

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة الموارد البشرية



الموضوع:

واقع وآفاق الرقمنة في الجزائر

- دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بلدية الأغواط

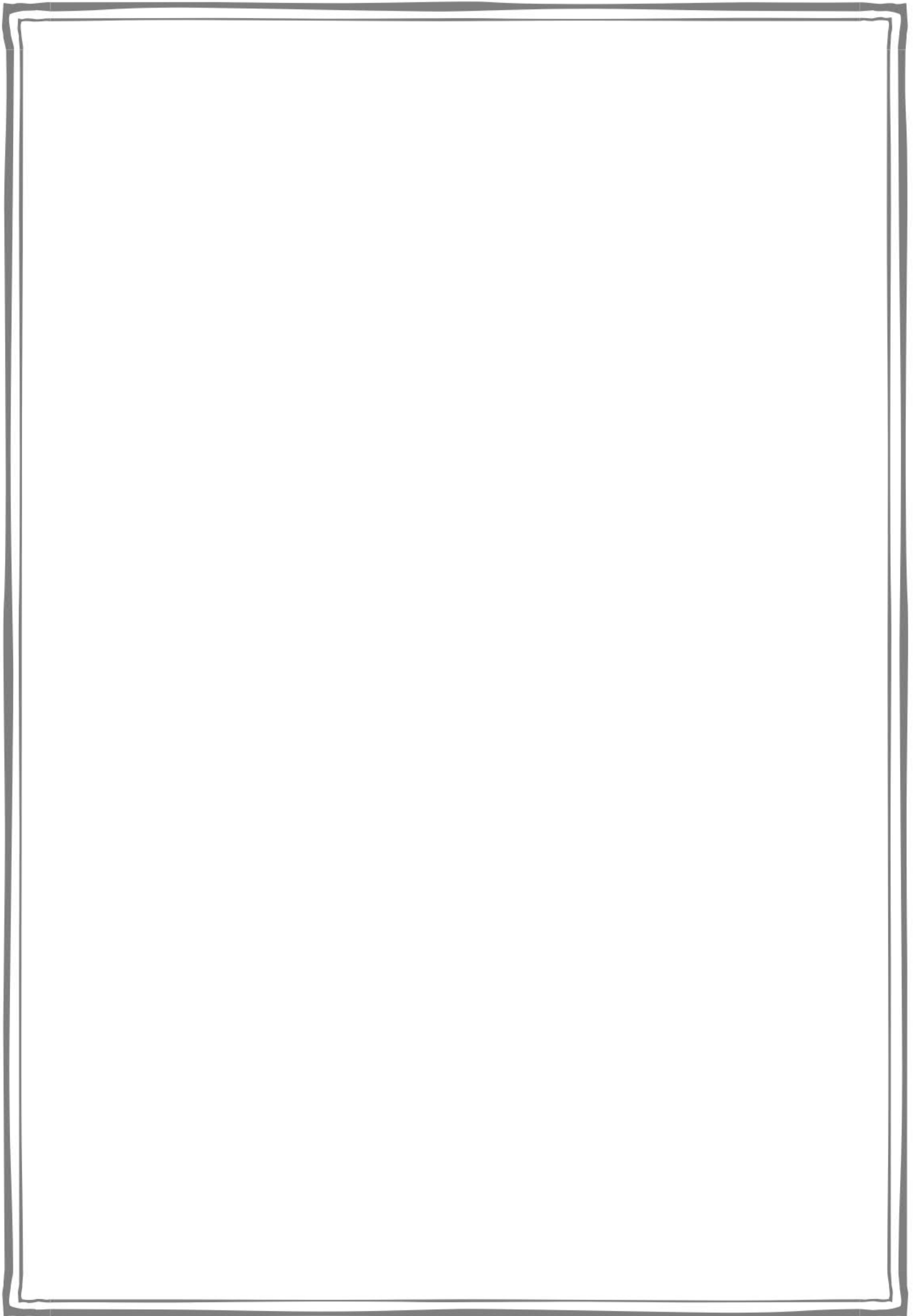
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر L M D تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:
مختار حماد

إعداد الطالب:
عبد الله مشراوي

السنة الجامعية: 2024 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرّفان

أشكر الله

على عظيم عطائه واوفر نعمه
الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات
الحمد لله الذي وفقني بعونه وقدرته على انجاز هذا العمل
والصلاة والسلام على سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم

إنه لا يسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر العظيم والامتنان الى استاذي
" الفاضل الدكتور المختار حماد "

على متابعة حيثيات هذه الدراسة من بدايتها الى غاية اكمال العمل في صورته
النهائية كما أتقدم له بالشكر والعرّفان على ما جاد به من توجيه ونصح لإنجاح
هذا العمل.

كما أوجه الشكر والتقدير والاحترام نقدمها الى
لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل

أتقدم بامتناني لكل من ساهم من بعيد او من قريب في اخراج هذا العمل.

عبد الله مشراوي

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى
معلمي الأول أبي حفظه الله و رعاه
إلى مدرستي الأولى أُمي العزيزة
إلى د عمي وسندي إخوتي
إلى كل من علمني حرفاً
إلى كل زملائي وأصدقائي
إلى من نصحني وشجعني وساعدني من قريب أو من بعيد
في انجاز هذا العمل.
إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل

عبد الله مشراوي

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع الرقمنة وآفاقها المستقبلية في الجزائر من خلال دراسة ميدانية على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط، باعتبارها واحدة من المؤسسات العمومية التي تمثل نموذجاً لمدى تقدم مسار الرقمنة في القطاع الإداري والاجتماعي.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن الوكالة قد شرعت فعلياً في تنفيذ مجموعة من الخطوات الرقمية المهمة، كتوفير الخدمات عن بعد عبر بوابات إلكترونية، وتحديث أنظمة تسيير الملفات والمعاملات الإدارية. غير أن هذه الجهود ما تزال تعاني من عدة تحديات، أهمها ضعف التكوين الرقمي للموارد البشرية، وعدم تكامل الأنظمة المعلوماتية، إضافة إلى محدودية الولوج الرقمي للمواطنين في بعض المناطق.

أما بخصوص آفاق الرقمنة، فالدراسة تؤكد أن لدى الوكالة، مثل غيرها من المؤسسات، فرصاً واعدة لتحقيق تحول رقمي فعال، شرط توفير بيئة مناسبة لذلك، تشمل تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتكثيف التكوين، وتوسيع نطاق الشراكات الرقمية.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، التحول الرقمي، الجزائر، الخدمات الإلكترونية، التأمينات الاجتماعية، الموارد البشرية، استراتيجية الرقمنة.

Abstract of study:

This study aims to analyze the current state and future prospects of digitization in Algeria through a field investigation conducted at the **National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS) Agency in Laghouat**, which serves as a model of the progress made in digital transformation within the administrative and social sectors.

The findings of the study reveal that the agency has already taken significant digital steps, such as offering remote services through online portals and updating file and administrative transaction management systems. However, these efforts still face several challenges, the most prominent being the lack of digital training among human resources, the absence of integration between information systems, and the limited digital access for citizens in certain regions.

As for the prospects of digitization, the study confirms that the agency, like other public institutions, holds promising opportunities to achieve an effective digital transformation—provided that a suitable environment is ensured. This includes upgrading technological infrastructure, enhancing staff training, and expanding the scope of digital partnerships.

Keywords:

Digitization, Digital transformation, Algeria, E-services, social security, Human resources, Digitization strategy.

شكر و عرفان

أشكر الله

على عظيم عطائه واوفر نعمه
الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات
الحمد لله الذي وفقني بعونه وقدرته على انجاز هذا العمل
والصلاة والسلام على سيدنا

محمد

صلى الله عليه وسلم

إنه لا يسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر العظيم والامتنان الى استاذي
" الفاضل الدكتور مختار حماد "
على متابعة حيثيات هذه الدراسة من بدايتها الى غاية اكمال العمل في صورته
النهائية كما أتقدم بجزيل الشكر إلى " حسين بن يحيى " الذي ساهم في هذا العمل
بتوجيهاته وتشجيعاته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام الى جميع أساتذة قسم العلوم
السياسية عمار ثليجي بالاغواط

كما أوجه الشكر والتقدير والاحترام نقدمها الى
لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل
أتقدم بامتناني لكل من ساهم من بعيد او من قريب في اخراج هذا العمل.

عبدالله مشراوي

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى
معلمي الأول أبي حفظه الله و رعاه
إلى مدرستي الأولى أُمي العزيزة
إلى دعمي وسندي إخوتي
إلى كل من علمني حرفا
إلى كل زملائي و أصدقائي
إلى من نصحني وشجعني وساعدني من قريب أو من بعيد
في انجاز هذا العمل.
إلى كل هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل

عبدالله مشراوي

فهرس العناوين

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر وعرفان
	كلمة إهداء
	فهرس العناوين
	ملخص الدراسة
	مقدمة
ب	أولاً: تمهيد
ب	ثانياً: أهمية اختيار الموضوع
ج	ثالثاً: أهداف الدراسة
ج	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
د	خامساً: الإشكالية
هـ	سادساً: الفرضيات
هـ	سابعاً: منهج الدراسة
و	رابعاً: الدراسات السابقة
ح	ثامناً: صعوبات الدراسة
ح	تاسعاً: هيكلية الدراسة
ط	عاشراً: تحديد المصطلحات
	الفصل الأول: مفهوم وأهمية الرقمنة في الجزائر
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مفهوم الرقمنة
14	المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقمنة
16	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرقمنة

18	المبحث الثاني: متطلبات وأهداف الرقمنة
18	المطلب الأول: متطلبات الرقمنة
20	المطلب الثاني: أهداف الرقمنة
21	المبحث الثالث: آليات واستراتيجيات الرقمنة ومراحل تطبيقها
21	المطلب الأول: مراحل التحول الرقمي
22	المطلب الثاني: آليات واستراتيجيات الرقمنة
23	المطلب الثالث: تحديات الرقمنة
25	خلاصة
	الفصل الثاني: الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية في الجزائر
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التأصيل النظري للإدارة الالكترونية
28	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
30	المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
34	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية
34	المطلب الأول: نشأة وتعريف الحكومة الالكترونية
36	المطلب الثاني: مزايا وعيوب الحكومة الالكترونية
37	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحكومة الالكترونية
39	المطلب الرابع: استراتيجيات ومتطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة
46	المطلب الأول: تعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
48	المطلب الثاني: التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط
52	المطلب الثالث: النظام التعاقدى مع شركاء الوكالة

52	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
52	المطلب الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة
52	أولاً: متغيرات الدراسة
52	ثانياً: عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة
53	أولاً: حدود الدراسة
53	المجال البشري
53	المجال المكاني والزمني
53	ثانياً: متغيرات الدراسة
54	التعريف بأدوات جمع البيانات
54	ثالثاً: الاستبيان
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
55	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
82	نتائج الدراسة
83	الخاتمة
84	الاقتراحات
86	قائمة المراجع
	ملاحق البحث

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
55	يوضح توزيع الاستثمارات حسب عينة البحث	الجدول رقم (01)
56	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم (02)
57	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول رقم (03)
58	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (04)
59	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في القطاع	الجدول رقم (05)
60	يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب	الجدول رقم (06)
61	يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و توفر الوسائل التكنولوجية لدى المبحوثين	الجدول رقم (07)
62	يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و كفاية التكوين للمبحوثين	الجدول رقم (08)
63	يوضح العلاقة بين المؤهل التعليمي وكفاية التكوين لدى المبحوثين	الجدول رقم (09)
64	يبين العلاقة بين سن المبحوثين وكفاية التكوين لديهم	الجدول رقم (10)
65	يبين العلاقة بين سن المبحوثين و العمل الورقي في الوكالة	الجدول رقم (11)
67	يبين العلاقة بين سنوات الخبرة وتلقي التكوين لديهم	الجدول رقم (12)
68	يوضح العلاقة بين المنصب و أبرز الصعوبات التي تواجه المبحوثين	الجدول رقم (13)
69	يبين العلاقة بين المنصب و جاهزية البنية التكنولوجية	الجدول رقم (14)
70	يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة لدى المبحوثين و حجم العمل الورقي في الوكالة	الجدول رقم (15)
71	يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة لدى المبحوثين و حجم العمل الورقي في الوكالة	الجدول رقم (16)
72	يبين العلاقة بين كفاية التكوين لدى المبحوثين و معالجة الملفات رقميا	الجدول رقم (17)
73	يبين تأثير المؤهل العلمي على تقليص حجم العمل الورقي	الجدول رقم (18)
75	يبين العلاقة بين فعالية مشاريع الرقمنة و أبرز الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية	الجدول رقم (19)
76	يبين العلاقة بين أبرز الصعوبات استخدام الأنظمة الرقمية و فعالية الدعم التقني	الجدول رقم (20)
77	يبين العلاقة بين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية و وفرة الوسائل التكنولوجية	الجدول رقم (21)

فهرس الأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	الشكل رقم (1)
57	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	الشكل رقم (2)
58	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (3)
59	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في القطاع	الشكل رقم (4)
60	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب	الشكل رقم (5)

قائمة الملاحق

استبيان الدراسة	الملحق رقم 01
مخرجات برنامج spss26	الملحق رقم 02
الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط	الملحق رقم 03

مقدمة

تمهيد

أولاً: أهمية اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: الإشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: منهج الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

تاسعاً: هيكلية الدراسة

عاشراً: تحديد المصطلحات

تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية التي غيرت شكل العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وأصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في بناء اقتصاد المعرفة وتحسين أداء المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء. وقد أصبحت مختلف الدول، بما فيها الدول النامية، تسعى إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير شؤونها اليومية، نظراً لما تتيحه من فرص في تبسيط الإجراءات، رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية.

وفي هذا السياق، أولت الجزائر اهتماماً متزايداً بمسألة التحول الرقمي، حيث أطلقت سلسلة من البرامج والمبادرات الرامية إلى رقمنة الإدارة العمومية وتحديث الخدمات الموجهة للمواطنين، في إطار سعيها إلى تحسين الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة. غير أن هذا التوجه لا يزال يواجه عدة عراقيل مرتبطة بالبنية التحتية، والتأطير البشري، والإطار القانوني والتنظيمي. انطلاقاً من هذا الواقع، تبرز أهمية دراسة الرقمنة في السياق الجزائري، لما لها من أثر مباشر على تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق رضا المواطن، وهو ما يجعل من هذا الموضوع محوراً أساسياً لأي إصلاح إداري حديث.

أولاً: أهمية اختيار الموضوع

تكمن أهمية موضوع الرقمنة في:

- تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع الرقمنة في الجزائر، خاصةً وأنه لا يزال موضوعاً حديثاً نسبياً ويحتاج إلى المزيد من البحث والتحليل. كما تُساعد في فهم العلاقة بين التطور التكنولوجي والسياسات العمومية.
- توفر الدراسة نظرة شاملة وموضوعية حول واقع الرقمنة في الجزائر، ما يمكن أن يفيد متخذي القرار والباحثين والمهتمين في وضع استراتيجيات فعالة لتجاوز العراقيل الحالية وتحقيق التحول الرقمي.
- تُبرز الدراسة كيف يمكن للرقمنة أن تُحسن جودة حياة المواطن من خلال تسهيل الخدمات، تقليص البيروقراطية، وضمان الشفافية.
- بما أن الرقمنة تُعتبر من دعائم التنمية المستدامة، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في بناء تصور طويل المدى حول التحول الرقمي في الجزائر وتقديم مقترحات تُعزز من جاهزيتها الرقمية في المستقبل.

ثانيا: أهداف الدراسة

- تحديد أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر.
- رصد جهود الدولة والمبادرات المتخذة في مجال الرقمنة.
- اقتراح حلول وتوصيات عملية لتسريع وتسهيل عملية الرقمنة.
- رفع الوعي بأهمية الرقمنة لدى مختلف الفاعلين، خاصة المواطن والمؤسسات العمومية والاقتصادية والخاصة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

فيما يتعلق بالأسباب الذاتية و العلمية التي وجهتني نحو اختيار موضوع " واقع وآفاق الرقمنة في الجزائر " فكان:

الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشخصية واهتمامنا الخاص بدراسة موضوع الرقمنة.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع خاصة وأنه موضوع العصر.
- اثرء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع الرقمنة.

الأسباب العلمية:

- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحليل قدرة المؤسسة على التكيف مع التحول الرقمي.
- المساهمة في إثراء البحث العلمي حول الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ضعف التطبيق العملي للرقمنة في العديد من القطاعات رغم السياسات المعلنة.
- قلة الدراسات العلمية المحلية التي تتناول الرقمنة من منظور ميداني.
- الأهمية الراهنة للرقمنة حيث أصبحت من أهم ركائز التنمية الحديثة في العالم، ولا يمكن تجاهل دورها في تطوير مختلف القطاعات.
- التحولات العالمية فمع تسارع الرقمنة عالمياً، وخاصة بعد جائحة كوفيد-19، ظهرت الحاجة إلى أن تكون الجزائر في مواكبة هذا التحول.
- الاهتمام المحلي بالتحول الرقمي لأن الجزائر بدأت فعليا في اعتماد مشاريع رقمية، ما يثير الفضول الأكاديمي لتحليل مدى فعاليتها.
- ارتباط الموضوع بالحياة اليومية كون الرقمنة تؤثر بشكل مباشر على المواطن في خدماته الإدارية، الصحية التعليمية، والمالية.

- الحاجة إلى تسليط الضوء على التحديات لأنه توجد العديد من العراقيل التي تستحق الدراسة لإيجاد حلول واقعية تساعد في تسريع التحول الرقمي.
- ندرة الدراسات الميدانية في السياق الجزائري وذلك رغم أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات المحلية حول الرقمنة ما زالت قليلة، مما يعطي للبحث قيمة مضافة.

رابعاً: الإشكالية

أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين أداء المؤسسات العمومية، لاسيما في ظل التحولات العالمية المتسارعة والتطور التكنولوجي المتنامي. وفي هذا الإطار، تبنت الدولة الجزائرية عدداً من السياسات والمبادرات الرامية إلى ترسيخ التحول الرقمي في مختلف القطاعات، من خلال تحديث البنى التحتية، وتطوير الخدمات الإلكترونية، وتعزيز الكفاءات البشرية، بهدف تحقيق الفعالية والشفافية وتقريب الإدارة من المواطن.

ورغم هذه الجهود، فإن مسار الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه عدة عراقيل على المستوى النظري والتطبيقي، من بينها ضعف الإطار التشريعي، نقص الموارد البشرية المؤهلة، ومحدودية الاستخدام الرقمي داخل المؤسسات. وهذا ما يدعو إلى التساؤل عن مدى نجاح هذه السياسات في الواقع العملي.

وعليه، تتمثل الإشكالية العامة للدراسة في:

كيف يمكن تقييم واقع الرقمنة في الجزائر، وما هي الآفاق المستقبلية لتحقيق تحول رقمي فعال وشامل؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هي مظاهر الرقمنة الحالية في المؤسسات الجزائرية العمومية؟
- ما مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات العمومية لدعم عملية الرقمنة؟
- كيف أثرت الرقمنة على جودة الخدمات المقدمة للعمال (مثل سرعة المعالجة، تبسيط الإجراءات، تقليص الطوابير)؟
- ما هو مستوى رضا المستخدمين (العمال الأجراء، أرباب العمل، الموظفين الإداريين) عن الخدمات الرقمية المقدمة؟

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة (مثل نقص الكفاءات، ضعف التكوين، مقاومة التغيير)؟
- ما هي آفاق تطوير الرقمنة في قطاع الضمان الاجتماعي على المدى المتوسط والبعيد؟

خامسا: الفرضيات

- تعاني الرقمنة في الجزائر من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية، مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات الرقمية المقدمة.
- عدم جاهزية الموارد البشرية وتأخر تكوينها في المجال الرقمي يمثل أحد العوائق الأساسية أمام التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- توجد فرص واعدة لتطوير الرقمنة في الجزائر في حال تم الاستثمار في العنصر البشري وتوفير بيئة تنظيمية وتشريعية مناسبة.
- ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين والمواطنين يُعد من بين العوامل التي تعيق فعالية تطبيق مشاريع الرقمنة، بالرغم من توفر الوسائل التقنية في بعض الإدارات.

سادسا: مناهج وأدوات الدراسة

يُعد اختيار المنهج المناسب خطوة أساسية في أي بحث علمي، لما لها من أهمية بالغة في توجيه الباحث نحو مسار علمي واضح يمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لدراسته. وفي إطار هذا البحث، تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المناهج لتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة، شملت المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وذلك تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية. كما تم توظيف المنهج الإحصائي لتحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة بشكل علمي دقيق.

سابعا: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها أي بحث علمي، إذ تستمد منها الدراسة مشروعيتها المعرفية والمنهجية، خاصة إذا كانت هذه الدراسات تتقاطع مع موضوع البحث الحالي في متغير أو أكثر. فكل بحث علمي في الأساس يُبنى على ما توصلت إليه البحوث السابقة، باعتبارها تشكل مرجعاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لأي باحث، فهي تساعده على تحديد معالم دراسته، وصياغة إشكاليته، ودعم نتائجه.

كما أن استعراض الدراسات السابقة يُعد خطوة منهجية ضرورية في إعداد البحث العلمي، لا يتم اللجوء إليها لمجرد ارتباطها بموضوع الدراسة أو بهدف الذكر فقط، وإنما بهدف الاستفادة من مضمونها، سواء من الناحية

النظرية لدعم الإطار المعرفي للبحث، أو من الناحية المنهجية للاستفادة من طرق وأساليب الدراسات السابقة في معالجة المشكلات البحثية.

❖ الدراسة الأولى: بعنوان " معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية" للباحثان محفوضي

عطاءالله وعمار صهيب.¹

أشار الباحثان الى أن هناك معوقات لاستخدام مفهوم الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية عموما والإدارة الجامعية على وجه التحديد، حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ماهي معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

وقد تم الاستفادة من هاته الدراسة في الوقوف على أهم معوقات الرقمنة في مؤسسة مهمة من مؤسسات ولاية الأغواط "جامعة عمار ثليجي" والإلمام بجميع الاقتراحات والحلول التي قدمها الباحث في هذا الصدد وكذا طريقة معالجة المشكلة.

