

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة التسيير العمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة التسيير العمومي

## واقع تطبيق إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي

دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة - الأغواط -

إشراف:

-يوسف رحمانى

عداد الطالبين:

خديري محمد الشريف

بن جدو عبد المالك صهيب

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
بوجلال أحمد	أستاذ	رئيسا
يوسف رحمانى	أستاذ	مشرفا ومقررا
بن الطيرش عطاء الله	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
١٤٣٨ هـ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة التسيير العمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة التسيير العمومي

## واقع تطبيق إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي

دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة - الاغواط -

إشراف:

- يوسف رحمانى

إعداد الطالبين:

- خديري محمد الشريف

- بن جدو عبد المالك صهيب

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
	أستاذ	رئيسا
	أستاذ	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025

## شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز وجل في إتمام هذا العمل. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف " يوسف رحمانى "

لأشرفه على هذه المذكرة

على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت لنا سندا وعونا منذ بداية العمل في هذه المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات الشكر ولتقدير التي نصفها والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه المذكرة.

بن جدو عبد المالك صهيب

## إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات، وبعد نهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من تعجز الحروف والكلمات أن توفيهم حقهم،

إلى من لا يمكن أن نرد لهم إحسانهم وفضلهم،

إلى الوالدين الكريمين، حفظهم الله في طاعته.

إلى أساتذتنا الكرام، أصدقائنا الأعزاء، الزملاء الأفاضل

إلى الجميع مع فائق عبارات الحب والتقدير والاحترام.

خديري محمد الشريف

# ملخص الدراسة

## ملخص

تهدف استراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي إلى تحسين أداء الإدارة وتقديم خدمات عمومية أكثر كفاءة وشفافية. وقد بدأت بعض الهيئات والمؤسسات في تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال رقمنة الوثائق، تطوير المنصات الرقمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية. ومع ذلك، يواجه التطبيق عدة تحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص التكوين لدى الموظفين، ومحدودية الوعي الرقمي. يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية التزاماً سياسياً، موارد مالية وتقنية كافية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الإدارة العمومية.

## Summary:

The digitization strategy in the public sector aims to improve administrative performance and deliver more efficient and transparent public services. Some institutions have begun implementing this strategy by digitizing documents, developing digital platforms, and simplifying administrative procedures. However, several challenges hinder its full implementation, including weak technological infrastructure, lack of staff training, and limited digital awareness. The success of this strategy requires strong political commitment, adequate financial and technical resources, and the promotion of a culture of innovation within the public administration.



## المقدمة:

لقد عرف العالم ثورة تكنولوجية هائلة بفعل التطورات التي عرفتها تقنيات المعلومات والاتصالات، بحيث أصبح الانسان يعتمد على التكنولوجيا في كل جوانب حياته اليومية، وذلك ما تتميز به هذه الأخيرة من إيجابيات ومميزات زادت من أهميتها لدى الانسان داخل المجتمع، وفي هذا السياق فقد سارعت معظم دول العالم إلى التوجه نحو دمج وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مختلف تدخلاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الادارية، على اعتبار أن الادارة هي الجهاز الذي من خلاله تنفذ الدولة مختلف سياساتها في كافة المجالات.

حيث أصبحت الإدارة العمومية تسير على معطيات تكنولوجيا وأحدث التقنيات والبرامج المعلوماتية، ومن بين مظاهر هذه التكنولوجيا المتقدمة الرقمنة الإدارية حيث بدأت في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة والنامية والتي قامت بتغيير أسلوبها العملي من خلال الانتقال من الإدارة التي تعتمد على الأوراق إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة، وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكة الأنترنت وانجاز معاملاتها الإدارية بدقة عالية وسرعة، وتهدف الرقمنة إلى تقليص الإجراءات والسرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء وتطوير طرق العمل لتصبح أكثر مرونة وفعالية، مما يدفعنا لطرح الاشكالية التالية:

### كيف ساهم مشروع الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود برقمنة الخدمة العمومية؟
- هل يوجد أثر للتجهيز الرقمي في تحسين الأداء؟
- انعكاسات تحسين خدمات المرفق العمومي في الجزائر ؟

### فرضيات :

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجية الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

2. يؤثر مستوى تأهيل الموارد البشرية على مدى نجاح تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية.

3. ضعف البنية التحتية الرقمية يعد من العوامل الأساسية التي تعرقل تنفيذ استراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي.

4. وجود إرادة سياسية قوية يساهم بشكل كبير في تسريع وتيرة رقمنة الإدارة العمومية.

5. تؤثر درجة الوعي والثقافة الرقمية لدى الموظفين في فاعلية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات العمومية.

6. تعتمد فعالية الرقمنة على مدى تنسيق وتكامل الجهود بين مختلف القطاعات والمؤسسات العمومية.

## 1. أهمية الموضوع

الاهتمام العلمي الكبير بموضوع الرقمنة في القرنين الآخرين والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو ما يعرف بالانفجار التكنولوجي عبر شبكاته المختلفة، نتيجة الاكتشافات العلمية وما حققته من توفير للوقت والجهد، والسعي لتزويد المجتمع بالمعرفة والعلم انتشار الرقمنة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع أو ما يعرف بالبيئة الرقمية التي تتطلب التفاعل معها ولا يمكن الاستغناء عنها.

### • الأهمية العلمية

تتعلق الدراسة ، من خلال إستراتيجية الحكومة الرقمنة القطاعات التحسين الخدمة العمومية، والوقوف على كل التطورات والتغيرات في الإجراءات الإدارية، من حيث التفاعل بين الإدارة والمواطن.

## 2. أهداف الدراسة

- السعي وراء اكتشاف التطورات الطارئة على الخدمة العمومية للمرفق العام.
- البحث عن مفهوم جامع الرقمنة من خلال المفاهيم المختلفة.

- إبراز دور وفعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء والقيود على المواطن، حسب الإستراتيجية المبتعة من طرف الأنظمة الحكومية.
- تقييم التجربة الجزائرية من خلال إستراتيجية حديثة والتركيز على تتبع نتائجها من خلال ادراجها في أغلب القطاعات.

### 3. أسباب الدراسة:

رجع اختيارنا لهذا الموضوع الى عدة أسباب متعلقة باعتبارات ذاتية في مجال تخصصنا و كموضوع يفرض نفسه على الباحث لاكتشاف الحقائق والتوسع فيه، وأخرى موضوعية متعلقة بواقع معاش لكثرة المعلومات العلمية حول هذا الموضوع، ومن هنا يمكن تلخيصها في الآتي:

#### • المبررات الذاتية:

الاهتمام الشخصي بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، باعتباره موضوع عصر السرعة المعلوماتية، الذي يهتم به الفرد والمجتمع، وللتعرف على التكنولوجيا الحديثة الأجهزة والبرمجيات في مختلف المجالات وبالتالي نتائجه على أرض الواقع كالتجربة الجزائرية من خلال رقمنة أغلب القطاعات في مجال تحسين الخدمة العمومية.

#### • المبررات الموضوعية

إن موضوع الرقمنة كقيمة علمية على المستوى الأكاديمي وتطوره المستمر، يتطلب من الباحث التوسع المعالجة موضوعه، والبحث المستمر للتطلع على مستحدثات التقدم العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية القرية والتطبيقية بكل ما هو جديد.

### 4. منهجية الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج المقارن في هذه الدراسة للمقارنة بين أداء الخدمة العمومية في الجزائر قبل وبعد دخول الرقمنة على أغلب القطاعات في الجزائر واستخلاص نتائج من خلال التطورات والتغيرات.

### 5. صعوبات الدراسة :

لقد اعترضتنا عدة صعوبات متعلقة بجمع المعلومات والمتمثلة في ندرة المراجع نظرا لحدثة هذا الموضوع من جهة، وتداخله مع موضوع الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، وقلة الدراسات التي تناولت علاقة الرقمنة بالخدمات العمومية.

