هذا الواقع على المؤسسات، وبخاصة الجامعات، ضرورة تبني عملية الرقمنة وتطبيق أسسها في مختلف الإدارات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية، من خلال التعرف على واقع جهود الرقمنة ومدى الاعتماد عليها في جامعة العربي بن مهيدي، وكذلك الاستراتيجيات المتبعة في هذا الشأن. وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

1. ما هي مختلف مظاهر الرقمنة في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تطبقها إدارة جامعة أم البواقي من أجل تجسيد الرقمنة على مستوى الجامعة؟
3. ما هي الإمكانيات التي خصصتها إدارة الجامعة لتحسين عملية الرقمنة؟
4. ما هي أبرز الفئات المستهدفة في عمليات الرقمنة على مستوى جامعة العربي بن مهيدي؟
5. ما هي المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة وتمنع تكريس الرقمنة؟
6. ما هي الحلول المقترحة من قبل إدارة الجامعة لتحسين خدمات الرقمنة؟

اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب للتعرف على واقع الرقمنة وتحدياتها في هذه الجامعة الفتية. كما استُخدمت أدوات المقابلة والملاحظة العلمية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموارد البشرية ذات الصلة بتسيير عمليات الرقمنة في الجامعة، سواء على مستوى الإدارة المركزية أو الكليات والأقسام أو فرق التكوين. تم اختيار عينة قصدية مكونة من ستة مسؤولين في الجامعة، وهم:

- د. فوزي شوق (نائب مدير الجامعة).
- برهان قرامة (نائب مدير الجامعة المكلف بالبحث العلمي).

- طلبة زكريا (مسؤول مركز الأنظمة وشبكات الإعلام الآلي والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد).
 - أمال وسار (مسؤولة ميدان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
 - أ.د. بن زروال فتيحة (مسؤولة ميدان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
 - أ. مليك محمد (مسؤول تخصص سمعي بصري بقسم العلوم الإنسانية).
- وقد توصلت الدراسة إلى أن الباحثين اكتفيا بوضع تصور للتأثير، نظراً للظروف الصحية الناتجة عن جائحة كورونا التي حالت دون جمع البيانات ميدانياً.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث شيوة سالم بعنوان "الرقمنة في مكتبات الجامعة الجزائرية - دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة بن يوسف بن خدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2007-2008.

تناولت الدراسة موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية، حيث بحثت في الجوانب العامة والخاصة لتقنية الرقمنة، وحاولت بناء خلفية نظرية شاملة تؤسس لفهم أعمق لهذه التقنية. وتمحور السؤال الرئيسي للدراسة حول:

ما هو واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية؟ وكيف يمكن تصور مستقبلها؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع الرقمنة في مكتبة الجامعة الجزائرية؟
2. هل الشروط التقنية، المادية، المالية، والبشرية في مكتبات الجامعة كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة؟
3. هل توجد استراتيجية وطنية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية؟
4. هل تُعد الرقمنة مطلباً اجتماعياً جديداً يلبي حاجات المستفيدين من المعرفة؟ وهل يمكن اعتبارها خياراً استراتيجياً في بيئة مكتباتنا الحالية؟

الفرضيات:

1. هناك مبادرات ومحاولات للاستفادة من تكنولوجيا الرقمنة.
2. تمتلك المكتبات الجامعية الشروط التقنية والمادية والمالية والبشرية لتطبيق الرقمنة.
3. هناك إشراف وتنسيق جماعي رسمي على جهود الرقمنة في المكتبات الجامعية.
4. تُعد الرقمنة اختياراً وحثمية مهنية لتحسين خدمات المستفيدين.

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، وأدوات جمع البيانات تمثلت في المقابلة وتحليل المحتوى. وتمحور مجتمع الدراسة حول المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر.

نتائج الدراسة:

1. **مهنيًا وإداريًا:** لا تزال الرقمنة تُعد في المجال النظري حلاً مثاليًا، بينما تواجه في الواقع مشكلات تتعلق بالجانب الفني والتقني.
2. **تقنيًا:** هناك قلة في الكفاءات المؤهلة، وضعف في مشاريع التحويل الرقمي رغم بعض المبادرات الإيجابية.
3. **منهجيًا:** غياب استراتيجية واضحة ومحددة للرقمنة، مع توقف العديد من المشاريع بسبب عدم ملاءمتها لوضعية المكتبات الحالية.
4. **اجتماعيًا:** غياب الحس الثقافي والاجتماعي الداعم لهذه التكنولوجيات، مع استمرار بعض السلوكيات السلبية لدى المستخدمين.

الدراسة الثالثة:

دراسة للباحثين نصري بثينة ومقراني رحاب بعنوان: "دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية - دراسة ميدانية على أساتذة جامعة العربي التبسي-تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي-تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2021-2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية في الجامعة، والكشف عن طبيعة مساهمة التسيير الرقمي في إدارة شؤون الأساتذة، بالإضافة إلى التعرف على أهم البرمجيات والتجهيزات والوسائل المتوفرة لمساعدة الأساتذة في معالجة ملفاتهم المهنية.

السؤال الرئيسي: ما هو دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة مساهمة التسيير الرقمي في شؤون الأساتذة؟
2. ما هي أهم البرمجيات التي تساهم في تنظيم شؤون الأساتذة؟
3. ما درجة مساهمة التجهيزات والوسائل في أداء الأساتذة لمهامهم البيداغوجية؟
4. ما درجة مساهمة الإطار المؤهل في تكوين الأساتذة على الأساليب الرقمية؟

الفرضيات:

1. يساهم التسيير الرقمي بدرجة عالية في إدارة شؤون الأساتذة.
 2. من أبرز البرمجيات المستخدمة PRFU، ASJP، Moodle، Progress.
 3. تسهم التجهيزات المتوفرة بدرجة عالية في تسهيل أداء مهام الأساتذة.
 4. يساهم الإطار المؤهل في تكوين الأساتذة بدرجة عالية على الأساليب الرقمية.
- اعتمدت الباحثتان في المدخل النظري على المقارنة البنائية الوظيفية، ونظرية النسق الفني الاجتماعي، والتحليل الاستراتيجي لميشال كورنيه.
- أما من الناحية المنهجية، فاعتمدتا على المنهج الوصفي، واستخدمتا أدوات الملاحظة، الاستبيان، والمقابلة لجمع البيانات.
- تكوّن مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي التبسي - تبسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 206 مفردة.

ثانيا : الدراسات الدولية

الدراسة الأولى : دراسة ريم محمد إسماعيل العابد (2020): "واقع استخدام المكتبات الرقمية"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع استخدام طلبة الدراسات العليا للمكتبات الرقمية في جامعة الشرق الأوسط بالأردن. تمحورت إشكالية البحث حول تحديد درجة استخدام الطلبة لهذه المكتبات، والصعوبات التي يواجهونها، بالإضافة إلى رصد الفروق الإحصائية حسب النوع الاجتماعي والكلية.

المنهج والأدوات:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من 206 طالبًا وطالبة من طلبة الماجستير.

أبرز النتائج:

- درجة استخدام المكتبات الرقمية كانت مرتفعة لدى الطلبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي.
- توجد فروق دالة حسب الكلية لصالح كلية تكنولوجيا المعلومات.
- الصعوبات كانت في مستوى متوسط، مع فروق لصالح كلية العمارة والتصميم.

الدلالة:

تؤكد هذه الدراسة أهمية البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الجامعية وأثرها على تعزيز استخدام المصادر الرقمية، وهو ما يتقاطع مع موضوع الشبكات الاجتماعية كمصادر رقمية تعليمية بديلة أو مكملّة.

الدراسة الثانية :

دراسة هالة عبد القادر سعيد السنوسي (2019): "أدوار المنصات الإلكترونية والشبكات الاجتماعية"

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المنصات التعليمية الإلكترونية والشبكات الاجتماعية كبيئات تعلم تواصلية وتشاركية في التعليم الجامعي، من خلال تجربة طالبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

المنهج والعينة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 204 طالبة من المستوى السادس والثامن، وتم توزيعهن عشوائيًا لاستخدام منصتي بلاك بورد وتويتر، واعتمدت الدراسة على استبيان لجمع البيانات.

النتائج الأساسية:

- بلاك بورد أُستخدم كبيئة تعليمية، تشاركية، تواصلية، وقابلة للاستخدام.
- تويتر أُستخدم كبيئة تواصلية، قابلة للاستخدام، تشاركية، وتعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة في استخدام المنصات بين المستوى السادس والثامن.
- أوصت الدراسة بدمج المنصات المغلقة والمفتوحة بما يتناسب مع طبيعة التعلم الجامعي.

الدلالة:

تبرز الدراسة أهمية الشبكات الاجتماعية كمنصات تعليمية غير تقليدية، حيث يمكن استثمارها في التعليم التفاعلي، خاصة في بيئات التعلم عن بعد.

الدراسة الثالثة : دراسة أماني محمود علي السيد (2022): "التعليم الجامعي في مصر: مقتضيات الرقمنة واقتصاد المعرفة"

تناولت هذه الدراسة متطلبات التحول الرقمي في التعليم الجامعي المصري في ظل اقتصاد المعرفة، مركزة على كفاءات رقمية التعليم الجامعي وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية.

المنهج والعينة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستشرافي (دراسات مستقبلية)، وطُبقت الدراسة على ثلاث عينات من الخبراء (35، 30، و 26 خبيراً)، وتم استخدام أسلوب دلفاي.

أبرز النتائج:

- توافق كبير (بنسبة 100%) بين الخبراء على أهمية تصميم برامج تعليمية رقمية.
- تأكيد أهمية المتطلبات البشرية لإنجاح الرقمنة.
- الحاجة إلى إعادة هيكلة البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب الكافي.

الدلالة:

تؤكد الدراسة ضرورة التوجّه الجاد نحو رقمنة التعليم العالي، وتعزيز دور التكنولوجيا الرقمية والشبكات كوسيط بين الطالب والمعرفة.

جدول رقم 02 : يمثل لمقارنة الدراسات السابقة الجزائرية و العربية

الدراسة	الدولة	الهدف	المنهج	العينة	أبرز النتائج
ر. بن عيسى و ل. رحموني (2020)	الجزائر	واقع استخدام المكتبات الجامعية الرقمية	وصفي	طلبة جامعيون	استخدام محدود، ضعف التكوين والوعي الرقمي
شيوه سالم 2008	الجزائر	أثر الرقمنة في التعليم العالي	وصفي تحليلي	أساتذة وإداريون	بنية تحتية ضعيفة، نقص في التكوين، الحاجة للإصلاح
نصري بثينة ومقراني رحاب 2022	الجزائر	التحول الرقمي في المكتبات الجامعية	وصفي	مسؤولون وأمناء مكتبات	غياب استراتيجية رقمية، نقص الكفاءات، مشاكل تمويل
ريم العابد (2020)	الأردن	معرفة واقع استخدام المكتبات الرقمية	وصفي	206 طالب ماجستير	استخدام مرتفع، صعوبات متوسطة، فروق لصالح كلية IT
هالة السنوسي (2019)	مصر	تحليل أدوار المنصات الإلكترونية والشبكات الاجتماعية	وصفي تحليلي	204 طالبة	بلاك بورد وتويتر فعالان، فروق حسب المستوى الدراسي
أماني السيد (2022)	مصر	تصور رقمي للتعليم الجامعي	وصفي استشرافي (دلفاي)	91 خبيراً	إجماع على أهمية الرقمنة، دعم واسع للبرنامج المقترح



الفصل الثاني

مدخل عام حول تطبيق الرقمنة



تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية، التي أثرت على مختلف جوانب الحياة، خاصة في ميدان الإدارة العمومية. وأصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا تسعى إليه الحكومات من أجل تحسين الأداء، تعزيز الشفافية، وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين. وفي هذا السياق، أصبحت الرقمنة ضرورة وليست ترفاً، حيث أضحت الإدارة الحديثة مطالبة بتبني نماذج رقمية جديدة تتماشى مع متطلبات العصر، وتحديات الحوكمة، وكفاءة الخدمة العمومية.

ينطلق هذا الفصل لتقديم أرضية مفاهيمية وتحليلية حول تطبيق الرقمنة، بداية من الوقوف على مفهومها ونشأتها، وعناصرها الأساسية، مروراً ببيان أهميتها وأهدافها داخل المؤسسات العمومية. كما يتطرق إلى العقبات التي تعيق تحقيق هذا التحول الرقمي، سواء على المستوى النظري أو من خلال الواقع الجزائري، وصولاً إلى تتبع مراحل تطور الرقمنة في الجزائر والجهود المبذولة لبناء بيئة رقمية فعالة، مع التركيز على التحديات الجوهرية التي تقف أمام هذا المسار الحيوي.

المبحث الأول : مدخل عام حول تطبيق الرقمنة

المطلب الأول : مفهوم تطبيق الرقمنة و نشأتها

أولاً : مفهوم الرقمنة

تُعرف الرقمنة بأنها عملية تقنية تهدف إلى تحويل الوثائق، بغض النظر عن نوعها أو شكلها، إلى صيغ رقمية، يرافقها عمل فكري وتنظيمي يشمل الفهرسة والجدولة وتمثيل المحتوى. (دهومي الصالح، 2001، ص 72)

كما تُعد الرقمنة أسلوباً لتحويل البيانات إلى هيئة رقمية تُسهل معالجتها إلكترونياً، ويشمل ذلك تحويل النصوص أو الصور - سواء كانت فوتوغرافية أو خرائط - إلى إشارات ثنائية، باستخدام أجهزة المسح الضوئي، لعرضها والتعامل معها عبر الحاسوب. (فارج عبد الرحمن، 2005، ص 38).

كما يُنظر إلى الرقمنة على أنها وسيلة تقنية تهدف إلى تحويل الوثائق المحفوظة على حوامل تقليدية، مثل الورق أو الأشرطة المغناطيسية والفيديوهات والأفلام، إلى صيغ إلكترونية قابلة للعرض والمعالجة رقمياً. ومن خلال هذه العملية، تتحول الوثائق الورقية وغيرها من الأشكال التقليدية إلى وثائق رقمية، مما يجعل الوصول إليها أسهل وأسرع، ويضمن حفظها واسترجاعها بطريقة أكثر أماناً وفعالية. (شريف صليحة، خرباشي زهرة، 2022، ص 09)

ثانياً : نشأة وتطور الرقمنة

يرتبط ظهور الرقمنة بسلسلة من التطورات التي عرفتها مؤسسات المعلومات، خاصة مع بدايات استخدام الحاسوب في تسيير الأعمال المكتبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ خمسينيات القرن الماضي. وقد أشار "هرتر" إلى أن من أبرز نتائج هذه المرحلة استبدال السجلات الورقية بنظيراتها الإلكترونية، وهو ما مهد الطريق أمام المكتبات للانخراط في شبكات تبادل السجلات، خاصة في مجالات الفهرسة التعاونية والإعارة المشتركة بين المكتبات.

وفي هذا السياق، برز "مشروع المكتبة الكونية" كأحد أبرز المبادرات، حيث سعت من خلاله القوى الكبرى، المعروفة بمجموعة السبع، إلى توحيد فهارس المكتبات ونصوصها على الصعيد العالمي، في محاولة لجعل مصادر المعرفة قابلة للبحث عبر الإنترنت، وتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات من أجل توسيع آفاق الوصول إلى المعلومات.

وقد جاءت هذه الجهود نتيجة سلسلة من الاجتماعات الدولية، كان أبرزها اجتماع بروكسل سنة 1995، الذي حُصص لدعم التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وتبنت الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع الطموح، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء "نازا" التابعة لوزارة الدفاع، حيث تم إنشاء ست مكتبات رقمية تُعنى بدعم البحث العلمي والتعليم العالي، بالشراكة مع عدد من المؤسسات الفاعلة.

وسرعان ما انتقلت هذه التجربة إلى القارة الأوروبية من خلال مبادرات مماثلة، أبرزها مشروع "ذاكرة مموريا"، الذي شاركت فيه المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف أكسفورد للنصوص، ومعهد تولون للبحوث العلمية. وقد ركزت هذه المبادرة على حفظ الإنتاج الفكري في مجالات محددة، وشكلت نواة للاندماج في مشاريع رقمية ضخمة على مستوى العالم. (أحمد الكبيسي، 2008، ص 6)

المطلب الثاني : عناصر ومكونات تطبيق الرقمنة

تُعد الرقمنة الإدارية مرحلة متقدمة في تطور أنماط وأساليب الإدارة، إذ تركز على تحويل الأنشطة والإجراءات الإدارية من صورتها التقليدية إلى صيغة إلكترونية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من العناصر الأساسية، وهي كما يلي:

أولاً : عتاد الحاسوب (Hardware)

يمثل البنية التحتية المادية لأي نظام رقمي إداري، ويشمل الحواسيب، الخوادم، أجهزة التخزين، المساحات الضوئية، الطابعات، أجهزة الربط الشبكي وغيرها من الأدوات.

و لا يمكن تنفيذ الرقمنة بدون بيئة مادية متطورة تدعم العمليات الإلكترونية، لذا يُعد عتاد الحاسوب شرطاً أساسياً لتطبيق الرقمنة الإدارية، خاصة في ما يتعلق بأتمنة الوثائق وتخزين قواعد البيانات بشكل رقمي. (ياسين سعد غالب ، 2010، ص 12).

ثانياً : برمجيات الحاسوب (Software)

وهي النظم التشغيلية والتطبيقية التي تدير الموارد الرقمية. تنقسم إلى:

- برامج النظام: (System Software) مثل أنظمة التشغيل (Windows ، Linux).

▪ برامج التطبيقات: (Application Software) مثل برامج إدارة الوثائق، نظم الموارد

البشرية، نظم المعلومات الجغرافية، وغيرها.

و البرمجيات تمثل العقل التشغيلي للنظام الرقمي، وتُعد أدوات فعالة لتنفيذ المهام الإدارية عن بُعد، مما يسهل عملية الأرشفة الإلكترونية، المعالجة الرقمية للمعلومات، واتخاذ القرار بناءً على قواعد بيانات دقيقة وفورية. (ياسين سعد غالب ، 2010، ص 12).

ثالثا : شبكات الاتصال (Networking)

تشمل البنية الاتصالية التي تربط مختلف أجهزة وأنظمة المؤسسة عبر الإنترنت أو الشبكات الداخلية (Intranet) وتتيح تبادل البيانات والمعلومات بشكل سريع وآمن.

حيث لا تتحقق الإدارة الرقمية دون وجود شبكات اتصالات فعالة، إذ تُعد أساسًا لتطبيق الخدمات الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني الإداري، الاجتماعات عبر الإنترنت، وخدمات الحوسبة السحابية.

رابعا : الموارد البشرية الرقمية (صنّاع المعرفة)

وهم الخبراء والمختصون والمديرون القادرون على إدارة النظم الرقمية وتوظيفها بفعالية. هؤلاء يمثلون "البُعد الإنساني" في الرقمنة، ويُطلق عليهم أحياناً اسم "الدكاء البشري التنظيمي".

يمكن امتلاك أحدث العتاد والبرمجيات، ولكن دون كفاءات بشرية مدربة، فإن الرقمنة تبقى غير مُفعّلة. لذا، فإن تدريب العاملين وتأهيلهم للتحويل الرقمي يُعد من بين أهم عناصر تطبيق الرقمنة. (ياسين سعد غالب ، 2010، ص 13).

و يمكن تلخيص ما سبق بأنه لكل عنصر من عناصر الرقمنة الإدارية يُقابله عنصر تطبيقي في الميدان، حيث:

جدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين عناصر الرقمنة ومجالات تطبيقها (من إعداد الطالبة)

عنصر الرقمنة الإدارية	عنصر تطبيق الرقمنة المرتبط به
عتاد الحاسوب	تهيئة البنية التحتية الرقمية
برمجيات الحاسوب	تطوير نظم المعلومات الإدارية
شبكات الاتصال	إنشاء وربط الشبكات وتطبيق الخدمات الإلكترونية
الموارد البشرية الرقمية	تدريب الموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية نحو الرقمية

وهذا التكامل بين الجانب المادي - التقني - البشري يمثل الأساس الفعلي لتطبيق التحول الرقمي الناجح في المؤسسات الإدارية.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية

أولاً: أهمية الرقمنة

عرفت المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة تحولاً تدريجياً نحو تبني الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى تحديث نمط التسيير وتطوير جودة الخدمات المقدمة. هذا التوجه لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة حتمية للتحولات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت نفسها على جميع القطاعات، وجعلت من الرقمنة خياراً لا مناص منه لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. ويمكن تلخيص الأهمية المتنامية للرقمنة في المؤسسات العمومية من خلال النقاط الآتية:

1. حماية الأصول الوثائقية الأصلية:

تُعد الرقمنة وسيلة متقدمة لحفظ الوثائق الإدارية ذات الطابع التاريخي أو الحساس، خاصة تلك التي يُخشى عليها من التلف أو الضياع مع مرور الزمن. ومن خلال تحويل الوثائق الورقية إلى نسخ رقمية، يمكن ضمان سهولة الرجوع إليها عند الحاجة دون المساس بالأصل، مما يساهم في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية. ويُعد مشروع رقمنة أرشيف الحالة المدنية الذي أطلقتته وزارة الداخلية والجماعات المحلية مثلاً حياً على هذا التوجه الاستباقي. (العراي بوعمامة، حمة رقاد، 2014، ص 49)

2. تحسين سرعة الأداء الإداري وتوفير الوقت

من أبرز مزايا الرقمنة أنها تُساهم في تسريع وتيرة العمل الإداري، من خلال تسهيل مشاركة الملفات

والمعلومات بين مختلف المصالح، وهو ما يقلل من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، ويُسرّع في اتخاذ القرار. كما تُتيح الرقمنة للمواطن إمكانية متابعة ملفه الإداري عن بعد، دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار، وهو ما يعكس توجهها عصريًا نحو "الإدارة الذكية" التي تُراعي وقت وجهد المواطن.