الدراسة الثانية: بعنوان " دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي" للباحثان حالسي أميمة رشا ومبارك بوشعالة وسام²

لا يزال يسعى قطاع التعليم العالي لمواظبة التطور الحادث في مجال الرقمنة وقد لاحظنا ذلك جليا في الأزمة الصحية التي مرت بها البلاد كسائر العالم حيث لجأت الجامعات الجزائرية إلى توظيف منصات تعليمية وأخرى إدارية ولتجسيد مبدأ الوصول إلى الطالب في منزله، وتبنى الجامعات اليوم نظاما لمصرفة قطاعها ووظائفها، فتعمل الجامعة كل وجودها من أجل رقمنة قطاعها في سبيل تقديم أرقى الخدمات للطالب والأستاذ والإدارة ككل.

¹ عطاءالله محفوضي، عمار صهيب، معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2020/2021.

² حالسي أميمة رشا ومبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022/2023.

وعليه وانطلاقاً مما سبق حاول الباحثان في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما الدور الذي تلعبه الرقمنة في عصنة وتطوير قطاع التعليم العالي في الجزائر؟ وكيف يظهر ذلك من خلال منصة بروغرس؟

وقد تم الاستفادة من هاته الدراسة في اثناء الجانب النظري لدراستنا حيث تناولت موضوع الرقمنة والمنصات الحديثة وكانت جد مفيدة لنا لأن موضوع الرقمنة موضوع جديد نسبياً

- الدراسة الثالثة: بعنوان " دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية " للباحثان رميصاء لكحل وقريدة شيماء¹

- تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات التي تعانين ضغط كبير في تقدم خدماتها وذلك بسبب الطلب المتزايد على خدماتها، حيث تعمل على تسيير أكثر من ثلاثة وعشرون مليون حساب بريدي، مما يؤكد على ثقل حجم تعاملاتها، مما يستوجب ضرورة عصنة أداء خدماتها، لذا قامت باعتماد الرقمنة كأسلوب جديد في تقديم الخدمات، من هنا يتبادر إلى ذهننا

طرح التساؤل الموالي:

- إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر-وحدة ورقلة؟

وقد تم الاستفادة من هاته الدراسة في اثناء الجانب الميداني من خلال عملية بناء الاستبيان الخاص بدراستنا حيث تناولت موضوع الرقمنة والمنصات الحديثة .

الدراسة الرابعة:

بعنوان " أثر الرقمنة على الوظيفة العامة في الجزائر " للباحثين خطاب عبد السلام محمد ادخيران يحي عبد الحق² تهدف الرقمنة إلى تقديم أفضل الخدمات وأجودها للمواطن وارضاء وتقديم الخدمات له بالشكل الذي يريده و في أقصر مدة زمنية ممكنة وكل هذا بأقل تكلفة مادية على المؤسسة من هذا المنطلق قمنا بطرح طرح الاشكالية التالية:

¹ رميصاء لكحل وقريدة شيماء ، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر2022/2023.

² خطاب عبد السلام محمد ادخيران يحي عبد الحق، أثر الرقمنة على الوظيفة العامة في الجزائر لبريد الجزائر - ورقلة- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق قسم الحقوق، جامعة عين تيموشنت- بلحاج بوشعيب -2022/2023.

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

وقد تم الاستفادة من هاته الدراسة من طريقة استخدامه لأداة البحث والمتمثلة في الاستبيان وطريقة وضع

المحاور والاسئلة.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

ان أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات ولعل أهمها التي واجهتنا في مشوار البحث هي:

- صعوبة توزيع استمارات الاستبيان نظرا لانشغالات والتزامات بعض الموظفين والعمال.
- صعوبة اجراء مقابلات مع الموظفين ذو المناصب العليا بطبيعة انشغالات والالتزامات المنصب.
- نقص المراجع والمصادر الرسمية نظرا لحدائة الموضوع.
- عدم الحصول على اجابات شفافة وواضحة في بعض الأحيان والتردد في الإجابة بكل عفوية من قبل الموظفين مما قد يؤثر على نتائج الدراسة لاحقا.

تاسعا: هيكلية الدراسة:

تمت معالجة موضوع الدراسة وفق هيكلية منهجية واضحة، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للرقمنة، وانقسم إلى ثلاث مباحث: تطرق المبحث الأول إلى مفهوم الرقمنة، من خلال مطلبين رئيسيين تمثلت في: نشأة وتعريف الرقمنة، أهمية وخصائص الرقمنة. أما المبحث الثاني فقد تناول متطلبات وأهداف الرقمنة، من خلال ثلاث مطالب أيضاً، شملت: متطلبات الرقمنة، أهداف الرقمنة، ووزارة الرقمنة والاحصائيات. أما المبحث الثالث فقد حُصص لدراسة آليات واستراتيجيات الرقمنة في الجزائر، وتضمن بدوره ثلاث مطالب: تناول المطلب الأول آليات الرقمنة في الجزائر، أما المطلب الثاني استراتيجيات الرقمنة في الجزائر، بالنسبة للمطلب الثالث تضمن فوائد ومعوقات الرقمنة في الجزائر.

أما بخصوص الفصل الثاني و الذي تطرقت فيه الى الادارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية في الجزائر فينقسم الى مبحثين ، المبحث الأول المعنون بمفهوم الادارة الالكترونية من خلال مطلبين، المطلب الأول تعريف الادارة الالكترونية، اما المطلب الثاني خصائص و أهمية و أهداف الادارة الالكترونية، بالنسبة للمبحث الثاني مفهوم الحكومة الالكترونية تم تناول أهم العناصر من خلال ثلاث مطالب اذ وجب التطرق الى تعريف الحكومة الالكترونية في الجزائر في المطلب الأول ، اما المطلب الثاني ارتأيت التعرف على مزايا و أهداف الحكومة الالكترونية، أخيرا المطلب الثالث المعنون باستراتيجيات و متطلبات تطبيقها في الجزائر و الذي سنتطرق فيه الى أهم استراتيجيات الحكومة الالكترونية و أهم متطلبات تطبيقها في الجزائر.

عاشرا: تحديد مصطلحات الدراسة:

- يعتبر تحديد المفاهيم خطوة منهجية هامة في البحث، فكلما كانت المفاهيم واضحة ودقيقة جامعة لكل جوانب الموضوع، تمكن الباحث من عدم الوقوع في التناقض والخلط بين المفاهيم، كما سهّل ذلك على القارئ فهم مشكلة البحث وما تثيره من تساؤلات أو ما تطرحه من فروض، وتُمكن بذلك من السير مع الباحث في اتجاه واحد دون أي تأويل للمفاهيم.

1 - الرقمنة

- سيتم التعرض لتعريف الرقمنة لغة، اصطلاحا واجرائيا:
- لغة: لقد تعددت تعريفات الرقمنة، فحسب معجم المجدد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي: رقمية -مفرد: - اسم مؤنث منسوب إلى رقم، أما معجم الطالب فيعرفها أنها: الرقم: الكتابة والحتم، ، وقولهم: وهو يرقم الماء أي بلغ من حدقه بالأمور أن يرقم حيث لا يثبت الرقم، ورقم الثوب: كتابه، وهو في الأصل مصدر، يقال: رقمن الثوب ورقمته، ترقيما مثله، والرقم أيضا: ضرب من البرود الرقمنة جانب الوادي، وقد يقال الروضة، قال زهير: ودار لها بالرقمين كأنها مراجع توشم في نواشير معقم والمرقومة: الأرض بها نبات قليل والرقمتان هما: هنتان في قوام الشاة متقلبتان كالضفرين¹.

• ب-التعريف الاصطلاحي:

- هي عملية نقل أو تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي².
- ج-التعريف الإجرائي:
- هي عملية تتمثل في تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي إلى شكل إلكتروني رقمي.

2- التحول الرقمي :

- يمكن التعرف على التحول الرقمي من خلال التعريفات التالية:

¹ صبحي، حمودي، معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 3، بيروت، 2001، ص 335.

² شلغوم، سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة في التعليم

العالي، الجزائر، 2020، ص 150.

أ-التعريف الاصطلاحي:

هو مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى شكلها الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة¹.

ب-التعريف الإجرائي:

التحول الرقمي هو ابتكار نماذج وتقنيات رقمية جديدة ومتطورة تلي احتياجات الأفراد والمؤسسات والحكومات داخل بيئة رقمية حديثة.

3-الادارة الالكترونية:

تعني تحويل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الادارة، فالادارة الالكترونية تغير من وظائف الادارة التقليدية من حيث ظهور وظائف جديدة مثل تخطيط الالكترونية والتنظيم الالكتروني والتوجيه الالكتروني². كما تعرف استخدام إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية³.

لغة:

الإدارة في اللغة مأخوذة من الفعل أدار، أي قام بتسيير الأمور وتنظيمها وفق نظام معين لتحقيق أهداف محددة. أما كلمة إلكترونية فهي نسبة إلى كلمة إلكترون وتعني كل ما يعتمد على التكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التعريف الاصطلاحي:

اختلفت تعاريف الإدارة الإلكترونية باختلاف الباحثين والهيئات، ومن أبرز هذه التعاريف:
1. هي: استخدام تقنيات المعلومات والاتصال والإنترنت في أداء الوظائف والأنشطة الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بسرعة وكفاءة عالية⁴.

¹ نوال بنت علي البلوشية، نبهان بن حارث الحراسي، وعلي بن سيف العوفي. واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 2020، ص4.

² نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية 2008م، ص 237_ 238

³ عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية، القاهرة، دار المعارف، 2003، ص 23.

⁴ سليم عواد، الإدارة الإلكترونية: منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 19.

2. ويعرفها البعض بأنها: تحول الإدارة التقليدية المعتمدة على الورق إلى إدارة رقمية تعتمد على الأنظمة الإلكترونية في جميع تعاملاتها الداخلية والخارجية¹.
3. كما تعرف أيضاً بأنها: نظام متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين².
- 4 الحكومة الالكترونية:**

لغة:

من الناحية اللغوية، تتكون عبارة الحكومة الإلكترونية من كلمتين:

- الحكومة: تعني السلطة أو الجهة التي تتولى إدارة شؤون الدولة وتنظيم حياة الأفراد داخل المجتمع.
- الإلكترونية: مشتقة من كلمة إلكترون وتعني كل ما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال³.

التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحاً، فالحكومة الإلكترونية هي:

"أسلوب حديث في إدارة شؤون الدولة يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الإنترنت، لتقديم الخدمات الحكومية للأفراد والمؤسسات بسرعة وكفاءة وشفافية، مع تحقيق مبادئ الحوكمة الجيدة"⁴.

¹ عبد الستار زكريا، الإدارة الإلكترونية المفهوم والتطبيق، دار الكتاب الحديث، مصر، 2015، ص 31.

² سامي عبد القادر الياسين، الإدارة الإلكترونية الأسس والتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 28.

³ نبيل أحمد، عبد الحميد، الحكومة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 23.

⁴ المرجع السابق، ص 25.

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الرقمنة في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقمنة

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرقمنة

المبحث الثاني: متطلبات وأهداف الرقمنة

المطلب الأول: متطلبات الرقمنة

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة

المبحث الثالث: آليات واستراتيجيات الرقمنة ومراحل تطبيقها

المطلب الأول: مراحل التحول الرقمي

المطلب الثاني: آليات واستراتيجيات الرقمنة

المطلب الثالث: تحديات الرقمنة

خلاصة

تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت الرقمنة أحد أهم المحاور التي تقوم عليها عمليات الإصلاح والتحديث داخل مختلف القطاعات، خاصة في ظل تسارع وتيرة التطور التكنولوجي وتزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد بات التحول الرقمي ضرورة ملحة تفرضها التحديات المرتبطة بفعالية الأداء، جودة الخدمة، وارتفاع توقعات المواطنين، لا سيما في ظل التوجه نحو حوكمة عصرية وشفافة.

وقد سعت الجزائر، كغيرها من الدول، إلى إدماج الرقمنة في منظومتها الإدارية والاجتماعية، من خلال إطلاق برامج ومشاريع تهدف إلى تبسيط الإجراءات، تقليص الفوارق، وتحقيق عدالة في الوصول إلى الخدمات. غير أن هذا المسار لا يزال محفوفًا بجملة من الصعوبات والتحديات، ترتبط أساسًا بالبنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، ومدى جهوزية الإطار المؤسسي والقانوني لمواكبة هذا التحول.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم الرقمنة، أبعادها، وأهميتها في تطوير الأداء المؤسسي، مع التركيز على التحديات التي تعترض هذا المسار في السياق الجزائري، وذلك تمهيدًا لفهم أعمق لواقع الرقمنة في القطاعات الحيوية، وعلى رأسها الضمان الاجتماعي.

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الأول: نشأة و تعريف الرقمنة

أولا / مفهوم الرقمنة **digitization** :

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية، وهي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكلها الرقمي سواء كانت هذه المعلومات صورة أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر¹

ويقصد أيضا بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صورة أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر. غير أن هذا المصطلح يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

أ - في الحاسبات: تحويل البيانات على شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب- في سياق نظام المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور غيره من المواد التقليدية من أشكال إلى أشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي أي إلى اشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، أو عن طريق الكاميرات الرقمية، التي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.²

¹ حفطاري سمير والحمازوي سهى، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية وتثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية، مجلة الباحث الاجتماعي، مج 2016، ع 12، ص 255.

² أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية، العدد 29، 2008، ص 6.

ثانياً / نشأة الرقمنة:

1. البدايات التقنية (الخمسينيات - السبعينيات) ظهرت الرقمنة بشكلها الأولي مع تطور الحواسيب في خمسينيات القرن الماضي، حيث تم تطوير أنظمة لمعالجة البيانات إلكترونياً بدلاً من الأساليب اليدوية. بدأت المؤسسات الكبيرة باستخدام الحواسيب لمعالجة البيانات المحاسبية والمالية¹.

2. الانتشار المؤسسي (الثمانينيات - التسعينيات)

بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة تعتمد الرقمنة في تسيير الوثائق والملفات وتقديم الخدمات، وظهرت مصطلحات مثل "الإدارة الإلكترونية" و"نظم المعلومات الإدارية"².

3. التحول الرقمي الشامل (منذ 2000)

أصبح العالم يشهد ثورة رقمية حقيقية تشمل كل القطاعات، من التعليم إلى الصحة إلى الإدارة العامة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2020، ص. 12). لم تعد الرقمنة مقتصرة على تحويل البيانات بل أصبحت مرتبطة بمفاهيم مثل "الحكومة الإلكترونية"، و"المدينة الذكية"، و"الاقتصاد الرقمي"³.

ثالثاً / تعريف الرقمنة:

عرفها الأستاذ حنفي "الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها الورقي أو التناظري إلى شكل رقمي يُمكن التعامل معه بواسطة الحاسوب والتقنيات الحديثة"⁴

كما عرفها أيضا الأستاذ عبيدات بانها "الرقمنة تعني إدخال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المهام وتقديم الخدمات، بما يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التفاعل السريع مع المتعاملين."⁵

وذهب الأستاذ عيد الجبار إلى تعريفها بان «الرقمنة لا تقتصر فقط على تحويل الوثائق من ورقية إلى إلكترونية، بل تشمل إعادة صياغة العمليات والإجراءات بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي."⁶

¹ حنفي، نضال أحمد، الإدارة الإلكترونية: الأسس والتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 46.

² عبد الجبار، محمد عبد الله، التحول الرقمي في الإدارة العامة - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة. ص 153.

³ عبيدات، فايز، التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 14، عدد 3، ص 393.

⁴ حنفي، نضال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ عبيدات، فايز، مرجع سبق ذكره، ص 390.

⁶ عبد الجبار، محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 153.

وعرفها الدكتور عيسى "الرقمنة هي تبني الأدوات والتقنيات الرقمية داخل المؤسسات والمجتمعات، بما يُغيّر طرق العمل والتفاعل والإنتاج".¹

المنظمة العربية للتنمية الإدارية:

كما وعرفتها المنظمة العربية للتنمية الادارية "الرقمنة تُشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في إنتاج، تخزين، معالجة، واسترجاع المعلومات، مع تأثيرات تمتد إلى البنية التنظيمية والوظيفية للمؤسسات".²

المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وخصائصها

أولاً: أهمية الرقمنة

إن ضرورة التعرف على أهمية الرقمنة، سبب اتجاه العدد من المؤسسات المعلومات ومنها المؤسسات التربوية، الرقمنة مبادرة أصبحت لها قُمة متزايدة ولا تعطي الدافع نحو تحوّل الكثير من المؤسسات من الشكل التقليدي إلى مجموعات تحتوي على وسائط رقمية³.

"- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة .

- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها

- نقص تكاليف الحصول على المعلومات

- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى (الضوء ، الصورة ، الفيديو).

القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل منها"⁴ .

¹ د، عيسى عبد المجيد محمد، تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، ص62.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التوجهات الحديثة في التحول الرقمي الحكومي سلسلة تقارير الإدارة العامة، ع 21. القاهرة، مصر 2020، ص 13

¹ د، عنكوش نبيل، المكتبة الرقمة بالجامعة الجزائرية تصمّمها وإنشائها، قسنطينة، ص 150.

² د، حمزة منير، المكتبة الرقمة والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الأملية للنشر والتوزيع، قسنطينة، ص74.

إن أهمية الرقمنة وحساسيتها تقتضي من الجميع الانخراط الكامل في مسار الرقمنة والجهد الكافي والالتزام المتواصل للعمل في مسعى تجدد أساليب التسيير والمساهمة بكل جدية لإنجاح هذا المشروع الذي يكتسي أهمية بالغة في قطاع التربة.

نستنتج أن عملية الرقمنة ثمينة ساهمت في اتجاه كثر من المؤسسات واللجوء إليها وذلك من أجل الانخراط في تكنولوجيا المعاصرة والتعرف على أساليب مغايرة في هذا المجال.

ثانيا: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تجعل منها أداة فعالة لإعادة بناء النظم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. هذه الخصائص هي التي تمنح الرقمنة قدرتها على إحداث تحولات نوعية في طريقة إنتاج المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، وتبادلها. ويسهم فهم هذه الخصائص في توضيح الفرق بين الرقمنة والتقنيات التقليدية، كما يساعد على توجيه جهود التحول الرقمي في الاتجاه الصحيح.

قابلية التحديث والتطوير المستمر

"من أبرز خصائص الرقمنة أنها مرنة وسريعة التطور، إذ يمكن تعديل وتحديث الأنظمة الرقمية بسهولة ودون الحاجة إلى إعادة بناء كامل للبنية التحتية. وهذا يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمؤسسية"¹.

السرعة والآنية

"تتيح الرقمنة معالجة البيانات وتبادلها بسرعة فائقة، ما يمكن من اتخاذ قرارات فورية واستجابة سريعة للمتغيرات. وتعد السرعة من العوامل الحاسمة في السياقات الإدارية والاقتصادية المعاصرة"².

الدقة وتقليل نسبة الخطأ

"من خلال أنظمة المعالجة الآلية، تقل نسبة الخطأ البشري في العمليات الرقمية، مما يرفع من جودة النتائج والمخرجات، ويُعزز الثقة في البيانات"³.

¹ د، حنفي نضال أحمد الإدارة الإلكترونية: الأسس والتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 65.

² د، عبيدات فايز، التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 14 (3)، ص 389.

³ د، عبد الجبار محمد عبد الله، التحول الرقمي في الإدارة العامة- دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (47) ص 160.

القابلية للتخزين والاسترجاع

"تمتاز الرقمنة بإمكانية تخزين كميات ضخمة من البيانات في مساحات رقمية صغيرة، مع سهولة في الاسترجاع والبحث، الأمر الذي يساهم في الحفاظ على المعرفة المؤسسية وتيسير الوصول إليها"¹.

الشمولية والترابط

"تتيح الرقمنة ربط الأنظمة والبيانات في شبكة متكاملة، ما يسهل التكامل بين الإدارات والجهات المختلفة، ويُسهّم في بناء مؤسسات مترابطة داخليًا وخارجيًا"².

إمكانية التتبع والتوثيق

"الأنظمة الرقمية تُسجّل كل العمليات بشكل آلي، مما يُسهل عملية التتبع والتدقيق والمراقبة لاحقًا، ويعزز الشفافية"³

المبحث الثاني: متطلبات وأهداف الرقمنة

المطلب الأول: متطلبات الرقمنة

تمثل الرقمنة مرحلة حاسمة في مسار التحول المؤسسي نحو الإدارة الذكية والمستدامة، غير أنّ هذا التحول لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن توفر مجموعة من الشروط والمقومات الضرورية التي تضمن فعاليته واستمراره. إنّ متطلبات الرقمنة لا تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل تشمل أبعادًا قانونية، مؤسسية، بشرية، ومجتمعية.

"أول هذه المتطلبات تتمثل في البنية التحتية التكنولوجية، حيث لا يمكن تصور رقمنة حقيقية دون توفر شبكة اتصالات حديثة، وخوادم قوية، وأنظمة تخزين آمنة، وبرمجيات متطورة. فالتقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، تتطلب تجهيزات مادية وبرمجية متقدمة"⁴.

¹ د، عيسى عبد المجيد، تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ص 69.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التوجهات الحديثة في التحول الرقمي الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 17.

³ د، حنفي نضال أحمد، المرجع السابق، ص 65.

⁴ د، عبيدات، فايز، المرجع السابق، ص 394.

"من جهة أخرى، يُعد الإطار التشريعي من أبرز الشروط اللازمة لإنجاح مشاريع الرقمنة، حيث تحتاج المؤسسات إلى قوانين واضحة تنظم التعاملات الرقمية، وتحمي الخصوصية، وتحد من المخاطر الإلكترونية. من الأمثلة على ذلك قوانين التوقيع الإلكتروني، والجرائم المعلوماتية، وحماية البيانات الشخصية".