## 6. هيكل الدراسة

تتم معالجة الموضوع كما يلي بعد المقدمة تناول الفصل الأول الإطار النظري للرقمنة، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول مفهوم الرقمنة وأهميته ويندرج تحت ثلاث مطالب، المطلب الأول كان حول تعريف الرقمنة ومجالاتها المطلب الثاني حول أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، والمطلب الثالث فيتحدث عن دور الرقمنة في تعزيز الشفافية والكفاءة ، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتضمن إستراتيجية الرقمنة في الوظيفة العمومي وينقسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول مكونات الإستراتيجية الرقمية أما المطلب الثاني فعن أهدافها في تطوير الإدارة العمومية وجاء في المطلب الثالث أنواع الخدمة، أما المبحث الثالث عالجت فيه واقع وتحديات تطبيق الرقمنة ، مقسمة إلى مطلبين المطلب الأول تناولنا تحليل الوضع الحالي لتطبيق الرقمنة في الوظيفة العمومي وفي المطلب الثاني تحديات ومعوقات (التقنية، البشرية، المالية )

أما الفصل الثاني فكان دراسة ميدانية للرقمنة في القطاع الإداري الذي قمنا فيه بتوزيع استبيان في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

الفصل الاول:

استراتيجية الرقمنة

### تمهيد:

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت الرقمنة ضرورة ملحة في القطاع العمومي لتعزيز الكفاءة والشفافية بهدف في هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات، مما يساهم في تقديم خدمات أكثر فعالية للمواطنين، كما تناولنا الاستراتيجيات المتبعة لتطوير الإدارة العمومية، مثل تبني التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه الرقمنة، مثل نقص الموارد البشرية المتخصصة والأمن السيبراني وأخيراً، تناقش الدراسة الحلول الممكنة لتجاوز هذه المعوقات وتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

لذا قمنا بتقسيم الدراسة لى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وأهميته**

**المبحث الثاني: إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي**

**المبحث الثالث: واقع وتحديات تطبيق الرقمنة**

### المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وأهميتها

يقصد بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه

المعلومات صوراً أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر، غير أن هذا المصطلح يأخذ عدة معاني حسب السياق لهذا سوف نتطرق الى مفهوم الرقمنة

### المطلب الأول: تعريف الرقمنة ومجالاتها

ان المتتبع المسار الرقمنة المكتبة يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجياتها التنموية أداؤها، هذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال الذي حققته في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات التاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات التسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة الاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الامارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في 1994 حويلية<sup>2</sup>

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، الرقمنة

<sup>1</sup> أحمد فرح احمد، الرقمية داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة جامعة الأمام محمد بن

سعود الإسلامية العدد 2009 4 ص 11

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 12

المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في الفعال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع، يشمل هذا المشروع اقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

انتقلت بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية و أكسفورد تاست أرشيف ومعهد لولون للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني القطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية

تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، هذة ان المنتبع المسار الرقمنة المكتبية يدرك ان هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية ادائها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققته محالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصولاً إلى المفردات والمصطلحات<sup>2</sup>

اما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات البيولوجرافية واسترجاعها وبتها إلى الجهات المستفيدة الأخرى. بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية، والمكتبة الالكترونية والمكتبة الرقمية كل هذه المصطلحات

<sup>1</sup> أحمد فرح احمد، مرجع سابق، ص 13

<sup>2</sup> أحمد علي صالح، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تحسين الأداء الإداري"، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الأردن، 2018، ص 33

بقيت تتسم بالغموض التعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكلير بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر دون ورق إلا أن ههما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات<sup>1</sup>.

هذا التطور الطويل الحوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على ادبيات علوم المكتبات والمعلومات والمكتبات الالكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ، ينبغي توضيح حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني اضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام اجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسب وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والإضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : تعريف الرقمنة.

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة ومصطلحات" الكتابة الرقمية "و" الإبداع الرقمي " و"الكتاب الإلكتروني "و" الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

<sup>1</sup> العلاء أحمد ، الرقمة وتقنياتها في المكتبات العربية القاهرة، العربي الفاشر والتوزيع 2013 ، ص 20

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 21

ولتفادي الغموض والخلط بين هذه المصطلحات فيما بينها والوصول إلى مفهوم جامع يمكن الوقوف على بعض التعاريف المختلفة المصطلح الرقمنة أو التعريف الرقمي فيما يلي<sup>1</sup>:

• تعريف الرقمنة "لغة"

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخلط، ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعليم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه ، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط وقوله عز وجل كتاب مرقوم كتاب مكتوب والمرقم القلم ... والرقم الكتابة والختم والرقم ضرب مخطط من الوشي .. ورقم الثوب برقمه رقما ورقمه خطه.

• تعريف الرقمنة "اصطلاحا"

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه " عملية نقل أي صنف من الوثائق من إلى النمط الرقمي، وبذل كالصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير

قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب<sup>2</sup>

هناك مفاهيم أخرى تعلق بمصطلح " الرقمنة ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر " تيري كاني "إلى الرقمنة أنها" عملية التحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات

<sup>1</sup> سعيد يقطين ،من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الأبداع التفاعلي سبروت، المركز الثقافي

العربي 2005، ص 21

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 22

الحاسبات الآتية عبر النظام الثنائي والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية النظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة<sup>1</sup>

وتشير "شارلوت بيوسي" إلى الرقمنة أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

ويقدم دوج هودجز مفهوماً آخرًا تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات، والخرائط إلى شكل رقمي.

وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني

غير أن هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المحال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني<sup>2</sup>:

في الحسابات تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط.... إلى وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال عرضها على شاشة الحاسب.

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 34

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 35

الفرع الثالث: مجالات الرقمنة

• الإدارة والأعمال

تلعب الرقمنة دورًا أساسيًا في تحسين كفاءة المؤسسات من خلال التحول الرقمي، الذي يشمل الأرشفة الإلكترونية، وأنظمة تخطيط الموارد ERP، IIoT، والتجارة الإلكترونية، مما يساعد في تسريع العمليات وتحسين الإنتاجية.

• التعليم

ساهمت الرقمنة في تطوير طرق التعليم من خلال التعلم الإلكتروني، والفصول الافتراضية، واستخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجربة التعلم وتحسين جودة التعليم عن بُعد<sup>1</sup>.

• الصحة

أحدثت الرقمنة ثورة في المجال الصحي عبر السجلات الطبية الإلكترونية، والتشخيص عن بُعد، وأتمتة العمليات في المستشفيات، مما ساهم في تحسين الخدمات الصحية وسرعة الاستجابة للمرضى.

• الخدمات الحكومية الإلكترونية

ساعدت الرقمنة في تطوير الخدمات الحكومية من خلال الهوية الرقمية، والدفع الإلكتروني، والمعاملات الإلكترونية، مما أدى إلى تحسين كفاءة العمل الحكومي وتقليل البيروقراطية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجلاء أحمد يس. الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية. دار العربي للنشر والتوزيع. مصر .

2013. ص 13

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 14

### • الصناعة والتصنيع

أصبحت المصانع أكثر ذكاءً بفضل الرقمنة، حيث يتم الاعتماد على الطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء الصناعية مما يزيد من الإنتاجية ويقلل التكاليف التشغيلية.

### • التمويل والمصارف

أدى التحول الرقمي إلى ظهور البنوك الرقمية، والعملات المشفرة، وأنظمة الدفع الإلكتروني، مما جعل المعاملات المالية أكثر سرعة وسهولة وأماناً.

### • الإعلام والترفيه

غيرت الرقمنة طريقة استهلاك المحتوى الإعلامي من خلال البث الرقمي، ومنصات الفيديو حسب الطلب، والواقع الافتراضي والواقع المعزز، مما وفر تجربة تفاعلية أكثر تطوراً<sup>1</sup>.

### • النقل والخدمات اللوجستية

ساهمت الرقمنة في تطوير أنظمة تتبع الشحنات، والمركبات الذاتية القيادة، وأنظمة إدارة الأساطيل، مما حسن من كفاءة النقل وسرعة توصيل الخدمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بسمة شباني. الرقمنة والحفظ الرقمي. ص 30.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 31

• الزراعة الذكية

ساعدت التكنولوجيا الرقمية في تطوير أنظمة الري الذكي، واستخدام الطائرات بدون طيار في الزراعة، وتحليل البيانات الزراعية، مما أدى إلى تحسين الإنتاجية وترشيد استخدام الموارد.

• الأمن السيبراني

مع تزايد الرقمنة، أصبح الأمن السيبراني ضرورة لحماية البيانات والخصوصية، من خلال تشفير المعلومات، وكشف الاحتيال الرقمي، وتعزيز الأمان الإلكتروني لمختلف الأنظمة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

نظرا للانتشار الواسع لمصطلح الرقمنة والذي تزايد استعماله في جائحة كورونا ساهمة بشكل كبير في فتح أعين العالم للأهمية الكبيرة لدور الرقمنة في حياتنا، فالرقمنة تسعى إلى تحقيق أرقام قياسية وعالمية.