دخيل مسفر (www.webreview.dz)

3. ردم الفجوة بين الإدارة والمواطن

من خلال تبني الرقمنة، أصبحت الإدارة أكثر قربًا من المواطن، حيث تم إعادة هيكلة الوظائف والأدوار الإدارية بشكل يتماشى مع مفهوم "الخدمة الإلكترونية"، ما جعل العلاقة أكثر تفاعلًا وشفافية. إن التحول من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية يُمثل قفزة نوعية في مسار تحديث المرفق العمومي وإعادة بناء جسور الثقة مع المواطن.

4. تعزيز الشفافية وتكريس المرونة

تمثل الرقمنة أداة فعالة للحد من البيروقراطية الإدارية، إذ تُمكن من تتبع مسار الملفات والخدمات في كل مراحلها، مما يجعل الإدارة أكثر شفافية، ويمنح المواطن القدرة على تقييم الأداء وتقديم الملاحظات. كما أن هذا التوجه يُساهم في ترسيخ مبدأ المساءلة والرقابة الذاتية داخل المؤسسات العمومية.

(العراي بوعمامة، حمة رقاد، 2014، ص 49)

5. ترشيد الموارد وتحسين استغلال الوثائق

تُساهم الرقمنة في تقليص حجم الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يؤدي إلى تقليص النفقات المرتبطة بالطباعة والحفظ والأرشفة، فضلاً عن تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية المعنية بمعالجة الملفات يدويًا. وهذا بدوره يُفضي إلى إدارة أكثر كفاءة وفاعلية. (حماد مختار، 2010، ص 60)

6. التكيف مع متطلبات العصر الحديث

أضحت الرقمنة ضرورة حتمية للاستجابة للتغيرات المتسارعة في نمط الحياة المعاصرة، فهي تمثل ركيزة أساسية في مسار تحديث الإدارة العمومية وتكييفها مع حاجيات المجتمع. وتُساهم الرقمنة في جعل المؤسسة العمومية أكثر قدرة على التنبؤ باحتياجات المواطنين وتلبيتها بجودة أعلى وتكاليف أقل، وهو ما يرسّخ مفهوم "الخدمة العمومية المواكبة".

ثانيًا: أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية

تسعى الدولة الجزائرية، في إطار سياساتها الإصلاحية، إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية من خلال إدماج الرقمنة في تسيير مؤسساتها العمومية. ويمكن حصر هذه الأهداف في ما يلي:

1. تعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن

من خلال رقمنة الخدمات، يمكن تقريب الإدارة من المواطن بشكل فعلي، حيث أصبح بإمكانه الحصول على الوثائق أو متابعة معاملاته عبر المنصات الرقمية، مما يقلص من أعباء التنقل والانتظار، ويضيف بعداً جديداً لعلاقة المواطن بالمرق العمومي. (فوزية صادقي ، 2021 ، 221) .

2. ضمان الاستمرارية وجودة الخدمات

تتيح الرقمنة إمكانية تقديم خدمات إلكترونية تتسم بالكفاءة والدقة، حيث يمكن ضمان استمرارية تقديم الخدمة حتى في الظروف الطارئة أو الاستثنائية، كما حدث خلال جائحة كورونا، حين أصبحت الرقمنة السبيل الوحيد لاستمرار العمل الإداري. كما تُعزز هذه التقنية جودة الخدمات المقدمة من خلال تقليص هامش الخطأ البشري وتحسين آليات التتبع والمعالجة. (فوزية صادقي ، 2021 ، 221) .

3. خفض التكاليف وتحقيق الفعالية الاقتصادية

من خلال تقليص استخدام الورق والموارد البشرية، تمكن الرقمنة من تحقيق اقتصاد ملموس في النفقات العمومية، مما يعزز من فعالية المؤسسة ويوجه الموارد نحو خدمات أكثر أهمية. إنها خطوة نحو تحقيق "الإدارة الرشيقة" التي تُحقق الأداء بأقل التكاليف. (فوزية صادقي ، 2021 ، 221-222) .

4. تيسير التفاعل والتكامل المؤسسي

تسمح الرقمنة بتعزيز التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة العمومية، كما تُسهل من عملية التواصل البيني بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي، وهو ما يُمكن من توحيد الجهود وتبادل المعلومات في إطار منظومة متكاملة ترفع من فعالية العمل الإداري وتُحسن مردوديته. (فوزية صادقي ، 2021 ، 221-222) .

5. الانتقال نحو نموذج الإدارة الرقمية المتكاملة

تسعى المؤسسات العمومية، من خلال الرقمنة، إلى التحول التدريجي نحو نموذج إدارة قائم على التكنولوجيا الحديثة، يقوم على مبدأ التحسين المستمر والتطوير الدائم، ويهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين المتزايدة بجودة عالية. ويُعد هذا التوجه أحد مقومات بناء دولة عصرية تستند إلى الكفاءة والابتكار في تقديم الخدمة العمومية. (فوزية صادقي ، 2021 ، 223) .

المبحث الثاني : معوقات تطبيق الرقمنة

المطلب الأول : واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية

عمدت الدولة الجزائرية إلى تبني مخططات عمل بهدف تحسين الإدارة العمومية وعصرنة المرفق العام وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، وقد قامت الإدارة الجزائرية بتجسيد عدة مشاريع هامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

أولاً: بؤادر التعامل الرقمي في الجزائر

انتقلت الإدارة الجزائرية إلى رقمنة جزء كبير من سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني، وأحدثت السجل الوطني الآلي للحالة المدنية لدى البلديات وملحقاتها الإدارية وفي المؤسسات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، وبفضل ذلك تحققت ما يلي:

- تمكين المواطن من استخراج الوثائق المدنية آنياً من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.
- تمكين الجالية الجزائرية المقامة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم السيارات الذي مكن المواطنين من الحصول على طاقات ترقيم مركباتهم آنياً ودون عناء التنقل إلى ولاية التسجيل، من خلال استعمال الخدمات الإلكترونية.
- خدمة جديدة عبر الإنترنت تمكّن طالبي جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم. (نعمة فرحي ، 2017، ص 64)

إن الاعتماد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية له أثر كبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية.

ساهمت الإدارة الرقمية في تحقيق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تسخيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذه، منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. تطور جذري في نظم وآلات الاتصال :سمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون على مشروع واحد من مواقع مختلفة لكنهم على اتصال دائم وآني.(Instant)
2. إحداث تغييرات تنظيمية تتماشى تمامًا مع متطلبات "إدارة التميز"، أهمها:

- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة والاستشعار للتغيرات من خلال الرصد الآني لنظم رقابة الأداء.
 - إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آلياً (أوتوماتيكية)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين (Empowerment) في اتخاذ القرار.
 - التوسع في الاستخدام الآلي والأوتوماتيكي مما يؤدي إلى تخفيف أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
3. تغيير هيكل التنظيم: بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة (*Self-managed teams*)، وفي نفس الوقت زيادة الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ، مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.
4. استثمار فرق العمل الطارئة: بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يتم الربط بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بواسطة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.
5. التحول من نمط الإنتاج التقليدي: من "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون (*Build-to-stock*)" إلى نمط جديد قائم على "الإنتاج حسب طلب الزبون (*Build-to-order*)" أو ما يُعرف بالنموذج الإنتاجي النحيف (*Lean Production*) هذا النموذج تطبقه الآن شركات كبرى في مجال صناعات الحواسيب مثل *Dell* و *Compaq* حيث يتم تصنيع الحواسيب الشخصية بعد استلام طلبات الزبناء وليس قبلها وتخزينها. (نعمة فرحي ، 2017، ص 65)
6. التحول من الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional) المبني على التجزئة والانعزال إلى هيكل مصمم على أساس التدفقات المعلوماتية (Information-based) يتمتع بالتكامل والتواصل، وظهر بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط جديد من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية المعلوماتية (*Information Federalism – Davenport*).
7. فتح آفاق جديدة للأسواق : إذ سمحت المعلوماتية، وخاصة الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة، واعتماد أساليب متطورة في العمل، ما سمح باستغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، ساعدت على الحفاظ على نشاطها وقوتها. (نعمة فرحي ، 2017، ص 65)

ثانيًا: واقع الإدارة الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي

إن إرساء مهمة تطوير الإدارة الجزائرية عن طريق تفعيل الرقمنة يُعد أمرًا ضروريًا، يتطلب إرفاقها بجملة من الآليات، بدءًا من التأطير القانوني والتنظيمي خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية، حيث يتقاطع دورها مع العديد من القطاعات.

وشهدت الجزائر تحولًا بارزًا في المجال الإداري من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة، وذلك عن طريق الاستفادة من تجارب ناجحة ومحاولة رصد إمكانات تطبقها ميدانيًا، من خلال مجموعة من المشاريع الخاصة برقمنة الإدارة الجزائرية والتي تجسدت في عدة وثائق: الحالة المدنية، طاقة ترقيم السيارات، ورخص القيادة، وجوازات السفر، وطاقات التعرف البيومترية، ومؤخرًا تمت رقمنة مكاتب الانتخابات. إلا أن العملية ما زالت لم تستوفِ كل جوانبها بعد. (فوزة صادقي، 2021، ص170)

في المقابل، نجد مشروع الرقمنة قد نجح إلى حد بعيد في بعض مصالح التنظيم من خلال توفير مجموعة من الوثائق، وهذا المشروع من شأنه أن يعود بالنفع على الدولة وحسن الخدمات المقدمة للمواطنين، على حد سواء، عن طريق عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيات المعلومات، وتقريب الإدارة من المواطن والابتعاد عن البيروقراطية.

لكن هذا الإنجاز لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يجب تجاوزها من طرف المنظومة الإدارية، خصوصًا في الجانب التشريعي والتقني، لتوفير البنية التحتية الشاملة ولتحقيق نجاعة في عملية الرقمنة.

ولعل خصائص الإدارة الجزائرية ومقوماتها جعلتها تأخذ مسألة الرقمنة أولوية قصوى، فهي السبيل الوحيد لتقريب الإدارة من المواطن وجعله على اطلاع دائم على المستجدات فيما يتعلق بالتوثيق والمشاريع التي تجعله شريكًا فعالًا في التنمية باستخدام التكنولوجيا. (فوزة صادقي، 2021، ص170)

فإن الإدارة الجزائرية تتميز بخصائص تميزها عن الإدارة المركزية، من أهمها قربها من الأفراد، ما يجعلها تصل إلى أعماق حاجتهم الاجتماعية والاقتصادية، خاصة وأن هدفها هو تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.

كما تعمل على تكييف النظام الإداري ليتماشى مع الأفراد دون إرغامهم ليتكيفوا مع الإدارة، وتشجع الأفراد على المشاركة في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية، لأنهم غالبًا يكونون الأقدر على معرفة حاجاتهم وسبل تلبية هذه الاحتياجات. (فوزة صادقي، 2021، ص170)

وتسعى أيضًا إلى دعم الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع المحلي وتوفير سبل التنمية الاجتماعية السلمية، خاصة في مجتمعات المدينة التي عاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع، بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم، معتمدين في ذلك على مجهوداتهم الذاتية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق توفير الدعائم والمقومات الأساسية للإدارة الجزائرية والمتمثلة في عنصر أساسي وهو الشخصية المعنوية، التي منحت الإدارة الجزائرية الاستقلال القانوني عن الدولة أو الإدارة المركزية مع احتفاظ الدولة أو السلطة المركزية بالرقابة على المؤسسات العمومية. (خالد ممدوح، 2009، ص 270)

ثالثًا: أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة الجزائرية وأهمية تحسين الخدمة العمومية

سعت الدولة الجزائرية بكل السبل لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الإدارة الجزائرية، وتجاوزت عدة عراقيل من شأنها أن تؤثر على مشاريع التنمية، بداية من تأطير وتكون الكفاءات البشرية القادرة على التحكم في الخدمات الرقمية، ورصد الأغلفة المالية الخاصة بذلك لتمكين الإدارة الجزائرية وتقريبها من المواطن.

فاعتماد التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري أصبح ضرورة حتمية، ليس فقط لخلق تحول نوعي في الوظائف الحكومية والإدارة فحسب، بل لتأسيس مجتمع معلومات قادر على التعامل مع المستجدات التقنية، مما ساهم في خلق شراكة بين معظم القطاعات والمؤسسات، وهذا لن يتحقق إلا بوجود بنية تحتية تقنية، وهو ما جعل مسألة الأمن المعلوماتي رهانًا حقيقيًا من خلال تبني الدولة الجزائرية أولوية تأسيس نظام قانوني يحمي الإدارة الرقمية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل القرصنة والتجسس الإلكتروني.

وقد أدت معايير أساسية إلى أولوية تبني الرقمنة، منها وقوع الإدارة الجزائرية تحت ضغوط مستمرة من أجل تحسين خدماتها، وذلك بسبب التعقيدات الكثيرة في مجال التعاملات في الإدارات المختلفة وتنامي البيروقراطية بصورة يومية، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من انخفاض مستوى الأداء في تقديم الخدمات المناسبة للمواطنين بسبب الإجراءات الروتينية والأساليب اليدوية وازيادة تكلفة أداء الخدمة. (فوزة صادقي، 2021، ص 10)

لجأت الإدارة الجزائرية إلى تبني الرقمنة لتحقيق مجموعة من الأهداف، حيث يعتبر التحول الرقمي مهمًا لتخزين البيانات المتاحة على الوسائط الرقمية، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مفهوم إتاحة المعلومات في المؤسسات التقليدية

لتسهيل استرجاعها والحصول عليها بدقة ولأكبر عدد من المواطنين، إضافة إلى هدف آخر يتمثل في خفض التكلفة في المؤسسات التي تعتمد على قاعدة رقمية.

وهذا ما دفع الإدارة الجزائرية إلى تبني عدة متطلبات قصد تطبيق الرقمنة، مثل المتطلبات الإدارية والتقنية والعمل على تطوير مختلف شؤون الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية، لتسهيل المعاملات الإدارية بإنشاء إدارات جديدة تساهم في التطور التكنولوجي ومجالاته المختلفة. (نعمة فرحي ، 2017، 65)

المطلب الثاني : أسباب التحول إلى الرقمنة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما فرض على الإدارات العمومية تبني الرقمنة كخيار استراتيجي لا بديل عنه. ويمكن حصر أبرز دوافع هذا التحول في النقاط التالية:

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية

يشكل التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دافعاً محورياً نحو الرقمنة، حيث أصبح الحاسوب وتطبيقاته الحديثة من الأدوات الأساسية في تطوير الأداء الإداري. فقد أدى الاعتماد على البرمجيات وتقنيات الحوسبة إلى إمكانية رقمنة الملفات والمعاملات، مما يسمح بتداولها إلكترونياً دون الحاجة إلى المعالجة اليدوية. هذا التطور سهّل على الأفراد والمؤسسات التفاعل مع الأنظمة الإدارية، وقلل من التكاليف المرتبطة بالزمن والمجهود البشري (أيتوجي، 2000، ص. 90).

2- تطور الاتصالات الإلكترونية

عرف مجال الاتصالات تطوراً مذهلاً جعل من الممكن نقل البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بكفاءة ومرونة عالية. ففي السابق، كانت عملية إيصال الوثائق أو التواصل بين الإدارات تتطلب وقتاً طويلاً وموارد كبيرة، أما اليوم، فإن الاتصال المباشر عبر الشبكات الإلكترونية ساهم في تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين، مما أدى إلى تسهيل اتخاذ القرار الإداري وتنفيذه في وقت وجيز (أيتوجي، 2000، ص. 91).

3- تزايد تطلعات وضغوط المواطنين

أصبح المواطن اليوم أكثر وعيًا بحقه في الحصول على معلومات وخدمات إدارية ذات جودة، خاصة مع انتشار ثقافة الشفافية والمساءلة. هذا الواقع فرض على الإدارة العمومية ضرورة تجاوز البيروقراطية واعتماد حلول تقنية حديثة تساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتبسيطها، بما يضمن تقليص الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات، وتحقيق رضا المواطنين (أيتوجي، 2000، ص. 92).

4- المطالبة بالكفاءة وتحسين الخدمات العمومية

تسعى الدول إلى تحسين جودة خدماتها العمومية من خلال تطوير كفاءة موظفيها وتبني نظم رقمية تقلص من نسب الأخطاء وتزيد من فعالية الرقابة. فالرقمنة تُمكن من التحكم في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والموارد، ورفع كفاءة الأداء، فضلاً عن تعزيز قدرات الموظفين عبر التكوين المستمر في المهارات التقنية والإدارية (أيتوجي، 2000، ص. 93).

5- التحولات السياسية والديمقراطية

فرضت التحولات السياسية والانفتاح الديمقراطي في العديد من الدول ضرورة إدخال إصلاحات إدارية جذرية، كان من أبرزها إدماج تكنولوجيا المعلومات في تسيير المؤسسات العمومية. فالرقمنة أصبحت شرطاً من شروط الانضمام إلى العديد من الهيئات والمنظمات الدولية، وأداة لتعزيز الشفافية ومحاربة الفساد عبر تمكين المواطنين من تتبع السياسات العامة ومخرجاتها (أيتوجي، 2000، ص. 94).

6- دفع عجلة التنمية الاقتصادية

تمثل الرقمنة أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل توجه العديد من الدول نحو اقتصاد المعرفة. فالرقمنة تساهم في تحسين مناخ الأعمال، وجذب الاستثمارات الأجنبية من خلال توفير بيئة إدارية مرنة وفعالة. كما تعمل على تحسين صورة الدولة خارجياً، وتزيد من قدرتها على الانخراط في الاقتصاد العالمي عبر تقديم خدمات عمومية تتماشى مع المعايير الدولية (أيتوجي، 2000، ص. 95).

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إعاقه تطبيق الرقمنة في الادارة

إنّ التحول نحو الرقمنة لا يُعدّ مسارًا سهلاً، بل هو عملية معقدة تتطلب من المنظمات إدراك التحديات التي قد تواجهها أثناء التطبيق، والسعي الحثيث لتجاوز المعوّقات التي قد تحول دون نجاح هذا التحول. وفيما يلي، نعرض أهم التحديات والمعوقات المرتبطة بتطبيق الرقمنة، كما ورد في دراسة الهادي (بوقلقول، 2012)

الفرع الأول: الصعوبات الإدارية وأمنية

تتعلق هذه صعوبات بالبنية التنظيمية والفكر الإداري داخل المؤسسات، إلى جانب ما يرتبط بحماية المعلومات الرقمية وأمن البيانات. وغالبًا ما تظهر هذه العراقيل عند الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى الأنماط الرقمية الحديثة.

أولاً: الصعوبات الإدارية

- غياب استراتيجية فعالة للتحول الرقمي (الجعافرة، 2022، ص 99).
- غموض المفهوم لدى الكثير من القيادات الإدارية، ممّا يستدعي توضيحه وتأسيس أرضية فكرية مناسبة (طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، 2016، ص 220).
- الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين، حيث يشكل غياب التخطيط أحد أبرز العوائق أمام الرقمنة. ومن خلال وضع خطة محكمة وتدريب الموظفين، يمكن رفع فرص النجاح (الجعافرة، 2022، ص 200).

ثانياً: الصعوبات الأمنية

- تخوف المتعاملين من اختراقات محتملة قد تؤثر على بياناتهم الخاصة، بالحذف أو التلاعب أو الاستغلال غير المشروع.
- ضعف برمجيات الحماية والتحكم في محاولات الاختراق.
- تحديات أمن المعلومات تشمل جوانب فنية وتقنية متعلقة بالأنظمة والأجهزة، وأخرى تتعلق بالأفراد والهيئات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الرقمنة (جيلالي، د.س، ص 229).

الفرع الثاني : العوامل البشرية

لا يمكن تجاهل العنصر البشري عند الحديث عن الرقمنة، إذ يمثل العاملون داخل المؤسسة حجر الأساس في إنجاح أو إفشال هذا التحول. وتتمثل المعوقات البشرية في ضعف الثقافة التقنية، وقلة التدريب، والمقاومة الطبيعية للتغيير.

- ضعف الوعي الثقافي بالمعلوماتية على المستويين الاجتماعي والتنظيمي.
 - قلة برامج التدريب على التقنيات الحديثة داخل المنظمات.
 - نقص الخبرات لدى المديرين، وندرة الحوافز المادية المقدمة لهم.
 - ضعف المعرفة بتقنيات الحاسوب، والخوف من استخدامها بين الموظفين.
 - قلة التشجيع على التعلم الذاتي للبرمجيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
 - اقتصار نظرة بعض العاملين إلى المشروعات التقنية على كونها عبئاً مالياً بدلاً من التركيز على فوائدها.
- مقاومة التغيير، وتتمثل في:

- شعور بعض المديرين بأن التحول الرقمي يهدد سلطتهم.
- خوف العاملين من تهميشهم أو فقدان مناصبهم.
- رهبة بعض الموظفين، خصوصاً القدامى، من التقنيات الجديدة وضعف مهاراتهم اللغوية، خاصة في اللغة الإنجليزية، مما يؤدي إلى تأخير مشاريع الرقمنة (جيلالي، ص 220-222).
- تخوف المتعاملين من تأثيرات الرقمنة، خصوصاً من تقليص العمالة أو خفض الحوافز (الفحواتش، 2020، ص 101-103).

الفرع الثالث : العوامل المالية

تُعتبر الموارد المالية من أهم المقومات لإنجاح مشروع الرقمنة، إذ يتطلب التحول الرقمي استثمارات معتبرة في البنية التحتية، والبرمجيات، والتدريب، وغيرها. إلا أن كثيراً من المؤسسات، لا سيما في الدول النامية، تعاني من نقص في التمويل المخصص لهذا المجال.