"أما على المستوى البشري، فإن توفير الكفاءات والمهارات الرقمية يشكل حجر الزاوية في عمليات الرقمنة. فالتكنولوجيا تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على إدارتها وتطويرها، من خلال التكوين المستمر، والتحفيز، وخلق بيئة عمل رقمية محفزة كما أن التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير من طرف الموظفين تتطلب تكثيف الجهود التوعوية لزرع ثقافة رقمية داخل المؤسسات".¹

"ولا يمكن إغفال أهمية الدعم السياسي والمؤسسي، إذ أن غياب الإرادة الحقيقية لدى صانعي القرار قد يُفشّل الجهود الرقمية مهما كانت الموارد متاحة. ويتطلب التحول الرقمي قيادة فعالة، ورؤية استراتيجية واضحة، وتمويلاً مستداماً".²

"إضافة إلى ذلك، فإن التمويل يُعد من العوامل الحاسمة، حيث أن مشاريع الرقمنة تتطلب استثمارات ضخمة في مرحلتها الأولى، سواء لتجديد المعدات أو تصميم الأنظمة أو تكوين الموارد البشرية وهذا التمويل يجب أن يكون جزءاً من خطة استراتيجية على المدى الطويل، وليس مبادرة مؤقتة".³

"أخيراً، من المتطلبات الأساسية للرقمنة وجود ثقافة رقمية مجتمعية، فالمواطن والمستخدم النهائي للخدمة الرقمية يجب أن يكون على دراية بكيفية استخدامها والاستفادة منها. من هنا، يصبح تعزيز الوعي الرقمي لدى الجمهور مكتملاً لنجاح التحول الرقمي".⁴

ختاماً، يتضح أنّ الرقمنة ليست مشروعاً تقنياً فحسب، بل هي منظومة شاملة تتطلب تضافراً للجهود، وتنسيقاً محكماً بين الموارد البشرية، والبنية التقنية، والإطار القانوني. وأي اختلال في هذه المتطلبات قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية، أو حتى فشل المشاريع الرقمية.

¹ عبد الجبار محمد عبد الله، المرجع السابق، ص 163.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص 19.

³ حنفي نضال أحمد، المرجع السابق، ص 70.

⁴ عبيدات، فايز، المرجع السابق، ص 19.

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة في المؤسسات الجزائرية

"وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد اقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

التخزين: فيما يخص جانب التخزين، فإن الرقمنة تمكن من حفظ كميات ضخمة من المعلومات على وسائط رقمية صغيرة الحجم. فمثلاً، يمكن لقرص مضغوط (CD) أن يحتوي على آلاف الصفحات النصية، في حين يوفر القرص الرقمي (DVD) سعة أكبر بكثير. وعليه، فإن استخدام الوسائط الرقمية يسهم بشكل فعال في تقليل الاعتماد على الأرشيف الورقي، ويوفر مساحات مادية كانت تُستهلك سابقاً في تخزين الوثائق.

الأقسام: من خلال الشبكات وخصوصاً شبكة الأنترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من مئات الأشخاص في نفس الوقت.

سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، بحيث انه عندما تتحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

توضيل المعلومات دون التدخل البشري .

الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص ملبزة أو إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا التجارة بقدر ماهو الحصول على عائد مادي يعطى هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات¹.

• بوابة الخدمات العمومية "بوابتيك": منصة رقمية تسهل الوصول إلى الخدمات الحكومية للمواطنين.

¹ مهري سهلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة مقدمة لتليل شهادة الماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، ص 13.

المبحث الثالث: آليات واستراتيجيات الرقمنة ومراحل تطبيقها

المطلب الأول: مراحل التحول الرقمي:

" تمر عملية الرقمنة بثلاث مراحل نلخصها كما يلي:

الرقمنة (النمذجة) **Digitization**:

تمثل الرقمنة (النمذجة) المرحلة الأولى والتي تشير إلى تشفير المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي (أم إلى أصفار) بحيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين المعالجة و نقل هذه المعلومات، و تشير الرقمنة إلى التغيير في المهام التناظرية إلى مهام رقمية أو تصورها على أنها دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية، و على نطاق أوسع ، باعتبارها تطوير أو تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبناء على ما تقدم تعرف الرقمنة لوصف الاجراء الخاص بتحويل المعلومات التمثيلية الى معلومات رقمية. تتعلق الأمثلة باستخدام النماذج الرقمية في عملية الطلب، أو استخدام الاستبيانات الرقمية، أو استخدام التطبيقات الرقمية للإعلانات المالية الداخلية وعادة تعمل الرقمنة بشكل رئيسي على رقمنة عملية الوثائق الداخلية والخارجية، ولكنها لا تغير أنشطة خلق القيمة.

الرقمنة (التمثيل المرئي) **Digitization**:

تشير المرحلة الثانية للتحول الرقمي الى مرحلة الرقمنة (التمثيل الرقمي) و التي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية مثل، انشاء قنوات اتصال جديدة عبر الانترنت او الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع الشركات و التي تغير التفاعلات التقليدية بين الشركة و العملاء و غالبا ما يشتمل هذا التغيير على تنظيم هياكل اجتماعية تكنولوجية جديدة مع مصنوعات رقمية، و التي لم تكن ممكنة بدون تقنيات رقمية في ظل مجال التكنولوجيا الرقمية، تعمل تقنية المعلومات كعامل مساعد رئيسي للاستفادة من إمكانيات العمل الجديد من خلال تغيير العمليات التجارية الحالية ، مثل الاتصالات التوزيع أو إدارة العلاقات التجارية¹

¹ د، بدرالدين أمينة، التحول الرقمي في الجزائر: بين الواقع والتحديات، مداخلة مقدمة في: الملتقى العلمي الدولي: الثورة الرقمية: أي فرص للنمو، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر. 2023، ص 54.

و من خلال الرقمنة تطبق الشركات التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية عن طريق السماح بتنسيق أكثر فعالية بين العمليات أو عن طريق خلق قيمة إضافية، للعملاء، من خلال تعزيز تجارب العميل وبالتالي لا تركز الرقمنة على وفورات التكاليف.

التحول الرقمي Digital Transformation:

هي المرحلة الأكثر انتشارا والتي تصف التغيير على مستوى الشركة والذي يؤدي الى تطوير نماذج أعمال جديدة والتي قد تكون جديدة للشركات الرائدة او الصناعة بشكل عام كما تتنافس الشركات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها، وكذلك من خلال الكيفية التي من خلالها يتم انشاء المؤسسة وتقديم قيمة للعملاء، ثم تحويل العوائد المستلمة جراء استخدام العمليات الرقمية الى ارباح، ويقدم التقدم الرقمي نموذج عمل جديد عن طريق تطبيق منطق عمل جديد لأنشاء القيمة والحفاظ عليها.

يؤثر التحول الرقمي الشركة بأكملها و طريق ممارستها، و يتجاوز الرقمنة (التمثيل المرئي) تغيير العمليات و المهام التنظيمية للأعمال البسيطة، حيث يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل الشركة أو عملية خلق القيمة على سبيل المثال، يتجلى التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية من خلال استخدام الواسع و العميق لتكنولوجيا المعلومات، و الذي يغير بشكل أساسي توفير خدمات الرعاية الصحية، كما يعتبر استخدام التكنولوجيا المعلومات تحويليا و يؤدي الى تغييرات أساسية في العمليات التجارية الحالية و الإجراءات و القدرات و يسمح لمقدمي الرعاية الصحية بدخول الأسواق الحالية أو الجديدة¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات وآليات الرقمنة في الجزائر

تعتمد الدولة الجزائرية على عدة آليات واستراتيجيات لرقمنة وتحسين الأداء الإداري وتعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات، من أبرزها:

1. إنشاء منصات إلكترونية لتمكين المواطنين من الوصول إلى الخدمات العامة بسهولة.
 2. رقمنة الوثائق الإدارية مثل الوثائق القانونية والحالة المدنية.
 3. التحول الرقمي في القطاع الصحي من خلال إدخال السجلات الصحية الإلكترونية.
 4. تعزيز البنية التحتية الرقمية مثل الألياف البصرية وتقنيات الجيل الرابع والخامس.
 5. إدخال تقنيات التوقيع الإلكتروني لتسريع المعاملات.
- تستهدف هذه الآليات تحسين الشفافية والكفاءة في الإدارة والخدمات العامة.

¹ نفس المرجع ، ص 55.

الاستراتيجية الجزائرية للتحوّل الرقمي 2025 / 2030:

صرحت الوزيرة بن مولود في بيان، أن الاستراتيجية الجديدة ستكون بمثابة "المرجعية الوطنية والإطار المحدد لتجسيد مسار التحوّل الرقمي في الجزائر". وتعتبر المصادقة على الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي حدثا تاريخيا في بلادنا. باعتبارها الأولى من نوعها في الجزائر، وترتكز استراتيجية التحوّل الرقمي الجزائرية على 5 محاور استراتيجية هي:

- البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،
- المورد البشري.
- التدريب والبحث والتطوير
- الحوكمة الرقمية،
- الاقتصاد والمجتمع الرقمي.

كما تشتمل هذه الاستراتيجية، التي سيعلن عن تفاصيلها في وقت لاحق، على شقّي الإطار القانوني والتنظيمي والأمن المعلوماتي، تشير بن مولود. وأصبحت المحافظة السامية للرقمنة، هيئة تتبع لرئاسة الجمهورية منذ سبتمبر 2023، بعد إلغاء وزارة الرقمنة والإحصائيات. وتتولى رئاستها الوزيرة السابقة للرقمنة والإحصائيات مريم بن مولود. وتكّلف هذه الهيئة بتصميم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، بالتشاور مع القطاعات المعنية ومع الفاعلين في القطاع الاقتصادي والمجتمع المدني.¹

المطلب الثالث: تحديات الرقمنة في الجزائر

الرقمنة في الجزائر تواجه العديد من التحديات التي تعرقل تقدمها، وتشمل هذه التحديات جوانب مختلفة في مجالات التقنية، والبنية التحتية، والقانونية والاجتماعية. وفيما يلي أبرز تحديات الرقمنة في الجزائر.

"ضعف البنية التحتية الرقمية: تعاني الجزائر من قصور واضح في البنية التحتية اللازمة لدعم التحوّل الرقمي يتمثل ذلك في ضعف شبكات الاتصال بالإنترنت وارتفاع تكاليف البيانات، مما يعيق الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية.

¹ محمد أمقران، "المصادقة على الاستراتيجية الجزائرية للتحوّل الرقمي 2025-2030"، جريدة الشروق، 2024/08/22، ص5.

نقص الكفاءات البشرية: يشكل نقص الخبرات المتخصصة في المجالات التقنية والتكنولوجيا الرقمية تحدياً رئيسياً إذ تحتاج الجزائر إلى تطوير وتأهيل المزيد من الكفاءات البشرية القادرة على قيادة وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

التحديات التشريعية: تتطلب القوانين والتشريعات الحالية تحديثاً لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، يشمل ذلك حماية البيانات الشخصية، ضمان حقوق الملكية الفكرية، ووضع أطر قانونية تدعم الاقتصاد الرقمي.

المقاومة الثقافية والتردد في التبني: تواجه بعض الجهات، خاصة في المناطق الريفية، صعوبات في قبول التكنولوجيا الرقمية نتيجة للمقاومة الثقافية أو نقص الوعي بأهميتها. هذا التردد يبطئ من وتيرة التحول الرقمي ويحد من انتشاره.

الأمان السيبراني: يشكل الأمن السيبراني تحدياً كبيراً مع تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية فيتطلب ذلك تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات.¹

¹ بن احمد فاطمة وبن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر (الواقع والتحديات)، المجلة الجزائرية للمالية العامة (الجزائر)، 01 مارس 2025، ص 507.

خلاصة الفصل:

يُعد التحول الرقمي في الجزائر خيارًا استراتيجيًا محوريًا نحو بناء اقتصاد حديث ومستدام، إذ لا تقتصر آثاره على تعزيز النمو الاقتصادي فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين جودة حياة المواطنين وزيادة فعالية أداء المؤسسات. وعلى الرغم من التحديات التي تواجه البلاد، مثل محدودية البنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، إلا أن التوجهات الحكومية والمبادرات المجتمعية المتزايدة تُظهر التزامًا جادًا بالمضي قدمًا في هذا المسار.

ومع تكثيف الجهود الرامية إلى تطوير شبكات الاتصال وتوسيع نطاق التغطية الرقمية، بالإضافة إلى التركيز على تأهيل الشباب وتزويدهم بالمهارات الرقمية اللازمة، تبرز الجزائر كدولة تمتلك الإمكانيات لتكون مثالًا يُحتذى به في مجال التحول الرقمي على مستوى المنطقة. ويظهر ذلك من خلال استخدامها للتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل تحسين التعليم، دعم الابتكار، وتعزيز الشمول المالي.

إن اعتماد سياسات شاملة تُعزز الإدماج الرقمي وتشجع على التعاون بين القطاعين العام والخاص، من شأنه أن يُحدث نقلة نوعية نحو بناء اقتصاد رقمي مزدهر. ولا يقتصر أثر هذا التحول على دعم المكانة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، بل يسهم كذلك في مواكبة التغيرات التكنولوجية العالمية، مما يرسخ موقعها على خريطة التنمية المستدامة.

الفصل الثاني

الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: التأصيل النظري للإدارة الالكترونية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحكومة الالكترونية

المطلب الثاني: مزايا وعيوب الحكومة الالكترونية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحكومة الالكترونية

المطلب الرابع: استراتيجيات ومتطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد

أصبحت الإدارة الحديثة اليوم مطالبة بالتحول من النمط التقليدي القائم على التعاملات الورقية والبيروقراطية، إلى نمط أكثر فاعلية ومرونة يعتمد على التقنيات الرقمية ويستند إلى مبادئ الشفافية، السرعة، والجودة في تقديم الخدمة. وفي هذا الإطار، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كآليتين أساسيتين لتحقيق هذا التحول، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشؤون الإدارية وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين والمؤسسات.

وتعد الإدارة الإلكترونية خطوة انتقالية نحو تجسيد نموذج الحكومة الإلكترونية، حيث تقوم هذه الأخيرة على تحويل العلاقة بين الدولة والمواطن إلى علاقة رقمية تتميز بالفعالية وسهولة الوصول إلى المعلومة والخدمة. وفي الجزائر، تم اعتماد هذا التوجه ضمن السياسات العمومية منذ سنوات، من خلال مشاريع متعددة تهدف إلى رقمنة الإدارة وتحسين جودة الخدمات، إلا أن هذا المسعى لا يزال يواجه جملة من التحديات التقنية، القانونية والبشرية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، مع التطرق إلى التجربة الجزائرية في هذا المجال، وتحليل واقعها وآفاقها في ظل البيئة الوطنية والمؤسسية الحالية.

المبحث الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

" ان ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي اخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية. نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (ST/MT الشريط الممغنط/ وجهاز الطابعة المختار). حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على شريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم¹."

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد تعددت تعريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدة أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطا وثيقا بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع. تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: " تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، والبريد الإلكتروني Mail-E، وشاشات الكناالوجات EFT.²" كما يقصد بالإدارة الإلكترونية " تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر"³.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص26.

³ مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الأردن، 2012، ص.

يركز التعريفان على عنصر تبادل المعلومات الخاصة بالمعاملات بالوسائل الإلكترونية إلا أن الإدارة تتعدى ذلك إلى إنجاز هذه المعاملات إلكترونياً والذي ركزت عليه مجموعة من التعاريف الأخرى.

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني-mail، e، والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds Transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Electronic change inter Data، والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل الكترونية أخرى"¹.

كما تعرف بأنها: "عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"².

يركز التعريفان على " مفهوم مكننة إدارة العمل داخل المؤسسة إنجاز الأعمال عبر شبكة الإنترنت أو شبكة الأعمال الأخرى، إلا أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء داخل المؤسسة أو خارجها."³

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر"⁴.

كما تعرف: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 1، 2011، ص 41.

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 1، 2011، ص 290.

⁴ علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 323.

⁵ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تُعد الإدارة الإلكترونية استجابة استراتيجية وفعّالة للتحديات الكبرى التي تفرضها بيئة العصر الحديث، والتي تتسم بسرعة التحول نحو العولمة، وانتشار الفضاء الرقمي، وظهور اقتصاديات المعرفة، إلى جانب الثورة التي أحدثتها الإنترنت في مختلف مناحي الحياة. لقد فرضت هذه المتغيرات واقعًا جديدًا يتطلب من المؤسسات العامة والخاصة التكيف السريع من خلال تحديث نمط تسييرها الإداري. وتبرز الإدارة الإلكترونية في هذا السياق كخيار حتمي بفضل الخصائص الفريدة التي تتمتع بها، والتي تمنحها أهمية متزايدة سواء على مستوى تحسين أداء المؤسسات، أو على مستوى دعم التنمية الوطنية الشاملة.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية:

1- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية:

" تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما يسير ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجات الأداء.

2- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة:

تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات، و يترتب عن ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات"¹.

¹ بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2016/2015، ص ص 48-49

3- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني:

تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، كما تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية، وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

4 تدعيم جانب الواردات في الدولة:

يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيداً عن الوسطاء، كما أنها تمنع الاحتكار.

5 زيادة قدرة المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعدها على تحقيق ذلك، كمزايا الفر في الوقت والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا الخفض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني.

6 إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:

تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي.¹

¹ نفس المرجع ص 49.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تحسين جودة الخدمات العمومية:

"تُساهم الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدّمة للمواطن، من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع المعاملات، مما يقلل من فترات الانتظار ويزيد من رضا المستفيدين عن أداء الإدارة العامة.

تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد الإداري:

تقلل الإدارة الإلكترونية من التدخل البشري في مراحل تنفيذ المعاملات، مما يحدّ من فرص الفساد، ويُكرّس مبدأ المساءلة والشفافية، خاصة مع إمكانية تتبع الإجراءات إلكترونياً.

تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمات:

تضمن الإدارة الإلكترونية تمكين جميع المواطنين من الوصول إلى نفس الخدمة بنفس الجودة والتكلفة، دون تمييز أو تمييز، ما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص.

رفع كفاءة الموارد البشرية:

من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية، يتم توجيه الموظفين نحو مهام ذات قيمة مضافة أعلى، ما يساعد في استغلال الطاقات البشرية بشكل أفضل¹.

تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة:

" تُوفّر الإدارة الإلكترونية منصات تواصل فعالة بين المواطن والإدارة، مما يزيد من التفاعل، ويتيح للمواطن التعبير عن آرائه وتقديم شكاواه بسهولة.

تقليل التكاليف وترشيد الإنفاق العمومي:

تؤدي الرقمنة إلى تقليل استهلاك الورق، تقليل النفقات التشغيلية، وخفض كلفة العمالة الزائدة، مما يجعلها أداة فعالة لترشيد الموارد المالية في القطاع العام.

تشجيع التحول إلى مجتمع المعرفة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، مما يخلق بيئة تساعد على تنمية المهارات الرقمية للمواطنين والمؤسسات على حد سواء، وهو ما يساهم في بناء اقتصاد معرفي تنافسي.

تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة:

¹ شنويف، فوزية، وموالي، سهام، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين متطلبات الواقع وتحديات المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، العدد 14، 2016، ص 88-89-90

تُوفّر الإدارة الإلكترونية منصات تواصل فعالة بين المواطن والإدارة، مما يزيد من التفاعل، ويتيح للمواطن التعبير عن آرائه وتقديم شكاواه بسهولة¹.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية:

" تُعد الإدارة الإلكترونية توجّهًا حديثًا يهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية أداء المنظمات من خلال الانتقال من النماذج الورقية التقليدية إلى نماذج رقمية متطورة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويكمن الغرض الأساسي من هذا التحول في تحقيق مجموعة من المكاسب الجوهرية نذكر منهم:

- تكريس الشفافية في الأداء الإداري، والحد من مظاهر البيروقراطية عبر تقليص فرص الفساد الإداري والتعقيدات الإجرائية.
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة العمومية، بحيث تُمنح للمواطنين بنفس الجودة، والدقة، والتكلفة، وفي نفس الوقت، مما يعزز المساواة في المعاملة ويعكس احترام الإدارة لحقوق المواطن.
- تسهيل الوصول إلى الخدمات العمومية في أي وقت ومن أي مكان عبر الإنترنت (7/24).
- تقليص التكاليف المرتبطة بأداء الخدمة العامة وتقليل الوقت والجهد المبذول.
- تسريع المعاملات الإدارية وتحسين جودة الأداء الحكومي.
- تعزيز الشفافية والعدالة في تقديم الخدمات وتقليل فرص الفساد الإداري.
- ربط القطاع العام بالقطاع الخاص إلكترونياً لتسهيل التبادلات والخدمات.
- توفير خدمات عامة متكاملة إلكترونياً للمواطنين والفاعلين الاقتصاديين.
- المساهمة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتشجيع التحول الرقمي.
- رفع كفاءة الموارد البشرية وتوجيه الطاقات نحو أعمال أكثر إنتاجية.
- تشجيع المواطنين على استخدام التكنولوجيا ورفع مستوى الوعي الرقمي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية المحدودة وتحسين التنسيق بين الإدارات.
- التقليل من الاعتماد على الورق والتحول إلى بيئة إدارية رقمية بالكامل.
- الاستعداد للاندماج في النظام العالمي ومواكبة التطورات المعلوماتية الحديثة².

¹ حسني الشريف، عبد الحميد، "الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحديث الخدمة العمومية"، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010. ص ص 33-34-35

² الشيكور أيوب، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 01، 2019، ص ص 285-286.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

" شكلت الحكومة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية مما نتج عنه تحولاً جوهرياً في طرق أداء الخدمات للمواطنين من خلال تشكل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض تقديم الخدمات العمومية، وقد أصبحت الحكومة الإلكترونية تقدم تحسينات ومزايا هامة على شكل وتوقيت تلك الخدمات العمومية، مم نتج عنه تطوير المهام و الأنشطة المقدمة من طرف المصالح الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مبادئ وأسس للحكم الراشد السليم وهي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، المحاسبة، المراقبة، حكم القانون، روح المسؤولية، الرؤيا الإستراتيجية وسرعة الاستجابة وغيرها، إن مصطلح الحكومة الإلكترونية هو جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، وهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"¹.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحكومة الالكترونية

الفرع الأول: نشأة الحكومة الالكترونية

بدأت التجربة في أواسط التسعينيات في الدول الإسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز، وأطلق عليها اسم " القرى الإلكترونية (Electronic Villages) "، وبعد ذلك قام " لارس " من جامعة أدونيس (Adonis) بإعداد بحث حول فكرة الحكومة الإلكترونية، حيث بين وجود إمكانية تحويل شكل حوكمة Dill التقليدية إلى نمط جديد يعتمد على الإدارة الإلكترونية.