الفرع الأول :أهمية الرقمنة

للرقمنة أهمية كبيرة تلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصي المعلومات متاحة في شكل إلكتروني وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات والتي أعطت الدافع التحول لتحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة

<sup>1</sup> حسين نعمة وقد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد على تسمير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المسالمة  
المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك العدد المجلدا 2019.04.21 ، ص 103

- كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستخدمين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستخدمين وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية ويتم ذلك من خلال نشر وفتحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات<sup>1</sup>
- رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تسيير عمليات الوصول والإطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة HyperText والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي ينبغي الإطلاع عليها، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه وجدير بذكر أن الرقمنة لتستخدم فقط استبدال مقننيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية فالصيف الرئيسي لها يكمن في تطوير الخدمات المقدمة.

### الفرع الثاني: أهداف الرقمنة:

يمكن إجمالي الأهداف والأسباب وراء عملية الرقمنة في مجموعة من الأهداف هي:

- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع وتشمل<sup>2</sup>:

- إتاحة 24 ساعة 7 أيام
- إتاحة دون التقييد الجغرافي
- إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحدة

<sup>1</sup> علي محمود أحمد، " أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2021، ص 40

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 41

- توصيل المعلومات للمستخدمين دون التدخل البشري
- تجديد استخدام الأشكال المتهاكلة والتكلفة
- تطوير الخدمات التقليدية
- المشاركة في المواد<sup>1</sup>.

-صيانة وحفظ المجموعات préservation ضد التلف والكوارث والفقدان

-الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزة أو إتاحتة على الشبكة ولا يقصد بالربح هذا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي، يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات..

-الحفظ حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أغراض التخزين أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوطا يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي، إذ الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات والأقسام من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الإنترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة ن قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد فرج أحمد، كراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتب الملك فهد الوطنية السعودية، 2009، ص 2

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 3

-سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد المكتتبه والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني بدلاً من عدة دقائق إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

-توصيل المعلومات للمستفيدين دون التدخل البشري الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء أقراص مليزرة أم إنتاجه على الشبكة، ولا يقصد بالربح هذا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : دور الرقمنة في تعزيز الشفافية والكفاءة.

في عصر التكنولوجيا الحديثة، أصبحت الرقمنة عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات والشركات. الرقمنة تشير إلى تحويل العمليات والأنشطة الإدارية التقليدية إلى عمليات رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل الحواسيب والبرمجيات والإنترنت. هذا التحول يساهم في زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. في هذا المقال، سنناقش أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري من خلال ثلاثة فروع رئيسية.

#### الفرع الأول: تحسين الكفاءة التشغيلية

##### • العمليات الإدارية:

الرقمنة تتيح القيام بالعديد من العمليات الإدارية الروتينية مثل إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، وإدارة المخزون. هذا يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامي عبد الله الخوري، " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، لبنان، 2022، ، ص 26

<sup>2</sup> د. محمد عبد الغني حسن هلال، " الإدارة الرقمية: الأسس والتطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2020، ص 41.

• تقليل الوقت المستغرق في المهام:

باستخدام الأنظمة الرقمية، يمكن إنجاز المهام الإدارية في وقت أقل مقارنة بالطرق التقليدية. على سبيل المثال، إرسال الفواتير إلكترونياً بدلاً من إرسالها يدوياً يوفر وقتاً كبيراً.

• تحسين تدفق المعلومات:

الرقمنة تسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يقلل من التضارب في البيانات ويحسن التنسيق بين الفرق<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: تحسين اتخاذ القرارات

• الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي:

الأنظمة الرقمية تسمح للمدراء بالوصول إلى البيانات والمعلومات في الوقت الفعلي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بناءً على معلومات حديثة.

• تحليل البيانات الضخمة:

الرقمنة تتيح استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) التي تساعد في فهم الاتجاهات والأنماط، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية<sup>2</sup>.

• تقليل المخاطر:

باستخدام الأنظمة الرقمية، يمكن تحديد المخاطر المحتملة بشكل أسرع والتعامل معها قبل أن تتفاقم، مما يحسن من جودة القرارات الإدارية.

الفرع الثالث: تحسين تجربة العملاء والموظفين

• تحسين تجربة العملاء:

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، المرجع السابق، ص 42

<sup>2</sup> د. خالد بن عبد الله الشهري، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية"، دار كنوز المعرفة،

السعودية، 2019، ص 60

الرقمنة تتيح تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء، مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت أو خدمة العملاء عبر chatbots. هذا يعزز من رضا العملاء وولائهم<sup>1</sup>.

• تحسين تجربة الموظفين:

الأنظمة الرقمية تسهل على الموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد التي يحتاجونها لأداء مهامهم بكفاءة. كما تتيح لهم العمل عن بعد أو بمرونة أكبر، مما يحسن من رضاهم الوظيفي.

• تعزيز التواصل الداخلي:

الرقمنة تعزز التواصل بين الموظفين والإدارة من خلال استخدام منصات التواصل الداخلي، مما يحسن من التعاون وتبادل الأفكار<sup>2</sup>.

المبحث الثاني: إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي

إستراتيجية الرقمنة هي خطة شاملة تهدف إلى تحويل العمليات والخدمات والأنظمة التقليدية إلى نظم رقمية لتحسين الكفاءة والإنتاجية. تتكون هذه الإستراتيجية من عدة مكونات رئيسية تعمل معاً لضمان نجاح التحول الرقمي

<sup>1</sup> سامي عبد الله الخوري، المرجع السابق، ص 61

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة

## المطلب الأول : مكونات الإستراتيجية الرقمية.

سنستعرض هذه المكونات بشكل مفصل كالتالي:

### الفرع الأول: الرؤية مع الأهداف و التحليل والنية التحتية

الرؤية هي النقطة التي تحدد الهدف العام من الرقمنة، سواء كان تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة التشغيلية، أو تعزيز القدرة التنافسية. يجب أن تكون الرؤية واضحة وملهمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة. أما الأهداف، فيجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، مثل تقليل التكاليف بنسبة معينة أو زيادة الإيرادات خلال فترة زمنية محددة. هذه الأهداف تعمل كدليل لتقييم نجاح الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### • تحليل الوضع الحالي:

قبل الشروع في أي تحول رقمي، يجب فهم الوضع الحالي للمنظمة. يتضمن ذلك تقييم البنية التحتية التكنولوجية الحالية، مثل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة، وتحديد ما إذا كانت قادرة على دعم التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحليل العمليات التشغيلية الحالية لتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين. أخيراً، يجب تقييم الثقافة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير، حيث أن مقاومة التغيير يمكن أن تعرقل نجاح الرقمنة.

#### • البنية التحتية التكنولوجية

البنية التحتية التكنولوجية هي العمود الفقري لأي إستراتيجية رقمنة. تشمل هذه البنية الأجهزة والبرمجيات اللازمة لدعم العمليات الرقمية، مثل السحابة الإلكترونية، قواعد البيانات، وأنظمة إدارة المحتوى. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع إجراءات أمنية قوية لحماية البيانات

<sup>1</sup> أحمد محمد عبد العال، استراتيجية الرقمنة: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، دار

والأنظمة من التهديدات السيبرانية. الأمان السيبراني أصبح عنصرًا حاسمًا في أي إستراتيجية رقمنة نظرًا لزيادة الهجمات الإلكترونية في السنوات الأخيرة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: إدارة البيانات والتصميم والتدريب

#### • إدارة البيانات:

البيانات هي أحد أهم الأصول في العصر الرقمي. يجب تحديد مصادر البيانات وكيفية جمعها، سواء كانت من العملاء أو من العمليات الداخلية. بعد جمع البيانات، يتم استخدام أدوات التحليل لاستخلاص insights تساعد في اتخاذ القرارات. إدارة البيانات تشمل أيضًا ضمان جودة البيانات وسهولة الوصول إليها، مما يتطلب وجود سياسات واضحة لإدارة وتخزين البيانات.