- ارتفاع تكاليف استخدام الإنترنت.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية.
- قلة التمويل المتاح للإدارات العليا.
- محدودية المخصصات المالية الموجهة للتدريب والتأهيل.

- توجيه الموارد المالية نحو أولويات أخرى أكثر إلحاحًا.
- ضعف نظام الحوافز المالية المرتبطة بالعمل الإلكتروني.
- غياب دراسات الجدوى الاقتصادية لتطبيق الرقمنة (الفحواتش، 2020، ص 101-102).

الفرع الرابع : العوامل التقنية

تشكل البيئة التكنولوجية والتقنية القاعدة الأساسية لأي مشروع رقمي. إلا أن هذه البيئة تواجه تحديات عديدة، خاصة في المؤسسات التي تفتقر إلى التجهيزات الحديثة، أو تفتقد للمعايير الموحدة والصيانة الدورية.

- صعوبات تقنية في تشغيل الحاسوب داخل بعض البيئات المؤسسية.
- غياب معايير موحدة للأجهزة التقنية حتى ضمن المؤسسة الواحدة.
- تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة، خاصة في المؤسسات التعليمية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال، خصوصًا في المناطق النائية.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية.
- قلة اتباع الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التقنية.
- نقص الكفاءات الفنية، مثل المبرمجين، وانخفاض توفر البرمجيات المناسبة.
- ندرة الدورات التكوينية التي تواكب التطور التكنولوجي (الفحواتش، 2020، ص 101-103).

جدول رقم (04) : يمثل تلخيص صعوبات و العوامل التي تؤثر في تطبيق الرقمنة

المحور	الصعوبات و العوامل
1. الصعوبات إدارية وأمنية	• غياب استراتيجية رقمية واضحة • ضعف التخطيط والتنفيذ • غموض المفهوم لدى بعض القيادات • ضعف التدريب والدعم المؤسسي • ضعف برامج الحماية • تخوف من الاختراقات وسرقة البيانات • قلة الوعي بأمن المعلومات
2. الصعوبات البشرية	• ضعف الثقافة الرقمية • قلة برامج التدريب

• نقص الخبرات الفنية • مقاومة التغيير من طرف الموظفين والمديرين • رهبة من التكنولوجيا • نقص المعرفة باللغة الإنجليزية • نظرة تقنية سلبية باعتبارها عبئاً	
• ضعف التمويل المخصص للرقمنة • ارتفاع تكاليف الإنترنت • قلة الحوافز المالية • أولويات مالية أخرى تغلب على الرقمنة • غياب دراسات الجدوى الاقتصادية	3.العوامل المالية
• تقادم الأجهزة والبرمجيات • غياب معايير موحدة للتقنية • ضعف البنية التحتية للاتصالات • نقص الكفاءات التقنية (مبرمجين، مهندسين) • ضعف صيانة الأجهزة • قلة البرامج التكوينية المواكبة للتطور	4.العوامل التقنية

من أعداد الطالبة

المبحث الثالث : تطبيق الرقمنة في الجزائر

المطلب الأول : ظهور الرقمنة في الجزائر و مراحل تطورها

تُعد الرقمنة من التحولات التقنية الكبرى التي عرفها العالم في العقود الأخيرة، حيث أصبحت تشكل ركيزة أساسية في تطوير أداء المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء. فالرقمنة لا تعني فقط استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، بل تمثل نمطاً جديداً في التفكير الإداري والتنظيمي قائم على استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

في الجزائر، ارتبط مسار الرقمنة في المؤسسات العمومية بالتطور العام لوسائل الإعلام والاتصال منذ الاستقلال، حيث بدأت الدولة تسعى إلى إدماج التكنولوجيات الحديثة تدريجياً ضمن هياكلها الإدارية. ويمكن اعتبار مرحلة ما بعد الثمانينات من القرن الماضي، وبالضبط سنة 1989، نقطة تحول هامة حيث بدأ يظهر نموذج "تقويم القابلية الاجتماعية لتبني تكنولوجيا المعلومات"، والذي يسعى إلى فهم أسباب تبني أو رفض هذه التكنولوجيات داخل المجتمع الجزائري (سعيد لوصيف 2020 - ص74/68)

وقد شهدت بداية الألفية الثالثة انخراط الجزائر في مسار رقمنة تدريجي، تمثل أساساً في دعم البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكة الإنترنت، وإنشاء قواعد بيانات رقمية داخل المؤسسات. ففي سنة 2004، أجرى الباحثان **Sohrabi و Bertier** دراسة تحليلية حول "استحواذ التكنولوجيا في الجزائر"، بينت أن حضور التكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسات الجزائرية بدأ يأخذ طابعاً منظماً، خاصة مع ظهور ديناميكيات جديدة للتحول الرقمي في المجتمع، اعتماداً على وسائل الإعلام والتواصل الحديثة.

ورغم هذه الخطوات، لا تزال الجزائر تواجه عدة تحديات. فحسب دراسة أجرتها **Business Software Alliance - BSA**، فإن الجزائر سجلت سنة 2012 مؤشر تنافسي قدر بـ 5.19 من أصل 100 نقطة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يدل على ضعف الأداء مقارنة بدول مثل كوريا الجنوبية وماليزيا (مؤشر تنافسية تكنولوجيا الإعلام والاتصال - 2012 - ص33).

وُتقدّر نسبة استخدام الإنترنت في الجزائر بحوالي 50% لكل 100 ساكن، في حين بلغت نسبة الاشتراك في خدمة ADSL حوالي 8.5%، وهي نسب ضعيفة مقارنة بالمعدل العالمي، وتعكس محدودية انتشار الرقمنة لدى فئة واسعة من السكان والمؤسسات على حد سواء (دراسة الأمم المتحدة - 2012 - ص 45)

وفي إطار مساعي تطوير المجال الرقمي، أطلقت الحكومة الجزائرية مشروع "الجزائر الإلكترونية e-Algerie 2022"، الذي يهدف إلى ترقية الخدمات الرقمية وتحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال رقمنة الوثائق والإجراءات، وتوفير بيئة تكنولوجية حديثة تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.

وقد بلغ عدد أسماء النطاقات ".dz" المسجلة في الجزائر إلى غاية جانفي 2013 نحو 4602 اسم نطاق، ليصل في سبتمبر من نفس السنة إلى 5141 اسم نطاق، ما يعكس نموًا ملحوظًا في الاهتمام بالهوية الرقمية للمؤسسات الجزائرية، سواء العمومية أو الخاصة (المركز الجزائري لنطاقات الإنترنت - التقرير السنوي - 2013 - ص 12).

وتتجلى أبرز ملامح الرقمنة في المؤسسة العمومية الجزائرية في إنشاء نظم الإدارة الرقمية للوثائق (**Electronic Records Management**)، الذي يمثل أحد الأشكال المتقدمة في أرشفة وتخزين واسترجاع الوثائق والمعلومات، وذلك من خلال التحول من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي، مما يسهل عملية الوصول للمعلومة، ويُسهم في ترشيد النفقات وتحقيق الفعالية الإدارية.

كما ساهم هذا التوجه الرقمي في تكوين الأرشيف الرقمي، الذي يُعد مرجعًا للمعلومات داخل المؤسسة العمومية، معتمدًا على أدوات تكنولوجية مثل: المسح الضوئي، الحوسبة السحابية، قواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، مما عزز من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

ورغم ما تم تحقيقه، إلا أن الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية لا تزال في حاجة إلى رؤية شاملة واستراتيجيات متكاملة تضمن نجاح التحول الرقمي، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالبنية التحتية، الكوادر البشرية، والبيئة القانونية والتنظيمية.

الجدول رقم (05): يمثل المراحل الزمنية وأهم خصائص تطور الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية

الملاحظة	الأحداث والتطورات الأساسية	المرحلة الزمنية
غياب الرقمنة، اعتماد كلي على النمط الورقي.	مرحلة ما بعد الاستقلال، بداية اعتماد الوسائل التقليدية في الإدارة.	1962 – 1980
بداية التفكير في العلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا.	بداية ظهور نموذج "تقويم القابلية الاجتماعية لتبني تكنولوجيا المعلومات".	1989
ضعف البنية التحتية وغياب سياسة رقمية واضحة.	تطور بطيء نحو استخدام الحواسيب في المؤسسات العمومية.	1990 – 2000
نمو تدريجي في الوعي الرقمي داخل المؤسسات.	دراسات عن استحواذ التكنولوجيا (Bertier) و (Sohrabi) – بداية مشاريع رقمية محدودة.	2000 – 2010
الجزائر متأخرة رقميًا مقارنة بدول آسيوية.	تقرير BSA: مؤشر تنافسي ضعيف (100/5.19) – نسب استخدام الإنترنت محدودة.	2012
بداية ترسيخ الهوية الرقمية للمؤسسات.	نمو في عدد أسماء النطاقات (.dz) من 4602 إلى 5141 اسم نطاق.	2013
استراتيجية رقمية رسمية لتحسين الأداء الإداري.	إطلاق مشروع e-Algerie 2022 توجه نحو رقمنة الخدمات العمومية.	2015 – 2022
تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين الخدمات العمومية.	اعتماد نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، بناء الأرشيف الرقمي، وتوسيع الحوسبة السحابية.	الآن – 2022

من اعداد الطالبة

شكل رقم (1): تطور الرقمنة في المؤسسة العمومية الجزائرية عبر المراحل التاريخية



المطلب الثاني : التحديات والجهود المبذولة لبناء بيئة رقمية في المؤسسات العمومية

أولاً: التحديات

يواجه تطبيق البيئة الرقمية في المؤسسات العمومية العديد من التحديات التي تختلف حسب خصوصيات كل قطاع ومجال إداري، ويمكن تصنيف أبرز هذه التحديات كما يلي:

1- التحديات السياسية

- غياب هيئات عليا داخل الجهاز الحكومي تُعنى بمتابعة وتقييم برامج التحول الرقمي، وتقديم المشورة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها رفع مؤشرات الجاهزية الرقمية.
 - ضعف الإطار القانوني والتنظيمي لحماية البيئة الرقمية، خصوصاً في ما يتعلق بجرائم اختراق المواقع الحكومية، أو التلاعب بالبرمجيات الرقمية، ما يُضعف الثقة في النظام الرقمي ويقلل من فعاليته.
- (بوداوي، مصطفى، 2017، ص. 261)

2- التحديات الإدارية

- غياب التخطيط الاستراتيجي والتنسيق بين الإدارات العليا في ما يخص برامج الرقمنة.
- ضعف القدرة على إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة، مثل إعادة هيكلة المصالح، وتحديد الصلاحيات ومسارات تدفق العمل الإداري.
- مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات نتيجة الخوف من فقدان مناصب العمل أو التهميش بسبب التوجه نحو الأنظمة الرقمية.

3- التحديات الفنية والتقنية

- ضعف برامج التكوين وإعادة التأهيل في مجال تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لموظفي الإدارات العمومية.
- محدودية الموارد المالية المخصصة لمشاريع الرقمنة، وارتفاع تكاليف الصيانة التقنية والتجهيزات الرقمية.
- صعوبات تقنية مرتبطة بالبنية التحتية، مثل ضعف التغطية الشبكية أو محدودية الوصول إلى الإنترنت عالي الجودة.

- الافتقار إلى كفاءات عالية في مجال البرمجة وهندسة الشبكات داخل المؤسسات العمومية.

4- التحديات الاجتماعية

- انخفاض مستويات الوعي الرقمي لدى بعض المواطنين، مما يصعب استخدامهم للخدمات الإدارية الإلكترونية.
- التفاوت في الدخل بين فئات المجتمع، ما يحد من إمكانية اقتناء أجهزة إلكترونية حديثة أو الاتصال الدائم بالشبكة.
- التخوف من فقدان الوظائف نتيجة إدماج الأنظمة الرقمية، ما يثير قلق العاملين خصوصاً في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التقليدية. (بوداوي، مصطفى، 2017، ص. 261)

5- التحديات الأمنية

- التخوف من المساس بالأمن المعلوماتي والخصوصية الشخصية في التعاملات الحكومية الإلكترونية.
 - غياب الإحساس بالأمان الرقمي في استخدام الخدمات الرقمية المالية، كعمليات الدفع الإلكتروني أو تقديم الوثائق الحساسة.
 - انعدام منظومة متكاملة لأمن المعلومات تعتمد على ثلاثة عناصر:
- ❖ **العنصر المادي:** من خلال تأمين الخوادم والأجهزة والمعدات الحديثة .
 - ❖ **العنصر التقني:** باستخدام برامج وتقنيات الحماية الإلكترونية المتقدمة.
 - ❖ **العنصر البشري:** عبر تأهيل وتكوين العاملين في مجال الأمن السيبراني.
- (بوداوي، مصطفى، 2017، ص. 261)

ثانياً: الجهود المبذولة لبناء بيئة رقمية في المؤسسات العمومية

أدركت الجزائر أهمية التحول الرقمي في إطار ما يُعرف بالحكم الإلكتروني، فباشرت جملة من الإجراءات والمبادرات التي تهدف إلى بناء بيئة رقمية فعالة داخل مؤسساتها العمومية، أبرزها:

1- تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

عملت الدولة على إعادة تنظيم المؤسسات العمومية وفق نماذج رقمية تتيح إنشاء فضاء رقمي مستقل، يُمكن المواطن من الوصول إلى المعلومة والخدمة الإدارية بسرعة ودقة عالية، ومن أبرز الخطوات المتخذة:

- وضع نظم معلوماتية مدمجة على مستوى الوزارات والإدارات.
- تنمية الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع البيئة الرقمية.
- استكمال البنى التحتية المعلوماتية لدعم الرقمنة. (سماح، كحل الراس، 2021، ص. 242).

2- دعم الاقتصاد الرقمي

انطلاقاً من التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، تبنت الجزائر إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن منظومة المرافق العمومية، بهدف تحسين الأداء، وتعزيز تنافسية المؤسسات العمومية، وتوفير خدمات إلكترونية متطورة.

3- تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

في قطاعات التعليم، الصحة، والعدالة وغيرها، سعت الدولة إلى رقمنة الإدارة من خلال تطوير الكفاءات التقنية والإدارية، وذلك عبر:

- إعادة تأهيل الموظفين وتأطيرهم في مجالات رقمية متخصصة.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات في جميع مستويات الإدارة.
- تطوير البنية التحتية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي.
- الاستفادة من الكفاءات الوطنية ذات التخصصات العالية في المجال الرقمي.

(سماح، كحل الراس، 2021، ص. 242).

المطلب الثالث : معيقات تطبيق الرقمنة في الجزائر

رغم التقدم النسبي الذي أحرزته الجزائر في مسار الرقمنة، إلا أن تطبيق هذا التوجه يواجه جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية، والتي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحول الرقمي. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه المعوقات:

1- ضعف البنية التحتية التكنولوجية

يُعد ضعف البنية التحتية أحد العوائق الجوهرية أمام تقدم الرقمنة، إذ لا تزال شبكات الإنترنت تعاني من التذبذب وضعف التغطية في العديد من المناطق الداخلية والريفية. وتشير إحصائيات الهيئة الوطنية للبريد والمواصلات

السلكية واللاسلكية إلى أن نسبة التغطية بشبكات الجيل الرابع (G4) في الجزائر لم تتجاوز 68% إلى غاية سنة 2023، بينما تبقى شبكات الألياف البصرية محدودة الانتشار خارج المناطق الحضرية الكبرى.

كما يعاني القطاع العام من أجهزة كمبيوتر ومعدات متقادمة لا تستجيب لمتطلبات البرمجيات الحديثة، مما يعرقل رقمنة المعاملات الإدارية ويؤثر سلبًا على سرعة وجودة الخدمات الرقمية المقدمة.

2- نقص التكوين والكفاءات الرقمية

يمثل نقص الكوادر المؤهلة تحديًا كبيرًا في مسار الرقمنة، حيث أن العديد من الموظفين في الإدارات العمومية لم يتلقوا تكوينًا مناسبًا في تكنولوجيا المعلومات. ويظهر تقرير صادر عن وزارة الرقمنة والإحصائيات (2023) أن أكثر من 60% من العاملين في المؤسسات العمومية لم يتلقوا تكوينًا في استخدام الأنظمة الرقمية، ما يخلق مقاومة غير مباشرة للتغيير نتيجة الخوف من المجهول أو نقص الدراية بتقنيات التحول الرقمي.

هذا النقص لا يقتصر على القطاع العام فقط، بل يمتد أيضًا إلى القطاع التعليمي، حيث لا تزال المناهج التعليمية غير مواكبة بالقدر الكافي لمتطلبات سوق العمل الرقمي، مما يعمق الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات العصر الرقمي.

3- ضعف الإرادة السياسية والتنسيق بين القطاعات

رغم تبني الحكومة الجزائرية لعدة استراتيجيات رقمية، إلا أن ضعف التنسيق بين القطاعات المختلفة وانعدام الرؤية الموحدة يعوق التطبيق العملي. ففي العديد من المشاريع، تتداخل المسؤوليات بين وزارات وهيئات مختلفة دون وجود جهة تنسيقية عليا تضبط الأدوار وتوحد الجهود.

ويلاحظ غياب سياسة رقمية وطنية شاملة تُنفَّذ وفق جدول زمني مضبوط، ما أدى إلى بطء تنفيذ المشاريع الرقمية وارتباك في توزيع الموارد والمهام بين القطاعات. ويُعد هذا من الأسباب الرئيسية التي تؤخر رقمنة القطاعات الحيوية كالصحة، والتعليم، والعدالة.

4- غياب نظام حماية المعلومات و البيانات

إن من أبرز المخاوف المرتبطة بالرقمنة في الجزائر هو ضعف منظومة الأمن الإلكتروني . فمع تزايد الهجمات الإلكترونية عالميًا، أصبح من الضروري إرساء منظومات حماية متطورة، غير أن الجزائر لا تزال تعاني من هشاشة في هذا الجانب. وقد سجل المركز الوطني للأمن السيبراني أكثر من 450 محاولة اختراق للمؤسسات العمومية خلال سنة 2023، أغلبها كانت بسبب ضعف أنظمة الحماية أو عدم وعي المستخدمين.

كما أن غياب قانون شامل لحماية البيانات الشخصية يثير تخوفات المستخدمين ويؤثر سلبًا على مدى ثقتهم في الخدمات الرقمية، لا سيما أن عملية جمع ومعالجة البيانات لا تزال تُمارس غالبًا دون ضوابط قانونية واضحة.

5- المقاومة الثقافية والاجتماعية للتغيير الرقمي

تلعب العوامل الثقافية دورًا مهمًا في عرقلة مسار الرقمنة، إذ لا تزال فئات واسعة من المجتمع، خاصة كبار السن وسكان المناطق الداخلية، تفضل المعاملات الورقية التقليدية على استخدام المنصات الرقمية، نتيجة ضعف التثقيف الرقمي من جهة، وانعدام الثقة في فعالية وأمان المنظومات الإلكترونية من جهة أخرى.

وتشير دراسة ميدانية أجرتها جامعة الجزائر (2022) إلى أن 47% من المواطنين لا يثقون بالخدمات الرقمية المقدمة من طرف الهيئات العمومية، ويعزون ذلك إلى الأعطال المتكررة، وصعوبة الوصول، والبيروقراطية الرقمية الجديدة.

جدول رقم (06): معوقات تطبيق الرقمنة في الجزائر

الرقم	نوع المعيق	شرح مختصر
01	البنية التحتية الضعيفة	نقص التغطية، ضعف سرعة الإنترنت، وغياب المعدات الحديثة
02	نقص الكفاءات	غياب التكوين المستمر، فجوة في المهارات الرقمية
03	غياب التنسيق والإرادة السياسية	عدم وضوح الرؤية، تضارب في المهام، بطء التنفيذ
04	غياب نظام حماية المعلومات و البيانات	تهديدات إلكترونية، غياب قوانين حماية البيانات
05	مقاومة التغيير من المجتمع	ضعف التثقيف الرقمي، انعدام الثقة في الخدمات الإلكترونية

من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل

تبرز الأهمية المتنامية لتطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية كخيار استراتيجي يساهم في تحديث الإدارة وتعزيز كفاءة الأداء العمومي. فالرقمنة لم تعد مجرد توظيف للتكنولوجيا، بل تحوّلت إلى أداة لإعادة هيكلة طرق العمل، وتبسيط الإجراءات، وتوفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين في إطار من الشفافية والسرعة والفعالية.

غير أن هذا التحول الرقمي لا يخلو من تحديات، حيث تعترضه معوقات بنيوية ووظيفية متعددة، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، إلى جانب محدودية التنسيق المؤسسي والإرادة التنظيمية. أما في السياق الجزائري، فتشير المعطيات إلى أن وتيرة التحول الرقمي ما تزال بطيئة، رغم البرامج والمبادرات التي أطلقتها الدولة بهدف ترسيخ بيئة رقمية فعالة في المرافق العمومية.

هذا الواقع يستدعي اعتماد رؤية شاملة ومتكاملة تضمن تنسيق الجهود وتعزيز الاستثمارات في البنية التحتية والتكوين البشري، مع ضرورة توفير بيئة تشريعية وتنظيمية داعمة، لضمان نجاح التحول الرقمي كمشروع وطني محوري في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية المستدامة.



الفصل الثالث

مفاهيم عامة حول الامارات العمومية



تمهيد

تُعد الإدارة العمومية أداة الدولة الرئيسة لتنفيذ السياسات وتحقيق الخدمة العمومية، مما يستدعي فهمًا دقيقًا لمفهومها ووظائفها وأهميتها. وفي السياق الجزائري، تستدعي خصوصية الإدارة العمومية تحليلًا لتاريخها ومشكلاتها الحالية، خاصة ما يتعلق بالبيروقراطية وضعف الأداء.