في المملكة المتحدة ظهرت أولى التجارب الفعلية عام 1989 في مدينة مانشستر، وذلك من خلال مشروع يهدف إلى معالجة الفقر والتهميش الاجتماعي والإداري، وكان أول مشروع يتم تبنيه من جامعة مانشستر تحت عنوان "مشروع مانشستر"، الذي اعتبر نموذجاً أولياً يهدف إلى تقديم خدمات إلكترونية اجتماعية وصحية وتعليمية، واعتبر هذا المشروع مقدمة لتجارب لاحقة بدأت عام 1991 وفي عام 1992 قامت مجموعة من الأنوار البلدية في

¹ د بوزيان رحمان جمال، " تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 18، 2018، ص 99.

المملكة المتحدة بتبني هذا النموذج، وتم تشكيل مجلس بلدي جديد بعنوان "الاتصالات البلدية الرقمية"، الذي وضع ضمن مهامه توفير المعلومات باستخدام الوسائط الإلكترونية والإنترنت والبريد الإلكتروني والصوت كبداية لتقديم المعلومات. وقد بلغت مداولة التجربة في الولايات المتحدة عام 1995 في ولاية لويزيانا.

أما على المستوى العالمي، فقد بدأت ملامح الحكومة الإلكترونية تتضح من خلال تحليلات الأمم المتحدة، والتي نشرت تقريراً شاملاً في عام 2000، حيث تم التأكيد على ضرورة اعتماد الحكومة الإلكترونية كإطار لتقديم الخدمات الحكومية وتحقيق مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وتحسين فعالية الأداء الحكومي.

وقد صدر التقرير الدولي الأول عن الحكومة الإلكترونية عام 2003، وتضمن مشاركة ممثلين عن 134 دولة من مختلف دول العالم، وكان من أبرزهم ممثلو 18 دولة عربية، من بينها الجزائر، سوريا، المغرب، لبنان، مصر، تونس، ليبيا، السعودية، الكويت، البحرين، قطر، اليمن، الإمارات، السودان، عمان، موريتانيا، وجيبوتي.

وتحور التقرير حول تقييم مدى جاهزية الدول في إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن نظمها الإدارية، وقد تم تسجيل حضور قوي لقطاعي التربية والتعليم والصحة في معظم البلدان.

كما أن تحليلات الأمم المتحدة أشارت إلى أن عدد مستخدمي الإنترنت قد تضاعف على المستوى العالمي من 95 مليون مستخدم عام 1998 إلى 350 مليون مستخدم عام 2003. وتوقع التقرير أن يصل العدد إلى أكثر من مليار مستخدم بحلول عام 2010، مما يجعل من الحكومة الإلكترونية خياراً استراتيجياً لا بد منه لمواكبة التطورات القادمة.

فيما يخص الدول العربية فقد تصدرت الإمارات العربية المتحدة قائمة الدول العربية الأعلى في مجال خدمة الشبكة العالمية والحكومة الإلكترونية واستخداماتها ثم تلتها الكويت والبحرين ولبنان ومصر حسب تصنيف المنظمة العربية للتنمية الصادر عام 2003¹.

¹ أ.د. إهلام يحياوي، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 16، 2016، ص 18.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب الحكومة الإلكترونية

الفرع الأول: مزايا

" سرعة أداء الخدمات :

حيث بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية لأداء الخدمة ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة ومن ثم القيام بها في وقت محدد قصير جدا.

تخفيض التكاليف:

يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع بما يفيد ذلك وإحالته إلى موظف آخر . كذلك أن يتابع نظام الحكومة الإلكترونية فان التكلفة تقل كثيرا، وذلك نظرا لاستخدام الحاسب الآلي والذي يوفر الأدوات والأوراق الكتابية وتقليل من عدد الموظفين مما يؤدي إلى السرعة في الخدمة³ - .

اختصار الإجراءات الإدارية:

لاشك أن العمل الإداري التقليدي يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب. و للقضاء على البيروقراطية فانه بإتباع طريق الحكومة الإلكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات، فمن خلال موظف واحد يمكن انهاء المعاملة المطلوبة وهذا من دون رجوع الموظف إلى رؤسائه من اجل حصول على موافقة بل عليه فقط العودة إلى قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته، والتي تعد بمثابة تفويض للموظف .

دقة الجودة الخدمة المقدمة :

حيث يعتمد نظام الحكومة الإلكترونية على حاسب الآلي، والذي ثم إمداده بالمعلومات والبيانات المتعلقة بجميع الخدمات، ومن ثم فإنه لا وجه للخطأ في العمل المقدم عن طريق الأجهزة الإلكترونية.¹

¹ د عبد الله حاج سعيد ، " تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر" ، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي نور البشير بالبيض ، العدد 2، 2015، ص ص15-16.

القضاء على الفساد الإداري:

لما كان نظام الحكومة الالكترونية يتضمن إتمام المعاملات بطريقة الكترونية ،حيث يمكن لصاحب الخدمة من خلال الدخول إلى الموقع الالكتروني الخاص بجهة الإدارة تحديد الخدمة المطلوبة ،ومراحلها ،وإجراءاتها ،تكلفة المقررة للحصول عليها ،ومن ثم فإنه لا وجه لعلاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة ،ومن ثم تقل فرص انتشار جرائم الفساد من الرشوة إلى واسطة و محسوية.

الفرع الثاني: العيوب

البطالة :

فأنه تطبيق هذا النظام يؤدي زيادة نسبة البطالة حيث تمكنه لجميع الخدمات، ولم تعد الحاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد.

المساس بالصحة العامة :

فمن خلال استخدام الانترنت للحصول على كافة الخدمات لفترات زمنية طويلة فإنها تؤثر على صحة الفرد طالب الخدمة، وخاصة حاسة النظر. كذلك المداومة على استخدام هذه الشبكات يفقد الفرد فرصة التكيف مع المجتمع المحيط به، بسبب العزلة التي يفرضها الشخص على نفسه.

المساس بالحق في الخصوصية:

يعتبر من أهم الحقوق التي حرصت اغلب التشريعات على تنظيمها وكفالة حمايتها فأفردت له العديد من النصوص¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحكومة الالكترونية

الفرع الأول: أهمية الحكومة الالكترونية

" تتحقق الأهمية من خلال إدراك حقيقة أن عالم اليوم و بمستجداته أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم يتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المسائلة والشفافية والحكم الصالح وهذه تتمثل ركائز الحكومة الالكترونية .والحكومة الالكترونية جاءت بعد أن ظهرت صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته ،كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وان تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة لطلباتهم بل بمبادرات منها.

¹ نفس المرجع، ص ص16-17.

إن الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية، وبالنسبة للأجهزة الحكومية يستتبع توصيل المعلومات والخدمات الإدارية قنوات متعددة للنقل والتوصيل. وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام الهاتف، الفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الأساسي هو تحسين الخدمات وتوفيرها.

إن الأساس الجوهري لقيام الحكومة الإلكترونية أنها تعد عاملا مهما لتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة عند المسؤولين والعاملين لأنها تعني أولا وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال فتساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطويق ومحاصرة الفساد".

الفرع الأول: أهدافها

" إن فلسفة الحكومة الإلكترونية ترتبط بالحكومة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات كما أن المواطنين و مؤسسات الأعمال و المنظمات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يريدون الاستفادة من هذه المعلومات و الخدمة الحكومية و يمثل ذلة تغييرا جوهريا ثقافة تنفيذ الخدمات و المعاملات ونظرة المواطنين و مؤسسات الأعمال تجاهها و الهدف الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية يتمثل في دعم و تبسيط الخدمات الحكومية لكل الأطراف المعنية من حكومة و مواطنين إلى مؤسسات الأعمال فاستخدام تكنولوجيا المعلومات. والاتصالات يساعد في ربط كل الأطراف الثلاثة معا و تدعيم الأنشطة و العمليات و كذا جودة الأعمال.

فتهدف الحكومة الإلكترونية بصفة عامة إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها والتي تتمثل بصورة مباشرة في السرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل وقت الجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في الفوائد الأخرى الناجمة عنها كمنع التزاحم أمام المصالح الحكومية والقضاء على مشكلة تكدس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

انعكاس الحكومة الإلكترونية على أعمال المؤسسات الحكومية الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين، تتمثل في تحقيق السرعة، والشفافية وإمكانية المحاسبة، والكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداة أنشطة الإدارة الحكومية. ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهريّة.

تعمل على التوجه نحو التحقيق الحاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق التبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على وسائل الاتصال أي يجب أن يوفر الاستثمار في إقامة حكومة الإلكترونية عائدات ملموسة، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع كفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع"¹.

¹ نفس المرجع ، ص ص 10-13.

تعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي إذ انه باستطاعة الحكومة الإلكترونية مساعدة مؤسسات الأعمال وخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم الانتقال على شبكة للحول على الخدمات والمتطلبات .
5تحقيق التعلم وتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع المجتمع لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغيير.

سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال المحتاج إليها بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم إليها.
لا يقتصر عمل الحكومة الإلكترونية على إحداث تغييرات في أساليب تقديم المعاملات والخدمات الحكومية والمنافع العامة للمواطنين بل في إعادة آلية إعادة هندسة وهيكله الأنشطة والعمليات والإجراءات الحكومية ذاتها تدعيما للتنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي الذي تسعى لتحقيقه الحكومات المختلفة.

المطلب الرابع: استراتيجيات ومتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية

الفرع الأول: الاستراتيجية الوطنية الجزائرية للتحويل الرقمي (2030-2025)

تعريف الاستراتيجية الوطنية الجزائرية للتحويل الرقمي: (2030-2025)

" وثيقة مرجعية وطنية شاملة، وضعتها الدولة الجزائرية من خلال وزارة الرقمنة والإحصائيات، تهدف إلى تحقيق تحول رقمي فعلي في مختلف القطاعات، اعتمادًا على محاور استراتيجية محددة تشمل البنية التحتية، الموارد البشرية، الحكومة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي، والمجتمع الرقمي، وذلك من أجل بناء جزائر رقمية شاملة، فعالة، وآمنة بحلول عام 2030.

وقد تمت المصادقة على هذه الاستراتيجية من طرف رئاسة الجمهورية في ماي 2024، وهي تمثل أول إطار عملي رسمي يجسد الرؤية الجزائرية للتحويل الرقمي بطريقة شاملة ومدروسة.

في ظل التغيرات العالمية المتسارعة والتحول الرقمي التي تشهدها مختلف المجتمعات، بادرت الجزائر إلى وضع استراتيجية وطنية للتحويل الرقمي للفترة 2025-2030، باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والإدارة الذكية للخدمات العمومية. وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة خريطة طريق وطنية تهدف إلى إعادة هيكلة منظومة العمل الإداري، وتعزيز الشفافية، ورفع جودة الخدمات، من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة كأداة للتسيير والتطوير.

ترتكز هذه الاستراتيجية على خمسة محاور رئيسية: أولها تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان النفاذ الشامل والعاقل للإنترنت والخدمات الرقمية، وثانيها تأهيل الموارد البشرية والبحث والتطوير، وثالثها تحسين الحكومة

الرقمية عبر رقمنة الإدارة العمومية، وابعادها تعزيز الاقتصاد الرقمي عبر دعم المؤسسات الناشئة والمبادرات الابتكارية، وخامسها نشر الثقافة الرقمية وتحقيق مجتمع رقمي شامل. كما تدعمها ركيزتان أساسيتان هما: الإطار القانوني والتنظيمي والأمن السيبراني.

وقد تميزت هذه الاستراتيجية بكونها أول خطة وطنية رقمية مصادق عليها رسمياً، حيث تم في إطارها إطلاق أكثر من 500 مشروع رقمي في الفترة 2025-2026، بهدف إحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمة العمومية وضمان الانتقال إلى إدارة إلكترونية فعالة.

إن هذه الاستراتيجية لا تمثل فقط خياراً تقنياً، بل تعكس توجهاً سياسياً وإدارياً واضحاً نحو اقتصاد المعرفة، وهي بذلك تشكل أرضية خصبة لدراسات أكاديمية تبحث في واقع وآفاق التحول الرقمي في الجزائر¹.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية

" يمكن تحديد نموذج الحكومة الإلكترونية بأنه يمثل نموذج أعمال مبتكر مبني على المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة، وعلى الأخص أساليب التفاعل والشفافية والمصادقية والثقة المتبادلة. ويعتبر نموذج الحكومة الإلكترونية مكرساً بالكامل وموجهاً لخدمة المجتمع بمواطنيه ومؤسساته ومنظماته المختلفة، ويهدف في الأساس لتقديم خدمات عامة بطريقة مميزة تراعي خصوصيات العملاء والأسواق المستهدفة ويحقق لكل الأطراف المتعاملة أهدافها بطريقة مشتركة وفعالة وبذلك يرتبط هذا النموذج بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، وإدارة الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الحكومي والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير وإدارة المعرفة.

المهارات اللازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية:

فيما يتصل بقدرات ومهارات عمال المعرفة في إطار بعد الحكومة، توجد حاجة ملحة لتوفير خمس مهارات ضرورية لازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية وتمكينها من تقديم الخدمات الضرورية بكفاءة وفعالية. وتمثل هذه المهارات متطلبات مسبقة يجب أن يتسم بها كل العاملين، كما أنها أيضاً مهارات متداخلة تستدعي العمل بروح الفريق. ومن هذه المهارات ما يلي²:

1-المهارات التحليلية: تمثل هذه المجموعة مهارات التفسير والتحليل وهي مهارات أساسية ينبغي توافرها في كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية. وتبدأ هذه المهارات بتحديد المشكلات ووصف أعراضها

¹ www.aps.dz/ar/algerie/180022

² سحر قدوري الرفاعي، " الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجامعة المستنصرية - بغداد. العدد7، صص 314-315

والكشف عن السياسات والعمليات والممارسات المسببة لهذه الأعراض، وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين، وسبل تدفق المعلومات والأعمال. ويتطلب ذلك إجراء بحوث ودراسات استطلاعية أو تشخيصية ومتعمقة أيضا.

2-مهارات إدارة المعلومات والمعرفة: تبين هذه المجموعة من المهارات مدى وأسس التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة. وتحتاج هذه المجموعة من المهارات الى التأكد من سلامة محتوى وجودة البيانات والمعلومات ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات والمعلومات. ويرتبط بذلك تصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقاء المحتاج إليه منها. والتمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم وعرض المعلومات بشكل منظم. ويرتبط بذلك تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة. والقيام بأنشطة البحث عن المعلومات، والتصنيف، والفهرسة، والحفاظ على سلامة البيانات والمعلومات وتصميم وبناء قواعد ومستودعات البيانات وتحديد البيانات المتضمنة وإقرار عمليات جمع البيانات ومعايير ومقاييس الجودة والسيطرة عليها. وأخيرا تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات.

3-المهارات الفنية: ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة ، وتطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم ، وتحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى شكل آخر في إطار نظام معلومات متكامل وإتاحة بياناته وتقاريره للاستخدام بأساليب عديدة ، وتصميم وإدارة نظم وشبكات المعلومات المختلفة ، وتكوين قواعد ومستودعات بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع وتوسيع نطاق الاستخدام.

4 مهارات الاتصال والتقديم: توظف هذه المجموعة من المهارات في أغراض تسويق مشروع الحكومة الالكترونية واستقطاب الدعم اللازم من كل الأطراف المعنية به.

5- مهارات إدارة مشروع الحكومة الإلكترونية: وتهدف هذه المجموعة من المهارات إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة على بنية العمل، ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة للمواطنين، والتخطيط الجيد لمشروع الحكومة الإلكترونية، وطرق بناء هيكل المشروع وطرق مراقبة جودة المشروع، وطرق قياس أداء الحكومة الإلكترونية"¹.

¹ نفس المرجع، ص 315.

خلاصة الفصل

يمثل التحول نحو الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية مرحلة محورية في تحديث النظم الإدارية وتطوير أداء المؤسسات العمومية، وذلك من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام. لقد ساهم هذا التحول في إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والمواطن على أسس جديدة قوامها السرعة، الشفافية، الجودة، والمشاركة. تُعد الإدارة الإلكترونية منظومة شاملة تهدف إلى رقمته العمليات الإدارية الداخلية وتحسين أساليب العمل، في حين تمثل الحكومة الإلكترونية الامتداد الخارجي لهذه الإدارة، من خلال تقديم خدمات رقمية للمواطنين، والمؤسسات والإدارات الأخرى عبر الإنترنت، ويهدف كلا المفهومين إلى تقليص البيروقراطية، وتسهيل الحصول على المعلومات، وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة. لقد ظهرت بوادر الحكومة الإلكترونية في دول الشمال الأوروبي، وانتقلت التجربة لاحقاً إلى مختلف أنحاء العالم، مدفوعة بتقارير دولية، خاصة تقارير الأمم المتحدة التي أبرزت أهمية دمج تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العمومية لتحقيق الحكم الرشيد.

وفي الجزائر، تسعى الدولة إلى مواكبة هذا التحول من خلال عدة استراتيجيات ومبادرات تهدف إلى رقمنة القطاعات الحيوية، وتعميم الخدمات الإلكترونية، رغم التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، التكوين، والثقافة الإدارية التقليدية. بالتالي، يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ركيزتين أساسيتين في بناء إدارة عصرية فعّالة وشفافة، تشكلان الأرضية الضرورية لتحقيق التنمية المستدامة والانتقال نحو الاقتصاد الرقمي.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بوكالة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة

المطلب الأول: تعريف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المطلب الثاني: التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط

المطلب الثالث: النظام التعاقدي مع شركاء الوكالة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: متغيرات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

المطلب الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

أولاً: حدود الدراسة

المجال البشري

المجال المكاني والزمني

ثانياً: متغيرات الدراسة

التعريف بأدوات جمع البيانات

ثالثاً: الاستبيان

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

نتائج الدراسة

الخاتمة

تمهيد:

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية والتفرغ إلى دراسة وتحليل فرضيات الدراسة يجب تحديد مجالات الدراسة بتحديد المجال المكاني والبشري والمجال الزمني لموضوع الدراسة، ثم نقوم بتحديد المناهج والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية، وأخيرا نتطرق إلى العينة وطريقة اختيارها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة

المطلب الأول: تعريف موجز بوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

منذ سنة 1978 تاريخ انشاء و فتح وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، ما فتئ قطاع الضمان الاجتماعي بصفة عامة و قطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، لاسيما في ولاية الأغواط يعرف الى يومنا هذا تطورات و تنمية متواصلة و هامة، و تتجلى هذه التطورات و التحولات المتزايدة من خلال العمليات والمحاور التالية:

- مضاعفة عدد و تنوع الهياكل التابعة للوكالة و التوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الاغواط، و هذا في اطار السعي للتخطيط تقريبا أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي و الحساس من المنتفعين و مستعملي القطاع ، و ذلك بفتح مراكز دفع و ملحقات عديدة جديدة.
- توسيع و تنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات و الأداءات التي تقدمها الوكالة.
- انجاز و تجهيز هياكل و مرافق جديدة، مثل فتح مركز الدفع الجديد رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا فتح فتح مركز جهوي للتجهيز الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل.
- التدعيم الكمي و النوعي للوكالة بالموارد البشرية و تأطيرها.
- تدعيم العمليات التي تدرج في سياق برنامج عصرنة القطاع، لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة و تطبيق نظام عصري الخاص ببطاقة الشفاء الالكترونية، بالإضافة الى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الاعلام الآلي.
- تحسين أكثر لظروف الاستقبال و التكفل بطلبات المنتفعين بالقطاع، لاسيما بالتكفل بحاجياتهم و انشغالهم المشروعة و الاحتجاجات المشروعة الخاصة، وذلك بفضل اعلام أحسن وواسع و تطوير و تنوع طرق الاتصال بصفة عامة".¹

- تدعيم التوازن المالي للوكالة ، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخيل و ترشيد النفقات.
- تدعيم و تشجيع المبادرات و العمليات الرامية الى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاجتماعي و الاقتصادي الشركاء المؤمنين اجتماعيا الشركاء الصيادلة، الحركة الجمعوية، و الشركاء المؤسساتيين.²

¹ بيانات تتعلق بنشأة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط (المؤسسة قيد الدراسة)

² نفس المرجع السابق، ص 2

- و المدير بالملاحظة ، أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حازت السنة الماضية على المرتبة الأولى كأحسن وكالة على المستوى الوطني بالنظر أساسا و لاسيما الى النتائج المالية التي حققتها من خلال عمليات التحصيل و من خلال مداخيلها المالية.

شبكة الهياكل والمرافق التابعة للوكالة:

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 476 عامل اداريين و تقنيين و طبيين. ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، أي متقاعدین و مرضى مزمنين و غيرهم من فئات المستفيدين من هذا النظام.

و يبلغ عدد الهياكل و المرافق التابعة للوكالة 19 هيكل و مرفق موزعين على النحو التالي:

06 مراكز للدفع و التخليص من بينها 03 مراكز بمدينة الأغواط، مركز رقم 01 مركز رقم 02 مركز رقم 03 بالأغواط مركزين بمدينة آفلو رقم 01 و رقم 02 و مركز بمدينة حاسي الرمل.

09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها 07 ملحقات لبلدية: قصر الحيران، تاجموت، عين ماضي، سيدي مخلوف، حاسي الدلاعة، بريدة، قلعة سيدي ساعد، وملحقتين تابعتين لمؤسسة سوناطراك، مديرية الإنتاج حاسي الرمل وسونلغاز.

- مركز واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط.
- مركز واحد لمعالجة الاعلام الآلي.
- روضة للأطفال.
- صيدلية للوكالة.

المطلب الثاني: التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الهيكلة النموذجية الأولى: مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط

تم فتح و تشغيل هذا المركز في 03 جانفي 2003، و يعد بفضل بنيته و مرافقه الجديدة تحفة نظرا لطابعه العمراني و لما يتوفر عليه من مرافق و ظروف جيدة و مريحة للاستقبال و التكفل.

يشتغل بهذا المركز 25 موظفا من بينهم 23 عون و اطار اداريين و 06 أعوان و إدارات طبية من بينهم طبيبين مستشارين.

وينتمي الى هذا المركز 13766 مؤمن اجتماعي بمختلف أصنافهم و فئاتهم منهم 6418 مؤمن اجتماعي حائزون على دفاتر الدفع من قبل الغير من بينهم 2569 مرضى مزمنين كما يتكفل هذا المركز 4410 طفل من حيث دفع المنح العائلية الخاصة بهم. وفي إطار نظام الدفع من قبل الغير، تعاقد هذا المركز مع 25 صيدلية من بينها 21 صيدلية خاصة و 04 صيدليات عمومية تابعة للمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتوجات الصيدلانية.

و بخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز و سيره، فانه مهيكلا و يحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات و التكفل بطلبات المنتفعين، بالإضافة الى 08 شبائيك، من بينها شباك معد خصيصا للمؤمنين العجزة، و شبائكين معدين خصيصا للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة بطاقة الشفاء الالكترونية.

و بخصوص مردود هذا المركز و مدى فعاليته من حيث ممارسة نشاطاته فانه يستقبل معدل يومي يقدر بـ 713 ملف، يتم معالجة بمعدل 703 ملف في اليوم أي 99% و يتم تصفية و تسديد مستحقات 691 منها يوميا أي بمعدل 97% و يبلغ عدد المبالغ المسددة يوميا في اطار التخليص 97542.1 دج.

وعلى صعيد نظام بطاقة الشفاء الالكترونية، فان عدد المؤمنين الاجتماعيين المعنيين في المرحلة الأولى و الذين تم استدعاؤهم يبلغ 10992 وتم تسليم بطاقة الشفاء لـ 3346 منهم و تصفية و التكفل بـ 13292 فاتورة الكترونية تم معالجتها و تسديد مبالغها.

ونشير الى أن مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط قد سبق له وأن تم تصنيفه في المرتبة الأولى كأحسن مركز دفع على التراب الوطني ذلك على أساس معايير تقييم محددة، لاسيما بالنظر الى شروط و ظروف

الاستقبال والتكفل الحسن بالمنتفعين بالإضافة الى الحيوية والجدية التي يتميز بها إطارات وموظفي هذا المركز، الى غير ذلك من معايير تقييمية.¹

الهيكـل النموذجي الثاني: مركز التصوير الطبي بالأغواط

لقد تدعم قطاع الضمان الاجتماعي مؤخرا بولاية الأغواط مؤخرا بمبـكل جديد ضخم و بالغ الأهمية متمثل في المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط ذو اختصاص جهوي و تم فتحه و تشغيله يوم 02 مارس 2009 ، و هذه المؤسسة متخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

1/المعدات والتجهيزات المتوفرة وأنواع ومجال الخدمات التي يقدمها مركز التصوير الطبي بالأغواط:

يحتوي هذا المركز على التجهيزات المتخصصة الحديثة والمتطورة التي تهدف الى تقديم الخدمات الضرورية في المجال الصحي وهي:

- غرفة مجهزة بأليات ومعدات آلية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد SALLE
.TELECOMMANDE
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة السينية العامة SALLE OS POUMONS.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشعاعي للثدي SALLE DE MAMOGRAPHIE.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالموجات فوق الصوتية SALLE
.D'ECHOGRAPHIE
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي SALLE D'ECHO-DOPPLER.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشامل للأسنان SALLE PANORAMIQUE
.DENTAIRE
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالأشعة المقطعية السينية SALLE DE SCANER.
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالرنين المغناطيسي SALLE D'IRM.

¹ نفس المرجع السابق، ص 3

- غرفة مركزية مجهزة بأليات ومعدات استنساخ الأشعة SALLE CENTRALE DE DEVELOPPEMENT¹.

التأطير الإداري والطبي للمركز:

- طبية أخصائية في الأشعة الطبية: 01
- طبية عامة: 01
- مختصة في علم النفس: 01
- أمينة طبية مساعدة: 01
- تقني سامي في تشغيل الأشعة: 08
- مختص في التخدير والإنعاش: 01
- ممرض شهادة دولة: 01
- مهندس دولة في الاعلام الآلي: 01
- مهندسة متخصصة في الكيمياء الحيوية: 01
- مكلفة بالدراسات: 01
- مكلفة بالاستقبال: 01

أهم نشاطات مركز التصوير الطبي بالأغواط منذ افتتاحه الى غاية تاريخ 31 01 2010

اضطلعت هذه المؤسسة الخدمانية المتخصصة بأهم النشاطات التالية:

استقبال 7365 طالب خدمات ومريض و التكفل بهم، من بينهم 4500 مؤمن اجتماعي، 1148 ذوي الحقوق و 1717 زوجات و أزواج مؤمنين اجتماعيين.

وفي هذا الإطار تم اجراء 7365 فحص متخصص موزعين حسب طبيعة الفحص على النحو التالي:

- فحوصات بالأشعة السينية العامة: 4978
- فحوصات بالأشعة مكبرة و مركزة: 1365
- فحوصات أخرى متخصصة: 32
- فحوصات الايكوغرافيا: 666
- فحوصات الثدي: 100

¹ نفس المرجع السابق، ص 4

● فحوصات تي دي ايم : 190

● فحوصات عن طريق الرنين المغناطيسي: 134¹

اختيار بهو ومقر هذا المركز لاحتضان التظاهرات الرئيسية الخاصة بالأبواب المفتوحة على الضمان الاجتماعي التي جرت خلال شهر أفريل 2009، وخلال تلك التظاهرات تم تنظيم زيارات مؤطره لفائدة الزوار والمؤمنين الاجتماعيين عبر مختلف مرافق هذا المركز المتخصص للاطلاع على مختلف التجهيزات المتوفرة والتعرف على مختلف الخدمات التي يقدمها.

مشاركة ومساهمة مركز التصوير الطبي بالأغواط في الحملة الوقائية الجارية والمتعلقة بعمليات الوقاية من سرطان الثدي بإجراء فحوصات بالصور الخاصة لذلك لصالح شريحة من المواطنين المعنيين.

المؤمنين الاجتماعيين وذوي حقوقهم المعنيين بهذه العملية التي لا تزال جارية وتهدف هذه الحملة الى تحقيق ما يلي:

- تسخير التجهيزات المخصصة التي يحتوي عليها المركز في اطار الاستعمال العقلاني للوسائل المتوفرة.
- تقديم خدمات ذات منفعة عامة و تسهيل الوصول للاستفادة من هذه الفحوصات المتخصصة.
- توفير الظروف الحسنة و المواتية من أجل الوقاية و التمكّن من الاكتشاف المبكر و في الوقت المناسب لأمراض لسرطان الثدي و بالتالي المساهمة في عمليات المرافقة و المتابعة الصحية للمصابين.
- المساهمة مستقبلا في انشاء و اثناء بنك للمعلومات التي من شأنها أن تساعد على القيام بدراسات علمية متخصصة و ذات دقة و مصداقية حول وتيرة و حجم تطور مرض سرطان الثدي سواء على المستوى المحلي أو الوطني، حيث تمكن تلك الدراسات من تدعيم استراتيجيات الوقاية و العلاج.

و قد أسفر التقييم الأول لهذه الحملة المتخصصة التي يشارك فيها هذا المركز و التي انطلقت ابتداء من 02 01

2010 ، على المعطيات و الاحصائيات التالية الخاصة بهذه العملية:

- عدد الأشخاص اللذين تم استدعائهم: 480
- عدد الأشخاص اللذين تم استقبالهم : 192
- عدد الفحوصات الطبية المتخصصة في مجال سرطان الثدي التي تم اجراؤها: 188
- عدد الحالات المشبوهة بالاصابة: 03 أي بنسبة 1.56%

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 5-6

المطلب الثالث: النظام التعاقدى مع شركاء الوكالة

في إطار تجسيد و تنفيذ نظام الدفع من قبل الغير قامت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإبرام جملة من الاتفاقيات مع مختلف الصيادلة المتعاقدين معا، وهي موزعة كالتالي:

58 اتفاقية مع الصيادلة الخواص 21 اتفاقية مع الصيدليات التابعة للقطاع العام، و اتفاقية 01 مع الصيدلية التابعة للوكالة.

و من جهة أخرى كذلك فان وكالة الأغواط متعاقدة حاليا مع مؤسستين متخصصتين في نقل المرضى بسيارات الإسعاف أما بخصوص المؤسسات الاستشفائية فوكالة الأغواط تتعامل مع عيادات متخصصة كعيادة الواحة بغرداية و عيادة الأستاذ قارة بوهرا، وعن قريب في تطبيق النظام التعاقدى مع المؤسسات الصحية العمومية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا: تعريف مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كما وكيف، وكذلك اعتمدت على المنهج الإحصائي الذي مكنتني من خلاله إيجاد علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

إن المجتمع هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين واقع الرقمنة حاليا وآفاق الرقمنة مستقبلا ، ولتطبيق هذه الدراسة قمت بتحديد مجتمع الدراسة بموظفي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط و البالغ عددهم: 476 عامل اداريين و تقنيين و طبيين.

ثالثا: عينة الدراسة:

" هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختبارها بطريقة مناسب و اجراء الدراسة عليها ، بحيث يمكن تعميم تلك النتائج على المجتمع بأكمله، وهي أيضا جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع

نفسها¹ "ويلجأ أي باحث إلى اختيار العينة كون أنه يصعب دراسة المجتمع ككل فيكون اختيار العينة لاختصار الوقت و الجهد و للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل، وقد اعتمدت في دراستي على " العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع في فرصة الاختيار، وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار أي عنصر آخر"²،"فالاختيار العشوائي للعينة يتم وفقا لقواعد تعطي لجميع وحدات العينة فرصة متكافئة في الاختيار"³.

المطلب الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

أولاً: المجال البشري

اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع وجهات نظر عينة من موظفي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

ثانياً: المجال المكاني والزمني

فيما يخص مكان الدراسة كانت في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط الواقعة بحي بن سحنون-المعمورة- ص ب 13 ، من 08 ماي 2025 الى غاية 05 جوان 2025.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: واقع الرقمنة في الجزائر.

المتغير التابع: آفاق الرقمنة في الجزائر.

رابعاً: التعريف بأدوات جمع البيانات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على المعلومات التي تخدم البحث فهو من أكثر الأدوات استخداما في العلوم السياسية.

¹ عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط، 1، برلين ألمانيا، 2010، ص68.

² مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003، ص29.

³ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط، 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002، ص191.

الاستبيان:

"يعرف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء من المبحوثين حول الظاهرة أو موقف ما معين محل الدراسة. والاستبانة هي تقنية لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين يقوم بهذه العملية الأفراد، سواء ميدانيا أو ترسل الاستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد والمجلات أو عبر الإذاعة و التلفاز وبعد الإجابة التي يمكن أن يدونها المبحوثين أنفسهم أو يدونها الباحث الميداني تدوينا دقيق"¹.

ولقد قمت بتصميم الاستبانة الموجهة للموظفين والذي تتضمن الجزء الأول مقدمة عن الموضوع محل الدراسة وأهميته، ارشادات توضيح حول كيفية تعبئة الاستبانة للإجابة عن الاسئلة المطروحة.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية الجنس والسن والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: محور خاص بالبنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة.

المحور الثالث: خاص بالتكوين والكفاءات .

المحور الرابع: خاص بفعالية الرقمنة في العمل الإداري.

المحور الخامس: خاص بالتحديات والصعوبات.

المحور السادس: خاص بتقييم عام وآفاق مستقبلية للرقمنة في المؤسسة، في هذا المحور تركت الحرية للموظف لإضافة ما يراه مناسب حول الرقمنة في قطاع الضمان الاجتماعي مستقبلا لإثراء الموضوع أكثر.

لقد تم توزيع الاستبيان من خلال التواصل المباشر مع أفراد العينة إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي كانت عائق لجمع المعلومات منها:

- عدم استجابة الكثير من الموظفين للاستبيان.
- كثرة الالتزامات المهنية للموظفين حالت دون تحقيق إجابات أكثر دقة.
- محاولة التهرب من الإجابة من طرف بعض الموظفين.
- تعدد البحوث داخل المؤسسة مما يؤثر في الجدوية للإجابة عن التساؤلات.

¹ محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي، المقاربات، المناهج، الاقترابات، الأدوات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1997، ص 107.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد أن تناولنا بالتفصيل في المبحث السابق التعريف بميدان الدراسة وكذا الإجراءات المنهجية والتعريف بمجتمع البحث والعينة التي تمت عليها الدراسة وهي موظفي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير البيانات والمعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال الاستبانة، كما سنقوم بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة ملتزمين في ذلك كل الموضوعية والحياد في عرض وتحليل وتفسير النتائج.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع الاستثمارات حسب عينة البحث

البيانات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات الصالحة لدراسة
العدد	50	47	03	01	46
النسبة	%100	%94	%06	%2,12	%92

من اعدد الطالب

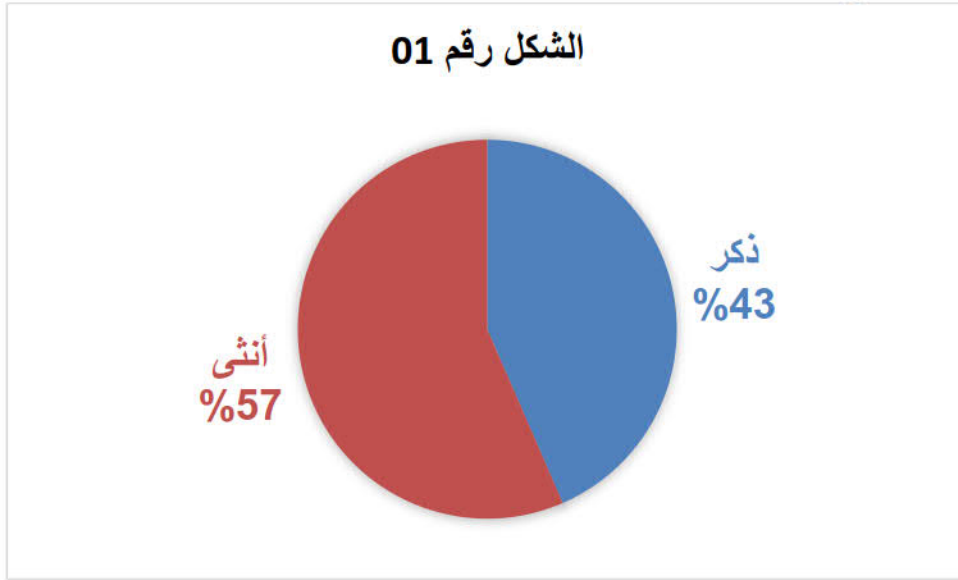
المصدر: مخرجات برنامج spss

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

ك	%	
20	43.5	ذكر
26	56,5	أنثى
46	100	المجموع

من اعدد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss



من اعدد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج Excelle

الشكل رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

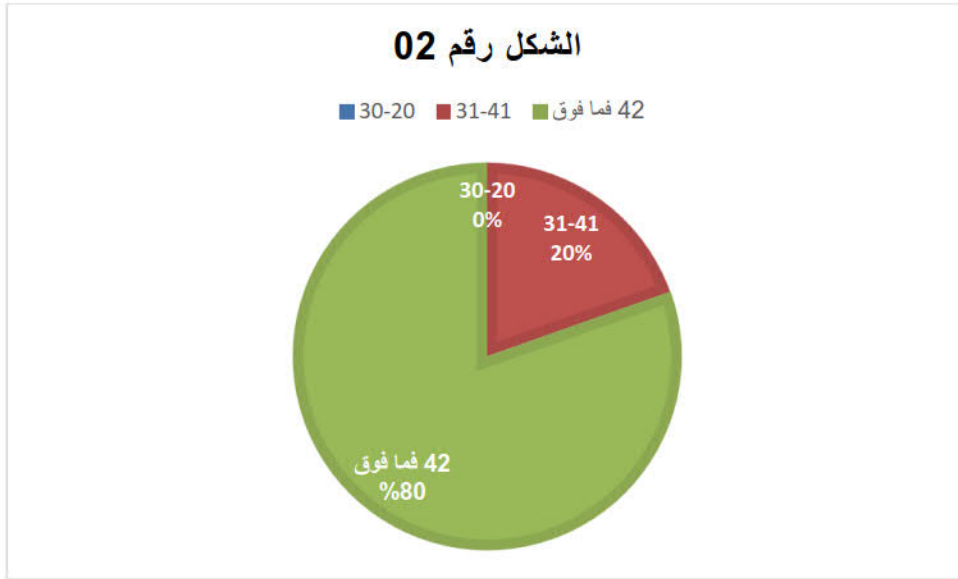
تشير البيانات إلى أن الإناث يشكلن الأغلبية داخل عينة الدراسة بنسبة 56.5% مقابل 43.5% للذكور، ما يعكس حضوراً نسبياً قوياً للعنصر النسوي في بيئة العمل قيد الدراسة. يمكن أن يُفسر هذا التوزيع بتوجهات توظيفية تعتمد على الاستفادة من الكفاءات النسائية خاصة في قطاعات الإدارة والخدمات التي تميزت خلال السنوات الأخيرة بارتفاع تمثيل النساء فيها فإن هذه التركيبة تفرض أهمية تبني مقاربات تنظيمية تراعي التوازن بين الجنسين، سواء على مستوى تطوير المسار المهني، أو توزيع الأدوار، أو تصميم برامج التكوين، بما يضمن عدالة مهنية ويعزز مناخ العمل.

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ك	%
30-20	-	-
41-31	9	19.6
42 فما فوق	37	80,4
المجموع	46	100

من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss



من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج Excelle

الشكل رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

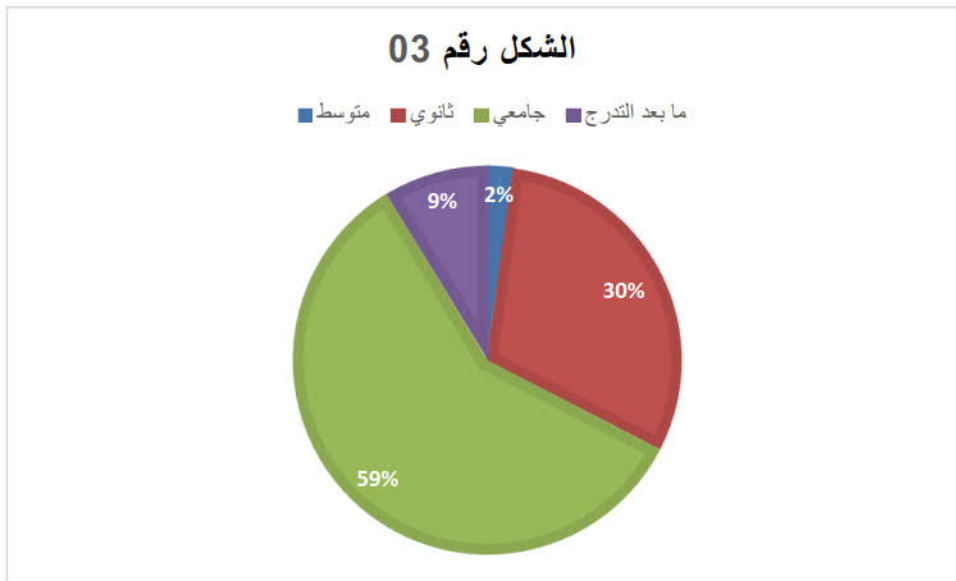
تعكس البيانات توزيعاً عمرياً غير متوازن داخل المؤسسة، حيث تمثل فئة 42 سنة فما فوق النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 80.4%، مقابل 19.6% فقط لفئة 31-41 سنة، مع غياب تام لفئة 20-30 سنة. هذا التركيب الديموغرافي يشير إلى هيمنة فئة الموظفين ذوي الأقدمية العالية، ما قد يعكس على ثقافة العمل، وسرعة تبني التغيير، وخاصة التحول الرقمي. يعكس هذا الواقع تحدياً واضحاً يتمثل في نقص التجديد والدماء الشابة داخل المؤسسة، مما قد يعيق إدماج مهارات حديثة وتبني تقنيات العمل الجديدة. كما أن وجود أغلبية من كبار السن قد يتطلب استراتيجيات تكوين مخصصة تراعي فجوة الأجيال الرقمية، مع تعزيز استقطاب الكفاءات الشابة وضمان انتقال سلس للمعرفة والخبرة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ك	%
متوسط	1	2,2
ثانوي	14	30,4
جامعي	27	58,7
ما بعد التدرج	4	8,7
المجموع	46	100

من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss



من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج Excelle

الشكل رقم (03): يبين توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي

تُظهر معطيات الجدول أن أغلب الموظفين ضمن العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 58.7%، تليها فئة الثانوي بـ 30.4%، ثم فئة ما بعد التدرج بـ 8.7%، بينما لا تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط عتبة 2.2%. يعكس هذا التوزيع ميلاً واضحاً نحو توظيف الكفاءات ذات المستوى الأكاديمي العالي، ما يدل على توجه المؤسسة نحو الاعتماد على مؤهلات معرفية وتقنية لمواكبة متطلبات العمل الحديث، خاصة في ظل التحديات المتزايدة المرتبطة برقمنة الإدارة.

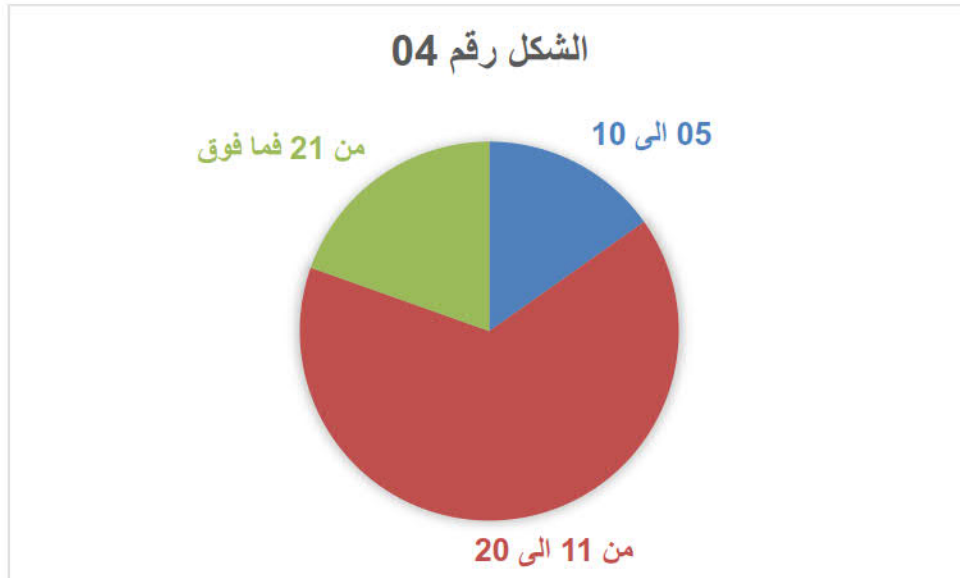
ورغم ذلك، فإن تمثيل حاملي شهادات ما بعد التدرج لا يزال ضعيفاً، وهو ما قد يشير إلى نقص في الكفاءات البحثية أو القيادية المتخصصة، أو إلى محدودية المسارات المهنية داخل المؤسسة التي قد لا تُحَقَّر على متابعة الدراسات العليا. من جهة أخرى، فإن الحضور المعتبر لفئة التعليم الثانوي يشير إلى ضرورة التكوين المستمر لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التكامل بين المؤهلات الأكاديمية والكفاءات العملية.