#### • التصميم والتطوير:

تصميم الواجهات وتطوير التطبيقات هي خطوات أساسية في إستراتيجية الرقمنة. يجب أن تكون الواجهات سهلة الاستخدام وتلبي احتياجات المستخدمين النهائيين. بعد ذلك، يتم بناء التطبيقات والأنظمة الرقمية المطلوبة، مع ضمان تكاملها مع الأنظمة الحالية. التكامل بين الأنظمة الجديدة والقديمة يضمن عدم حدوث اضطرابات في العمليات التشغيلية<sup>2</sup>.

#### • التدريب والتغيير التنظيمي:

التحول الرقمي يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية. يجب توفير التدريب اللازم للموظفين لتمكينهم من استخدام الأدوات الجديدة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع خطة لإدارة التغيير لضمان تبني الموظفين للتغييرات وتقليل مقاومتهم. إدارة التغيير تشمل التواصل الفعال مع الموظفين وشرح فوائد التحول الرقمي لهم.

<sup>1</sup> خالد بن سليمان الراجحي، التحول الرقمي: استراتيجيات وتطبيقات، دار كنوز المعرفة. السعودية

2019، ص 44

<sup>2</sup> أحمد محمد عبد العال، مرجع سابق، ص 16

### الفرع الثالث: التنفيذ، المتابعة والابتكار

#### • التنفيذ:

بعد الانتهاء من التصميم والتطوير، يتم وضع خطة تنفيذ تشمل جدولاً زمنياً وتحديد المسؤوليات. قبل الإطلاق الكامل، يجب اختبار الأنظمة الجديدة للتأكد من أنها تعمل بشكل صحيح. يمكن أن يتم الإطلاق بشكل تدريجي أو كلي، حسب طبيعة المشروع وحجم المنظمة<sup>1</sup>.

#### • المتابعة والتقييم:

بعد التنفيذ، يجب متابعة الأداء وتقييم النتائج. يتم ذلك من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تساعد في قياس نجاح الإستراتيجية. التقييم المستمر يسمح بإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

#### • الابتكار والتحسين المستمر:

الرقمنة ليست عملية لمرة واحدة، بل هي رحلة مستمرة. يجب تشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات والخدمات. التحسين المستمر يعتمد على التغذية الراجعة من المستخدمين والموظفين، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: الامتثال والتوعية والشراكات

#### • الامتثال والقوانين

يجب أن تكون إستراتيجية الرقمنة متوافقة مع القوانين واللوائح المحلية والدولية. هذا يشمل وضع سياسات لحماية خصوصية البيانات وضمان الامتثال للقوانين مثل اللائحة العامة

<sup>1</sup> خالد بن سليمان الراجحي، مرجع سابق، ص 45

<sup>2</sup> خالد بن سليمان الراجحي، ص 46

لحماية البيانات (GDPR) الامتثال للقوانين يقلل من المخاطر القانونية ويعزز ثقة العملاء<sup>1</sup>.

• التواصل والتوعية:

التواصل الفعال هو مفتاح نجاح أي إستراتيجية رقمنة. يجب إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالتطورات وشرح فوائد التحول الرقمي لهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب إعلام العملاء وأصحاب المصلحة بالتغييرات والفوائد المتوقعة، مما يعزز الثقة ويدعم نجاح الإستراتيجية.

• الشراكات والتعاون:

أخيراً، يمكن أن تعزز الشراكات والتعاون نجاح إستراتيجية الرقمنة. يمكن التعاون مع شركاء تكنولوجيايين وموردين لتوفير الأدوات والخدمات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة لضمان تنفيذ الإستراتيجية بشكل متكامل.

باتباع هذه المكونات، يمكن للمنظمات بناء إستراتيجية رقمنة ناجحة تساعدها على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. الرقمنة ليست مجرد تحول تكنولوجي، بل هي تحول شامل يتطلب التخطيط الجيد والتنفيذ الدقيق<sup>2</sup>.

المطلب الثاني : أشكال وفوائد استراتيجية الرقمنة في القطاع العمومي

يقدم التحول الرقمي فوائد وأشكال عديدة ومتنوعة للطرفين، سواء الحكومة أو القطاع الخاص وأيضاً الحاصل، حيث يوفر الكثير من الجهد والمال بشكل كبير، كما أن له مميزات كبيرة في تحسين كفاءة العمل والتشغيل، ويساعد في تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين

<sup>1</sup> أحمد محمد عبد العال، مرجع سابق، ص 17

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، إستراتيجية الرقمنة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، دار النهضة العربية. مصر،

## الفرع الأول: أشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة اشكال منها<sup>1</sup>:

### 1. الرقمنة في شكل صورة

مثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كلا من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال وهي فيما يلي:

- أحادي بايت 1 أبيض وأسود

المثل بايت واحد بقيمتين ابيض واسود، وهي طريقة حد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل مع الوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

- بايت الصورة مستوى رمادي

يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت

- 24 بايت او أكثر الصورة ملونة

هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة كبيرة في الذاكرة، الا أنه يختلف عنه كون ان كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أحمر، أخضر أزرق وكل لون يرمز بعدد معين من البنيات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين

### 2. الرقمنة في شكل نص

يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الالكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع امكانية تعديل وتصحيح الخطاء.

<sup>1</sup> سامي عبد الله الحميد، الرقمنة وإدارة التغيير: استراتيجيات التحول الرقمي، دار الفكر العربي. لبنان .

### 3. الرقمنة في شكل إتجاهي

ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة وهو شكل من أشكال المجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا Pdf يعتبر بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها والمتعد الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- لا يمكن اعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده Pdf
- الدقة: بالنسبة لتقنية الحجم المضغوط pdf صغيرة الحجم يساعد على نقلها بسرعة هو الأنترنت.
- التوافقية: يمكن قراءة ملف pdf من طريق أي نظام تشغيل مجانا لان pdf لا يعتمد نظام تشغيل واحد.
- ملفات pdf يحفظ للمستخدم على جودة عند قراءتها، ويتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه الشكل الصفحة<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: فوائد الرقمنة

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات تذكر منها:

<sup>1</sup> سامي عبد الله الحميد، مرجع سابق، ص 66

<sup>2</sup> ريم عبد الرحمن العتيبي، استراتيجيات الرقمنة في القطاع الصحي، دار الخليج للنشر. الإمارات العربية المتحدة. 2021. ص 57

## 1. الفوائد الاقتصادية

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف بالحكومة الإلكترونية أثناء العمل
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الرحي.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مقل ادخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وامن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة، بدلا من تشتت الجهود وازدواجية بعض الاجراءات في الحكومة التقليدية.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

## 2. الفوائد الإدارية

- تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- الثقافية في التعامل والخ الوساطة والمحسوبية والمعاملة.

- إختصار الرقم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الاجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديد مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

### 3. الفوائد الإجتماعية

- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الإجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : معايير نجاح تطبيقها.

هي مجموعة من المؤشرات والأسس التي تُستخدم لتقييم مدى فعالية وفاعلية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف المرجوة، هذه المعايير تساعد في تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح وتحقق النتائج المطلوبة

<sup>1</sup> ريم عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص 58

• تحقيق الأهداف المحددة:

الهدف الأساسي من أي إستراتيجية رقمنة هو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، يتم ذلك من خلال التقييم المستمر لمدى تحقيق هذه الأهداف، سواء كانت متعلقة بتحسين تجربة العملاء أو زيادة الكفاءة التشغيلية، استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يساعد في تتبع التقدم نحو هذه الأهداف وضمان أن الإستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح<sup>1</sup>.

• تجربة المستخدم:

تحسين تجربة المستخدم هو أحد المعايير الرئيسية لنجاح الرقمنة. يتم قياس مستوى رضا المواطنين أو العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة، بالإضافة إلى تقييم مدى سهولة استخدام الواجهات الرقمية. واجهات سهلة الاستخدام وتلبي احتياجات المستخدمين تعزز من نجاح الإستراتيجية.

• جودة البيانات

جودة البيانات هي عنصر حاسم في نجاح الرقمنة. يتم ضمان أن البيانات المُدارة رقمياً دقيقة وموثوقة، بالإضافة إلى تقييم مدى سهولة الوصول إلى البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات. بيانات دقيقة وسهلة الوصول تعزز من فعالية الإستراتيجية<sup>2</sup>.