كما يشمل الطرح رصد العلاقة المتنامية بين الإدارة العمومية والرقمنة، من خلال إبراز مظاهر التحول الرقمي، وتحديد أبرز المعوقات التي تعترض هذا المسار، إلى جانب الجهود المبذولة لبناء إدارة رقمية فعّالة قادرة على مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق التغيير المطلوب في الخدمة العمومية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الادارات العمومية

المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة جزءاً من تراث الحضارات البشرية، والتي ازدهرت على مر العصور الماضية، وقد كتب الكثير في موضوعها، واختلف رجال الفكر الإداري في تعريفها. فقد عرفها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه "إدارة الورشة" على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف". وعرفها هنري فايول (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أنها: "هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال". أما بالنسبة لثيودور برونارد (Chester Barnard) فعرفها في كتابه "وظائف المدير" بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته". ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها علم وفن يهدف للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: البشرية، المادية، المالية، والمعلومات والأفكار والوقت، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق، بغرض تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وتطبق الإدارة في جميع المجتمعات والمنظمات وفي جميع المجالات والتخصصات، مثل إدارة المصارف: وهي الإدارة التي تطبق في قطاع المصارف؛ وإدارة الفنادق التي تطبق في الفنادق، وإدارة المستشفيات... وهكذا تكتسب الإدارة اسم الميدان أو المجال الذي تطبق فيه. وعموماً فإن الإدارة إذا طبقت في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال تسمى إدارة أعمال، وإذا طبقت في القطاع العام، أي في الوزارات والمصالح الحكومية تسمى إدارة عامة أو عمومية.

وللإدارة العمومية عدة تعريفات من بينها: يعرف ويلسون (Wilson) الإدارة العمومية بأنها: "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها". كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني (Gilinier) الذي يرى أن الإدارة العمومية هي "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية". ويعرف فوزي حبش الإدارة العمومية على أنها: "مجموعة من الأنشطة والأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاءة وإنتاجية وأقل تكلفة".

في حين يعرف ماكنمارا (McNamara) الإدارة العامة بأنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلائي لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية".

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة العمومية هي "مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالي". وللإدارة أهمية كبيرة في الحياة البشرية، حيث تعد الحجر الأساس لرقى الأمم والمجتمعات والمنظمات، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة خاصة كانت أو حكومية. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة فيما يلي:

- تساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بكفاءة عالية وفعالية؛
- ضمان نجاح المشروعات في جميع الأنشطة الاقتصادية، الزراعية، الصناعية والخدمية وتحقيقها لأهدافها؛
- المساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرخاء الاقتصادي للدول.

المطلب الثاني : وظائف الإدارة العمومية

يتطلب الأمر من المدراء قدرات وقابليات للقيام بأعمالهم بشكل صحيح واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية ووظائفها المتداخلة والمتزامنة، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والاتصال والرقابة حسب معظم علماء الإدارة.

أ- التخطيط:

لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط للتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى، حيث يرى هنري فايول (Henri Fayol) أن التخطيط في الواقع هو "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة". ويقول كونتز (Harold Koontz) إن التخطيط هو "التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله؟ ومن الذي سيقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه". ويعرفه بيرجيرون (Richard Bergeron) على أنه: "تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف". كما يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها. وتقوم عملية التخطيط على عدة مراحل

تلخص في: تحديد الأهداف، تحديد الوسائل والإمكانيات، توزيع الخطة على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية، متابعة الخطة وتقييمها.

ب- التنظيم:

يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال. وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض، وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها... وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم.

ج- التوجيه:

وتنفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة، وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف. وقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية. ويعرف التوجيه على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها". وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها: إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين؛ قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة؛ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية؛ وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.

د- التنسيق والاتصال:

يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. وتنبع الحاجة إلى التنسيق الإداري، نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة. أما الاتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل. وتتمثل أهمية الاتصال في إدراك طبيعة الأعمال والمهام، معرفة معوقات العمل والتغلب عليها، همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء، توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، ترقية الكفاءة الإدارية والعلاقات الاجتماعية، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تقديم وتلقي المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.

هـ- الرقابة:

تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، وتعني متابعة قياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال، ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً، ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. وقد عرفها هنري فايول بأنها "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للنقاط الضعف والأخطاء بهدف معالجتها ومنع تكرار حدوثها". وفي عالم اليوم تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة خلال تنفيذ الأعمال المختلفة.

المطلب الثالث : أهمية الإدارة العمومية

تُعد الإدارة العمومية من الركائز الجوهرية للدولة الحديثة، حيث تكتسب أهميتها من كونها حلقة الوصل بين السلطة السياسية والمجتمع، إذ تترجم التوجهات والسياسات العامة إلى برامج عملية ملموسة يستفيد منها المواطن في حياته اليومية. فالإدارة العمومية ليست مجرد جهاز لتنفيذ القرارات، بل أضحت فاعلاً أساسياً في صناعة السياسات العامة وصياغتها، مما جعل منها أحد المعالم المميزة للدولة المعاصرة. فمع تطور وظائف الدولة، تجاوزت الإدارة العمومية دورها التقليدي كمنفذ للتعليمات، لتصبح فاعلاً رئيسياً في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

وتكمن أهمية الإدارة العمومية كذلك في ارتباطها المباشر بالنشاط الحكومي الذي يشمل جميع القطاعات الحيوية التي تمس حياة المواطن، مثل الصحة، التعليم، الإسكان، الأمن، والبيئة، ما يجعلها الأداة الرئيسة لتحقيق المصلحة العامة وتحسين نوعية الحياة. وقد أشار **مرباط عبد الحكيم** إلى أن "الهدف الأساسي للإدارة العمومية يكمن في خدمة المواطن من خلال تلبية مطالبه في المجالات المختلفة"، ما يبرز مدى تداخل وظائف الإدارة مع كل جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويؤكد أن الطابع المميز للدولة الحديثة يتمثل في جهازها الإداري المتفاعل مع حاجات المواطنين وتطلعاتهم (مرباط عبد الحكيم، 2021، ص 32).

ويؤكد ذلك أيضاً الباحث **ياغي** حين يوضح أن الدور المتزايد للإدارة العمومية في حياة الأفراد والمجتمع جعل من الحكومة لاعباً رئيسياً في حياة المواطنين، لا سيما في ظل توسع وظائف الدولة الحديثة، وهو ما يبرز الطابع الحساس والدقيق للدور الذي تؤديه الإدارة العمومية اليوم. فالإدارة العمومية لم تعد أداة تقنية أو تنظيمية فقط، بل أصبحت قوة محركة للإصلاحات والتنمية، مما جعل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية، سواء كانت متقدمة أو نامية، تولي أهمية متزايدة لجهازها الإداري، باعتباره الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف الوطنية. (أسامة منزرو ، زرقة بولقواس، 2020، ص32)

إن هذه الأهمية البالغة التي أصبحت تحظى بها الإدارة العمومية تفسّر الجهود الحثيثة التي تبذلها الحكومات في مختلف أنحاء العالم من أجل إصلاح وتحديث إداراتها العمومية، سواء من خلال اعتماد تقنيات رقمية، أو عبر تكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة، الشفافية، والمساءلة، مما يجعل من الإدارة العمومية حجر الزاوية في أي عملية تحول أو إصلاح مؤسسي. (أسامة منزرو زرقة بولقواس، 2020، ص32)

المبحث الثاني : الإدارة العمومية في الجزائر

المطلب الأول : نبذة عن تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية

تُعتبر الأسس التي قام عليها بناء الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مكونات محورية في تاريخها الإداري، حيث تمحورت حول التوجه الاشتراكي والمركزي والتوازن الجهوي. وعلى الرغم من أن الجزائر قد حققت استقلالها السياسي، إلا أنها لم تحقق استقلالها الإداري بالشكل المطلوب، إذ ظلت تعتمد على المنظومة الإدارية الفرنسية التي كانت قائمة في العهد الاستعماري. وقد أسفر هذا الواقع عن انتقال العديد من الإشكاليات الإدارية، مثل نقص الكفاءات القادرة على تسيير شؤون الدولة، بالإضافة إلى الفراغ الذي نتج عن مغادرة المعمرين الذين كانوا يشغلون المناصب الإدارية.

في بداية الاستقلال، اعتمدت الجزائر على التشريع الفرنسي بشكل رئيسي، مع تعديل بعض المواد التي تتناقض مع مبادئ الثورة. وفي هذه المرحلة، كانت الأنشطة الجزائرية تركز بشكل أساسي على بناء اقتصاد وطني يقوم على تطوير صناعة ثقيلة تابعة للقطاع العام، تم تمويلها من عائدات النفط. خلال الفترة من 1962 إلى 1985، كانت هذه الصناعة تمثل الجزء الأكبر من الاقتصاد، في حين استمر القطاع الخاص في النشاط ضمن مجالات مثل الصناعة التقليدية.

وقد بدأ استرجاع الثروات الوطنية في عام 1966، حيث تمت استعادة الثروات المنجمية والبنوك، ثم تلتها عملية تأميم المحروقات في عام 1971، مما أتاح للدولة مصادر تمويل إضافية لمسارها التنموي. كما لجأت الجزائر إلى المديونية الخارجية التي كانت تعتمد على الموارد النفطية. إلا أنه بعد الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1986 وتراجع أسعار النفط، ازدادت حدة أزمة المديونية، ما أدى إلى تفاقم الوضع الاقتصادي. نتيجة لذلك، اضطرت الجزائر إلى تبني سياسة التقشف، والتي شملت تسريح عدد كبير من العمال.

في بداية التسعينات، شهدت الجزائر تباطؤًا في وتيرة الإصلاحات الهيكلية، مما أدى إلى اتساع نطاق المشكلات الاقتصادية الكلية مثل زيادة التضخم، تزايد معدلات البطالة، وتدهور ميزان المدفوعات. وكان هذا التدهور نتيجة لعدد من التطورات السياسية الخطيرة التي أسفرت عن فقدان الاستقرار السياسي والأمني، مما أثر بشكل كبير على المؤسسات الإدارية.

ورغم هذه الاختلالات، تم إطلاق سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية في عام 1994، والتي استهدفت جميع المجالات المتعلقة بتحفيز ودعم استقرار الاقتصاد الوطني من خلال برامج إعادة الهيكلة. غير أن الأزمة الاقتصادية في التسعينات وبرنامج التقويم الهيكلي الذي تبعها أديا إلى تفاقم الوضع، وزيادة تدهور المستوى المعيشي، فضلاً

عن تأخر الجزائر في اكتساب ونشر المعرفة. كما أن إجراءات إعادة الهيكلة الصناعية والمخططات الاجتماعية التي رافقتها أسفرت عن تسريح آلاف من التقنيين والعمال المؤهلين، مما أدى إلى هدر مهارات كبيرة تراكمت على مدار عقود، وكان لذلك أثر كبير على الرقي الاجتماعي وتحقيق مستوى معيشة أفضل للمواطنين.

جدول رقم (07) : ملخص تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية من 1962 إلى 2025"

الفترة الزمنية	الحدث الرئيسي	التأثير على الإدارة العمومية
1962 - 1985	▪ الاستقلال السياسي.	▪ استمرار اعتماد الجزائر على المنظومة الإدارية الفرنسية . ▪ نقص الكفاءات الإدارية المحلية ▪ التوجه الاشتراكي والمركزي في السياسات الاقتصادية.
1966	▪ استرجاع الثروات الوطنية (المناجم والبنوك).	▪ تعزيز دور الدولة في الاقتصاد الوطني من خلال تأميم الثروات الوطنية.
1971	▪ تأميم قطاع المحروقات.	▪ تعزيز تمويل الدولة من عائدات النفط، مما ساعد في تحقيق مشاريع تنمية تحت إشراف الحكومة المركزية.
1986	▪ أزمة اقتصادية بسبب انخفاض أسعار النفط.	▪ تبني سياسة التقشف، تسريح العمال وتقلص النمو الاقتصادي . -ضغوط على المؤسسات الإدارية في التكيف مع الظروف الاقتصادية.
1994	▪ إطلاق إصلاحات اقتصادية هيكليّة.	▪ إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والإدارية لمواكبة التحديات الاقتصادية.
1990	▪ أزمة سياسية وأمنية في الجزائر .	▪ تدهور الاستقرار السياسي والأمني أثر على أداء المؤسسات الإدارية.
2000 - 2025	▪ تطوير الاستراتيجيات الاقتصادية لتقليل الاعتماد على النفط . -تعزيز مشاريع البنية التحتية.	▪ تطوير هياكل الإدارة العمومية مع التركيز على اللامركزية والتحسين المستمر للخدمات الحكومية . -تعزيز الشفافية في الإدارة العامة.

من أعداد الطالبة

المطلب الثاني : تطور الإدارة العمومية الجزائرية

تُعد الإدارة العمومية في الجزائر نتاجاً لتراكمات تاريخية وسياسية طويلة، حيث بدأت معالمها تتشكل بشكل فعلي بعد استقلال البلاد عن الاستعمار الفرنسي في عام 1962. ورغم أن الجزائر حققت استقلالها السياسي، فإن استقلالها الإداري لم يتحقق مباشرة، بل بقيت خاضعة لهيكل إداري مستورد من فرنسا، إذ ورثت الإدارة الجزائرية نمطاً بيروقراطياً كلاسيكياً يتميز بالمركزية الشديدة والتبعية لأساليب الحكم الفرنسي، مع غياب شبه تام لإطارات وطنية مؤهلة لتسيير دواليب الدولة، نتيجة لخروج المعمرين الفرنسيين الذين كانوا يشغلون غالبية المناصب الإدارية (منزر وبولقواس، 2020، ص. 32).

وفي ظل هذا الفراغ، وجدت الجزائر نفسها مضطرة إلى الاعتماد على الكوادر القليلة المتوفرة، مع الاستعانة بالتشريعات الفرنسية السائدة، باستثناء المواد التي تتنافى مع روح ثورتها التحريرية ومبادئ السيادة الوطنية. وقد أثر هذا الوضع على بنية الإدارة العامة، التي اتسمت في بدايتها بالجمود الإداري وانعدام الفعالية، مما جعل الإصلاح ضرورة ملحة منذ السنوات الأولى للاستقلال. (فرطاس فتيحة، 2016، ص. 311)

وفي ظل التوجه الاشتراكي الذي اختارته الدولة حديثة الاستقلال، تبنت الجزائر نموذجاً اقتصادياً يرتكز على تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، حيث سعت منذ الستينيات إلى بناء اقتصاد وطني قائم على التصنيع، خاصة من خلال تطوير الصناعات الثقيلة الممولة من عائدات النفط. وقد كان ذلك خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1985، حين سيطر القطاع العام على مجمل الأنشطة الاقتصادية، بينما اقتصر دور القطاع الخاص على مجالات محدودة، مثل الحرف والصناعات التقليدية

وبغية تعزيز السيادة الاقتصادية، قامت الجزائر باسترجاع المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي كانت تحت السيطرة الفرنسية، مثل المناجم والبنوك سنة 1966، ثم المحروقات سنة 1971، ما وفر للدولة موارد مالية كبيرة مكنتها من تمويل برامج التنمية. غير أن هذا النموذج واجه تحديات عديدة، لا سيما عقب الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1986 التي شهدت انهياراً حاداً في أسعار النفط، مما أدى إلى عجز مالي كبير، وتفاقم المديونية الخارجية، فاضطرت الدولة إلى تبني سياسات تقشفية شملت تقليص الإنفاق وتسريح الموظفين (بوضياف، 2020، ص. 45).

وقد تزامنت هذه التحولات الاقتصادية مع أزمة سياسية وأمنية حادة في مطلع التسعينيات، حيث دخلت البلاد في دوامة من العنف، أدت إلى تدهور الأوضاع الأمنية، وانعدام الاستقرار السياسي، وتضرر الكثير من المؤسسات الإدارية، مما زاد من هشاشة البنية الاقتصادية، ودفع الجزائر إلى الدخول في مفاوضات مع صندوق النقد الدولي،

أفضت إلى إطلاق برنامج تقويم هيكلي سنة 1994. شملت هذه الإصلاحات إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتحرير الأسعار وخصوصية بعض القطاعات، لكن نتائجها كانت قاسية على المستوى الاجتماعي، إذ تم تسريح عشرات الآلاف من العمال والتقنيين، مما ساهم في هدر كبير للمهارات والكفاءات الوطنية، وزاد من معدلات البطالة والفقر. (فرطاس فتيحة، 2016، ص311)

و شهدت الإدارة العمومية الجزائرية منذ بداية الألفية الثالثة تحولات تدريجية تهدف إلى تجاوز أوجه القصور السابقة التي طبعت فترة ما بعد الاستقلال، حيث بدأت الدولة في تبني مقاربات جديدة لتحديث المرفق العام، تقوم على مبادئ الشفافية، والفعالية، والحوكمة، والرقمنة، في سياق محاولة الاندماج في التوجهات العالمية الحديثة.

وقد لعبت التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتفاقمة دورًا مهمًا في الدفع نحو إصلاح الإدارة، خاصة بعد ما عانته الدولة من آثار التقويم الهيكلي في التسعينيات، وما ترتب عليه من تدنٍ في الخدمات العمومية، وازدياد الهوة بين الإدارة والمواطن. وقد جاءت "الميثاق الوطني للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي" الصادر سنة 1994، ثم "ميثاق إصلاح الخدمة العمومية" في 2001، لتؤسس لمقاربة جديدة تنظر إلى الإدارة باعتبارها أداة تنمية وليست مجرد جهاز بيروقراطي (بن عيسى هشام، 2019، ص. 55).

مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أولت الدولة الجزائرية اهتمامًا خاصًا لما يعرف بـ "الحوكمة الرشيدة"، كإطار لتنفيذ الأداء المؤسساتي وتعزيز الكفاءة. وتم إدراج هذا التوجه ضمن الخطة الخماسية (2010-2014)، حيث تم إطلاق مجموعة من المبادرات الرامية إلى تحسين أداء الإدارة العمومية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن. وقد تم تفعيل بوابات إلكترونية للوزارات والمؤسسات، وإنشاء بوابات للوثائق الإدارية، وإطلاق بطاقات بيومترية، وتعميم خدمات السجل التجاري الإلكتروني، إلى جانب رقمنة الحالة المدنية (حسين بوضياف، 2020، ص. 112).

رغم هذه الجهود، إلا أن مسار الإصلاح ظل يواجه **صعوبات متعددة**، من بينها مقاومة التغيير داخل الأجهزة الإدارية، وضعف التكوين الرقمي للإطارات، وعدم تكامل قواعد البيانات بين الإدارات المختلفة. كما أن البيروقراطية لا تزال تشكل عائقًا كبيرًا أمام فعالية الأداء، وهو ما أظهرته تقارير مجلس المحاسبة، وتقارير منظمة الشفافية الدولية التي صنفت الجزائر في مراتب متأخرة من حيث فعالية الخدمات العامة ومحاربة الفساد (Transparency International, 2022).

وفي السنوات الأخيرة، لا سيما بعد الحراك الشعبي في فبراير 2019، أصبح مطلب إصلاح الإدارة أحد أهم مطالب المواطنين، في ظل وعي شعبي متزايد بدور الإدارة في تحقيق التنمية ومحاربة الفساد. وقد تعهدت الحكومات

المتعاقبة بتسريع وتيرة الإصلاحات، لا سيما عبر رقمنة الإدارة العمومية، حيث أطلقت وزارة الرقمنة والإحصائيات الوطنية عدة مشاريع منها: مشروع "الهوية الرقمية"، وتعميم "التوقيع الإلكتروني"، وربط الإدارات بقواعد بيانات وطنية موحدة، وهو ما يشير إلى تحول تدريجي نحو "الإدارة الإلكترونية" (منزر وبولقواس، 2020، ص. 34).

وفي هذا السياق، جاء دستور 2020 ليعزز هذه التوجهات، من خلال تكريس مبدأ "الحق في الوصول إلى المعلومة"، و"الشفافية في تسيير الشأن العام"، والاعتراف بالدور المركزي للرقمنة في ترقية الخدمة العمومية. كما نصّ الدستور على ضرورة التقييم الدوري لأداء الإدارات ومكافحة الفساد الإداري. وعليه، فإن الإدارة العمومية الجزائرية اليوم تقف في مفترق طرق بين إرث بيروقراطي ثقيل، وتطلعات مجتمعية نحو إدارة عصرية، مرنة، وفعالة، تستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة ومقتضيات العصر الرقمي.

المطلب الثالث : مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر:

في هذا التطور غير الواضح لمنظومة الإدارة العمومية في الجزائر، يتفق الباحثون في هذا المجال على أن مشكلات تختلف حسب هيئات الإدارة و التي لا تعد ولا تحصى، حيث تتباين حدة هذه المشكلات من مستوى إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى، غير يمكن على العموم تحديد جملة من الملامح الرئيسية التي تشكل مجتمعة حوصلة لمختلف المآزق والمشكلات التي تتخبط فيها الإدارة العمومية، وهي:

1-3 عدم حيادها وتبعيةها للسلطة السياسية:

يرى محمد الشريف بلميهوب بأن كل المراحل الماضية والمقبلة للإدارة العمومية في الجزائر ستبقى عليها ترسبات الماضي، لأن مشكلة الإدارة العمومية الجزائرية ليست في المعايير التنظيمية وحسب، ولكن كذلك في السلوكيات والثقافة التسييرية (culture managériale) أيضا، ويضيف بأن هذه المشكلات تكرس هيمنة الدولة على كل الموارد الوطنية وتضعها لمتصرف وحيد في كل الأنشطة الاقتصادية والقضايا العامة. ويرى بلميهوب كذلك بأن من بين الأخطاء الكبيرة التي وقعت فيها الدولة في تصورها للإدارة العمومية إنطلقتها بتقديم الخدمة المدنية وفقا لمفهومها الخاص، حيث تقدم الخدمة العمومية إما بسلطة مباشرة من الدولة وإما عبر هيئات عمومية تفرض عليها رقابة محكمة، وهذه الرقابة أخضعت المشتغلين في الإدارة إلى منطقة شكلية كمجرد موظفين، وهو المنطق الذي كسر أي محاولة للتطوير.