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في القطاع

سنوات الخبرة في القطاع	ك	%
5-10	7	15,2
11-21	30	65,2
22+	9	19,6
المجموع	46	100

من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss



من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج Excelle

الشكل رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في القطاع

تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية الموظفين ضمن العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة تتراوح بين 11 و21 سنة، بنسبة 65.2%، تليها فئة 22 سنة فأكثر بنسبة 19.6%، في حين لا تمثل فئة 5-10 سنوات سوى 15.2% من العينة. يُبرز هذا التوزيع هيمنة الكفاءات ذات الخبرة المتوسطة، وهو ما يعكس استقرارًا وظيفيًا داخل المؤسسة، وقدرة نسبية على التكيف مع المتغيرات المهنية.

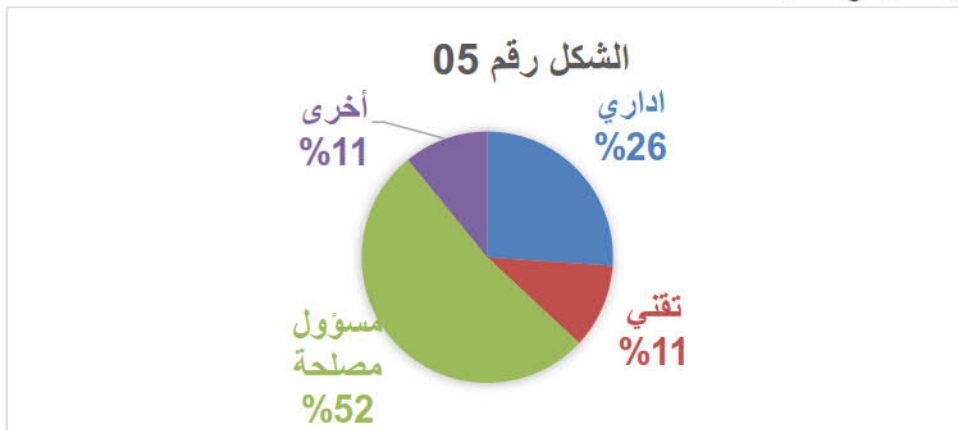
إلا أن ضعف تمثيل الموظفين الجدد نسبيًا (أقل من 10 سنوات خبرة) قد يُفسَّر بعوائق في استقطاب الكفاءات الشابة أو غياب تجديد هيكلي في الموارد البشرية، ما قد يؤدي مستقبلاً إلى نقص ديناميكية الابتكار والتجديد داخل المؤسسة. من منظور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن هذه المعطيات تُبرز الحاجة إلى خطط إحلال وتوريث الخبرة، مع تعزيز التكوين المستمر وربط الخبرات الطويلة بالتوجهات الرقمية الحديثة لضمان انتقال سلس وفعال نحو إدارة عصرية.

جدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب المنصب

المنصب	ك	%
اداري	12	26,1
تقني	5	10,9
مسؤول مصلحة	24	52,2
أخرى	5	10,9
المجموع	46	100

من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss



من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج Excelle

الشكل رقم (05): يبين توزيع الباحثين حسب المنصب

تعكس البيانات هيمنة واضحة لفئة مسؤولي المصالح ضمن العينة بنسبة 52.2%، تليها فئة الإداريين بـ 26.1%، بينما تشترك كل من فئة التقنيين وفئة "أخرى" بنسبة متساوية بلغت 10.9% لكل منهما. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكوّن في غالبيتها من إطارات إشراف أو قيادات وسطى، مما يوفر نظرة تنظيمية شاملة حول واقع العمل داخل المؤسسة، خصوصاً فيما يتعلق بالتسيير والتخطيط واتخاذ القرار.

ومع ذلك، فإن ضعف تمثيل الفئة التقنية قد يُعد مؤشراً على اختلال في التوازن الوظيفي، لا سيما في سياق التحول الرقمي الذي يتطلب تعزيز الكفاءات التقنية والتكنولوجية. إن هذه الهيكلة تُحتم ضرورة تنويع الموارد البشرية وتعزيز الكفاءات التشغيلية، لضمان تكامل وظيفي فعال يدعم الأداء المؤسسي ويُسهّل مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

جدول رقم (07): يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و توفر الوسائل التكنولوجية لدى المبحوثين

المجموع Σ		لا		نعم		تلقي التكوين توفر الوسائل
		ك	%	ك	%	
ك	%	ك	%	ك	%	نعم
16	34.78%	07	24.13%	09	52.94%	نعم
05	10.86%	05	17.24%	00	00%	لا
25	54.34%	17	58.62%	08	47.06%	جزئياً
46	100%	29	100%	17	100%	المجموع Σ

من اعداد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب تلقيهم للتكوين وعلاقته بتوفر الوسائل التكنولوجية، وجدنا أن النسبة الأكبر كانت لفئة الذين صرحوا بأن وفرة الوسائل كانت جزئياً بالنسبة لهم وذلك بنسبة تقدر بـ 54.34% و كانت مدعمة من طرف فئة المبحوثين الذين لم يتلقوا التكوين بنسبة 58.62% وفي حين كانت نسبة الذين صرحوا بتلقيهم للتكوين 47.06%. أما فيما يخص أقل نسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وفرة الوسائل فبلغت نسبتهم بـ 10.86% وتدعمت بشكل كامل من طرف المبحوثين الذين لم يتلقوا التكوين وذلك بنسبة قدرت بـ 17.24%.

يتضح من خلال الجدول رقم (1) وجود علاقة ارتباطية بين مدى توفر الوسائل التكنولوجية وتلقي التكوين من طرف الموارد البشرية محل الدراسة. حيث نلاحظ أن أعلى نسبة لتلقي التكوين سُجلت ضمن الفئة التي تتوفر لها وسائل تكنولوجية كاملة، بنسبة بلغت %52.94، ما يعكس الدور الإيجابي الذي تلعبه البنية التحتية التقنية في تمكين الأفراد من الاستفادة من فرص التكوين والتطوير.

في المقابل، لم يسجل أي تلقي للتكوين ضمن الفئة التي لا تتوفر على الوسائل التكنولوجية، وهو مؤشر على أن غياب الدعم التكنولوجي يشكل عائقاً مباشراً أمام تنمية الكفاءات. أما الفئة التي تتوفر لديها الوسائل جزئياً فقد أظهرت تفاوتاً، حيث أن %47.06 فقط منهم تلقوا التكوين، مقابل %58.62 لم يتحصلوا عليه، وهو ما يعزز فرضية أن التوفر الجزئي غير كافٍ لضمان فعالية برامج التكوين. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتوفير بيئة تكنولوجية ملائمة وشاملة كشرط أساسي لإنجاح سياسات التكوين وتحقيق أهداف التنمية المهنية داخل المؤسسة.

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و كفاية التكوين للمبحوثين

المجموع Σ		لا		نعم		تلقي التكوين كفاية التكوين
		%	ك	%	ك	
%8,69	04	%03,44	01	%17,64	03	كاف جدا
%23,91	11	%6,89	02	%52,94	09	مقبول
%67,39	31	%89,65	26	%29,41	05	غير كاف
%100	46	%100	29	%100	17	المجموع Σ

من اعدد الطالب المصدر: مخرجات برنامج spss26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تقييم فعالية التكوين يختلف باختلاف ما إذا كان المبحوثون قد تلقوا التكوين فعلاً أم لا، وهو ما يعكس تبايناً حول مدى جودة وملاءمة البرامج التكوينية المقدمة لهم. فقد أظهرت النتائج أن نسبة %17.64 من الأفراد الذين خضعوا للتكوين اعتبروا أن هذا الأخير "كافٍ جداً". في حين صنفه

أكثر من نصفهم (52.94%) ضمن خانة "مقبول"، بينما رأى 29.41% منهم أن التكوين كان "غير كاف". هذا التوزيع يُبرز تفاوتاً في درجة رضا المستفيدين من التكوين، ويشير إلى وجود مجهودات معتبرة على مستوى التخطيط والتنفيذ، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير من حيث المحتوى وطرق الإلقاء وربما حتى في الملاءمة مع احتياجات المتكويين الفعلية.

من جهة أخرى، فإن تقييم فعالية التكوين من طرف من لم يستفيدوا منه جاء سلبياً بوضوح، حيث عبّر 89.65% منهم عن اعتقادهم بأنه "غير كاف"، مقابل 6.89% رأوه "مقبولاً"، ونسبة ضئيلة جداً (3.44%) اعتبروه "كافٍ جداً". هذا التصور السلبي لدى غير المستفيدين قد يُعزى إلى ضعف في التواصل الداخلي حول أهداف ومضامين التكوين، أو إلى انطباعات ناتجة عن تجارب سابقة غير مُرضية، وهو ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين صورة التكوين داخل المؤسسة من خلال توسيع قاعدة الاستفادة، وتقديم توضيحات دقيقة حول محتواه وأثره على الأداء المهني. بناءً على هذه المؤشرات، يتوجب على إدارة الموارد البشرية اعتماد مقاربة تقييمية شاملة تستند إلى آراء كل من تلقى التكوين ومن لم يتحصل عليه، لضمان تطوير برامج أكثر فعالية، تعكس الاحتياجات الفعلية للعاملين، وتعزز من ثقتهم في مدى جدواها. كما ينبغي دمج آليات التغذية الراجعة (feedback) بشكل دوري لقياس رضا الموظفين وتوجيه التحسينات بناءً على نتائج موضوعية. إن تقييم فعالية التكوين لا يجب أن يكون هدفاً شكلياً، بل أداة استراتيجية لدعم التنمية المهنية المستدامة داخل المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المؤهل التعليمي وكفاية التكوين لدى المبحوثين

المجموع Σ	ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي		متوسط		المؤهل التعليمي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	كفاية التكوين
8.69%	4	25%	1	7,40%	2	7,14%	1	0	كاف جداً
23.91%	11	0%	0	22.22%	6	35.71%	5	0	مقبول
67.39%	31	75%	3	70.37%	19	57.14%	8	100	غير كاف
100%	46	100%	4	100%	27	100	14	1	المجموع Σ

من اعدد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss26

يتضح من خلال تحليل العلاقة بين المستوى التعليمي وكفاية التكوين أنّ هنالك تفاوتاً ملحوظاً في تقييم فعالية التكوين باختلاف المؤهل العلمي للموظفين. فالفئة الجامعية التي تمثل غالبية العينة (58.7%) أبدت عدم رضا واضح، حيث اعتبر 70.37% من أفرادها أن التكوين غير كافٍ، مقابل 22.22% فقط وصفوه بالمقبول، ما يعكس فجوة بين محتوى التكوين وتطلعات هذه الفئة من ذوي الكفاءات.

كما أن فئة ما بعد التدرج، رغم محدودية عددها، عبّرت بنسبة 75% عن عدم كفاية التكوين، مما يؤكد أن البرامج الحالية لا ترتقي لمستوى التكوين المتخصص أو المتقدم الذي يتوقعه هؤلاء. أما الفئات ذات المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط فقد أظهرت بدورها مستويات متباينة من الرضا، لكنها لا تختلف في مجملها عن الميل العام نحو عدم الكفاية. وتشير هذه النتائج إلى غياب واضح لاستراتيجية تكوينية تراعي خصوصية المؤهلات التعليمية، ما يُضعف من أثر التكوين في تطوير القدرات المهنية ويحد من فعالية إدارة الموارد البشرية في بناء كفاءات مؤهلة. وعليه، فإن من الضروري اعتماد برامج تكوين متدرجة وموجهة حسب المستوى العلمي، وربطها باحتياجات فعلية تُستخلص من تشخيص دقيق للكفاءات داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): يبين العلاقة بين سن المبحوثين وكفاية التكوين لديهم

المجموع Σ	42 فأكثر		31- 41		20- 30		سن الموظفين	كفاية التكوين
	ك	%	ك	%	ك	%		
	ك	%	ك	%	ك	%		
	4	8,69%	3	8,10%	1	11,11%	0	0
	11	23,91%	10	27,02%	1	11,11%	0	0
	31	67,39%	24	64,86%	7	77,77%	0	0
Σ	46	100%	37	100%	9	100%	0	0

من اعدد الطالب

المصدر مخرجات برنامج spss26

أظهرت نتائج توزيع كفاية التكوين حسب الفئات العمرية أن هناك تركّزاً كبيراً لفئة الموظفين ضمن الشريحة العمرية "42 سنة فأكثر" (80.43% من العينة)، يليها فئة "31-41 سنة" بنسبة أقل (19.56%)، في حين

غابت كلياً فئة "20-30 سنة" عن التكوين، وهو ما يشير إلى قلة تمثيل الموظفين الشباب أو عدم استفادتهم من التكوين. وتبين النتائج أن فئة "42 سنة فأكثر" هي الأكثر انتقاداً لكفاية التكوين، حيث اعتبر 64.86% منهم أنه غير كافٍ، رغم أن هذه الفئة تمثل الخبرة المهنية المتراكمة داخل المؤسسة، ما يكشف عن قصور في التكوين الموجه للفئات ذات الأقدمية العالية .

أما الفئة العمرية "31-41 سنة"، فقد عبر 77.77% منها عن عدم رضاهم عن التكوين، وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، ما يعكس فجوة واضحة بين الحاجات التكوينية ومتطلبات هذه الشريحة التي تمثل غالباً الفئة النشطة إدارياً.

في المقابل، فإن نسبة ضئيلة فقط من الموظفين ضمن هاتين الفئتين (11.11% لكل منهما) اعتبرت التكوين مقبولاً أو كافياً جداً. تعكس هذه النتائج ضعفاً في استهداف التكوين للفئات العمرية الحيوية في المؤسسة، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي العام ويؤشر إلى غياب استراتيجية واضحة لتوزيع التكوين حسب مراحل التطور المهني للموظف. وهو ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية إعادة هيكلة سياسة التكوين بما يراعي سن الموظف ومستوى نضجه المهني لضمان أكبر فعالية ممكنة من البرامج التكوينية.

جدول رقم (11): بين العلاقة بين سن المبحوثين و العمل الورقي في الوكالة

المجموع ∑		42 فأكثر		31- 41		20- 30		سن الموظفين العمل الورقي
		%	ك	%	ك	%	ك	
32,60%	15	32,43%	12	33,33%	3	0	0	نعم
10,86%	5	8,10%	3	22,22%	2	0	0	لا
56,52%	26	59,45%	22	44,44%	4	0	0	العمل الورقي مسيطر
100%	46	100%	37	100	9	0	0	المجموع ∑

من اعدد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss26

تكشف نتائج الجدول المتعلق بعلاقة السن بطبيعة العمل الورقي عن معطى مهم يتعلق بمستوى الاعتماد على النمط التقليدي في إنجاز المهام الإدارية داخل المؤسسة. غابت كلياً الفئة العمرية "20-30 سنة" عن الجدول، ما يعكس إما نقصاً في التوظيف أو إقصاءً للشباب من المهام التي تتطلب معالجة وثائقية. وتكررت أغلبية العينة ضمن فئة "42 سنة فأكثر" (80.43%)، تليها "31-41 سنة" (19.56%). وقد بينت النتائج أن فئة "42 فأكثر" أظهرت نسبة 59.45% اعتبرت أن العمل الورقي لا يزال مسيطرًا، بينما عبرت نسبة ضئيلة (8.10%) فقط عن غياب هذا النمط، ما يشير إلى استمرارية الثقافة الإدارية التقليدية لدى الموظفين الأكبر سنًا.

أما فئة "31-41 سنة"، فقد بلغت نسبة من يرون أن العمل الورقي مسيطرًا 44.44%، وهي أيضًا نسبة مرتفعة، في حين يرى 33.33% فقط أن العمل الورقي غير مسيطر، مما يعكس تدرجًا في الانفتاح على أنماط العمل الحديثة كلما انخفض متوسط العمر المهني. هذه النتائج توضح بشكل عام أن هناك ترسخًا للبيروقراطية الورقية داخل المؤسسة، خاصة في الفئات العمرية الأكبر سنًا، ما يمثل تحديًا حقيقيًا أمام محاولات إدماج الرقمنة واعتماد الحلول التكنولوجية.

إن استمرار هيمنة العمل الورقي يعد مؤشرًا على ضعف ثقافة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، ويؤكد على الحاجة إلى برامج تحسيسية وتكوينية موجهة للفئات ذات الأقدمية لتسهيل انتقالها نحو استخدام الوسائل الرقمية، وضمان تكافؤ التفاعل مع التحول الرقمي بين مختلف الأجيال داخل المؤسسة.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين سنوات الخبرة وتلقي التكوين لديهم

المجموع Σ		22 فأكثر		21-11		10-05		سنوات الخبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	
								تلقي التكوين
								نعم
								لا
								المجموع Σ
100%		46		100%		9		
36.95%		17		43.33%		13		
63.04%		29		56.66%		17		
28.57%		2		71.42%		5		
22.22%		2		77.77%		7		
77.77%		29		22.22%		2		
100%		46		100%		9		

من اعدد الطالب المصدر

مخرجات برنامج spss26

يعكس توزيع تلقي التكوين حسب سنوات الخبرة تبايناً واضحاً في استفادة الموظفين من البرامج التكوينية. حيث تُظهر المعطيات أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و21 سنة هم الأكثر استفادة من التكوين بنسبة 43.33%، ما قد يعكس تركيز الإدارة على الفئة الوسطى من حيث الأقدمية، باعتبارها الفئة الأكثر نشاطاً وفاعلية في أداء المهام اليومية. في المقابل، فإن فئة الخبرة العليا (22 سنة فأكثر) تُعد الأقل استفادة، حيث لم يتجاوز معدل تلقي التكوين فيها 22.22%، في حين حُرِمَ 77.77% من التكوين، رغم أنهم يمثلون مخزوناً مهماً من التجربة داخل المؤسسة.

أما فئة الخبرة الدنيا (من 5 إلى 10 سنوات)، فقد بلغت نسبة استفادتها من التكوين 28.57% فقط، ما يسلط الضوء على نقص الاهتمام بتأهيل الموظفين الجدد نسبياً، إن هذه النتائج تبرز غياب التوازن في توزيع فرص التكوين، وتُشير إلى أن سياسة التكوين في المؤسسة لا تُبنى على أساس تقييم احتياجات الموظفين حسب المرحلة المهنية التي يمرون بها، بل تبدو ارتجالية وغير عادلة.

إن تجاهل الفئات ذات الأقدمية أو تلك التي في بداية المسار المهني من التكوين من شأنه أن يُحدث فجوات في الكفاءة المؤسسية، ويحدّ من استمرارية الأداء والجودة في العمل. لذلك، يستوجب الأمر تبني مقاربة شاملة للتكوين مبنية على التشخيص الدقيق لحاجيات الموظفين باختلاف مستويات خبرتهم.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المنصب وابرز الصعوبات التي تواجه المبحوثين

المجموع Σ		أخرى		مسؤول مصلحة		تقني		اداري		المنصب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
73,91	34	40	2	79,16	19	100	5	66.66	8	أبرز الصعوبات
13,04	6	20	1	12,5	3	-	-	16.66	2	مشاكل تقنية
13,04	6	40	2	8,33	2	-	-	16.66	2	ضعف التكوين
13,04	6	40	2	8,33	2	-	-	16.66	2	ضعف الصيانة
100%	46	100	5	100%	24	100	5	100	12	المجموع Σ

من اعدد الطالب المصدر:

مخرجات برنامج spss26

تكشف المعطيات عن تباين في طبيعة الصعوبات بحسب المنصب، مع تسجيل هيمنة واضحة لمشكلة "المشاكل التقنية" التي عبّر عنها 73.91% من أفراد العينة، حيث بلغت ذروتها لدى فئة التقنيين (100%)، تليها فئة مسؤولي المصالح (79.16%)، ثم الإداريين (66.66%). هذه النتائج تعكس ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو محدودية الكفاءة في استخدامها، مما يُعد عائقًا أمام سير العمل الرقمي بفعالية، ويؤثر سلبيًا على جودة الأداء.

من جهة أخرى، يظهر ضعف التكوين كإشكالية جزئية لكن لافتة، إذ أشار إليها 13.04% من العينة، خاصة لدى مسؤولي المصالح والإداريين، مما يُبرز غياب مرافقة تدريبية ممنهجة تتناسب مع متطلبات المهام. كما أن ضعف الصيانة مثل عائقًا إضافيًا بنسبة موازية (13.04%)، خاصة لدى فئة "أخرى"، ما يعكس قصورًا في المتابعة التقنية للمعدات والأنظمة داخل المؤسسة، إن هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى خطة تدخل متعددة المحاور تشمل: تحسين التجهيزات الرقمية، تكثيف برامج التكوين المستمر، وتعزيز خدمات الدعم والصيانة الفنية، لضمان بيئة عمل متكاملة ومتماشية مع متطلبات التحول الرقمي.

جدول رقم(14): يبين العلاقة بين المنصب وجاهزية البنية التكنولوجية

المجموع Σ		اخرى		مسؤول مصلحة		تقني		اداري		المنصب جاهزية البنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19,56%	9	-	-	25%	6	40%	2	8,33%	1	ممتازة
19,56%	9	-	-	16,66%	4	20%	1	33,33%	4	جيدة
58,69%	27	100%	5	54,16%	13	40%	2	58,33%	7	مقبولة
2,17%	1	-	-	4,16%	1	-	-	-	-	ضعيفة
100%	46	100%	5	100%	24	100	5	100%	12	المجموع Σ

من اعدد الطالب المصدر

مخرجات برنامج spss26

تبرز نتائج الجدول الخاص بجاهزية البنية التحتية حسب المنصب وجود تفاوتات ملحوظة في تقييم الموظفين لجودة البنية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس تبايناً في ظروف العمل بين مختلف الفئات الوظيفية. فقد اعتبر أكثر من نصف العينة (58.69%) أن جاهزية البنية التحتية "مقبولة"، مما يشير إلى رضا متوسط، لكنه لا يُخفي الحاجة إلى تحسينات تقنية وتنظيمية. وقد جاءت هذه النسبة أعلى لدى فئة "أخرى" بنسبة 100%، تليها فئة "الإداريين" بنسبة 58.33%، و"رؤساء المصالح" بنسبة 54.16%، وهو ما يُظهر أن الفئات الأكثر احتكاكاً بالعمليات الإدارية اليومية تتعامل مع بنية تحتية محدودة الفعالية.