• تحقيق العائد على الاستثمار (ROI) :

الرقمنة يجب أن تحقق عائداً على الاستثمار، سواء كان مالياً أو غير مالي. يتم قياس العائد المالي الناتج عن الاستثمار في الرقمنة، بالإضافة إلى تقييم الفوائد غير المالية مثل تحسين السمعة أو زيادة رضا الموظفين. عائد مرتفع يدل على نجاح الإستراتيجية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 56

<sup>2</sup> علي محمود السيد، استراتيجيات الرقمنة في التعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن .

• تبني الموظفين للتغيير:

تبني الموظفين للتغيير هو معيار مهم لنجاح الرقمنة. يتم قياس مدى تبني الموظفين للأنظمة والعمليات الرقمية الجديدة، بالإضافة إلى تقييم فعالية برامج التدريب والدعم المقدمة لهم. موظفون مدربون وداعمون يعززون من نجاح الإستراتيجية<sup>1</sup>.

• سرعة التنفيذ والمرونة:

سرعة التنفيذ والمرونة هي معايير مهمة لنجاح الرقمنة. يتم قياس مدى الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ مشاريع الرقمنة، بالإضافة إلى تقييم مدى قدرة الأنظمة الرقمية على التكيف مع التغييرات المستقبلية. تنفيذ سريع ومرونة عالية يعززان من نجاح الإستراتيجية.

• رضا أصحاب المصلحة:

رضا أصحاب المصلحة هو معيار رئيسي لنجاح الرقمنة. يتم قياس مستوى رضا العملاء أو المواطنين عن الخدمات الرقمية، بالإضافة إلى تقييم مدى رضا الموظفين عن الأنظمة والعمليات الرقمية الجديدة. رضا عالي يعزز من ثقة أصحاب المصلحة<sup>2</sup>.

• التكامل بين الأنظمة:

التكامل بين الأنظمة هو معيار مهم لنجاح الرقمنة. يتم قياس مدى تكامل الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة الحالية، بالإضافة إلى تقييم مدى سلاسة تدفق المعلومات بين الأنظمة المختلفة. تكامل فعال يعزز من الكفاءة العامة.

باتباع هذه المعايير، يمكن للمنظمات والحكومات تقييم نجاح إستراتيجية الرقمنة الخاصة بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. هذه المعايير تعمل

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة

<sup>2</sup> نادية عبد الله الزهراني، التحول الرقمي: استراتيجيات وتحديات، دار العلوم للنشر والتوزيع. السعودية.

كأدوات قياس تساعد في ضمان أن التحول الرقمي يسير في الاتجاه الصحيح ويحقق الفوائد المتوقعة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: واقع وتحديات تطبيق الرقمنة

التحول الرقمي لم يعد خياراً للجزائر بل أصبح ضرورة تفرضها ظروف التطورات الحاصلة بالعالم اليوم، الذي أصبح يعتمد على المعلومات بشكل كبير، خصوصاً في الأونة الأخيرة التي شهدت ظهور فيروس كوفيد19، فالدول الغربية استثمرت في استغلال ما أتاحتها الرقمية والانتقال إلى مرحلة جديدة تعبر عن تأسيس اقتصاد عالمي جديد.

#### المطلب الأول: تحليل الوضع الحالي لتطبيق الرقمنة في الوظيف العمومي.

إن تحول معظم المؤسسات بمختلف أنواعها للرقمنة والاستفادة من خدماتها، لم يكن من العدم بل هناك ظروف وأسباب أجبرتها للتغيير نحو أسلوب تنظيم وتسيير رقمي، لتضمن بقائها واستمرارية نشاطها خصوصاً أمام بيئة متغيرة وغير مستقرة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، فالسبب الرئيسي للتحول الرقمي هو تقديم الفرص للمنظمات لتطوير البنية التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفرق العمل، والحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف لكثرة استخدامها<sup>2</sup>

ومع ظهور وانتشار فيروس كوفيد 19 أصبح التحدي أكبر خصوصاً أمام الدول التي لم تستفد من التكنولوجيا الرقمية مبكراً مثل الجزائر، حيث أصبحت اليوم مرغمة على تفعيل التحول الرقمي، والتوجه نحو التغيير الذي يعتبر فرصة لا تعوض لتحريك قطاعاتها حفاظاً على استمرارية نشاطها، فلتكنولوجيا المعلومات فوائد كبيرة، الأمر الذي دفع معظم

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 42

<sup>2</sup> عادل أبو شفة، مرجع سابق، ص 66 شركات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من المميزات الاقتصادية

للأعمال المشتركة، والاستفادة من الفرص المطلوبة.

المؤسسات إلى التحول إلى الرقمنة واستغلال هذه التقنيات الجديدة وبالتالي تطوير الخدمات الحكومية الإدارية والتجارية، وفي ظل جائحة كوفيد 19 أظهرت عدد كبير من الحكومات استجابة للأزمة وطورت خدماتها الإلكترونية بتصميم مبتكر للإسهام في مكافحة فيروس كوفيد<sup>1</sup> 19.

هذا الواقع فرض على الحكومة الجزائرية ثلاثة رهانات أساسية، يمكن ذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً:** يرتكز هذا الرهان على الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وتعميم الولوج إلى الانترنت عالي التدفق والتسريع في هذا التطور لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعدى ذلك إلى البرمجيات الخاصة بالهواتف الذكية والتي تعتبر أهم مصادر القيمة المضافة.

**ثانياً:** تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعتبر أهم تحدي للجزائر، حيث يكمن في رقمنة الإدارة لترقية أدائها وتسهيل نشاطات الأفراد والمؤسسات، ومن ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل.

**ثالثاً:** يمكن أن نرى جهود الجزائر في تحسين واستحداث النصوص التشريعية والتنفيذية التي تحكم العالم الافتراضي، وجعل هذه النصوص مرنة وأكثر توافق مع المتطلبات التكنولوجية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خديجة مختار، فريد بوقرييس التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19 مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06 العدد 02، ص 861

<sup>2</sup> الخضر سعيد مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 العدد 01 2022، ص 342

المطلب الثاني : التحديات والحلول (التقنية، البشرية، المالية )

الفرع الأول: التحديات

هناك مجموعة من الموانع والتحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية في الجزائر ، إذ يرى (Brunette) Rissolle & Dissanayake

بأن تحديات التحول الرقمي هي الثقافة والمهارات البنى التحتية والتقنيات (أما) فقد توصلا على أن التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي النقص في البنية التحتية للاتصالات وغياب الموظفين المؤهلين والنقص في الوصول إلى الأنترنت وبطاقات الإئتمان<sup>2</sup>

من العرض أعلاه، نلاحظ أن هناك مجموعة من التحديات التي تعترض عملية التحول الرقمي وتعيق استراتيجيته وتعرقل رقمنة المؤسسات العمومية في الجزائر، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية<sup>3</sup>:

• **ضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات :** قد يواجه العديد من المؤسسات صعوبات في بناء البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة الأرشفة الرقمية، مما يؤثر على كفاءة وسرعة الوصول إلى الوثائق والبيانات.

• **عدم إدراك أهمية الأرشفة الالكترونية :** قد يفتقر بعض المديرين وصناع القرار إلى الوعي بأهمية الأرشفة الرقمية وفوائدها، مما يعرقل التحول الرقمي ويجعله أقل أهمية في أولويات المؤسسة.

<sup>1</sup> Abdulquadri, A. Mogaji, E. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2021

<sup>2</sup> الخضر سعيد مصطفى رديف ، مرجع سابق، ص 343

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 344

• **قلة الكوادر المدربة** : يعتبر نقص الكوادر المدربة والمؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة وأنظمة الأرشفة الرقمية عائقاً رئيسياً أمام عملية التحول الرقمي.

• **بنية إدارية ضعيفة** : يمكن أن تكون البنية الإدارية التقليدية للمؤسسات عائقاً لتبني التقنيات الحديثة والتأقلم مع المستجدات التقنية، مما يستلزم إعادة هيكلتها وتحديثها.

• **التطور السريع لبرامج الأرشفة الرقمية** يتطلب التحول الرقمي مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة مما يتطلب وجود سياسات وإجراءات محدثة ومستجيبة لهذه التحديات.

• **مشكلة التكلفة المادية** : يمكن أن تكون تكلفة تحويل الأرشيف التقليدي إلى الشكل الرقمي باهظة، مما قد يكون عائقاً مالياً للعديد من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

• **مشكلة التوقيع الإلكتروني والصبغة الرسمية** : تظل مسألة توثيق الوثائق الرقمية وصحتها قضية مهمة، حيث يجب تطوير آليات وسياسات فعالة لضمان الصحة القانونية للوثائق الإلكترونية والرقمية.