2-3 الفساد الإداري:

لا يكاد يكون هناك اختلاف سواء داخل الجزائر أو خارجها على الانتشار الكبير لظاهرة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية بدليل أن السلطة السياسية في ذاتها سارعت إلى إنشاء بعض الهيئات التي أوكلت إليها مهمة مكافحة هذه الظاهرة على غرار المرصد الوطني لمكافحة الفساد والمجلس.

ويشير رشيد تلمساني إلى أن الفساد أصبح أكبر خطر يهدد الإدارة العمومية الجزائرية لأنه أعاقها سنوات إلى الوراء، وبالتحديد إلى فترة الاستعمار، لأن المنظومة الحالية أصبح ينظر إليها وكأنها نسخة معدلة من الإدارة الكولونيالية التي تمارس التمييز والتفريق بين المواطنين في تقديم الخدمة، ويضيف أكثر من ذلك بأن الفساد المستشري في كل المستويات الإدارية أصبح يهدد النسيج الاجتماعي للمجتمع الجزائري.

3-3 البيروقراطية السلبية والطابع الروتيني:

يمكن تشخيص العديد من المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية من الناحية البيروقراطية، فرغم أن هذه الأخيرة في مفهومها الأصلي الذي صاغه ماكس فيبر تشير إلى الكفاءة الإدارية عبر التدرج التنظيمي وتقسيم المهام و، إلا أن هذا المفهوم تشوّه كثيرا في الإدارة الجزائرية نتيجة التعقيدات المبالغ فيها غالبا في الكثير من الإجراءات، بحيث نتج عن ذلك الكثير من الأمراض الإدارية، ويمكن حصر أهم ملامح العوائق البيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية في:

- ضعف التكامل والانسجام بين البرامج الاقتصادية والبرامج الإدارية ، حيث ينصب الاهتمام عادة على برامج التنمية الاقتصادية مع إغفال دور المنظومة الإدارية الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج، وعندها تظهر الاختناقات والمشكلات في المنظومة الإدارية.
- غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، وهو ما أدى إلى بروز عدة ظواهر سلبية كالمركزية، سواء التخطيط وضعف التنسيق، سواء توزيع الموارد البشرية.
- تدهور مستوى الكفاءات الفنية والإدارية التي كان يفترض بها أن تضمن تسييرا أمثل للهيئات الإدارية المختلفة.
- إضفاء طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية ولو كانت بسيطة.
- تقسيم المهام بين العديد من الفروع والأقسام بشكل غير منسق.

وإضافة إلى ذلك، فقد ولدت البيروقراطية السلبية مشكلة عويصة في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث تحول عمل أغلب الموظفين إلى مجرد إجراءات روتينية ساهمت في قتل روح الإنتاج والتجديد، بشكل حول العمل الإداري إلى مجموعة من الأفعال المتكررة حالت دون الاجتهاد في حل الكثير من الإشكالات دون المرور الإجباري عبر السلم التراتبي، وهو ما ساهم مثلما يؤكد جيل ماريون في كبح تطور ثقافة التسيير في المنظمات ويجعلها غير قابلة للتكيف.

4-3 تدهور علاقتها بالمواطن وعدم تقبلها اجتماعيا:

وتبقى أكبر مشكلة تواجهها الإدارة العمومية في الجزائر ابتعادها الكبير عن تلبية طموحات المواطن، فقد أصبحت تعاني كثيرا من تبعيتها المطلقة للجهاز السياسي أكثر وعدم تأقلمها مع المعطيات الجديدة رغم التغير في المناخ السياسي والاقتصادي في البلاد منذ التعددية. وتقف الكثير من الأسباب المباشرة وغير المباشرة في تدهور علاقة الجزائريين بالموظف العمومي، وفي مقدمتها غياب جسر الاتصال (هذا العنصر سيفصل أكثر في عنصر الاتصال في الإدارة العمومية الجزائرية)، وذلك بالإضافة إلى إسهام كل الأمراض البيروقراطية بمفهومها السلبي في تشكيل نظرة سلبية من قبل المواطنين الذين يلاحظون بوضوح الانهيار الأخلاقي للموظفين وانتهاجهم لسلوكيات بعيدة تماما عن التصور الذي ينتظره. وإلى جانب كل هذا، فقد طفت الكثير من السلوكيات السلبية كالحماة والمحسوبية على السطح وأصبحت أمرا شائعا.

وهناك في الميدان العديد من المؤشرات التي تشير إلى انهيار علاقة المواطن بهيئات الإدارة العمومية التي أصبح يحملها المسؤولية عن الكثير من المشكلات التي يصادفها في حياته، ومن بين هذه المؤشرات حالة التشنج والصراع التي تطبع العلاقة المباشرة بين المواطن والموظف، إضافة إلى تعرض الكثير من مقترحات هذه الهيئات إلى العلق والتدمير وتحويلها إلى أماكن للاعتداء من قبل مواطنين كتعبير عن عدم الرضا عن أدائها.

5-3 تدهور حالة المورد البشري:

ترتبط مشكلات البيروقراطية المفرطة والفساد بمشكلة أصيلة تتعلق بنقص المورد البشري في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث تغيب رؤية متجددة لإعادة العمل الإداري من خلال تحفيز وتشجيع المبادرة عند الكادر البشري. وفي هذا الصدد، يرى نور الدين حامي بأن الهيئات الإدارية تفتقد لنظام تقييم للموظف يسمح بتشجيعه وتحفيزه نحو العمل، وأبرز نواقص هذا النظام: غياب تسيير قائم على الأهداف، عدم كفاية وغموض المعايير، ترجيح الأقدمية على التقييم...

المبحث الثالث: الادارات العمومية في الجزائر و الرقمنة

المطلب الأول : مظاهر الرقمنة في الادارات العمومية :

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولاً تدريجياً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات، ضمن استراتيجية وطنية تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز الشفافية والفعالية في التسيير. وقد تم تنفيذ عدد من المشاريع والمبادرات التي تعكس هذا التوجه، سواء في الإدارة العمومية، أو في القطاعات الحيوية كالصحة، التعليم، القضاء، الاقتصاد، السكن، الإعلام والبنوك.

1- رقمنة الإدارة العمومية: من البيروقراطية الورقية إلى الحوكمة الرقمية

تسعى الدولة الجزائرية إلى الخروج من النمط الإداري التقليدي الذي يطغى عليه الطابع الورقي والبيروقراطي، نحو نموذج عصري قائم على الحوكمة الرقمية. فقد تم إطلاق مشاريع رقمية كبرى، أبرزها رقمنة نظام الحالة المدنية، والذي سمح بربط كافة البلديات بقاعدة بيانات مركزية، ما أتاح للمواطنين استخراج وثائقهم الإدارية من أي بلدية دون التقيّد بمكان الميلاد. كما تم اعتماد الرقم التعريفي الوطني (NIN) الذي يمثل أداة مركزية لربط قواعد البيانات بين الإدارات العمومية المختلفة كالحالة المدنية، الضرائب، الجمارك، والضمان الاجتماعي. ساهمت هذه المبادرات في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، كما مكّنت الدولة من إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة، تُستخدم في التخطيط ورسم السياسات العمومية. وقد أشارت وزارة الرقمنة والإحصائيات في تقريرها لسنة 2022 إلى أن هذه المشاريع تمثل بنية تحتية أساسية للتحول الرقمي الشامل (وزارة الرقمنة، 2022).

2- رقمنة قطاع التربية والتعليم: من اللوح إلى اللوحة الرقمية

عرف قطاع التعليم تطوراً ملحوظاً بفعل الرقمنة، حيث تم اعتماد منصات إلكترونية تعزز من العلاقة التفاعلية بين الإدارة التربوية، الأساتذة، الأولياء والطلبة. من أبرز هذه المنصات، نجد الأرضية الرقمية "ثروة" (tharwa.education.gov.dz) التي تتيح للأولياء متابعة نتائج أبنائهم وطلب التحويلات وتبّع الغيابات، ما أسهم في رفع مستوى المشاركة الأسرية في المسار التربوي.

وفي قطاع التعليم العالي، تم تطوير منصة PROGRES التي تُستخدم في التسجيل الجامعي، استخراج الوثائق الإدارية، سحب الشهادات، وتسيير الموارد البشرية للأساتذة. وقد ساعدت هذه الأدوات الرقمية في تحسين الحوكمة الجامعية، وتسهيل الوصول للمعلومة، مما عزز من مستوى الشفافية والكفاءة الأكاديمية (بوخالفة محمد، 2021، ص. 112).

3- رقمنة القطاع الصحي: نحو طب رقمي متمحور حول المريض

دخل القطاع الصحي مرحلة جديدة في مسار التحديث عبر اعتماد أدوات رقمية من شأنها تحسين التكفل بالمريض وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات. تأتي بطاقة الشفاء في مقدمة هذه الأدوات، حيث تتيح للضمان الاجتماعي مراقبة الخدمات المؤداة وتقلل من فرص التلاعب بالوصفات الطبية. كما يبرز مشروع الملف الصحي الإلكتروني، الذي يهدف إلى تمكين الأطباء من الاطلاع على التاريخ الطبي للمريض بسرعة، خاصة في الحالات الطارئة.

بالإضافة إلى ذلك، بدأت بعض المؤسسات الاستشفائية في تبني نظام التطبيب عن بعد، خصوصاً في المناطق النائية، لتقليص الفجوة الصحية بين المدن الكبرى والمناطق المعزولة. وقد أكد تقرير وزارة الصحة لسنة 2021 أن هذه المشاريع تمثل لبنة أساسية في بناء منظومة صحية رقمية، فعالة وغير ورقية (وزارة الصحة الجزائرية، 2021).

4- الرقمنة الاقتصادية: الاقتصاد الرقمي كدعامة للتنمية

يُعد التحول الرقمي في القطاع الاقتصادي من أهم المداخل لتحقيق تنويع الاقتصاد الوطني وتقليص الاعتماد على الموارد التقليدية. من أبرز التحولات، إطلاق السجل التجاري الإلكتروني الذي يُمكن المتعاملين الاقتصاديين من تأسيس مؤسساتهم عبر الإنترنت، دون الحاجة إلى التنقل لمصالح السجل.

كما شهدت البلاد انتشاراً واسعاً لأنظمة الدفع الإلكتروني، مع تعميم استخدام أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) وتطبيقات الدفع مثل "BaridiMob" و "Edahabia"، وهو ما ساهم في تسهيل المعاملات المالية وتسريعها. وإضافة إلى ذلك، أطلقت المديرية العامة للضرائب منصة "جبايتك" التي تسمح بالتصريح ودفع الضرائب إلكترونياً بكل سهولة وشفافية. وقد خلصت دراسات عدة إلى أن هذه الإجراءات أدت إلى تحسين مناخ الاستثمار، تقليص الغش الجبائي، وتخفيض التكاليف التشغيلية للمؤسسات (بوفاتح عبد القادر، 2020، ص. 89).

5- الرقمنة القضائية: عدالة رقمية أكثر فعالية وشفافية

شهد القطاع القضائي في الجزائر تحولاً نوعياً بفضل الرقمنة، حيث تم إنشاء منصة إلكترونية تمكن المحامين والمتقاضين من تتبع القضايا إلكترونياً، واستخراج الأحكام، وإيداع العرائض دون الحاجة إلى التنقل. كما تم رقمنة السجل الوطني الجنائي، ما سهل تبادل المعلومات بين الجهات القضائية والأمنية.

وفي السياق ذاته، تم العمل على أرشفة الأحكام إلكترونياً، ما وفر مرجعية قانونية للقضاة والباحثين، وساعد في تسريع عملية الفصل في القضايا. وقد أكدت وزارة العدل في تقريرها السنوي لسنة 2022 أن هذه المشاريع عززت من فعالية العدالة وساهمت في تحسين الخدمة القضائية من حيث الوقت والجودة.

6- رقمنة قطاع السكن: الشفافية في توزيع السكنات

يُعد قطاع السكن من أكثر القطاعات حساسية وارتباطاً بالمواطن، لذلك حرصت الدولة على رقمنتها لتعزيز الشفافية ومحاربة المحسوبية. وقد تم اعتماد التسجيلات الإلكترونية في برامج السكن مثل "AADL" و "LPA"، حيث يمكن للمواطنين التسجيل ومتابعة ملفاتهم إلكترونياً.

كما أصبح نشر قوائم المستفيدين من السكن يتم عبر الإنترنت، مما قلل من الضغط على البلديات وساعد في تفادي الاحتجاجات والالتهامات بالمحاباة. وتم أيضاً اعتماد رقمنة عملية الطعون، حيث يمكن للمواطن تقديم طعنه ومتابعته عن بعد. هذه الإجراءات ساعدت في تكريس مبدأ المساواة وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة (صادقي فوزة، 2021).

7- رقمنة البنوك والخدمات المالية: نحو خدمات مصرفية ذكية

عرف القطاع البنكي تطوراً كبيراً بفضل إدخال الرقمنة في الخدمات المصرفية، مما حسن تجربة الزبون وقصص من الوقت والجهد. أصبح بإمكان الزبائن فتح حسابات، تحويل الأموال، تحميل كشوف الحساب، وطلب دفاتر الشيكات عن طريق الإنترنت أو عبر تطبيقات الهاتف مثل "CPA Mobile" و "BADR Mobile". كما أصبح دفع الفواتير والاشتراكات متاحاً عبر التطبيقات البنكية أو بوابات الدفع الإلكتروني. وقد ساهمت هذه النقلة النوعية في تعزيز الثقة في النظام المالي الرسمي، وتقليص الطواير في الوكالات البنكية، وتوسيع قاعدة الشمول المالي (بوشنافة وسارة، 2021، ص. 134).

8- الرقمنة الإعلامية: من الجريدة الورقية إلى البث الإلكتروني

شهد قطاع الإعلام في الجزائر انتقالاً تدريجياً نحو البيئة الرقمية، حيث تحوّلت العديد من الصحف الورقية إلى نسخ إلكترونية. كما أصبحت المواقع الرسمية للوزارات والمؤسسات العمومية مصدراً موثوقاً للمعلومة، وأداة تواصل مباشر مع المواطنين.

إلى جانب ذلك، برزت خدمات إخبارية فورية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف، مما ساعد في تسريع تدفق المعلومات وزيادة التفاعل مع الجمهور. وقد ساهم هذا التحول في تطوير نموذج إعلامي جديد،

تفاعلي، وسريع، يستجيب لتطلعات المواطن في الحصول على المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب (ملياني جمال، 2020، ص. 75).

الجدول رقم (08): تلخيص مظاهر الرقمنة في الجزائر حسب القطاعات

الرقم	المجال	أهم المظاهر الرقمية
1	الإدارة العمومية	نظام الحالة المدنية - الرقم التعريفي الوطني - رقمنة الوثائق
2	التربية والتعليم	الأرضية الرقمية - PROGRES - تسجيل الامتحانات
3	الصحة	بطاقة الشفاء - الملف الصحي الإلكتروني - التطبيب عن بعد
4	الاقتصاد	السجل التجاري الإلكتروني - الدفع الإلكتروني - منصة الضرائب Jibayatic
5	العدالة	المنصة القضائية - أرشفة الأحكام - تتبع القضايا إلكترونياً
6	السكن	منصات تسجيل السكن - نشر القوائم - تقديم الطعون إلكترونياً
7	المالية والمصارف	تطبيقات البنوك - دفع الفواتير - التحويلات المالية عبر الهاتف
8	الإعلام والاتصال	الصحافة الإلكترونية - المواقع الرسمية - البث الرقمي

من إعداد الطلبة

المطلب الثاني : معيقات تطبيق الرقمنة في الادارات العمومية الجزائرية

يُعد تطبيق الإدارة الرقمية خيارًا استراتيجيًا ضروريًا لعصرنة الإدارة العمومية وتحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العمومية، إلا أن هذا التحول الرقمي يصطدم بمجمل من التحديات البنيوية والتنظيمية والثقافية، التي تختلف في حدتها من قطاع إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى حسب البنية التحتية المتاحة ومدى الجاهزية المؤسسية. ويمكن تصنيف هذه التحديات كما يلي:

1- معيقات السياسية

يُشكل غياب الإرادة السياسية الفعلية عقبة رئيسية أمام مسار الرقمنة. فعدد الجهات الحكومية لا تتوفر لديها هيئات عليا للتشاور والتنسيق حول التحول الرقمي، كما أن البرامج الرقمية غالبًا ما تفتقر إلى آليات المتابعة والتقييم المنتظمة من طرف الجهات المختصة. وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى:

- ضعف التنسيق المؤسسي بين القطاعات الوزارية وعدم تفعيل اللجان العليا لتقويم ومتابعة مشاريع الرقمنة، ما يؤدي إلى تشتت الجهود وتكرار المبادرات بدل تكاملها.
- غياب إطار قانوني شامل ومتكامل يؤطر بيئة العمل الإلكتروني، ويحمي خصوصية البيانات الرقمية، ويضع عقوبات صارمة ضد الجرائم السيبرانية، مثل الاختراق والتجسس وتخريب المواقع الرسمية.
- ضعف ثقافة المساءلة الرقمية، إذ لا تزال القرارات تُتخذ بطرق تقليدية دون الاعتماد على نظم رقمية تسهل الشفافية وتعزز الأداء. (بوداوي، مصطفى. 2017، ص. 261).

2- معوقات الإدارية

- تُعد الإدارة العمومية الجزائرية من أكثر الإدارات التي تعاني من الجمود البيروقراطي، مما يجعل إدماج الرقمنة في هياكلها عملية معقدة، ومن أبرز هذه التحديات:
- غياب التخطيط الاستراتيجي الرقمي، حيث لا يتم إعداد خطط عمل رقمية طويلة المدى على مستوى المؤسسات، بل تُعتمد إجراءات ظرفية غير مبنية على دراسات دقيقة.
 - ضعف التنسيق الداخلي بين الإدارات، مما يعيق تدفق المعلومات، ويحول دون تكامل نظم العمل الإلكترونية.
 - المقاومة الداخلية للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون من فقدان مناصبهم أو سلطاتهم في ظل الإدارة الرقمية، وهو ما يعيق إدماج التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسات.
 - انعدام الرؤية الرقمية الموحدة على مستوى الحكومة، وهو ما ينعكس في غياب خارطة طريق رقمية وطنية تنظم وتوجه جهود التحول الرقمي. (بوداوي، مصطفى. 2017، ص. 262).

3- معوقات الفنية والتقنية

- التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق دون وجود بيئة تقنية متكاملة قادرة على دعم البرامج الرقمية، إلا أن الواقع يبين وجود قصور في هذا الجانب، يتمثل في:
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية، خاصة في الإدارات المحلية، حيث تعاني من نقص في المعدات والتجهيزات الحديثة.
 - قلة الموارد البشرية المؤهلة، حيث لا يتوفر العدد الكافي من الفنيين والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات داخل الإدارات.

- انخفاض ميزانية الرقمنة، إذ تُعد المخصصات المالية لمشاريع الرقمنة غير كافية، ما ينعكس سلبيًا على قدرة الدولة على تحديث أنظمة العمل.
- صعوبات تقنية متعلقة بتكامل النظم الرقمية وعدم وجود منصات موحدة للتعامل مع المواطن، مما يشنت جهود التحول الإلكتروني.
- ارتفاع تكلفة خدمات الإنترنت والبنية التحتية، ما يضعف من إمكانية استفادة الجميع من الخدمات الرقمية.

4- معوقات البشرية والاجتماعية

- التحول الرقمي لا يتعلق بالتقنية فقط، بل يحتاج إلى مجتمع واعٍ ومواطن قادر على التفاعل مع المنصات الرقمية، وهنا تكمن التحديات التالية:
- تفشي الأمية الرقمية، إذ أن نسبة كبيرة من السكان لا تتقن التعامل مع الأجهزة الإلكترونية أو المنصات الرقمية، وهو ما يحد من انتشار الرقمنة.
 - الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية، حيث تفتقر المناطق النائية إلى البنية التحتية وشبكات الإنترنت عالية الجودة.
 - انخفاض الدخل الفردي وعدم قدرة كثير من المواطنين على اقتناء الحواسيب أو الاشتراك في خدمات الإنترنت.
 - الخوف من فقدان الوظائف نتيجة الأتمتة والتحول الإلكتروني، ما يجعل بعض الموظفين يقاومون التغيير خوفًا من الاستغناء عنهم. (بوداوي، مصطفى. 2017، ص. 261).

5- معوقات الأمانية

- تشكل المسائل الأمانية حجر الزاوية في نجاح الإدارة الرقمية، فالمواطن لن يثق في الخدمات الرقمية إذا لم يضمن حماية بياناته الشخصية. ومن أبرز التحديات:
- مخاوف من خروقات الخصوصية أو إساءة استعمال المعلومات الشخصية أو تسريبها إلى جهات غير مرخص لها.
 - انعدام الثقة في أمن المعاملات المالية الإلكترونية، خاصة تلك المرتبطة ببطاقات الدفع والبيانات البنكية.
 - نقص كفاءة الكوادر في مجال الأمن السيبراني، مما يجعل المؤسسات عرضة للهجمات الإلكترونية.
 - ضعف التشريعات الخاصة بأمن المعلومات، وعدم مواكبتها للتطور السريع في عالم التكنولوجيا.

ويُبنى أمن المعلومات على ثلاثة محاور أساسية:

- **المستوى المادي :** يعني توفير البنية التحتية الضرورية لدعم الأمن الرقمي، مثل الأجهزة الحديثة (خوادم، أجهزة حاسوب، شبكات اتصال آمنة)، بالإضافة إلى منظومات الحماية المادية مثل أنظمة الكاميرات، وبوابات الدخول الإلكترونية، وغرف الخوادم المحصنة، التي تمنع الوصول غير المصرح به إلى المعلومات والمعدات الحساسة. كما يشمل هذا المستوى صيانة هذه المعدات دوريًا لضمان استمرارية العمل وكفاءة الأداء.