في المقابل، فإن نسبة من اعتبرت الجاهزية "ممتازة" لا تتعدى 19.56%، وتركزت خصوصاً لدى "رؤساء المصالح" (25%) و"التقنيين" (40%)، ما قد يُفسر بتحسّن الموارد التقنية داخل المصالح ذات الطابع القيادي أو الفني. أما فئة الإداريين، فقد عبّر فقط 8.33% منهم عن جاهزية ممتازة، وهو ما يعكس ضعف التجهيزات والدعم التكنولوجي الموجه للعمل الإداري الروتيني. كما تُسجّل نسبة 2.17% فقط من العينة وصفت الجاهزية بأنها ضعيفة، وتعود لفئة "رؤساء المصالح"، مما يُنبه إلى وجود خلل جزئي حتى على مستوى القيادة الإدارية.

تُظهر هذه البيانات أن المؤسسة تعاني من مستوى غير متكافئ في جاهزية البنية التحتية بين الفئات الوظيفية، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية، إن هذا التفاوت يعكس نقصاً في توزيع الموارد التقنية بشكل عادل وفعال، مما يتطلب تدخلاً تنظيمياً لإعادة تقييم وتطوير البنية التحتية بالشكل الذي يدعم جميع المناصب، ويعزز العدالة الوظيفية والتكافؤ في بيئة العمل.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة لدى الباحثين وحجم العمل الورقي في الوكالة

المجموع Σ		22 فأكثر		21-11		10-05		سنوات الخبرة
		%	ك	%	ك	%	ك	
%32.60	15	22.22%	2	36.33%	11	%28,57	2	نعم
%10.86	5	-	0	%16.66	5	-	0	لا
56.52%	26	%77.77	7	46.66%	14	%71,42	5	العمل الورقي مسيطر
100%	46	%100	9	100	30	100%	7	المجموع Σ

من اعداد الطالب المصدر

مخرجات برنامج spss26

يكشف الجدول عن تداخل لاف ت بين متغير سنوات الخبرة ومدى تلقي التكوين وهيمنة العمل الورقي داخل المؤسسة، ما يعكس اختلافات تنظيمية في توزيع الموارد التكوينية والتقنية. تُظهر النتائج أن فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (21-11 سنة) هي الأكثر تلقيًا للتكوين بنسبة 36.33%، يليها الموظفون الأقل خبرة (5-10 سنوات) بنسبة 28.57%، في حين سجلت الفئة الأكثر أقدمية (22 سنة فأكثر) نسبة منخفضة بلغت 22.22% فقط. هذا التوزيع يشير إلى ميل المؤسسة إلى الاستثمار التكويني في الفئة النشطة من الموظفين، لكن دون استراتيجية شاملة تشمل الفئات الأخرى.

من جهة أخرى، فإن هيمنة العمل الورقي تبقى بارزة في جميع فئات الخبرة، إذ عبّر 56.52% من إجمالي الباحثين عن هيمنة الطابع الورقي في بيئة العمل، وبلغت هذه النسبة ذروتها لدى فئة 22 سنة فأكثر (77.77%)، تليها الفئة الدنيا (5-10 سنوات) بنسبة 71.42%، مما يعكس تأخرًا في رقمنة الإجراءات وتبني الوسائل الرقمية الحديثة، حتى لدى الموظفين الجدد. ورغم تلقي بعض الموظفين للتكوين، إلا أن هذه المعطيات تُبرز أن ذلك لم يُترجم إلى تقليص ملموس للاعتماد على النمط الورقي.

تعكس هذه النتائج ضعف تكامل السياسة التكوينية مع التحول الرقمي الفعلي داخل المؤسسة، ما يُعيق تطوير الكفاءات وتحديث أساليب العمل. وعليه، فإن تجاوز هذا الخلل يستوجب تبني برامج تكوينية موجهة حسب سنوات الخبرة، ترافقها خطة رقمية عملية لتقليص الطابع الورقي وتحقيق تحول إداري فعال.

جدول رقم (16): يبين العلاقة بين كفاية التكوين وابرز الصعوبات التي تواجه الباحثين

المجموع Σ	غير كاف		مقبول		كاف جدا		كفاية التكوين
	ك	%	ك	%	ك	%	
							أبرز الصعوبات
	ك	%	ك	%	ك	%	مشاكل تقنية
	34	74.19%	23	63.63%	7	100%	مشاكل تقنية
	6	9.67%	3	27.27%	3	-	ضعف التكوين
	6	16.12%	5	9.09%	1	-	ضعف الصيانة
Σ	46	100%	31	100%	11	100%	المجموع Σ

من اعدد الطالب المصدر

مخرجات برنامج spss26

تعكس معطيات الجدول تداخلاً واضحاً بين تقييم الموظفين لكفاية التكوين والصعوبات التي تواجههم في الميدان، مما يكشف عن العلاقة المباشرة بين فعالية البرامج التكوينية ومدى القدرة على التعامل مع التحديات التقنية والإدارية. تشير النتائج إلى أن أغلب من صنفوا تكوينهم كـ "غير كاف" (74.19%) يعانون من مشاكل تقنية، وهي نفس النسبة تقريباً لدى من اعتبروا التكوين "مقبولاً" (63.63%)، مما يعزز فرضية أن ضعف التكوين يشكل عائقاً أساسياً أمام الاستخدام الفعال للوسائل التقنية المتوفرة داخل المؤسسة.

في المقابل، فإن 100% من الذين صنفوا التكوين كـ "كاف جداً" اشتكوا أيضاً من مشاكل تقنية، ما قد يشير إلى أن حتى التكوين الجيد غير كافٍ وحده إذا لم يُرافق بتحديث المعدات والأنظمة التقنية. من جهة أخرى، برز مشكل ضعف التكوين نفسه كعائق لدى بعض من وصفوا تكوينهم بـ "مقبول" (27.27%)، ما يعكس تبايناً في نوعية البرامج التكوينية أو عدم ملاءمتها للواقع العملي. كما سجلت نسبة ضعف الصيانة حضوراً متفاوتاً،

خصوصاً لدى فئة "غير كاف" بنسبة **16.12%**، ما يدل على أن العوائق التقنية ليست مرتبطة فقط بالعنصر البشري، بل بالبنية التحتية كذلك.

تبرز هذه المعطيات أهمية تبني سياسة تكوينية مزدوجة الأبعاد، لا تكتفي بتأهيل الموارد البشرية، بل تُدمج ضمنها تحسين البيئة التقنية والصيانة المستمرة، كما يتضح أن معالجة الصعوبات المهنية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة، بحيث تربط بين تطوير الكفاءات وتحسين البنية التحتية التقنية لضمان فعالية الأداء الوظيفي.

جدول رقم (17): يبين العلاقة بين كفاية التكوين لدى المبحوثين ومعالجة الملفات رقمياً

المجموع Σ		غير كاف		مقبول		كاف جداً		كفاية التكوين
		%	ك	%	ك	%	ك	
%41,30	19	29,03	9	54,54	6	%100	4	تحسن كبير
%50	23	58,06	18	45,46	5	-	0	تحسن طفيف
%8,69	4	12,90	4	%00	0	-	0	لم يتغير
100%	46	%100	31	100	11	100%	4	Σ المجموع

من اعدد الطالب

المصدر: مخرجات برنامج spss26

يعكس هذا الجدول ارتباطاً وثيقاً بين مستوى كفاية التكوين المحصّل لدى الموظفين ومدى تحسّن معالجة الملفات رقمياً، ما يبرز أثر التكوين كأداة فعالة في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. حيث أشار **100%** من الموظفين الذين اعتبروا تكوينهم "كاف جداً" إلى أنهم لاحظوا تحسناً كبيراً في معالجة الملفات رقمياً، وهو مؤشر صريح على أن التكوين الجيد يرتبط مباشرة برفع الكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية.

أما من وصفوا تكوينهم بأنه "مقبول"، فقد توزعت آراؤهم بشكل متفاوت، حيث أشار **54.54%** منهم إلى تحسن كبير، و **45.46%** فقط إلى تحسن طفيف، ما يعكس أثراً إيجابياً جزئياً للتكوين، لكنه غير كافٍ

لتحقيق نقلة نوعية. في المقابل، أظهرت فئة الموظفين الذين اعتبروا تكوينهم "غير كافٍ" مستويات منخفضة من التحسن الرقمي، إذ صرح فقط **29.03%** منهم بوجود تحسن كبير، في حين عبّر **58.06%** عن تحسن طفيف، و **12.90%** أكدوا أنهم لم يلاحظوا أي تغيير، مما يعزز من جديد فرضية أن ضعف التكوين يشكل عقبة أساسية أمام التقدم الرقمي داخل الإدارة.

تعكس هذه المعطيات أن فعالية التكوين ليست فقط في تنظيمه، بل في مدى ملاءمته لحاجات الرقمنة والتحول التكنولوجي داخل المؤسسة. وعليه، فإن تعزيز التحول الرقمي يتطلب برامج تكوين مركزة، عملية، ومستمرة، تتماشى مع التحديات اليومية التي يواجهها الموظفون، وتراعي اختلاف مستوياتهم في استخدام التكنولوجيا، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الإداري.

جدول رقم (18): يبين تأثير المؤهل العلمي على تقليص حجم العمل الورقي

المجموع Σ	ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي		متوسط		المؤهل العلمي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
26,08%	12	50%	2	22.22%	6	50%	7	-	نعم
10,86%	5	25%	1	11.11%	3	7.14%	1	-	لا
52.17%	24	25%	1	66.66%	18	42.85%	6	100%	العمل الورقي مسيطر
100%	46	100%	4	100%	27	100	14	100%	المجموع Σ

من اعدد الطالب

المصدر مخرجات برنامج spss26

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة متفاوتة بين مستوى المؤهل العلمي للموظفين ومدى تقليص الاعتماد على العمل الورقي داخل المؤسسة. يلاحظ أن حملة شهادات التعليم الثانوي أبدوا نسبة أعلى من

الانخراط في التقليل الورقي بنسبة 50%، وهي النسبة ذاتها المسجلة لدى فئة ما بعد التدرج. غير أن هذه النتائج قد تبدو مفارقة، خاصة مع تسجيل حملة الشهادات الجامعية نسبة أقل بلغت 22.22% فقط، رغم أنهم يمثلون أكبر فئة من حيث العدد.

ان هيمنة العمل الورقي واضحة، خاصة لدى حملة الشهادات الجامعية (66.66%)، تليهم فئة التعليم الثانوي بنسبة 42.85%، ما يعكس أن المؤهل العلمي الأعلى لا يُعد بالضرورة مؤشراً على التحول الرقمي أو تقليل الطابع الورقي. أما فئة ما بعد التدرج، فرغم عددها المحدود، فقد سجّلت نسباً متقاربة بين التقليل والهيمنة، ما قد يدل على تباين داخلي في تمثّل الرقمنة وتطبيقها.

وتجدر الإشارة إلى أن أصحاب المستوى المتوسط لم يصرّح أي منهم بوجود تقليل للعمل الورقي، في حين أكد 100% منهم هيمنة الطابع الورقي، ما يكشف عن فجوة رقمية مرتبطة بالمستوى التعليمي، وربما بالمهارات الرقمية الأساسية.

توضح هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بالمؤهل العلمي، بل يحتاج إلى دعم تكويني ممنهج ومخصص. كما تبرز الحاجة إلى استراتيجية تواصل وتدريب رقمية تُوجه لجميع الفئات بغض النظر عن المستوى الأكاديمي، لضمان إشراك الجميع في جهود تقليل العمل الورقي وتحقيق بيئة عمل رقمية فعالة وشاملة.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين فعالية مشاريع الرقمنة وأبرز الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية

المجموع Σ		ضعيفة		متوسطة		فعالة جدا		فعالية الرقمنة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	صعوبات الرقمنة
73,91%	34	50%	1	73,91%	17	76,19%	16	مشاكل تقنية
13,04%	6	--	-	13,04%	3	14,28%	3	ضعف التكوين
13,04%	6	50%	1	13,04%	3	9,52%	2	ضعف الصيانة
100%	46	100%	2	100	23	100%	21	المجموع Σ

من اعدد الطالب المصدر
مخرجات برنامج spss26

تعكس نتائج الجدول ارتباطاً وثيقاً بين تقييم الموظفين لفعالية الرقمنة وبين طبيعة الصعوبات التي تعيق هذا التحول داخل المؤسسة. إذ تُعد المشاكل التقنية العائق الأكثر حضوراً، حيث عبر عنها 76.19% من الموظفين الذين يرون أن الرقمنة "فعالة جداً"، و73.91% ممن صنفوها "متوسطة"، وصولاً إلى 50% ممن اعتبروها "ضعيفة". هذه النسب المرتفعة تؤشر إلى أن حتى الفئات التي ترى الرقمنة فعالة ما زالت تواجه تحديات تقنية مزمنة، مما يدل على خلل في البنية التحتية الرقمية أو ضعف في استقرار الأدوات المعتمدة.

فيما يخص ضعف التكوين، فقد ورد بنسبة أقل (14.28%) لدى من يرى الرقمنة فعالة جداً، و13.04% لدى الفئة المتوسطة)، ما يعكس قصوراً في برامج التكوين المستمر أو التوجيه العملي المصاحب لرقمنة العمل، ويؤشر هذا الضعف إلى فجوة بين إدخال الوسائل الرقمية وبين تأهيل العنصر البشري لاستخدامها بفعالية.

أما ضعف الصيانة فقد شكل مصدر قلق لعدة فئات، حيث عبّر عنه 9.52% من الفئة ذات التقييم العالي للرقمنة، و13.04% لدى الفئة المتوسطة، بينما ارتفع إلى 50% لدى من يرون أن الرقمنة "ضعيفة". ويعكس هذا التفاوت مدى تأثير غياب المتابعة التقنية المنتظمة على إدراك الموظفين لفعالية النظام الرقمي، مما يضع مسؤولية تنسيقية بين الموارد البشرية والإدارة التقنية لتوفير بيئة عمل مستدامة رقمياً.

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يمكن قياسه فقط من خلال توفر الأدوات، بل من خلال درجة تأهيل الموظفين، وديمومة الدعم التقني، والاستثمار المستمر في الصيانة والتكوين. وعليه، فإن تدعيم الرقمنة يتطلب تبني استراتيجية موارد بشرية متكاملة تُعنى بتشخيص الحاجات التكوينية، وضمان المرافقة التقنية، وبناء ثقافة تنظيمية تستوعب التحول الرقمي ضمن رؤية شمولية مستدامة.

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين أبرز الصعوبات استخدام الأنظمة الرقمية وفعالية الدعم التقني

المجموع Σ		ضعف الصيانة		ضعف التكوين		مشاكل تقنية		أبرز الصعوبات
		%	ك	%	ك	%	ك	
28.26	13	-	-	33.33	2	32,35	11	يوجد دعم تقني
28.26	13	33.33	2	33.33	2	26.47	9	نعم
43.47	20	66.66	4	33.33	2	41.17	14	لا
100%	46	%100	6	100	6	100%	34	أحياناً
								المجموع Σ

من اعداد الطالب المصدر
مخرجات برنامج spss26

تكشف نتائج الجدول عن وجود فجوة هيكلية واضحة بين توفر الدعم التقني ومدى فعاليته في مواجهة التحديات المرتبطة بالرقمنة، الأمر الذي يُبرز اختلالاً في تكامل وظائف المؤسسة بين الجوانب التقنية والبشرية. إذ نلاحظ أن نسبة معتبرة من الموظفين الذين يتلقون دعماً تقنياً دائماً (32.35%) ما زالوا يعانون

من مشاكل تقنية، مما يشير إلى أن الدعم المتاح إما محدود من حيث الكفاءة أو غير موجه وفقاً لاحتياجات المستخدمين الفعلية. كما أن نسبة المشكلات التقنية لم تنخفض بشكل جوهري لدى الفئة التي تحظى بالدعم مقارنة بمن لا يحظون به، وهو ما يعكس ضعفاً في فعالية التدخلات التقنية وغياب التنسيق مع الهيكل البشري المستخدم للأنظمة الرقمية.

من جهة أخرى، فإن ضعف التكوين يظهر بوضوح في جميع فئات الدعم (33.33%) ، ما يدل على أن إشكالية التحول الرقمي لا تنحصر في الجانب التقني فحسب، بل ترتبط أساساً بضعف الاستثمار في الكفاءات البشرية. هنا، تتجلى مسؤولية قسم الموارد البشرية في إعادة ضبط السياسات التكوينية وربطها بالاحتياجات العملية للمستخدمين، لا سيما في بيئات العمل التي تشهد إدخالاً سريعاً للتكنولوجيا دون بناء قدرات بشرية مرافقة. أما فيما يخص ضعف الصيانة، فإن تركّز النسبة الأكبر (66.66%) في فئة الدعم غير المنتظم (أحياناً) يُؤشر إلى غياب مخططات صيانة دورية أو عدم وضوح في المسؤوليات التقنية، ما ينعكس سلباً على استقرار الأنظمة الرقمية. ويبرز من ذلك أن غياب التكامل بين الدعم والصيانة والتكوين يخلق بيئة رقمية هشّة وغير مستدامة، تعيق أداء الموظف وتؤثر في جودة الخدمة العمومية.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية ووفرة الوسائل التكنولوجية

المجموع Σ		ضعيفة		مقبولة		جيدة		ممتازة		جاهزية البنية توفر الوسائل
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34,78	16	-	-	3,70	1	88,88	8	77,77	7	نعم
10,86	5	-	-	18,51	5	-	-	-	-	لا
54,34	25	100%	1	77,77	21	11,11	1	22,22	2	جزئياً
100%	46	100%	1	100%	27	100	9	%100	9	المجموع Σ

من اعداد الطالب المصدر
مخرجات برنامج spss26

تشير نتائج الجدول الخاص بجاهزية البنية التحتية، من خلال محور "توفر الوسائل"، إلى تفاوتات واضحة في مدى توفر الوسائل الرقمية داخل المؤسسة، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الجاهزية الرقمية بين مختلف الفئات.

نلاحظ أن فئة من اعتبروا الجاهزية "ممتازة" أو "جيدة" سجلت نسباً مرتفعة جداً من التأكيد على توفر الوسائل (77.77% و 88.88% على التوالي)، ما يدل على وجود بيئات عمل متقدمة نسبياً من حيث التجهيزات الرقمية. إلا أن هذه الفئات تبقى محدودة عددياً مقارنة بباقي العينة.

في المقابل، تسجل نسبة "جزئياً" حضوراً كبيراً في فئة من وصفوا الجاهزية بـ"المقبولة" (77.77%)، ما يعكس نوعاً من عدم الاكتمال أو التفاوت في التوفر، وهو ما قد يؤدي إلى بطء أو عدم استقرار في أداء المهام الرقمية، الأكثر دلالة هو ارتباط ضعف الجاهزية بنسبة 100% ممن صرحوا أن الوسائل متوفرة "جزئياً"، ما يكشف عن غياب كلي للجاهزية الشاملة في بعض الأقسام.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

- تعاني الرقمنة في الجزائر من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية، مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات الرقمية المقدمة.

تُعد البنية التحتية التكنولوجية من الركائز الأساسية لإنجاح عملية التحول الرقمي في أي دولة، إذ تمثل الإطار التقني الذي يُمكن من تطوير الخدمات الرقمية وضمان استمراريتها وجودتها. وفي السياق الجزائري، تعاني الرقمنة من جملة من الصعوبات المرتبطة أساسًا بضعف البنية التحتية، والتي تتجلى في محدودية تغطية شبكات الإنترنت، وانخفاض سرعة التدفق، ونقص التجهيزات المعلوماتية الحديثة على مستوى العديد من الإدارات والمؤسسات العمومية، خاصة في المناطق الداخلية. هذا الضعف ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمواطن، من حيث البطء في معالجة الطلبات، وتعطل المنصات الإلكترونية، وغياب التكامل بين الأنظمة. كما يؤدي ذلك إلى تقليص ثقة المواطن في فعالية الرقمنة، واستمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية، مما يُفرغ مشاريع التحول الرقمي من محتواها العملي ويؤثر على أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بتحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات.

وعليه فإن نتائج الدراسة جاءت مطابقة نسبيًا للفرضية.

الفرضية الثانية:

عدم جاهزية الموارد البشرية وتأخر تكوينها في المجال الرقمي يمثل أحد العوائق الأساسية أمام التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

تُعتبر الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، حيث لا يكفي توفر التكنولوجيا والتجهيزات الحديثة ما لم تُرافقها كفاءات بشرية قادرة على استيعابها وتوظيفها بفعالية. وفي الجزائر، يُلاحظ أن العديد من الإدارات تعاني من نقص التأهيل الرقمي لدى موظفيها، وضعف التكوين المستمر في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال. هذا الواقع يعكس عدم الجاهزية البشرية لمواكبة التطورات الرقمية، وهو ما يشكل عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ مشاريع الرقمنة على المستوى الميداني. إذ يؤدي غياب الكفاءات المتخصصة إلى بطء في تبني الحلول الرقمية، وأخطاء في تطبيقها، وربما مقاومة داخلية للتغيير بفعل الجهل أو الخوف من التكنولوجيا وعليه، قد أظهرت نتائج الدراسة تطابقًا مع الفرضية.

الفرضية الثالثة:

توجد فرص واعدة لتطوير الرقمنة في الجزائر في حال تم الاستثمار في العنصر البشري وتوفير بيئة تنظيمية وتشريعية مناسبة.

رغم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الجزائر، إلا أن هناك فرصًا واعدة لإحداث نقلة نوعية في هذا المجال، خاصة إذا ما تم الاستثمار الفعلي في المورد البشري وتوفير بيئة تنظيمية وتشريعية محفزة. إذ يُعد العنصر البشري حجر الزاوية في إنجاح أي مشروع رقمي، من خلال تكوينه وتأهيله لمواكبة التكنولوجيات الحديثة، وتمكينه من أدوات التسيير الإلكتروني. كما أن توفر إطار قانوني وتنظيمي واضح ومرن، يُسهم في تسريع عمليات الرقمنة، ويقلل من العراقيل البيروقراطية، ويضمن حماية المعطيات والمستخدمين، وهو ما يشجع على الثقة في المعاملات الرقمية سواء من طرف المؤسسات أو المواطنين. وعليه، فإن استغلال هذه الفرص يتطلب رؤية استراتيجية شاملة، تدمج بين التأهيل البشري والإصلاح القانوني، من أجل بناء بيئة رقمية متكاملة ومستدامة في الجزائر. لهذا فان نتائج الدراسة كانت **موافقة نسبيًا للفرضية.**

الفرضية الرابعة:

● ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين والمواطنين يُعد من بين العوامل التي تعيق فعالية تطبيق مشاريع الرقمنة، بالرغم من توفر الوسائل التقنية في بعض الإدارات.