التجاوز هذه التحديات، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات شاملة تركز على تطوير البنية التحتية التقنية، ورفع الوعي بأهمية الأرشفة الرقمية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، وتحسين البنية الإدارية وتخطيط جيد للتكاليف المالية، وتطوير آليات فعالة للتوثيق والتوقيع الإلكتروني.

### خلاصة:

يعتبر ظهور الرقمنة كتقنية حديثة من أهم الآليات والاستراتيجيات المنتهجة لتحسين الخدمة بالمؤسسات العمومية، باعتبارها نقلة نوعية من إدارة تقليدية تعتمد على الأرشيف الورقي، على إدارة حديثة تتبنى التكنولوجيات الحديثة وتوفر كل الإمكانيات المادية والبشرية المتطورة، لتتماشى مع التحولات والتطورات العالمية المتجددة، لتسريع تدفق المعلومات وتحسين خدمة المواطن، إلا أن تطبيقها يمر بعدة مراحل ويخضع للمتطلبات مالية وإدارية وتقنية وامنية وبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة، وتنعكس هذه الصورة على التجربة الجزائرية التي تأخرت بسبب عدة عراقيل مقارنة بالدول الأخرى، وتسعى الجزائر لتحسين أداء الخدمة بالمؤسسات العمومية عبر تبني استراتيجية للتحويل الرقمي الأرشيف المؤسسات العمومية، خاصة في ظل الاندماج التكنولوجي السريع في العصر الرقمي وتأثيره على كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

والجزائر ليست بمعزل عن تلك التحولات الرقمية، وفي إطار مواصلة سلسلة الإصلاحات لتبني رقمنة الأرشيف وتطوير المؤسسات العمومية كاستراتيجية تضمنها برنامج الحكومة، حققت الجزائر العديد من الإنجازات، وتسعى لتعميمها على كل المؤسسات العمومية، قصد تعزيز ثقة المواطن وتخفيف أعبائه.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نشأة وتطور للمدرسة العليا بالأغواط  
المطلب الاول : نبذة تاريخية عن المدرسة العليا الأغواط

1- نشأة المؤسسة :

أنشأت المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط سنة 2011 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 301-11 المؤرخ في 22 أوت سنة 2011 والتي أصبحت تحمل إسم الشهيد "طالب عبد الرحمان " وبناء على وظيفتها الرئيسية المتمثلة في تكوين أستاذة للأطوار الثلاثة ( إبتدائي- متوسط - ثانوي ) لفائدة قطاع التربية فإنها تحتوي على تخصصات علمية وأدبية موزعة على الأقسام التالية :

- قسم اللغة العربية والفلسفة
- قسم اللغة الفرنسية
- قسم اللغة الإنجليزية
- قسم العلوم الطبيعية
- قسم الرياضيات
- قسم الفيزياء
- قسم التاريخ والجغرافيا

2- أهداف ومهام المدرسة ،كما وردت في النصوص التنظيمية :

-السند القانوني :

-المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 14 يونيو سنة 2016 المحدد للقانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا

-القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المتضمن التوجيهي حول البحث العلمي والتكوين العالي

-الأمر رقم 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم

-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 فبراير سنة 2018 الذي يحدد التنظيم الإداري للمدرسة العليا وطبيعية مصالحها التقنية و تنظيمها

طبقا لما جاء في محتوى النصوص القانونية أعلاه ، لاسيما المرسوم التنفيذي رقم 16-176 ، فإن المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمان بالأغواط باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بمقتضى المادة 2: منه ،فهي بذلك تضطلع اساسا بمهمة تكوين أساتذة الأطوار الثلاثة (الإبتدائي و المتوسط والثانوي ) لفائدة قطاع التربية باعتبارها قطب امتياز لتكوين العالي طبقا للمادة 4 منه .

كما تهدف الى تغطية الاحتياجات المعبر عنها في قطاع التربية الوطنية .

يمكن إيجاز أهداف ومهام المدرسة فيما يلي :

- تقديم تكوين متميز وإنتقائي للطلبة الأساتذة.
- ترسيخ المبادئ الأخلاقية والقيم الحميدة وروح الوطنية.
- دعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- تولي مهام التكوين العالي ومهام البحث العلمي والإبتكار و اليقظة والتحويل و التطوير التكنولوجي.
- ضمان تكوين إطارات مؤهلة تأهيلا علميا .
- تلقين الطالبة مناهج البحث وضمان التكوين بالبحث و للبحث .
- المساهمة في إنتاج و نشر العلوم والمعارف و تحصيلها .
- المشاركة في دعم القدرة التقنية الوطنية .
- المشاركة ضمن المجموعة العلمية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها

### المطلب الثاني : الجانب البيداغوجي للمدرسة العليا للأساتذة

1- التطورات الرئيسية في ميادين وشعب وتخصصات التكوين .

بالنسبة لتخصصات التكوين ففي سنة 2011 عند إفتتاح المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط والتي حوت على جملة من التخصصات العلمية والأدبية ، حيث تم افتتح 11 تخصصا موزعا على الأطوار الثلاثة الإبتدائي و المتوسط و الثانوي ،منها 6تخصصات علمية بلمحي المتوسط و الثانوي (الرياضيات والفيزياء و العلوم الطبيعية )و5 تخصصات في الأداب واللغات بلامح الإبتدائي و المتوسط و الثانوي وتمثلت في كل من اللغة العربية و الفرنسية والإنجليزية ،بالإضافة الى (الفلسفة الى غاية سنة 2016 اين تم إضافة الطور المتوسط بالنسبة للإنجليزية و الطورين الإبتدائي والمتوسط للغة

العربية والطور المتوسط والثانوي بالنسبة للتاريخ و الجغرافيا ليصبح مجموع التخصصات مقدرًا ب 16 تخصصًا حسب الملامح

الجدول رقم (01): عدد الملامح المفتوحة في المدرسة

التخصصات	2022/2011
أستاذ المدرسة الإبتدائية لغة العربية أستاذ المدرسة الإبتدائية لغة فرنسية	X
أستاذ التعليم المتوسط لغة عربية أستاذ التعليم المتوسط لغة فرنسية أستاذ التعليم المتوسط لغة إنجليزية	X
أستاذ التعليم المتوسط رياضيات أستاذ التعليم المتوسط تاريخ وجغرافيا أستاذ التعليم المتوسط علوم طبيعية	X
أستاذ التعليم المتوسط تكنولوجيا	X

	الثانوي لغة عربية
X	أستاذ التعليم الثانوي لغة فرنسية أستاذ التعليم الثانوي لغة إنجليزية
X	أستاذ التعليم الثانوي رياضيات
X	أستاذ التعليم الثانوي لغة فيزياء
X	أستاذ التعليم الثانوي لغة تاريخ وجغرافيا

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول : الطريقة المستعملة في الدراسة الميدانية:

تم اعداد استمارة الاستبيان باللغة العربية، وقد حاولت قدر الإمكان تصميم أسئلة بسيطة، من أجل تسهيل عملية التجاوب معها من طرف عينة الدراسة، بحيث تمكن في النهاية من دراسة الفرضيات المطروحة والإمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة.

#### 1- اختيار مجتمع الدراسة و العينة:

فمجتمع الدراسة هو موظفين الإدارة في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط ، وقد بلغت عدد الإستمارات الموزعة 20 استمارة ، استرجعت كلها،

## 2-أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ، قمنا ببناء وتصميم استبيان الدراسة مستفيدين من الأدبيات السابقة المشابهة و استشارة ذوي الاختصاص في هذا المجال الاكاديمي والمهني وقد اشتمل الاستبيان على جزئين : يستخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين و المؤهل العلمي و الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة ، وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستبيان فهو عبارة عن مقياس يهدف الى التعرف على متطلبات الرقمنة في القطاع المدرسة العليا للأساتذة وقد محورين وكل محور مكون من مجموعة من الأسئلة.

وعند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الإعتبار وضع اسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية وتلبي جميع المتطلبات و المتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن وضوح الأسئلة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها. وقد تم توزيع اغلب الاستبانات شخصيا على أفراد العينة. وذلك لشرح وتوضيح أي غموض فيه.

### البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

لمعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان تم الاستعانة ببرامج الإعلام الآلي المتخصص في الدراسات الإحصائية Statistical Package For Social Science Version 22 واختصارا يرمز له SPSS وهذا بغية تحليل ودراسة الإجابات المتحصل عليها و تحويلها الى قيم ومؤشرات، ومنه مناقشة الفرضيات في ضوء الإجابات المتحصل عليها. كما استخدمنا برنامج google forms في جمع وتوزيع الاستبيان

المطلب الثاني: النتائج المتحصل عليها ومناقشتها:

اولا : الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة كما أسلفت في بداية المبحث الأول من موظفين في الإدارة بالمدرسة العليا للأساتذة وتتمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فيما يلي:

البيانات الشخصية :

السؤال الاول: مجتمع البحث حسب الجنس

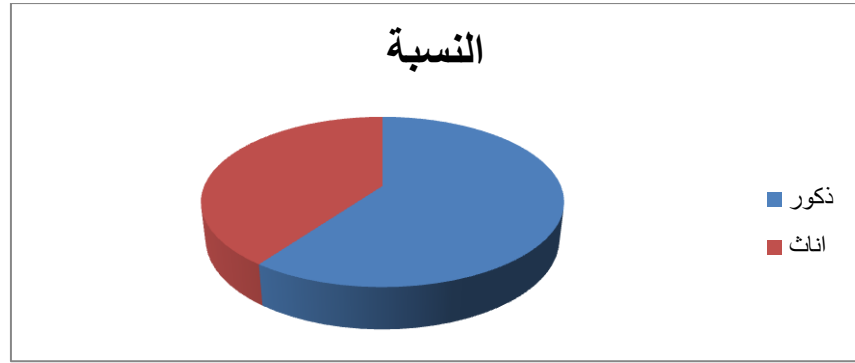
الجدول رقم 02 يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

الجدول رقم (01): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب %
ذكور	12	%75
اناث	8	%25
المجموع	20	%100

الدائرة البيانية:

شكل رقم (1): يوزع العينة حسب الجنس:



### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

-الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 12 فردًا بنسبة 60% ، بينما بلغ عدد الإناث 8 أفراد بنسبة 40%.

### التفسير

-هذا يشير إلى أن العينة تمثل غالبية الذكور، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة.  
-يمكن أن يكون هذا التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين نتيجة لطبيعة الخبرات أو المستوى التعليمي بين الذكور والإناث.

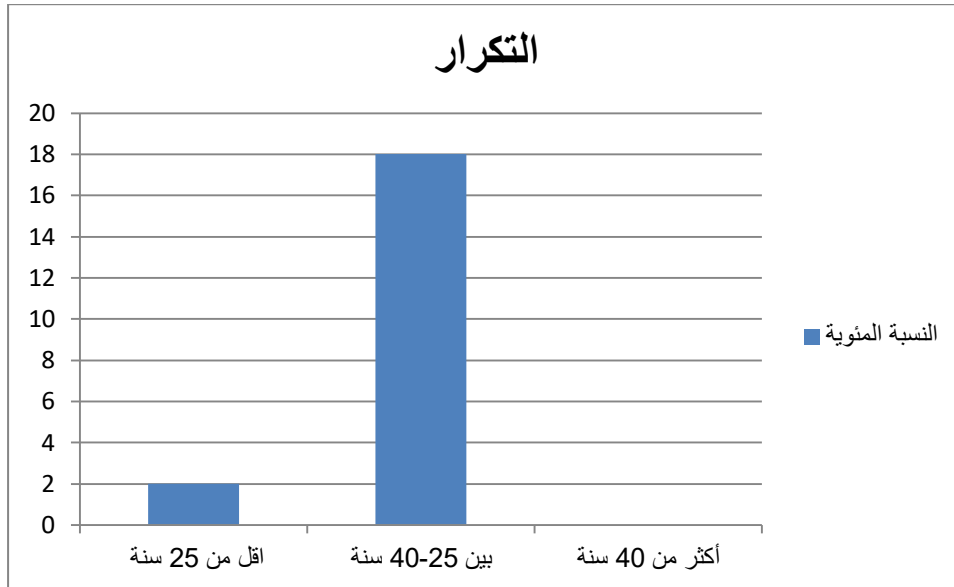
### السؤال الثاني: حسب السن:

### جدول رقم (2) : توزيع العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10%	2	أقل من 25 سنة
90%	18	بين 25-40 سنة
0%	0	أكثر من 40 سنة

100%	20	المجموع
------	----	---------

شكل رقم (2): يوزع العينة حسب السن:



### التحليل والمناقشة:

-الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث بلغت فئة أقل من 25 سنة 2 افراد بنسبة 10%، وفئة بين 25-40 سنة بلغت 18 فرد بنسبة 90%

### التفسير

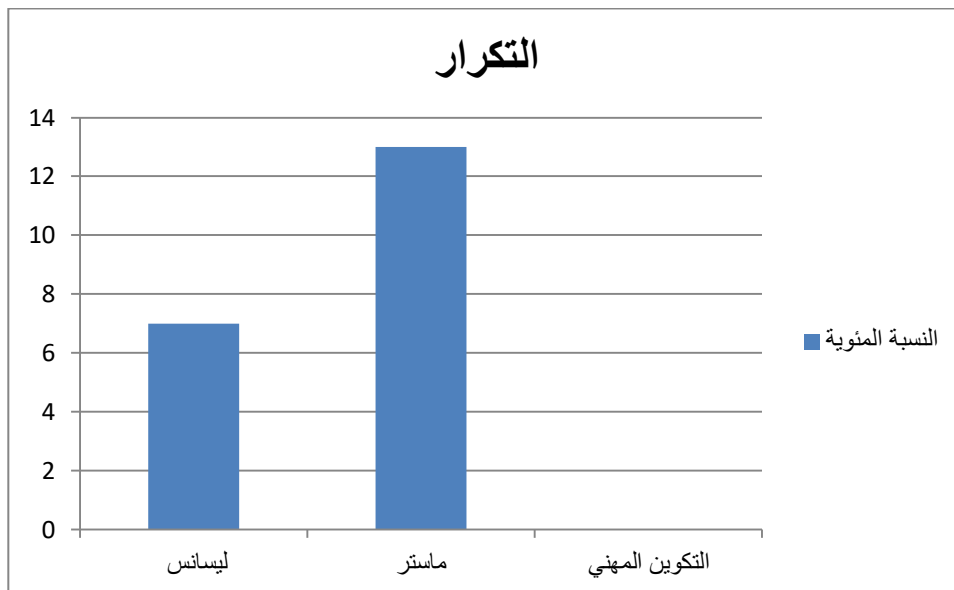
-هذا يشير إلى أن العينة تمثل غالبية من فئة بين 25-40 سنة مما يمكن هذا أن يكون نتيجة أن العينة تتكون أساسا من أفراد في مرحلة الشباب المتقدم أو منتصف العمر

### السؤال الثالث: حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة
ليسانس	7	65%
ماستر	13	35%
تكوين مهني	0	0%
المجموع	20	100%

شكل رقم (3): يوزع العينة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

التحليل والمناقشة:

-الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد حاملي شهادة الماستر 13 فردًا بنسبة 65% ، وعدد حاملي شهادة الليسانس 7 أفراد بنسبة 35%.

### التفسير

-هذا يشير إلى أن العينة تمثل غالبية من حاملي شهادة الماستر، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة.