- **المستوى التقني :** يرتبط هذا المستوى باستخدام الحلول التكنولوجية المتقدمة لحماية البيانات والمعلومات، مثل تركيب برامج مكافحة الفيروسات وأدوات جدران الحماية، واستخدام تقنيات التشفير لتأمين المعلومة أثناء إرسالها واستقبالها، بالإضافة إلى نظم كشف الاختراقات والتحكم في الوصول الرقمي. كما يشمل تطوير بروتوكولات الأمان داخل المؤسسة وتحديثها باستمرار للتكيف مع التهديدات الجديدة.

- **المستوى البشري :** يُعدُّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في بناء بيئة رقمية آمنة، ويتم ذلك من خلال تكوين مستمر للموظفين والعاملين في المجال الرقمي حول مفاهيم الأمن السيبراني وأفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا. كما يتضمن هذا المستوى رفع مستوى الوعي لديهم حول المخاطر المرتبطة بالهجمات الإلكترونية، مثل رسائل الإلكتروني(، وتدريبهم على التعامل الآمن مع البيانات الحساسة وتطبيق سياسات الأمان المعتمدة داخل المؤسسة. (بوداوي، مصطفى. 2017، ص. 261).

المطلب الثالث : المساعي الحثيثة لتشييد صرح رقمي داخل مؤسسات الإدارة العمومية في الجزائر

في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة والحكم الإلكتروني (E-Governance) ، شرعت الجزائر في تنفيذ مجموعة من المبادرات والإصلاحات الهيكلية لتحديث الإدارة العمومية، بهدف ترقية الأداء العام وتحقيق الفعالية والشفافية. وقد جاءت هذه الجهود ضمن ما يُعرف بمبادرة "التداول الرقمي"، وهي تمثل شكلاً من أشكال الحوكمة الإلكترونية التي تسعى إلى تطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتحسين نوعية الخدمات العمومية. ويمكن استعراض أبرز هذه الجهود من خلال المحاور التالية:

1- تصميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية

إيماناً من الدولة الجزائرية بضرورة الانخراط في التحول الرقمي، سعت إلى إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية من حيث الكفاءة والمرونة والتنظيم. وتم ذلك عبر تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة لتطوير البنية التحتية، وإضفاء الشفافية والفعالية على الخدمات العمومية. وقد شملت هذه الجهود:

- وضع نظم إعلامية مدمجة تعمل على تسهيل تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة.
- تطوير بوابات إلكترونية تقدم خدمات متنوعة للمواطنين مثل استخراج الوثائق الإدارية، ودفع الرسوم، وطلب المواعيد. (منزر وبولقواس، 2020، ص. 35)
- استكمال البنى التحتية الرقمية مثل الربط بالألياف البصرية، وتعزيز التغطية بالإنترنت عالي التدفق.
- تنمية الكفاءات البشرية المؤهلة لتسيير المنظومات الرقمية، مع اعتماد سياسات تكوين مستمر للموظفين.

تُعد هذه الخطوات ضرورية لبناء بيئة اتصال رقمية متكاملة، قادرة على تلبية حاجيات المواطن في الزمن الحقيقي، وتقليل التكاليف الإدارية. (منزر وبولقواس، 2020، ص. 35)

2- دعم الاقتصاد الرقمي وتطوير الخدمات الإلكترونية

نظرًا لأن الاقتصاد الرقمي أصبح أحد ركائز التنمية المستدامة عالميًا، عملت الجزائر على تهيئة البيئة المناسبة لإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في صلب النشاط الاقتصادي والإداري. وقد أطلقت عدة برامج لدعم هذا التوجه، منها:

- الاستراتيجية الوطنية للرقمنة التي تهدف إلى تحسين عرض الخدمات العمومية إلكترونياً.
- تشجيع الابتكار الرقمي من خلال دعم المؤسسات الناشئة (Startups) ومرافقتها عبر حاضنات أعمال ومرافقة قانونية.
- رقمنة القطاع المالي وتوسيع قاعدة الدفع الإلكتروني في الإدارات العمومية.
- إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومعالجة البيانات الضخمة Big Data في التخطيط العمومي.

وقد ساهم هذا التوجه في تعزيز قدرة الإدارة العمومية التنافسية، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل التعامل مع المواطنين والمؤسسات الخاصة. (سماح، كحل الراس. 2020، ص 242).

3- رفع كفاءة العاملين في الإدارة العمومية

يُعد تأهيل الموارد البشرية العامل المحوري لإنجاح أي مشروع رقمي. وانطلاقاً من ذلك، قامت الحكومة الجزائرية بعدة مبادرات لتطوير مهارات العاملين، منها:

- برامج التكوين والتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية.
- تعميم الثقافة الرقمية في مختلف القطاعات، خصوصاً التعليم، الصحة، العدالة، والمالية.
- إعادة النظر في هيكلية القطاعات الإدارية بما يتلاءم مع مقومات البيئة الرقمية.

كما أن الخطابات الرسمية، وعلى رأسها خطابات رئيس الجمهورية، أكدت على أهمية الاستثمار في الكفاءات الوطنية، ودعمها لتتبوأ مكانتها في التحول الرقمي للإدارة.

وفي هذا الإطار، تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، كهيئة استشارية تهدف إلى مراقبة وتقييم جودة الخدمات العمومية. وقد اضطلع المرصد بدور حيوي في:

- محاربة البيروقراطية عبر تقارير تقييمية دقيقة.
- اقتراح آليات لتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تعزيز مبدأ المساواة والشفافية في تسيير الشأن العام.

وتأتي هذه الهيئة لتدشين مرحلة جديدة في علاقة المواطن بالإدارة، تقوم على الثقة، والنجاعة، والتفاعل الإلكتروني، بما ينسجم مع رؤية الدولة لبناء إدارة مواطنانية رقمية. (سمّاح، كحل الراس. 2020، ص 242).

4- إرساء الحوكمة الرقمية

تهدف الجزائر من خلال مشروع الرقمنة إلى إرساء مبدأ الحوكمة الرقمية (Digital Governance) ، والذي يُعد من أبرز أركان الإدارة الحديثة. وتتمثل هذه الحوكمة في دمج أدوات الاتصال الرقمي ضمن آليات التسيير الإداري لضمان المشاركة والشفافية والمساءلة.

وقد باشرت الحكومة عدة إجراءات في هذا الاتجاه، منها:

- تطوير نظم المعلومات المركزية التي تتيح للإدارات اتخاذ قرارات دقيقة بناءً على البيانات الرقمية.
- إنشاء منصات مشاركة البيانات بين المؤسسات لضمان التنسيق وتفادي تكرار الإجراءات.
- دعم التحول من السلطة الإدارية إلى سلطة الخدمة، أي أن تصبح الإدارة في خدمة المواطن لا العكس. وتعتبر الحوكمة الرقمية خطوة ضرورية لتحقيق الشفافية وتقليص الفساد الإداري، لأنها تجعل المعلومات متاحة وتُخضع الإدارات للمساءلة الرقمية. (سمّاح، كحل الراس. 2020، ص 242).

5- تطوير البوابات والمنصات الرقمية الحكومية

عملت الجزائر على إنشاء وتطوير العديد من المنصات الرقمية الحكومية بهدف تقريب الإدارة من المواطن، من أبرزها:

- منصة "التصديق الإلكتروني" التي تتيح التوقيع الإلكتروني للوثائق الرسمية.
- المنصة الوطنية للبيانات المفتوحة التي توفر قواعد بيانات عمومية للمواطنين والباحثين.
- بوابة الخدمات العمومية التي تجمع أكثر من 500 خدمة إلكترونية عبر مختلف القطاعات.
- منصات الدفع الإلكتروني للرسوم والوثائق الإدارية.

وساهمت هذه المنصات في تحسين الوصول إلى الخدمة وتوفير الوقت والجهد على المواطن، ورفع مستوى الثقة في الأداء الإداري. (بن فريجة، وليد، 2023، ص91)

6- تعزيز الأمن السيبراني وحماية المعطيات الشخصية

في ظل تزايد التهديدات الرقمية، بات من الضروري أن تواكب الإدارة العمومية جهود الرقمنة بمستوى عالٍ من الأمن السيبراني. ولذا، اتخذت الجزائر عدة تدابير لتعزيز حماية المنظومات المعلوماتية، منها:

- إنشاء الهيئة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، والتي تسهر على حماية خصوصية المواطنين.
- إصدار قانون متعلق بالأمن السيبراني ينظم كيفية حماية الشبكات الإدارية.
- تطوير خطة وطنية للوقاية من الهجمات الإلكترونية تستهدف نظم المعلومات الاستراتيجية.
- تدريب الموظفين على ممارسات الحماية المعلوماتية ورفع الوعي حول أهمية أمن البيانات.

ويُعد الأمن الرقمي أحد أعمدة النجاح في مشروع التحول الرقمي، إذ أن غيابه يُشكل عائقًا مباشرًا أمام ثقة المواطن في الإدارة الإلكترونية. (بليط فاطمة ، لحرش مروي، 2023، ص39)

7- العدالة الرقمية والخدمات القضائية الإلكترونية

أطلقت الجزائر مشروع رقمنة قطاع العدالة كجزء من تحديث الإدارة العمومية، وتم ذلك عبر:

- إنشاء نظام المعلومات القضائي الذي يربط بين مختلف الجهات القضائية.
- إتاحة استخراج السجل العدلي (صحيفة السوابق العدلية) إلكترونياً.
- تمكين المحامين والقضاة من الولوج إلى الملفات القضائية عن بُعد.
- تطوير منصات تقديم الطعون والتظلمات القضائية رقمياً.

وقد ساهم هذا في تعزيز مبدأ العدالة الناجزة، وتحسين العلاقة بين المواطن ومرفق العدالة، وتخفيف الضغط على المحاكم.

8- رقمنة الإدارة المحلية والجماعات الإقليمية

نظراً لأهمية الجماعات المحلية في التنمية، شملت جهود الرقمنة أيضاً الإدارات الولائية والبلدية. ومن أبرز المبادرات:

- إطلاق البلدية الذكية (Smart Commune) في بعض البلديات التجريبية.
- توفير خدمات الحالة المدنية إلكترونياً (كشهادات الميلاد، الزواج، الوفاة...)
- ربط البلديات بـ الشبكة الوطنية الرقمية لتبادل البيانات مع الوزارات والمصالح الأخرى.
- تدريب موظفي البلديات على تسيير المنصات الرقمية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

وتُعد رقمنة الإدارة المحلية خطوة جوهرية في تحقيق العدالة المجالية وتسهيل ولوج المواطن للخدمات أينما كان. (بليط فاطمة ، لحرش مروي، 2023، ص39)

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال ما سبق أن الإدارة العمومية تُشكّل العمود الفقري للحكم الراشد، إذ تُعنى بتنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. غير أن فعالية هذا الجهاز تبقى رهينة بمدى قدرته على التكيف مع متغيرات العصر، وفي مقدمتها الرقمنة.

وقد كشفت التجربة الجزائرية عن واقع مزدوج؛ فمن جهة هناك إرادة واضحة لتحديث الإدارة وتفعيل التحول الرقمي، ومن جهة أخرى لا تزال بعض الإشكالات الهيكلية والتنظيمية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

لذلك، فإن بناء إدارة عمومية رقمية فعالة في الجزائر يتطلب تجاوز العقبات البنيوية والوظيفية، وتبني إصلاحات جوهرية على مستوى التشريعات، وتطوير الموارد البشرية، وتكثيف الجهود التنسيقية بين مختلف الفاعلين. فنجاح الرقمنة في هذا القطاع لا يُعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في إطار من الشفافية والكفاءة.



الفصل الرابع

الجانب الميكانيكي للدراسة



أولاً : تحليل و مناقشة النتائج

جدول رقم (09) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	45%
أنثى	33	55%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أن العينة تتكون من 60 فرداً، منهم 27 رجلاً بنسبة 45%، و 33 امرأة بنسبة 55%. مما يدل على تفوق نسبي في عدد النساء ضمن العينة المدروسة.

التحليل والتفسير

تشير هذه النسبة إلى هيمنة الإناث على تركيبة العينة، وهو ما قد يُعبر عن حضور نسوي قوي في الهياكل الإدارية المشمولة بالدراسة. هذا التمثيل يُعزز من إمكانية تنوع الآراء والخبرات، ويُعتبر عاملاً إيجابياً في فهم التفاعل المهني داخل الإدارات.

لكن مع ذلك، قد يُثير هذا التفاوت تساؤلات حول التوازن الجندري في الإدارة العمومية، خاصة إذا ما انعكس على نتائج الدراسة فيما يخص التفاعل مع الرقمنة واتخاذ القرار، وهو ما يستدعي لاحقاً مقارنة هذا التوزيع مع متغيرات مثل المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

جدول رقم (10) : يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 25 سنة	1	1.7%
بين 26 إلى 36 سنة	13	21.7%
أكثر 36 سنة	46	76.6%
المجموع	60	100%

تتوزع الفئات العمرية للعينة على النحو التالي: الفئة "أكثر من 36 سنة" تمثل الأغلبية بنسبة 76.7%، تليها الفئة "من 26 إلى 36 سنة" بنسبة 21.7%، في حين أن الفئة "أقل من 25 سنة" لا تتجاوز 1.7%.

ثانيًا: التحليل والتفسير

يُظهر التوزيع أن معظم الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية المتقدمة، ما يعكس استقرارًا وظيفيًا وخبرة مهنية كبيرة. غير أن هذه التركيبة قد تُشكل تحديًا في سياق التكيف مع التحولات الرقمية، كون الفئات الأكبر سنًا غالبًا ما تكون أقل تقبلًا للتقنيات الجديدة.

أما ضعف تمثيل الفئة الشبابية، فيُظهر غياب دماء جديدة داخل المؤسسة، مما قد يُحدّ من روح الابتكار والتجديد الرقمي، كما تشير إلى ذلك بعض الأدبيات المتخصصة في إدارة التغيير.

جدول رقم (11) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	9	15%
من 06 إلى 10 سنوات	11	18.3%
أكثر من 11 سنة	40	66.7%
المجموع	60	100%

تشير البيانات إلى أن 66.7% من الموظفين لهم أقدمية تفوق 11 سنة، مقابل 18.3% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و15% فقط تقل أقدميته عن 5 سنوات.

التحليل والتفسير

هذا التوزيع يدل على طابع تقليدي ومستقر في التوظيف الإداري، ما قد يكون إيجابيًا من حيث الخبرة والالتزام، لكنه قد ينعكس سلبيًا على تبني ثقافة التغيير والرقمنة، خصوصًا إذا غابت سياسات التدريب المستمر. كما أن قلة الموظفين الجدد تؤكد ضعف الديناميكية في استقطاب كفاءات شابة، وهي إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية في الجزائر في سبيل تحديث بنيتها الإدارية.

جدول رقم (12) : يمثل توزيع العينة حسب متغير نوع القطاع الإداري

نوع القطاع الإداري	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	14	23.3%
مديرية الصحة	20	33.3%
مديرية السياحة	14	23.3%
مديرية الثقافة	12	20%
المجموع	60	100%

يتوزع أفراد العينة بين القطاعات التالية: مديرية الصحة (33.3%)، الجامعة (23.3%)، السياحة (23.3%)، والثقافة (20%)

التحليل والتفسير

يُلاحظ تركيز الدراسة في قطاع الصحة، ما قد يعكس إما سهولة النفاذ إلى موظفيه أو أنه محل اهتمام خاص من الباحثين.

تكافؤ النسب في قطاعي التعليم العالي والسياحة يعكس أهمية هذه القطاعات في مسار الرقمنة، نظرًا لاعتمادها الكبير على تكنولوجيا المعلومات. أما ضعف تمثيل قطاع الثقافة، فقد يشير إلى تهميش هذا المجال أو صعوبة تطبيق الرقمنة فيه، وهو ما قد يتطلب توسيع الدراسة لتشمل مزيدًا من القطاعات لضمان شمولية النتائج.

جدول رقم (13) : يمثل توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
00	00	مدير
%6.7	4	مائب مدير
%3.3	2	مكلف بالاتصال
%8.3	5	عامل استقبال
%5	3	رئيس مصلحة
%76.7	46	موظف
%00	00	أخرى
%100	60	المجموع

يُظهر الجدول أن 76.7% من العينة هم موظفون عاديون، و 8.3% عمال استقبال، و 6.7% مساعدو مدير، و 5% رؤساء مصالح، بينما لم يُسجّل وجود لأي مدير أو مسؤول رفيع المستوى.

ثانيًا: التحليل والتفسير

تُبيّن النتائج أن معظم آراء العينة تُمثل القاعدة التنفيذية للإدارة، وليست القيادة العليا، مما قد يُؤثر على عمق التحليل المرتبط بصناعة القرار أو السياسات الإستراتيجية الخاصة بالرقمنة. غياب المدراء يُعدّ ثغرة منهجية يجب الانتباه إليها، لأن تبني الرقمنة في الإدارة العمومية يتطلب إرادة عليا وتخطيطًا إستراتيجيًا يصعب تقييمه دون مساهمة المسؤولين المعنيين.

جدول رقم (14) : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	0	أقل من المتوسط
5%	3	متوسط
15%	9	ثانوي
80%	48	جامعي
100%	60	المجموع

80% من أفراد العينة حاصلون على مستوى جامعي، بينما بلغت نسبة أصحاب الشهادات الثانوية 15%، والمستوى المتوسط 5%، و 0% للمستوى دون المتوسط.

التحليل والتفسير

يُعد هذا المؤشر إيجابياً، إذ يدل على وجود قاعدة بشرية ذات مستوى تعليمي مرتفع، ما يُفترض أن يُسهّل التفاعل مع الأنظمة الرقمية.

لكن التعليم الجامعي وحده لا يكفي إذا لم يكن مرتبطاً بمجالات تكنولوجية أو إذا غاب التكوين التطبيقي. وهنا تبرز أهمية ربط الكفاءة العلمية بالمهارة الرقمية، خاصة في ظل متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة.

جدول رقم (15) : يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.70%	1	بكالوريا
26.6%	16	تقني سامي
15%	9	ليسانس
41.7%	25	ماستر
13.3%	8	مهندس
01.70%	01	دراسات عليا
100%	60	المجموع

توزعت المؤهلات كالتالي: ماستر (41.7%)، تقني سامي (26.7%)، ليسانس (15%)، هندسة/دراسات عليا (15%)، وبكالوريا (1.7%).

التحليل والتفسير

تُظهر البيانات أن النسبة الأكبر من العينة تمتلك شهادات ما بعد التدرج، وهو مؤشر على وجود موارد بشرية ذات تأهيل علمي متقدم.

مع ذلك، فإن غياب التخصصات التقنية أو الرقمية يُعتبر نقطة ضعف واضحة، حيث أن التحول الرقمي لا يتطلب فقط مؤهلات عليا، بل تخصصات دقيقة في نظم المعلومات، البرمجيات، أو الإدارة الإلكترونية، ما يفرض ضرورة دعم التكوين المستمر والتدريب التقني داخل المؤسسات .

المحور الأول: المعايير التقنية، البشرية، والتنظيمية لتطبيق الرقمنة

جدول رقم (16) : يمثل توزيع العينة حسب مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة، أنظمة اتصال، شبكات) في الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25%	15	متوفر بقوة
43.3%	26	متوفر جزئياً
25%	15	متوفر بشكل ضعيف
6.7%	4	غير متوفر
100%	60	المجموع

يتبين من المعطيات أن 25% من أفراد العينة يرون أن البنية التحتية متوفرة بقوة، و 43.3% يرون أنها متوفرة جزئياً، بينما يرى 25% أنها متوفرة بشكل ضعيف، و 6.7% يرون أنها غير متوفرة إطلاقاً.

التحليل والتفسير:

تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة (50%) تعاني من ضعف أو غياب نسبي في البنية التحتية

التكنولوجية، مما يعد مؤشرًا سلبيًا عند الحديث عن جاهزية المؤسسات للرقمنة. فالبنية التحتية لا تقتصر على الأجهزة والبرمجيات، بل تشمل أيضًا كفاءة شبكات الاتصال، وجودة الخوادم، وصلاحية أنظمة التشغيل، وهي عناصر ضرورية لنجاح أي مشروع رقمي. ضعف هذه البنية يؤثر مباشرة على جودة الخدمات، ويُعيق القدرة على تنفيذ المهام بسرعة ودقة، ويجعل الموظفين أقل رغبة أو قدرة على استخدام الأدوات الرقمية. وعليه، فإن التخطيط لرقمنة فعالة يجب أن ينطلق من تشخيص دقيق لوضعية البنية التحتية، مع تخصيص ميزانيات واضحة لتطويرها وتحديثها.

جدول رقم (17) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة موصولة بشبكة إنترنت ذات تدفق جيد

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	53.3%
لا	28	46.7%
المجموع	60	100%

أفاد 53.3% من المبحوثين بوجود إنترنت بتدفق جيد، بينما أكد 46.7% عدم توفر ذلك.

التحليل والتفسير:

رغم أن الأغلبية النسبية أكدت توفر الإنترنت بتدفق جيد، إلا أن تقارب النسب يدل على تفاوت كبير في جودة الاتصال بين الإدارات. يشير ذلك إلى غياب العدالة الرقمية بين المرافق المختلفة، وقد يعود هذا التفاوت إلى التباين في حجم الاستثمار أو البنية التحتية المحلية. إن الإنترنت بتدفق جيد يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح الرقمنة، فهو يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية، وضمان استقرار المنصات الإلكترونية، وتيسير التفاعل بين المواطن والمؤسسة. أما ضعف الاتصال، فيؤدي إلى بطء العمل، تعطل الخدمات، وخلق شعور بالإحباط لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء. ويُفترض أن يكون تحسين جودة الإنترنت بندًا دائمًا ضمن الخطط التطويرية.