يُعد الوعي الرقمي أحد العناصر الجوهرية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ لا تكفي وفرة الوسائل التقنية والبنى التحتية لتحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة ما لم يصاحبها وعي فعلي بأهمية وفوائد الاستخدام الرقمي لدى كل من الموظف والمواطن. وفي الحالة الجزائرية، يُلاحظ أن العديد من المبادرات الرقمية التي أطلقتها بعض الإدارات العمومية تعثرت رغم توفر الإمكانيات التكنولوجية، بسبب **ضعف الوعي الرقمي لدى الفاعلين في الميدان**، سواء من حيث الفهم الحقيقي لمفهوم الرقمنة، أو الثقة في نجاعتها، أو حتى القدرة على استخدامها بطريقة فعالة. كما أن المواطنين في كثير من الأحيان يفضلون الطرق التقليدية في التعامل الإداري نتيجة ضعف الثقافة الرقمية أو عدم التعود على المنصات الإلكترونية. هذا الواقع يبرز أهمية نشر ثقافة رقمية شاملة، من خلال التوعية والتكوين والتحفيز، حتى يتحول التحول الرقمي من مجرد مشروع تقني إلى ممارسة يومية مستدامة، و قد كانت النتائج المتحصل عليها موافقة للفرضية بنسبة عالية.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى جملة من النتائج المستندة إلى التحليل الكمي والنوعي لبيانات الاستبيان، حيث تبين وجود مؤشرات واضحة تعكس واقع الرقمنة في القطاع المدرّوس، سواء من حيث توفر البنية التحتية الرقمية أو مستوى جاهزية الموارد البشرية وتقبلها للتغيير التكنولوجي. كما أظهرت النتائج بعض النقاط الإيجابية التي يمكن البناء عليها في المستقبل، إلى جانب جملة من التحديات التي تعيق تحقيق التحول الرقمي الفعّال، مثل نقص التكوين، وضعف التنسيق، ومحدودية الموارد. وبذلك، يشكّل هذا الفصل قاعدة أساسية لفهم الواقع الميداني ولتقديم مقترحات عملية تهدف إلى دعم مسار الرقمنة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

نتائج الدراسة:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة (78.26%) يعترفون بوجود مبادرات رقمية ملموسة أطلقها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، مما يدل على وعي مجتمعي متزايد بالتحول الرقمي في هذه المؤسسة. ومع ذلك، فإن نسبة 21.74% من المستجوبين لم يلاحظوا هذه المبادرات، ما يكشف عن استمرار بعض العوائق مثل ضعف الكفاءات الرقمية. وبناءً عليه، يُوصى بمواصلة توسيع نطاق الرقمنة وتكثيف جهود التكوين والتوعية لضمان شمولية وفعالية الخدمات الرقمية.
- تعكس النتائج تبايناً واضحاً في تصورات الموظفين بشأن جاهزية البنية التحتية، ما يشير إلى اختلاف مستوى توفر وتوزيع الموارد التقنية عبر مختلف مصالح المؤسسة.
- سجّلت نسبة معتبرة من المستجوبين (58.69%) تقييماً في حدود "المقبول"، وهو ما يعكس تحقق حدّ أدنى من الجاهزية التقنية دون بلوغ المعايير المثلى.
- يعكس التقييم المتوسط مستوى غير كافٍ لتمكين المؤسسة من تحقيق تحول رقمي فعلي، ويفيد بوجود فجوات على مستوى التجهيزات الرقمية أو نظم الدعم الفني.
- تؤكد النتائج أن البنية الحالية غير مؤهلة بشكل كامل للاستجابة لمتطلبات مشاريع الرقمنة، ما يستدعي إعادة تأهيلها من حيث الأجهزة، الشبكات، وكفاءات التشغيل.
- إن التحديات المستقبلية تتوزع على مستويات متعددة، من أبرزها محدودية رأس المال البشري المؤهل، باعتباره أحد الركائز الأساسية لإنجاح أي مشروع رقمي، إلى جانب الإشكاليات المرتبطة بالبنية التحتية، التي تمثل القاعدة المادية واللوجستية لتطبيق الرقمنة بشكل فعال.
- يجب على الإدارة العليا للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء الاستثمار بشكل أكثر في العنصر البشري من خلال التدريب و الرسكلة المستمرة، و دراسة فعالية مدى جاهزية العنصر البشري لنقله نوعية من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة، بحيث تكون أكثر سلاسة ووضوحاً إضافة الى الاستقطاب للكفاءات الوطنية أو الاستعانة بخبرات أجنبية في إيجاد دعم تقني فعال لمواجهة مختلف التحديات التكنولوجية بصورة آنية.

خاتمة

وفي الختام لقد حاولنا من خلال هذا البحث إعطاء صورة عن واقع الرقمنة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط حيث تبين لنا أن الرقمنة لم تعد خياراً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة حتمية لرفع كفاءة المؤسسات وتحديث طرق التسيير بما يتماشى و المتغيرات العالمية.

لقد أظهرت نتائج البحث أن الجزائر قطعت خطوات معتبرة في مسار التحول الرقمي، خاصة من خلال إدخال بعض النظم المعلوماتية وتحسين البنية التحتية الرقمية، غير أن هذا التقدم لا يزال يواجه العديد من التحديات، مثل ضعف التكوين الرقمي لدى الموارد البشرية، ومحدودية التنسيق بين مختلف الهيئات، فضلاً عن غياب رؤية استراتيجية موحدة وشاملة.

كما أن رقمنة مختلف القطاعات، رغم كونها أداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة الشفافية، لا تزال في مراحلها الأولى، وتحتاج إلى تفعيل أكبر من خلال سياسات تدريب وتأهيل موجهة، وتحديث القوانين والنظم الإدارية لتواكب التطورات التكنولوجية.

ومن خلال هذا البحث، نوصي بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين للموارد البشرية، إلى جانب اعتماد مقاربة شاملة تجمع بين التكنولوجي والتنظيمي لضمان نجاح الرقمنة وتوظيفها كرافعة فعالة للتنمية الإدارية والاقتصادية في الجزائر.

اقتراحات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، نقترح مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم إدارة الموارد البشرية في الجزائر لمواكبة مسار الرقمنة:
1. وضع استراتيجية رقمية خاصة بالموارد البشرية تركز على أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، لتحديث طرق التسيير وتعزيز فعالية العمل.
 2. إطلاق برامج تكوين مستمر موجهة للموظفين في مجالات التحول الرقمي، خصوصاً فيما يتعلق بتقنيات الحوسبة السحابية، إدارة البيانات، والأمن السيبراني.
 3. تحفيز ثقافة التغيير الرقمي داخل المؤسسة من خلال إشراك الموظفين في مشاريع الرقمنة، وخلق مناخ تنظيمي داعم للتجديد والابتكار.
 4. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، خاصة في مجال تبادل الخبرات الرقمية، والاستفادة من التجارب الناجحة وطنياً ودولياً.
 5. تحديث التشريعات والتنظيمات المرتبطة بالموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية وضمان حماية الحقوق الرقمية للموظف والمؤسسة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

1 / قواميس والمعاجم:

1. حمودي صبحي ، معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 3، بيروت، 2001،
2 / الكتب:
2. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين ألمانيا، 2010
3. الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 1، 2011،
4. حسين الوادي محمود، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 1، 2011،
5. حنفي نضال أحمد الإدارة الإلكترونية: الأسس والتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. د.س. ن.
6. زكريا عبد الستار، الإدارة الإلكترونية المفهوم والتطبيق، دار الكتاب الحديث، مصر، 2015
7. السلمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
8. السلمي علي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،
9. سليم عواد، الإدارة الإلكترونية: منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008
10. عبد القادر الياسين سامي، الإدارة الإلكترونية الأسس والتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
11. عنكوش نبييل، المكتبة الرقمة بالجامعة الجزائرية تصمّمها وإنشائها، قسنطينة. 2010.
12. عيسى عبد المجيد محمد، تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، د س ن.
13. عيسى عبد المجيد، تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2011.
14. غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، ط، 1، 2009،

15. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002
16. محمد الحسن حسين ، الإدارة الإلكترونية المفاهيم. الخصائص. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
17. محمد شلبي المنهجية في التحليل السياسي، المقاربات، المناهج، الاقترابات، الأدوات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1997
18. مراد عبد الفتاح ، الحكومة الإلكترونية، القاهرة، دار المعارف ، 2003
19. مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003
20. منير حمزة ، المكتبة الرقمة والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2010.
21. نبيل أحمد، عبد الحميد، الحكومة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012
22. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
23. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية 2008
24. نضال أحمد حنفي ، الإدارة الإلكترونية: الأسس والتطبيقات. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

3/ المجلات والجرائد والدوريات العلمية:

25. بدرالدين أمينة، التحول الرقمي في الجزائر: بين الواقع والتحديات، مداخلة مقدمة في: الملتقى العلمي الدولي: الثورة الرقمية: أي فرص للنمو، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر. 2023
26. بن احمد فاطمة وبن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر (الواقع والتحديات)، المجلة الجزائرية للمالية العامة (الجزائر)، 01 مارس 2025،
27. بوزيان رحماني جمال، " تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 18، 2018
28. حاج سعيد عبد الله ، " تقييم نظام الحكومة الاللكترونية في الجزائر"، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي نور البشير بالبيضاء ، العدد 2، 2015

29. حفطاري سمير والحمزوي سهى، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية وتثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والإلكترونية، مجلة الباحث الاجتماعي، مج 2016، ع 12
30. الرفاعي سحر قدوري، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجامعة المستنصرية - بغداد. العدد 7
31. شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، الجزائر، 2020.
32. شنويف فوزية، وموالي سهام، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين متطلبات الواقع وتحديات المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، العدد 14، 2016
33. الشيكري أيوب، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 01، 2019،
34. عبد الجبار محمد عبد الله، التحول الرقمي في الإدارة العامة - دراسة تحليلية -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019.
35. عبيدات فايز، التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 14، عدد 3
36. قاشي خالد وآخرون، "إستراتيجيه" الجزائر الإلكترونية 2013 : فجوة النظرية والتطبيق"، مجلة التنمية و البحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 4، 2015
37. الكبيسي أحمد، تطور النظم الألية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية، العدد 29، 2008
38. محمد أمقران، "المصادقة على الاستراتيجية الجزائرية للتحول الرقمي 2025-2030"، جريدة الشروق، العدد 12، 2024.
39. مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون - العدد الثاني، الأردن، د س ن.
40. نوال بنت علي البلوشية، نيهان بن حارث الحراصي، وعلي بن سيف العوي. واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 2020
41. يحياوي إهلام، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 16، 2016

4 / الرسائل الجامعية:

/ الوثائق :

42. بالحبيب محسن وآخرون، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر LMD، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر 2023/2022.
43. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2016/2015
44. حالسي أميمة رشا ومبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر LMD، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023/2022
45. خطاب عبد السلام، ادخيران محمد يحي عبد الحق، أثر الرقمنة على الوظيفة العامة في الجزائر لبريد الجزائر - ورقلة- ، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر LMD، كلية الحقوق قسم الحقوق، جامعة عين تيموشنت - بلحاج بوشعيب - 2023/2022
46. الشريف حسني عبد الحميد، "الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحديث الخدمة العمومية"، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010
47. محفوظي عطاء الله ، عمارة صهيب، معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر LMD، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، الجزائر، 2021/2020.
48. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التوجهات الحديثة في التحول الرقمي الحكومي سلسلة تقارير الإدارة العامة، ع 21. القاهرة، مصر 2020
49. مهري سهلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة مقدمة لثبيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2022.

6 وثائق:

50. أرشيف وكالة CNAS الأغواط(2022) ،مشروع رقمته الملفات الإدارية،الأغواط.

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة الموارد البشرية



في إطار التحضير لإنجاز أطروحة ماستر نضع أمامكم هذه الاستمارة المتعلقة بموضوع:

" واقع وآفاق الرقمنة في الجزائر "

في إطار إنجاز أطروحة لنيل شهادة ماستر LMD في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية « واقع وآفاق الرقمنة في الجزائر »، دراسة ميدانية على عينة من موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط. الرجاء منكم التفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بدقة و مصداقية من خلال وضع العلامة (X) في المكان المحدد و نعدكم بحفظ و سرية أجوبتكم و عدم توظيفها لأغراض أخرى. كما يعتبر تجاوبكم مساهمة منكم في إنجاز و إنجاح هذا البحث . و لكم الشكر و الامتنان سلفا .

الملاحق

أولاً : محور خاص بالبيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 41 من 42 فما فوق
- المؤهل التعليمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- سنوات الخبرة في (ض إ ع أ): من 05 إلى 10 من 11 إلى 20 من 21 فما فوق
- المنصب: إداري تقني مسؤول مصلحة أخرى

ثانياً : محور خاص بالبنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة:

- كيف تقيّم جاهزية البنية التحتية التكنولوجية في مقر عملك؟
- ممتازة جيدة مقبولة ضعيفة
- هل تتوفر الوسائل التكنولوجية الضرورية لتأدية المهام الرقمية؟
- نعم لا جزئياً

ثالثاً : محور خاص بالتكوين والكفاءات

- هل تلقيت تكويناً في استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بالصندوق الوطني الضمان الاجتماعي
- للعامل الأجراء؟ نعم لا

الملاحق

مدى كفاية هذا التكوين:

كافي جدا مقبول غير كاف

برأيك، ما مدى جاهزية زملائك لاستخدام الأنظمة الرقمية؟

جاهزون تماما بحاجة إلى دعم غير جاهزون

رابعاً: محور خاص بفعالية الرقمنة في العمل الإداري

هل ساهمت الرقمنة في تسهيل أداء المهام اليومية؟

نعم لا بشكل جزئي

هل تم تقليص حجم العمل الورقي بعد إدخال الرقمنة؟

نعم لا لا يزال العمل الورقي مسيطرًا

مدى تأثير الرقمنة على سرعة معالجة الملفات:

تحسن كبير تحسن طفيف لم يتغير تراجع

خامساً: محور خاص بالتحديات والصعوبات

ما أبرز الصعوبات التي تواجهها أثناء استخدام الأنظمة الرقمية؟

مشاكل تقنية ضعف التكوين ضعف الصيانة

أخرى.....

هل يوجد دعم تقني فعال عند حدوث خلل في الأنظمة؟

نعم لا أحياناً

سادسًا: محور خاص بتقييم عام وآفاق مستقبلية للرقمنة في المؤسسة

ما رأيك في مدى فعالية مشاريع الرقمنة في CNAS ؟

فعالة جدًا متوسطة ضعيفة

هل تعتقد أن الرقمنة ستُسهم في تحسين الخدمة العمومية في المستقبل؟

نعم لا غير متأكد

ما اقتراحاتك لتطوير مشاريع الرقمنة داخل CNAS ؟

.....

.....

.....

مخرجات برنامج الاحصائي spss

الجداول المركبة المستخرجة من البرنامج

Crosstabulation توفر الوسائل * تلقي التكوين

Count

		تلقي التكوين		Total
		نعم	لا	
توفر الوسائل	نعم	9	7	16
	لا	0	5	5
	جزئيا	8	17	25
Total		17	29	46

Crosstabulation كفاية التكوين * تلقي التكوين

Count

		تلقي التكوين		Total
		نعم	لا	
كفاية التكوين	كافي جدا	3	1	4
	مقبول	9	2	11
	غير كاف	5	26	31
Total		17	29	46

Crosstabulation كفاية التكوين * المؤهل العلمي

Count

		المؤهل العلمي				Total
		متوسط	ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج	
كفاية التكوين	كافي جدا	0	1	2	1	4
	مقبول	0	5	6	0	11
	غير كاف	1	8	19	3	31
Total		1	14	27	4	46

Crosstabulation كفاية التكوين * السن

Count

		السن		Total
		31-41	فما فوق 42	
كفاية التكوين	كافي جدا	1	3	4
	مقبول	1	10	11
	غير كاف	7	24	31

Total	9	37	46
-------	---	----	----

Crosstabulation العمل الورقي * السن

Count

		السن		Total
		31-41	فما فوق 42	
العمل الورقي	نعم	3	12	15
	لا	2	3	5
العمل الورقي مسيطر		4	22	26
Total		9	37	46

Crosstabulation تلقي التكوين * سنوات الخبرة

Count

		سنوات الخبرة			Total
		5-10	11-21	22+	
تلقي التكوين	نعم	2	13	2	17
	لا	5	17	7	29
Total		7	30	9	46

Crosstabulation أبرز الصعوبات * المنصب

Count

		المنصب				Total
		اداري	تقني	مسؤول مصلحة	أخرى	
أبرز الصعوبات	مشاكل تقنية	8	5	19	2	34
	ضعف التكوين	2	0	3	1	6
	ضعف الصيانة	2	0	2	2	6
Total		12	5	24	5	46

Crosstabulation جاهزية البنية * المنصب

Count

		المنصب				Total
		اداري	تقني	مسؤول مصلحة	أخرى	
جاهزية البنية	ممتازة	1	2	6	0	9
	جيدة	4	1	4	0	9
	مقبولة	7	2	13	5	27
	ضعيفة	0	0	1	0	1
Total		12	5	24	5	46

Crosstabulation العمل الورقي * المؤهل العلمي

Count

		المؤهل العلمي			Total	
		متوسط	ثانوي	جامعي		ما بعد التدرج
العمل الورقي	نعم	0	7	6	2	15
	لا	0	1	3	1	5
العمل الورقي مسيطر		1	6	18	1	26
Total		1	14	27	4	46

Crosstabulation العمل الورقي * سنوات الخبرة

Count

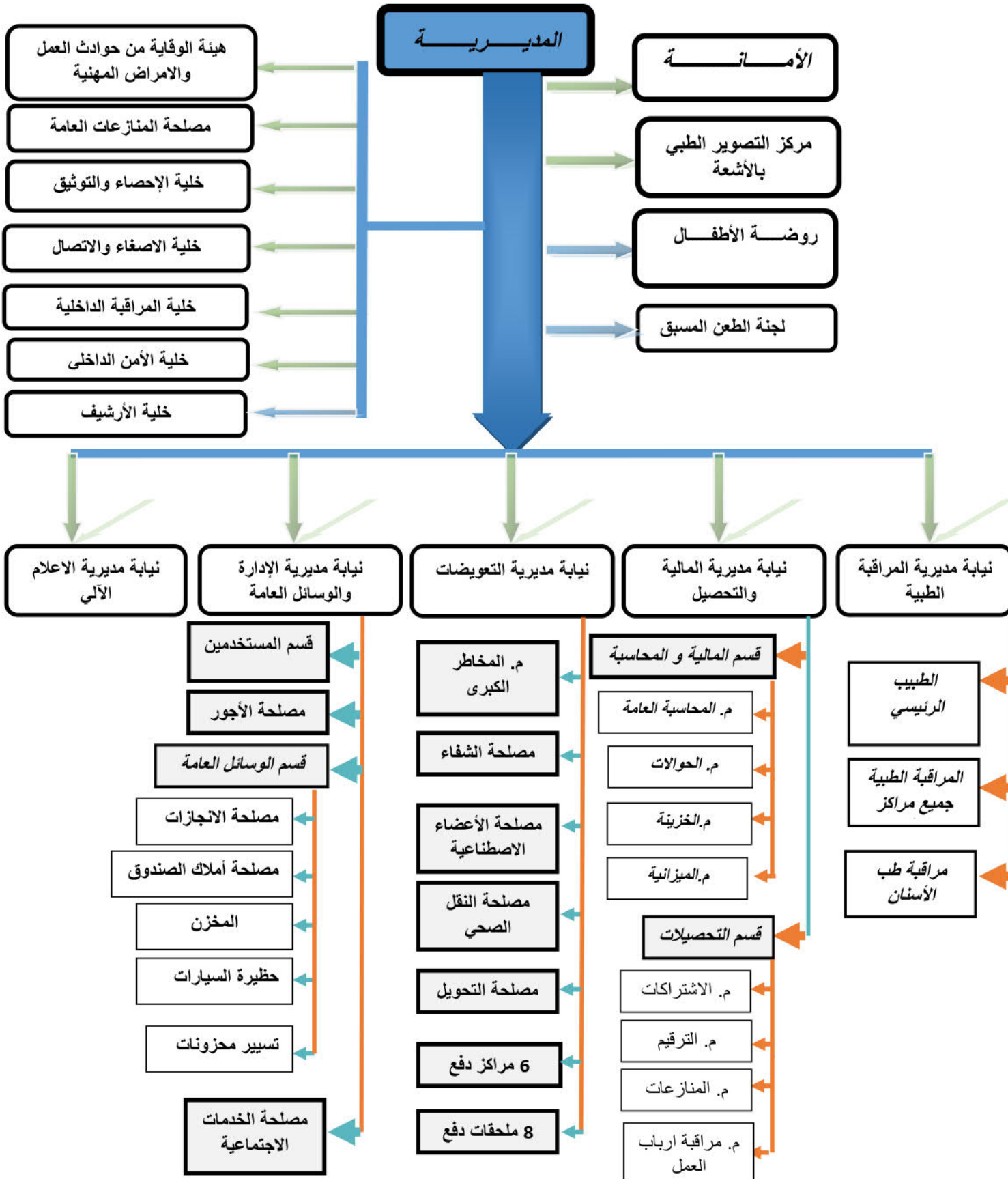
		سنوات الخبرة			Total
		5-10	11-21	22+	
العمل الورقي	نعم	2	11	2	15
	لا	0	5	0	5
العمل الورقي مسيطر		5	14	7	26
Total		7	30	9	46

Crosstabulation تأثير الرقمنة * كفاية التكوين

Count

		كفاية التكوين			Total
		كافي جدا	مقبول	غير كاف	
تأثير الرقمنة	تحسن كبير	4	6	9	19
	تحسن طفيف	0	5	18	23
	لم يتغير	0	0	4	4
Total		4	11	31	46

الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط



الملاحق