جدول رقم (18) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا كان نقص تدفق شبكة الانترنت يـأثر على تأدية المهام بالجودة المطلوبة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36.7%	22	دائماً
58.3%	35	أحياناً
5.0%	3	نادراً
100%	60	المجموع

تشير النتائج إلى أن 36.7% يرون أن ضعف الإنترنت يؤثر دائماً على الأداء، و58.3% يرونه مؤثراً في بعض الأحيان، بينما أفاد 5% فقط بأن التأثير نادر.

التحليل والتفسير:

يتضح أن ضعف الإنترنت يُعد عائقاً حقيقياً ومباشراً أمام تحسين أداء الموظفين، إذ أن 95% من العينة أكدت تأثرها بدرجات متفاوتة. هذا التأثير قد يشمل تأخر الرد على الطلبات الإلكترونية، تعطيل التحديثات، أو صعوبة تحميل البيانات. إضافة إلى ذلك، فإن الانقطاعات المتكررة في الاتصال تضعف الثقة في الأنظمة الرقمية، وتدفع الموظفين إلى التمسك بالطرق التقليدية. كما أن هذه الإشكالية تعكس غياب بنية رقمية مستقرة وغياب الدعم التقني. في ظل هذا الوضع، لا يمكن الحديث عن إدارة إلكترونية فعالة دون إصلاح هذا الخلل، سواء من خلال تعزيز البنية التحتية أو إدخال حلول بديلة مثل الربط بالألياف البصرية أو الشبكات الساتلية.

جدول رقم (19) : يمثل توزيع العينة حسب مستوى الكفاءة الرقمية لموظفي الإدارة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
عالي	5	8.3%
متوسط	34	26.7%
ضعيف	14	23.3%
منعدم	7	11.7%
المجموع	60	100%

فقط 8.3% من الموظفين أكدوا امتلاكهم كفاءة رقمية عالية، بينما كانت الكفاءة متوسطة لدى 26.7%، وضعيفة لدى 23.3%، ومنعدمة لدى 11.7%.

التحليل والتفسير:

تبرز هذه النتائج فجوة رقمية كبيرة داخل الإدارة، حيث أن أكثر من نصف العينة تعاني من كفاءات تقنية إما ضعيفة أو غير موجودة، وهو ما يعكس غياب تكوين منهجي ومخطط له في مجال الرقمنة. فالكفاءة الرقمية لا تعني مجرد معرفة استخدام الحاسوب، بل تشمل القدرة على التعامل مع المنصات الإدارية، تحليل البيانات الرقمية، وضمان أمن المعلومات. إن غياب هذه المهارات يعطل استخدام البرامج الحديثة ويزيد من الاعتماد على الطرق التقليدية. كما أن محدودية الكفاءات تعرقل التفاعل مع المواطنين في إطار الخدمات الإلكترونية، وتُعيق خلق ثقافة رقمية فعالة. وهذا يستدعي إعادة التفكير في السياسات التكوينية والتوظيفية على حد سواء.

جدول رقم (20) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تقبل الموظفين لإدخال الرقمنة في الاعمال الادارية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
كلي	17	28.3%
جزئي	40	66.7%
منعدم	3	5.0%
المجموع	60	100%

تشير البيانات إلى أن 28.3% من الموظفين يتقبلون الرقمنة كلياً، و 66.7% جزئياً، بينما 5% يرفضونها تماماً.

التحليل والتفسير:

رغم أن القبول الجزئي يُعد مؤشراً إيجابياً مبدئياً، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى الانخراط الفعال في مشاريع الرقمنة. فغالباً ما يرتبط التقبل الجزئي بالشك أو الخوف من التغيير، أو الجهل الكامل بالمزايا التي تقدمها التكنولوجيا. كما أن نسبة الراضين، وإن كانت قليلة، إلا أنها تُشير إلى وجود ثقافة إدارية تقليدية قد تُشكل حاجزاً أمام أي عملية تحديث. من هنا تظهر الحاجة إلى برامج توعوية، وورشات تدريبية موجهة، وربط الرقمنة بتحفييزات مهنية لخلق جو إيجابي داخل المؤسسة.

جدول رقم (21) : يمثل توزيع العينة حسب سبب عدم تقبل الرقمنة في الادارة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
نقص الخبرات التقني لدى الموظفين	13	21.70%
غياب التهيئة و التدريب	31	51.7%
صعوبة التكيف مع البرمجيات	16	26.7%
المجموع	60	100%

أبرز الأسباب التي ذكرها الموظفون لعدم تقبل الرقمنة كانت: غياب التهيئة والتدريب (51.7%)، صعوبة التكيف مع البرمجيات (26.7%)، ونقص الخبرة التقنية (21.7%).

التحليل والتفسير:

يؤكد هذا الجدول على أن العائق ليس في الرقمنة بحد ذاتها، بل في كيفية تقديمها داخل المؤسسة. فغياب التهيئة، وهو العامل الأكثر تأثيراً، يدل على غياب استراتيجيات مصاحبة للانتقال الرقمي، سواء من حيث التكوين أو التدرج في التنفيذ. كما أن صعوبة التكيف تعكس عدم ملاءمة بعض البرمجيات لواقع العمل أو ضعف إشراك الموظفين في اختيار الأنظمة. أما نقص الخبرة، فهو نتيجة طبيعية لغياب التكوين المستمر. وعليه، فإن مقاومة الرقمنة ليست موقفاً سلبياً بالضرورة، بل تعبير عن قلق مشروع يمكن تجاوزه بالتواصل والتدريب والتدرج.

جدول رقم (22) : يمثل توزيع العينة حسب إمكانية توفر آليات دعم فني وصيانة للأنظمة الرقمية بشكل منتظم

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تعم	18	30%
لا	42	70%
المجموع	60	100%

أفاد 30% فقط من الموظفين بتوفر الدعم الفني والصيانة، بينما أكد 70% غياب هذه الخدمة.

التحليل والتفسير:

غياب آليات الدعم يُشكل خطرًا حقيقيًا على استمرارية الخدمات الرقمية، ويكشف عن ثغرة كبيرة في السياسات الرقمية الحالية. فالدعم الفني يُعد جزءًا من البنية التحتية غير المادية، وهو المسؤول عن معالجة الأعطال، تحديث الأنظمة، وضمان الأمن الرقمي. غيابه يجعل المستخدمين يشعرون بالعجز والارتباك عند مواجهة أي مشكل تقني، مما يؤدي إلى عزوف عن استخدام الأنظمة الإلكترونية. كما أن هذا النقص يُظهر غياب التخطيط المؤسسي لاستدامة الرقمنة، ويستدعي بناء هياكل دعم داخلي أو التعاقد مع شركات مختصة.

جدول رقم (23) : يمثل توزيع العينة مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية فيما يخص مشاريع الرقمنة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جيد جدا	3	5.0%
مقبول	29	48.3%
ضعيف	20	33.3%
غياب شبه كامل للتنسيق	8	13.3%
المجموع	60	100%

5% فقط وصفوا التنسيق بين الأقسام بأنه "جيد جدًا"، 48.3% وصفوه بأنه "مقبول"، و33.3% اعتبروه "ضعيفًا"، و13.3% أشاروا إلى غيابه شبه الكامل.

التحليل والتفسير:

تشير هذه البيانات إلى أن الرقمنة داخل المؤسسات المدروسة لا تخضع لتنسيق محكم، وهو ما يُعرض المشاريع للفشل أو التكرار أو التضارب. التنسيق بين الأقسام يُعتبر أحد أسس الحوكمة الرقمية، إذ يضمن التكامل بين الإدارات، ويوفر قاعدة بيانات موحدة، ويمنع تضارب الصلاحيات أو تضاعف الجهود. غياب التنسيق يعكس أيضًا عدم وجود قيادة موحدة لمشاريع الرقمنة، سواء في شكل لجان أو وحدات رقمية مركزية. كما أنه يضعف من قدرة المؤسسة على التفاعل مع المواطنين بشكل متكامل. ويُعد التنسيق شرطًا مسبقًا لأي استراتيجية رقمية ناجحة، لذا يجب تضمينه ضمن أولويات الإصلاح الإداري.

المحور الثاني: تأثير المعوقات على الأداء الإداري وجودة الخدمات

جدول رقم (24) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير مشاكل الرقمنة على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بشكل كبير	22	36.7%
بشكل متوسط	23	38.3%
بشكل طفيف	10	16.7%
لم تؤثر إطلاقاً	5	8.3%
المجموع	60	100%

أفاد 36.7% من أفراد العينة بأن مشاكل الرقمنة أثرت بشكل كبير على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، بينما يرى 38.3% أن التأثير كان متوسطاً. أما 16.7% فاعتبروا أن التأثير طفيف، وصرّح 8.3% فقط بأن مشاكل الرقمنة لم تؤثر إطلاقاً على سرعة الإنجاز.

تحليل وتفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الموظفين المشاركين يلاحظون بدرجات متفاوتة أن مشاكل الرقمنة لها أثر سلبي على سرعة إنجاز المعاملات. هذا يسلط الضوء على محدودية الرقمنة الحالية في تحقيق أحد أهدافها الرئيسية، وهو تسريع الإجراءات الإدارية.

إن هذه المشاكل قد تشمل أعطال الأنظمة الرقمية، البطء في الاستجابة، ضعف تكامل البرمجيات، أو غياب التحديثات اللازمة. كما يمكن ربط ذلك بعدم كفاءة البنية التحتية، وغياب التدريب الكافي للموظفين على استخدام الوسائط الرقمية. ويؤدي ذلك إلى نوع من "الرقمنة المعطلة" التي تُثقل كاهل الموظف بدل أن ترفع من إنتاجيته، وتُعيق تفاعل المواطن مع الإدارة، مما يستوجب مراجعة جدوى الرقمنة في صورتها الحالية.

جدول رقم (25) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير ضعف الرقمنة على دقة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35%	21	أثر سلبي
40%	24	أثر سلبي متوسط
18.3%	11	أثر طفيف
6.7%	4	لا يوجد أثر سلبي
100%	60	المجموع

أفاد 35% من أفراد العينة أن ضعف الرقمنة يؤثر سلبًا بشكل كبير على جودة الخدمات، و40% قالوا إن الأثر متوسط، بينما 18.3% اعتبروه طفيفًا، و6.7% فقط يرون أنه لا يوجد تأثير.

تحليل وتفسير النتائج:

توحي هذه النسب بأن ما يقارب 75% من الموظفين يدركون أن هناك علاقة مباشرة بين فشل الرقمنة وجودة الخدمات. فعندما تكون الرقمنة غير مكتملة أو غير فعالة، فإن ذلك ينعكس على دقة البيانات، سرعة المعالجة، وتيسير الوصول إلى الخدمات. ضعف الرقمنة يؤدي إلى تأخير في الإجراءات، وتكرار الأخطاء، وضياع المعلومات، وهو ما يفقد المواطن الثقة في الإدارة.

يشير هذا إلى أن جودة الخدمات الإدارية لا تعتمد فقط على توفر الأنظمة الرقمية، بل أيضًا على مدى تكاملها وملاءمتها لاحتياجات المستخدم، وعلى كفاءة من يديرها. وهنا يظهر البعد الاستراتيجي للرقمنة باعتبارها مشروعًا مؤسسيًا لا تقنيًا فقط.

جدول رقم (26) : يمثل توزيع العينة حسب مدى ما إذا ما أدت المعوقات الرقمية إلى تعقيد الإجراءات الإدارية بدل تبسيطها

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50%	30	نعم
50%	30	لا
100%	60	المجموع

انقسمت العينة بالتساوي: 50% يرون أن المعوقات الرقمية زادت من تعقيد الإجراءات، و 50% لا يتفقون مع هذا الطرح.

تحليل وتفسير النتائج:

يعكس هذا الانقسام وجود تفاوت كبير في مستوى الرقمنة بين الإدارات العمومية، وربما حتى داخل الإدارة الواحدة. فبعض الإدارات قد أدخلت تقنيات رقمية دون تكييفها مع العمليات الإدارية القائمة، مما أدى إلى ازدواجية بين العمل الورقي والإلكتروني، وتعقيد الإجراءات.

من جهة أخرى، قد تكون هناك إدارات وفرت تدريباً أفضل وطبقت نظاماً رقمياً أكثر نضجاً، ما ساعد في تبسيط الإجراءات. وهذا يعزز فرضية أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بوجود التكنولوجيا، بل أيضاً بطريقة إدماجها في النظام الإداري، وإعادة هندسة الإجراءات (Reengineering) لتناسب البيئة الرقمية.

جدول رقم (27) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تلقي الموظفين مشاكل من طرف المواطنين بسبب ضعف الرقمنة ؟

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	12	بشكل كبير
53.3%	32	بشكل متوسط
26.7%	16	لا تتسبب
100%	60	المجموع

أشار 20% إلى أنهم يتلقون شكاوى كثيرة من المواطنين بسبب ضعف الرقمنة، و 53.3% أكدوا وجود شكاوى بدرجة متوسطة، في حين ذكر 26.7% أنهم لا يتلقون شكاوى من هذا النوع.

تحليل وتفسير النتائج:

تبرز هذه الأرقام أن حوالي ثلاثة أرباع العينة يواجهون انتقادات من المواطنين ترتبط مباشرة بأداء المنظومات الرقمية. وهذا يعكس إدراكًا متزايدًا لدى المواطن لأهمية الخدمات الإلكترونية، ورفضًا متناميًا للأعداد المتعلقة بفشلها.

يمثل ذلك خطرًا على العلاقة بين المواطن والإدارة، إذ قد يُنظر إلى الإدارة على أنها غير قادرة على مواكبة العصر، مما يفقدها الشرعية والرضا العام. كما يضع الم

جدول رقم (28) : يمثل توزيع العينة حسب مدى تأثير إستخدام الرقمنة على رضا الموظفين عن بيئة عملهم؟

النسبة المئوية	التكرار	
28.3%	17	منخفض جدا
33.3%	20	رضا مرتفع
38.3%	23	لا تأثير ملحوظ
100%	60	المجموع

أعرب 28.3% عن انخفاض رضاهم المهني نتيجة الرقمنة، بينما قال 33.3% إن رضاهم ارتفع، و 38.3% لم يلاحظوا تأثيراً.

تحليل وتفسير النتائج:

تدل هذه النتائج على أن الرقمنة، رغم إمكاناتها، ليست دائماً مصدر تحفيز في بيئة العمل، بل قد تتحول إلى عبء إن لم تُرافق بإعداد جيد للموظفين والبنية التحتية. انخفاض الرضا لدى البعض يرتبط غالباً بسوء أداء الأنظمة، انعدام الدعم الفني، أو شعور الموظف بعدم الجاهزية لمتطلبات العصر الرقمي. أما من ارتفع رضاهم، فقد يكونون من الموظفين الأكثر مرونة أو ممن حصلوا على تدريب فعال، أو استفادوا من تقليص الأعباء الإدارية عبر الأنظمة الرقمية. يشير ذلك إلى ضرورة أن تكون الرقمنة عملية شاملة تأخذ بعين الاعتبار العامل البشري، وتُدمج فيها استراتيجيات إدارة التغيير والتكوين المستمر.

المحور الثالث: الاستراتيجيات والآليات لتجاوز معوقات الرقمنة

جدول رقم (29) : يمثل توزيع العينة حسب مدى أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها لتجاوز معوقات الرقمنة

النسبة المئوية	التكرار	
25%	15	تطوير البنية التحتية
41.7%	25	تدريب و تأهيل النمرور البشري
16.7%	10	تحسين التشريعات التنظيمية
16.7%	10	تعزير ثقافة التغيير داخل المؤسسة
100%	60	المجموع

أشار 41.7% من أفراد العينة إلى أن "تدريب وتأهيل النمرور البشرية" يُعدّ الأولوية القصوى، يليه "تطوير البنية التحتية" بنسبة 25%، ثم "تحسين التشريعات التنظيمية" و"تعزير ثقافة التغيير" بنسبة 16.7% لكل منهما.

تحليل وتفسير النتائج:

تعكس هذه النتائج وعيًا بأن الرقمنة لا تنجح إلا من خلال الإنسان القادر على استخدامها بفعالية. ويبدو أن النقص في التكوين يمثل تحديًا مباشرًا، إذ ينظر الموظفون إلى ضعف القدرات البشرية كأكبر عائق أمام التحول الرقمي.

أما الترتيب المتأخر للجوانب القانونية والتنظيمية، فيشير إلى أن المشاكل اليومية الملموسة — كضعف الكفاءة الرقمية — تفوق في أهميتها البعد القانوني من منظور الموظفين، وهو ما يطرح ضرورة تبني مقاربة تدريجية تدمج الجانب البشري أولاً.

جدول رقم (30) : يمثل توزيع العينة حسب الوسيلة الأكثر فاعلية لتأهيل الموظفين لمواكبة الرقمنة

النسبة المئوية	التكرار	
41.7%	25	تنظيم دورات تدريبية
26.6%	16	ورشات عمل تطبيقية
20%	12	تحفيز الكفاءات الرقمية
11.7%	7	التعاقد مع مختصين في المجال الرقمي
100%	60	المجموع

اختر 41.7% "تنظيم دورات تدريبية" كأفضل وسيلة، تلتها "ورشات العمل التطبيقية" بنسبة 26.7%، ثم "تحفيز الكفاءات الرقمية" بـ 20%، وأخيراً "التعاقد مع مختصين" بنسبة 11.7%.

تحليل وتفسير النتائج:

تشير النتائج إلى تفضيل التكوين الداخلي المتواصل، لا سيما إذا كان عملياً وتطبيقياً. وهذا يعكس رغبة الموظفين في اكتساب مهارات قابلة للتنفيذ المباشر داخل بيئة العمل. أما تراجع خيار التعاقد مع خبراء، فيُفسّر غالباً بعوائق مالية أو ثقافية، ما يستدعي بناء قدرات مؤسسية داخلية أكثر استدامة. وهذا يؤكد أن التحول الرقمي الحقيقي يبدأ من داخل الإدارة نفسها.

جدول رقم (31) : يمثل توزيع العينة حسب من المسؤول الأساسي عن إنجاح الرقمنة في الإدارات

النسبة المئوية	التكرار	
50.0%	30	الحكومة المركزية
21.7%	13	الإدارة المحلية
23.30%	14	الموظفون أنفسهم
5.0%	3	الشراكة مع القطاع الخاص
100%	60	المجموع

يرى 50% من المبحوثين أن الحكومة المركزية تتحمل المسؤولية الكبرى في إنجاح الرقمنة، مقابل 21.7% أسندوها للإدارة المحلية، و 23.3% للموظفين أنفسهم، بينما اعتبر 5% فقط أن الشراكة مع القطاع الخاص هي الفاعل الأهم.

تحليل وتفسير النتائج:

تبرز هذه النتائج استمرار الاعتماد على النموذج المركزي في تنفيذ السياسات الرقمية، وهو ما يعبر عن محدودية استقلالية الإدارات المحلية في اتخاذ قرارات تكنولوجية. ورغم تمثيل الإدارة المحلية والموظفين بنسبة تقارب 45% مجتمعين، إلا أن هذا لا يكفي لتجاوز فجوة المركزية، ما يستدعي تعزيز اللامركزية الرقمية. كما أن ضعف دور القطاع الخاص يؤشر إلى نقص التنسيق والاندماج بينه وبين القطاع العام، الأمر الذي يفقد الإدارة فرصة الاستفادة من الكفاءات والخبرات المتوفرة في السوق.

جدول رقم (32) : يمثل توزيع العينة حسب الطرق أكثر تأثيرا في دعم التحول الرقمي

النسبة المئوية	التكرار	
15.0%	9	توفير الميزانية مخصصة للتحول الرقمي
40.0%	24	ادخال أنظمة و برامج حديثة
28.3%	17	تحسين الاتصال الداخلي بين الادرات
16.7%	10	تحفيز الموظفين بمكافآت ببأجاز الرقمي
100%	60	المجموع

اعتبر 40% من المبحوثين أن "إدخال أنظمة وبرامج حديثة" هو السبيل الأهم لدعم الرقمنة، يليه "تحسين الاتصال الداخلي" بنسبة 28.3%، ثم "تحفيز الموظفين" بـ 16.7%، وأخيراً "توفير ميزانية خاصة" بـ 15%.

تحليل وتفسير النتائج:

توضح هذه النتائج أن الجانب التكنولوجي لا يزال يحتل الصدارة عند التفكير في دعم الرقمنة، ما يعني أن الأنظمة القديمة تُعد عائقاً حقيقياً أمام الفعالية الرقمية. ومع ذلك، فإن نسبة معتبرة من المشاركين أعطت الأولوية للاتصال الداخلي، ما يُظهر وعياً بأن نجاح الرقمنة لا يتوقف فقط على البرمجيات، بل على انسجام وتنسيق البنية الإدارية. أما الموقع المتأخر لكل من التحفيز والميزانية، فقد يكشف عن تحديات في توزيع الموارد أو ضعف ثقة الموظفين في فعالية هذه العوامل داخل الواقع المؤسسي.

جدول رقم (33) : يمثل توزيع العينة حسب أفضل طريقة لزيادة قبول الموظفين للرقمنة

النسبة المئوية	التكرار	
21.7%	13	إشراكهم في التخطيط و التنفيذ
28.3%	17	تقديم حوافز مادية
28.3%	17	نشر الوعي الرقمي
21.7%	13	تطبيق الرقمنة تدريجياً
100%	60	المجموع

توزعت آراء العينة بالتساوي تقريباً، حيث حصلت كل من "تقديم حوافز مادية" و "نشر الوعي الرقمي" على 28.3%، بينما اختار "21.7% إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ"، ونسبة مماثلة فضّلت "تطبيق الرقمنة تدريجياً".

تحليل وتفسير النتائج:

تعكس هذه النتائج تعدد العوامل المؤثرة في تقبل الموظف لمبادرات الرقمنة، حيث تتداخل الجوانب التحفيزية مع التوعوية والتنظيمية. فالحوافز المالية تُعد ضرورية لتقدير الجهود المبذولة، بينما يُعد نشر الوعي الرقمي أداة لتغيير العقليات ومقاومة الجمود المؤسسي. كما أن إشراك الموظفين يُعد استراتيجية فعالة لتعزيز الالتزام، بينما يمثل التطبيق التدريجي وسيلة لتخفيف صدمات التغيير. هذه التنوع في التفضيلات يبرز الحاجة إلى مقاربة شاملة تدمج مختلف الآليات لرفع القبول المؤسسي للرقمنة.

جدول رقم (34) : يمثل توزيع العينة حسب ما إذا تلقى الموظفين دورات تكوينية حول استخدام تقنيات الرقمنة

النسبة المئوية	التكرار	
23.3%	14	نعم
76.7%	45	لا
100%	60	المجموع

كشف الاستبيان أن 76.7% من الموظفين لم يتلقوا أي دورات تكوينية في مجال الرقمنة، مقابل 23.3% فقط أكدوا استفادتهم من مثل هذا التكوين.

تحليل وتفسير النتائج:

تُظهر هذه الأرقام وجود خلل كبير في استراتيجية التكوين داخل المؤسسات العمومية، حيث يُهمل جانب التأهيل الرقمي بشكل ملحوظ. هذا النقص في التكوين لا يؤدي فقط إلى ضعف في أداء الموظفين، بل قد يعرقل العملية الرقمية بأكملها، نتيجة لعدم الإلمام بالتقنيات المستخدمة. كما تعكس هذه النتائج غياب رؤية مؤسسية لتكوين الكفاءات، ما يستوجب مراجعة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتخصيص برامج دورية للتدريب الرقمي المستمر.

ثانيا : نتائج الدراسة:

1. فيما يخص معيقات تطبيق الرقمنة

- ضعف التكوين الرقمي لدى الموظفين يعد من أبرز المعوقات، حيث أظهرت النتائج أن أكثر من 76% من العينة لم يتلقوا أي دورات تكوينية في هذا المجال، مما يدل على غياب سياسة تدريب ممنهجة داخل الإدارات.
- نقص البنية التحتية التكنولوجية لا يزال يمثل عائقاً حقيقياً، حيث طالب عدد معتبر من المشاركين بأهمية تطوير هذه البنية كأولوية لتجاوز معيقات الرقمنة.
- غياب ثقافة رقمية تنظيمية لدى الموظفين، ما يؤدي إلى ضعف التفاعل مع الأنظمة الرقمية الجديدة، ويُفاقم من مقاومة التغيير داخل المؤسسة.
- ضعف التنسيق والاتصال الداخلي بين المصالح الإدارية يعطل الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، كما أن الاعتماد على أساليب تقليدية في إدارة التغيير الرقمي ما يزال سائداً.

2. فيما يخص تأثير المعوقات على الأداء الإداري وجودة الخدمات

- تأثرت سرعة إنجاز المعاملات الإدارية بشكل واضح بفعل مشاكل الرقمنة، حيث صرح ما يزيد عن 75% من المشاركين أن الإنجاز يتأثر سلباً بدرجات متفاوتة.
- انخفضت جودة ودقة الخدمات المقدمة للمواطنين نتيجة لضعف الأنظمة الرقمية وعدم قدرة الموظفين على التعامل معها بفعالية.
- ظهرت حالات من التوتر والاحتكاك مع المواطنين بسبب فشل الأنظمة الرقمية أو بطئها، حيث أشار أكثر من 73% من المشاركين إلى أنهم يتعرضون لشكاوى مباشرة من المواطنين.
- رضا الموظفين عن بيئة العمل الرقمية منخفض، وهو ما يُعزز فرضية أن التحول الرقمي لم يُصاحبه إعداد نفسي ومهني مناسب للموظف، مما أدى إلى تراجع الرضا المهني.

3. فيما يخص الآليات والاستراتيجيات المقترحة لتجاوز المعوقات

- تدريب وتأهيل الموارد البشرية تصدّر قائمة الحلول المقترحة، وهو ما يعكس وعيًا جماعيًا لدى الموظفين بأهمية التكوين كأداة فعالة للتكيف مع التحول الرقمي.
- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل تطبيقية هي الوسائل المفضلة لدى الموظفين لتأهيلهم، مما يدل على الحاجة إلى تدريب عملي أكثر من نظري.
- يُنظر إلى الحكومة المركزية كالمسؤول الأول عن إنجاح الرقمنة، وهو ما يعكس اعتمادًا كبيرًا على السياسات العليا بدلًا من المبادرات المحلية الذاتية.
- تحديث الأنظمة الرقمية وتحسين الاتصال الداخلي من أبرز الآليات المقترحة لدعم التحول الرقمي.
- زيادة قبول الموظفين للرقمنة يتطلب إشراكهم في التخطيط، وتقديم حوافز مادية، ونشر الوعي الرقمي، مما يشير إلى ضرورة اعتماد مقاربة شمولية نفسية وثقافية في إدارة التغيير.
- ضعف الشراكة مع القطاع الخاص وعدم استغلال خبراته الرقمية يشكل نقطة ضعف في الاستراتيجية العامة للتحول الرقمي داخل الإدارات.

ثالثًا: التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

"تواجه الإدارات العمومية الجزائرية معوقات تقنية، بشرية، وتنظيمية تعرقل تطبيق الرقمنة".

التحقق من الفرضية: متحققة.

الدليل من نتائج الدراسة:

- أكدت البيانات أن ضعف التكوين وغياب التأهيل لدى الموظفين (معيق بشري) يمثل أحد أكبر التحديات، حيث أن أكثر من 76.7% من الموظفين لم يتلقوا أي دورات تكوينية.

- بيّنت النتائج أن هناك نقصاً في البنية التحتية التكنولوجية (معيق تقني)، وهو ما ظهر في مطالبة المشاركين باعتبار تطوير البنية التحتية من أولويات التحول الرقمي.
- كما أظهرت النتائج وجود قصور في القوانين والإجراءات التنظيمية وعدم وضوح المسؤوليات في التحول الرقمي (معيق تنظيمي)، حيث اعتبر 50% أن الحكومة المركزية وحدها مسؤولة عن الرقمنة، ما يعكس غياب روح المشاركة المؤسسية الفعالة.

الفرضية الثانية:

"تؤثر هذه المعوقات سلباً على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين".

التحقق من الفرضية: متحققة.

الدليل من نتائج الدراسة:

- أظهر أكثر من 75% من الموظفين أن مشاكل الرقمنة تؤثر على سرعة إنجاز المعاملات بدرجات متفاوتة.
- أقرّ أكثر من 93% بأن هناك تأثيراً سلبياً أو متوسطاً على دقة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- نصف العينة ترى أن المعوقات الرقمية تعقّد الإجراءات الإدارية بدل تبسيطها، وهذا يمثل تراجعاً في فعالية الأداء.
- أشار أكثر من 73% إلى أنهم يتعرضون لضغط أو شكاوى من المواطنين نتيجة ضعف الرقمنة، مما يعكس أثراً سلبياً مباشراً على جودة الخدمة وعلاقة الإدارة بالمواطن.

الفرضية الثالثة:

"يمكن تجاوزها عبر تطوير البنية التحتية، تكوين الموظفين، وتحديث التشريعات".

التحقق من الفرضية: متحققة.

الدليل من نتائج الدراسة:

- أشار 41.7% من المشاركين إلى أن تدريب وتأهيل الموارد البشرية يمثل أولوية قصوى لتجاوز المعوقات.
- اعتبر 25% أن تطوير البنية التحتية التقنية هو محور أساسي للتحويل الرقمي الناجح.
- كما طالب 16.7% بتحسين التشريعات التنظيمية، ما يعكس وعيًا بضرورة إصلاح الأطر القانونية كجزء من الحل.
- تنوعت الاقتراحات لتشمل إدخال أنظمة رقمية حديثة، تحسين الاتصال الداخلي، وإشراك الموظفين في مسار التحويل، مما يدعم مقترح الفرضية بشأن الحلول الممكنة.



الغائمة



خاتمة :

يتضح من خلال ما سبق، أن الرقمنة تمثل رهاناً حاسماً لتطوير الإدارة العمومية وتحقيق التسيير العصري الذي يستجيب لتطلعات المواطن ويواكب التحولات التكنولوجية العالمية. غير أن التجربة الجزائرية في هذا المجال، وعلى الرغم من المبادرات المعلنة والجهود المبذولة، لا تزال تصطدم بمجمل من المعوقات البنيوية والتنظيمية والبشرية، مما يعيق الوصول إلى نتائج ملموسة وشاملة.

فقد أبرزت الدراسة أن ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التأطير والتكوين، بالإضافة إلى غياب رؤية استراتيجية متكاملة، تشكل أهم العقبات التي تحول دون تطبيق فعلي وناجح للرقمنة داخل الإدارات العمومية الجزائرية. كما تبين أن هناك حاجة ماسة إلى تفعيل آليات المتابعة والتقييم، وتنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين، بما يضمن الانتقال نحو إدارة رقمية فعالة وشفافة.

وعليه، فإن تحقيق التحول الرقمي يتطلب إرادة سياسية قوية، واستثماراً فعالاً في رأس المال البشري والتكنولوجي، وتجاوزاً للعراقيل القانونية والمؤسسية. وهو ما يجعل من الرقمنة مشروعاً وطنياً شاملاً يحتاج إلى رؤية استراتيجية واضحة وشراكة متعددة المستويات، لضمان استدامة وتكامل الإصلاحات في الإدارة الجزائرية.

توصيات:

لضمان نجاح التحول الرقمي بالإدارات العمومية، توصي الدراسة بما يلي:

1. تكوين وتأهيل الموظفين في المجال الرقمي من خلال برامج تدريبية تطبيقية مستمرة، مع ربط ذلك بالمسار المهني والترقية.
2. تحديث البنية التحتية التكنولوجية للإدارات، بما يشمل توفير تجهيزات حديثة، برمجيات ملائمة، وربط موثوق بالإنترنت.
3. تحسين الاتصال الداخلي والتنظيم الإداري عبر اعتماد أنظمة رقمية موحدة، وضمان التنسيق الفعال بين المصالح المختلفة.

4. تخفيز الموظفين على تبني الرقمنة من خلال حوافز مادية، وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ، وتخفيف مقاومة التغيير.

5. إصلاح الإطار القانوني والتنظيمي ليوأكب متطلبات الرقمنة، ويوضح المسؤوليات، ويدعم الشفافية والمساءلة.

6. تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص للاستفادة من خبراته الرقمية، خصوصًا في تطوير الأنظمة والتكوين التقني.

7. ترسيخ ثقافة رقمية تنظيمية ومجتمعية عبر حملات توعوية وتحسيسية لفائدة الموظفين والمواطنين على حد سواء.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1. بن عيسى، هشام .إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر: مقارنة حوكمة. دار الوعي، الجزائر، 2019.
2. بن عيسى، هشام .الحكومة الإلكترونية وتحديات الإدارة الرقمية في الجزائر. دار الخلدونية، الجزائر، 2022.
3. بوضياف، حسين .التحول الاقتصادي في الجزائر: من الاشتراكية إلى اقتصاد السوق. دار الخلدونية، الجزائر، 2020.
4. بوضياف، حسين .تحديات الرقمنة في الجزائر: الواقع والآفاق. دار التنوير، الجزائر، 2020.
5. بوضياف، حسين .تحولات الإدارة العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة. دار الوطن للنشر، الجزائر، 2021.
6. بوفاتح، عبد القادر .التحول الرقمي ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر. دار الخلدونية، الجزائر، 2020.
7. خالد، ممدوح .البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة. المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009.
8. صالح، مهدي محسن العامري؛ طاهر، محسن منصور الغالي .مبادئ الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. طارق، الذوب .الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري. الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
10. عبود، عبدالله العسكري .منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط 2، دار النمي، دمشق، 2004.

11. فوزي، حبيش. الإدارة العامة والتنظيم الإداري. دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
12. ملياني، جمال. الإعلام الرقمي في الجزائر: الواقع والآفاق. دار المعرفة، الجزائر، 2020.
13. الهادي، بوقلقول. محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال. جامعة باجي مختار، عنابة، د.س
14. هاني، عرب. أساسيات الإدارة الحديثة. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 2006.
15. ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية. دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
16. الياسيني، عبد النور. الحوكمة الرقمية وأثرها في محاربة الفساد الإداري. دار القلم، الجزائر، 2023.

ثانيًا : الأطروحات والرسائل الجامعية

1. حماد، مختار. تأثير الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية على إدارة المرفق العام. مذكرة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2007.
2. رضوان، بن عيسى؛ يونس، معمرى. واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، 2020/2019.
3. شريفي، صليحة؛ خرباشي، زهرة. رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين خدماتها: دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج. مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2022.
4. صادقي، فوزية. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية للجماعات المحلية. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 3، 2021.
5. فرحي، نعمة. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية أولاد عيسى – أدرار. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2017.

ثالثًا : مقالات المجلات العلمية

1. أيتوجي، سامية". أطر الرقمنة الإدارية الإلكترونية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2015". مجلة معارف، 2021.
2. بليط، فاطمة؛ لحرش، مروى". دور الرقمنة في عصنة الخدمة العمومية بالجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني لعمال الأجراء - ميلة". مجلة غير مذكورة (بحث جامعي منشور)، 2023.
3. بن فريجة، وليد". التحديات التقنية والقانونية للحكومة الرقمية في الجزائر". مجلة القانون والإدارة، العدد 15، 2022.
4. بوخالفة، محمد". الحكومة الرقمية في قطاع التربية". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 14، 2021.
5. بوداوي، مصطفى". صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام: الصعوبات والآفاق". دفاثر السياسة والقانون، العدد 17، 2017.
6. بوشنافة، وسارة". الرقمنة في النظام المصرفي الجزائري". مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 9، 2021.
7. سامر، عبد السلام ضو الفحاتش". معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب - جامعة صبراتة". مجلة كلية الآداب، العدد 29، ليبيا، 2006.
8. سعيد، لوصيف". الاستحواذ كمدخل نظري لفهم علاقة المجتمع الجزائري بالإبداعات التكنولوجية". المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 22.
9. سماح، كحل الراس". دور رقمنة البلدية في تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية". مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 1، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020.
10. سهام، سليم الجعافرة". الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 2، 2022.
11. طارق، عوض الله السواط؛ ياسر، ساير الحربي". أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي". المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 30، 2006.

12. عبد الرحمان، فراح. "مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية". مجلة المعلوماتية، السعودية، 2005.
13. فرطاس، فتيحة. "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية". مجلة دراسات وأبحاث، العدد 15، 2016،.
14. الكبيسي، أحمد. "تطور نظم المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية". العربية 302، العدد 29، 2008.
15. مرابط، عبد الحكيم. "الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح". المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 21، العدد 30، 2021، .
16. مكيد، علي؛ بوزكري، جيلالي. "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 2، د.س.
17. منزر، سامية؛ بولقواس، زرفة. "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 29، 2022.

رابعاً : المداخلات (أعمال مؤتمرات وملتقيات)

1. بن جدو، أمينة. "معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج". الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعرييج، 2020.
2. بن صالح، وسام؛ بوقلقول، الهادي. "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة - سكيكدة". الملتقى الوطني حول التسيير الصحي، الجزائر، 2018.
3. دلهومي، صالح. "إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفيديها". أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المعهد الأعلى للتوثيق والمعلومات، تونس، 2001.

خامسًا: التقارير، قوانين، وثائق رسمية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. مرسوم رئاسي بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، 2021.
2. قانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.
3. دراسة الأمم المتحدة. تقرير التنمية الرقمية – الجزائر، 2012.
4. المركز الجزائري لنطاقات الإنترنت. التقرير السنوي، 2013.
5. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. مشروع تطوير الخدمة العمومية الرقمية في الجزائر، 2022.
6. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. برنامج رقمنة الجماعات الإقليمية، 2023.
7. وزارة الرقمنة والإحصائيات. التقرير السنوي حول الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، الجزائر، 2022-2023.
8. وزارة الصحة الجزائرية. حصيلة إنجازات وزارة الصحة في مجال الرقمنة، 2021.
9. وزارة العدل الجزائرية. التقرير السنوي لرقمنة قطاع العدالة، 2023.

سادسًا : المراجع الاجنبية :

- (1 Transparency International. (2022). Corruption Perceptions Index 2022. Retrieved from: <https://www.transparency.org/>
- (2 AbdElaziz SEGHIR, "LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : "Le Management Et La Formation En Gestion", Institut Sup De Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/99



الملاحق



جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة
قسم علوم الاعلام و الاتصال



تخصص علاقات عامة
استمارة بحث

في إطار أنجاز مذكرة ليسانس بعنوان :

معيقات تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية على مجموعة من الإدارات العمومية المحلية بولاية الأغواط
نرجو من الموظفين الكرام بالتفضل بمساعدتنا و ذلك بوضع علامة × أمام الاقتراح
المناسب على إجابة المناسبة و التعليق على السؤال المفتوح .
إن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية فقط
أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

من أعداد الطلبة :

رميسة كميتي

تحت إشراف الأستاذة

• رحماني مباركة

السنة الدراسية: 2025/2024

البيانات الشخصية

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن :

☐ 20 إلى 25 ☐ 26 إلى 35 ☐ أكثر من 36

3. الأقدمية :

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنوات

4. نوع القطاع الاداري :

☐ الجامعة ☐ مديرية الصحة ☐ مديرية السياحة ☐ مديرية الثقافة

5. المسمى الوظيفي :

☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مكلف بالاتصال ☐ عامل إستقبال ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ أخرى

6. المستوى التعليمي :

☐ أقل من متوسط ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

7. المؤهل العلمي :

☐ بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐ دراسات عليا

المحور الأول: المعايير التقنية، البشرية، والتنظيمية لتطبيق الرقمنة

1. ما مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة، أنظمة اتصال، شبكات) في إدارتك؟

☐ متوفرة بشكل كامل ☐ متوفرة جزئياً ☐ متوفرة بشكل ضعيف ☐ غير متوفرة إطلاقاً

2. هل مؤسستكم موصولة بشبكة إنترنت ذات تدفق جيد ؟

☐ نعم ☐ لا

3. هل يعرقل نقص تدفق شبكة الانترنت على تاديتكم لمهامكم بالجودة المطلوبة ؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً

4. كيف تقيم مستوى الكفاءة الرقمية لموظفي الإدارة؟

☐ عالٍ ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ منعدم

5. ما مدى تقبل الموظفين لإدخال الرقمنة في الاعمال الادارية ؟

☐ كلي ☐ جزئي ☐ معدوم

برأيك هل يرجع عدم تقبل الرقمنة في الادارة إلى :

- نقص الخبرات التقنية للعاملين و الموظفين ☐ غياب التهيئة و التدريب . ☐
- صعوبة التكيف مع البرمجيات الرقمية ☐

6. هل تتوفر آليات دعم فني وصيانة للأنظمة الرقمية بشكل منتظم؟
☐ نعم ☐ لا

7. ما هو مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية فيما يخص مشاريع الرقمنة؟
☐ جيد جدا ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐ غياب شبه كامل للتنسيق

المحور الثاني: تأثير المعوقات على الأداء الإداري وجودة الخدمات

1. إلى أي مدى أثرت مشاكل الرقمنة على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية؟
☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط
☐ بشكل طفيف ☐ لم تؤثر إطلاقاً

2. كيف ترى تأثير ضعف الرقمنة على دقة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟
☐ أثر سلبي كبير ☐ أثر سلبي متوسط
☐ أثر طفيف ☐ لا يوجد أثر سلبي

3. هل أدت المعوقات الرقمية إلى تعقيد الإجراءات الإدارية بدل تبسيطها؟
☐ نعم ☐ لا

4. هل تتلقون مشاكل من طرف المواطنين بسبب ضعف الرقمنة ؟
☐ بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ لا تتسب

5. ما هو تأثير إستخدام الرقمنة على رضا الموظفين عن بيئة عملهم؟
☐ منخفض جدا ☐ رضا مرتفع ☐ لا تأثير ملحوظ

المحور الثالث: الاستراتيجيات والآليات لتجاوز معوقات الرقمنة

1. ما أهم أولوية يجب التركيز عليها لتجاوز معوقات الرقمنة؟
☐ تطوير البنية التحتية التكنولوجية ☐ تدريب وتأهيل الموارد البشرية
☐ تحسين التشريعات التنظيمية ☐ تعزيز ثقافة التغيير داخل الإدارة

2. ما الوسيلة الأكثر فاعلية لتأهيل الموظفين لمواكبة الرقمنة؟
☐ تنظيم دورات تدريبية مستمرة ☐ ورشات عمل تطبيقية
☐ تحفيز الكفاءات الرقمية ☐ التعاقد مع مختصين في المجال الرقمي

3. برأيك، من المسؤول الأساسي عن إنجاح الرقمنة في الإدارات العمومية؟
☐ الحكومة المركزية ☐ الإدارة المحلية
☐ الموظفون أنفسهم ☐ الشراكة مع القطاع الخاص

4. أي من التالي تراه أكثر تأثيرا في دعم التحول الرقمي؟

☐

إدخال أنظمة وبرامج حديثة

☐

توفير ميزانية مخصصة للتحول الرقمي

☐

تحفيز الموظفين بمكافآت للإنجاز الرقمي

☐

تحسين الاتصال الداخلي بين الإدارات

5. ما هي أفضل طريقة لزيادة قبول الموظفين للرقمنة؟

☐

تقديم حوافز مادية

☐

إشراكهم في التخطيط والتنفيذ

☐

تطبيق الرقمنة تدريجيا

☐

نشر الوعي بأهمية الرقمنة

6. هل تلقيتم دورات تكوينية حول استخدام تقنيات الرقمنة ؟

☐

لا

☐

نعم