-يمكن أن يكون هذا التوزيع نتيجة لاختلاف المستويات والخبرات

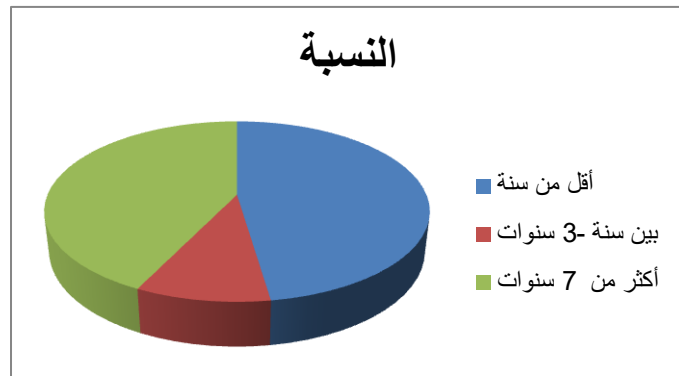
### السؤال الرابع: حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (4) : بين توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

التكرارات	% النسب	
10	50%	أقل من سنة
2	10 %	بين سنة -3 سنوات
8	40%	بين 6 -4سنوات
0	%0	أكثر من 7 سنوات
20	%100	المجموع

## الدائرة البيانية:

شكل رقم (4): يوزع العينة حسب السن:



## تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

نلاحظ أن الفئة الأقل من سنة افرادها بأعلى نسبة 10 بنسبة 50% أما فئة بين سنة -3 سنوات فكانت بنسبة اقل عدد افرادها هو 2 وتمثل 10% اما الفئة بين 4-6 سنوات فتمثل الفئة المتوسطة ب 8 افراد اي نسبة 40% اما أكثر من 7 سنوات فلا توجد

## التفسير:

هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة قصيرة نسبيا

## ثانيا : صدق وثبات الاستبانة:

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص الجيدة لأداء البحث ، لذلك قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها على النحو التالي:

- صدق الاستبانة: ويقصد به أن تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه لذا قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان كما يلي:
- قياس معامل الثبات للإستبيان حسب كل محور ولكل الاستبيان وجاءت معدلاته كما يلي:

**جدول رقم (5) : معدل الثبات لمحاور الدراسة الميدانية.**

المحور	معامل الثبات
الرقمنة	0.647
استراتيجية الرقمنة في الإدارة	0.793

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

**المناقشة:**

معامل الثبات للمحور الأول(الرقمنة) هو 0.647.

-معامل الثبات للمحور الثاني: (استراتيجية الرقمنة) هو 0.793.

**التفسير:**

هذا يشير إلى أن جميع المحاور تتسم بالثبات، وهذا يعطي مصداقية للنتائج.

**- صدق الاتساق الداخلي:**

ويقصد بالاتساق الداخلي قوة ارتباط بين الدرجات كل فقرة من فقرات الاستبيان ، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الذي تنتمي اليه ، أي يقيس مدى صدق فقرات

المقياس بالنسبة للأهداف ، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات والأوساط المحاسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة:

المحور الأول: الرقمنة

جدول رقم (6) : يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الرقمنة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	مستوى الرقمنة في مؤسستك مرتفع ؟	0.682	0.000	0.604	4.44
2	استخدام البريد الإلكتروني في عملك يكون بشكل يومي ؟	0.864	0.000	0.732	4.26
3	استخدام منصات إدارة المشاريع في عملك يكون بشكل يومي ؟	0.893	0.000	0.588	4.35
4	استخدام أدوات الاتصال في عملك يكون بشكل يومي ؟	0.866	0.000	0.878	3.94

3.93	0.868	0.000	0.681	استخدام تكنولوجيا الرقمنة قد حسن من كفاءة عمل فريق الإدارة؟	5
3.81	0.870	0.000	0.683	هل تقييمك للتأثير العام للرقمنة على أداء الإدارة في المؤسسة إيجابي؟	6
3.69	1.025	0.000	0.682	هل شعرت بفائدة تحسين سرعة المعالجة للرقمنة في الإدارة؟	7
3.26	1.231	0.000	0.685	هل شعرت بفائدة تقليل الأخطاء للرقمنة في الإدارة؟	8
3.85	0.779	0.000	0.681	هل شعرت بفائدة النظام الإداري بعد استخدام الرقمنة؟	9
3.84	0.779	0.000	0.676	هل شعرت بفائدة زيادة رضا الموظفين بعد استخدام الرقمنة في الإدارة؟	10

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

تحليل ومناقشة:

-أظهرت النتائج أن جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً طردياً قوياً مع المجال الذي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.682 و0.893.

التفسير:

-هذا يشير إلى أن الفقرات التي تقيس المحور الأول متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، مما يعزز من صدق وثبات النتائج.

-يمكن القول أن المحور الأول يمتاز بالصدق الداخلي والثبات، مما يجعله أداة موثوقة لقياس استخدام الرقمنة في الإدارة .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: استراتيجية الرقمنة

المحور الثاني: استراتيجية الرقمنة

جدول رقم (7) : يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني استراتيجية الرقمنة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	هناك عراقيل كثيرة كعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا في الإدارة؟	0.681	0.000	0.767	3.43
2	هناك تحديات كنقص التدريب	0.683	0.000	1.462	2.89

				المناسب عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	
3.09	1.730	0.000	0.676	3 هناك تحديات كمقاومة التغيير من قبل الموظفين عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	
2.49	1.162	0.000	0.864	4 هناك تحديات كصعوبة في دمج الأنظمة المختلفة عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	
2.87	1.361	0.000	0.855	5 هناك أولويات يجب التركيز عليها في استراتيجية الرقمنة لتحقيق أداء إداري أكثر فعالية؟	
3.07	0.777	0.000	0.656	6 هناك تأثير لإستراتيجية الرقمنة على اتخاذ القرار داخل الإدارة؟	
2.45	1.063	0.000	0.861	7 انخراط الموظفين في عملية التحول الرقمي جيد؟	
3.05	1.722	0.000	0.672	8 التدريب مهم حول استخدام الإستراتيجية الرقمية الخاصة بالإدارة؟	
3.04	1.061	0.000	0.861	9 مستوى التدريب المتاح للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية	

				جيد؟	
2.35	1.732	0.000	0.853	يجب اتخاذ عدة خطوات لتحسين استخدام الرقمنة في أداء الموارد البشرية؟	10

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

### تحليل ومناقشة:

-أظهرت النتائج أن جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباطاً طردياً قوياً مع المجال الذي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.656 و0.864.

### التفسير

هذا يشير إلى أن الفقرات التي تقيس المحور الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، مما يعزز من صدق وثبات النتائج.

-يمكن القول أن المحور الثاني يمتاز بالصدق الداخلي والثبات، مما يجعله أداة موثوقة لقياس استخدام استراتيجية الرقمنة في الإدارة .

### • المبحث الثالث: عرض استجابات الأفراد حسب متغيرات الدراسة:

وهذا بمعالجة جميع محاور الإستبيان

### المحور الأول: الرقمنة

جدول رقم (8) : وجهة نظر العينة حول المحور الأول: الرقمنة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق
		التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة
1	مستوى الرقمنة في مؤسستك مرتفع؟	20	0
		%100	%0
2	استخدام البريد الإلكتروني في عملك يكون بشكل يومي؟	20	0
		%100	%0
3	استخدام منصات إدارة المشاريع في عملك يكون بشكل يومي؟	20	0
		%100	%0
4	استخدام أدوات الاتصال في عملك يكون بشكل يومي؟	15	5
		%75	%25
5	استخدام تكنولوجيا الرقمنة قد حسن من كفاءة عمل فريق الإدارة؟	20	0
		%100	%0
6	هل تقييمك للتأثير العام للرقمنة على أداء الإدارة في المؤسسة إيجابي؟	19	1
		95%	%5
7	هل شعرت بفائدة تحسين سرعة المعالجة للرقمنة في الإدارة؟	19	1
		%95	%5
8	هل شعرت بفائدة تقليل الأخطاء	18	2

%10	%90	للرقمنة في الإدارة ؟	
0	20	هل شعرت بفائدة النظام الإداري	9
%0	%100	بعد استخدام الرقمنة ؟	
0	20	هل شعرت بفائدة زيادة رضا	10
%0	%100	الموظفين بعد استخدام الرقمنة في الإدارة ؟	
%4.5	%84	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبانة

### التحليل والمناقشة:

-أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يستخدمون الرقمنة بانتظام، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المحور %84 .

### التفسير:

-هذا يشير إلى أن الرقمنة تلعب دورًا هامًا في تأثيرها على أداء الإدارة بالنسبة الى أفراد العينة، حيث يستخدمونها في البريد الالكتروني والاتصال وسرعة المعالجة لزيادة رضا الموظفين وتسين كفاءتهم

-يمكن القول أن الرقمنة تلبى احتياجات أفراد العينة، حيث يجدونها تقلل الأخطاء ولها فائدة في المعالجة بشكل أسرع.

المحور الثاني: استراتيجية الرقمنة في الإدارة

جدول رقم (9) : وجهة نظر العينة حول المحور الثاني: استراتيجية الرقمنة في الإدارة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق
		التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة
1	هناك عراقيل كثيرة كعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا في الإدارة؟	6	14
		%30	%70
2	هناك تحديات كنقص التدريب المناسب عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	9	11
		%45	%55
3	هناك تحديات كمقاومة التغيير من قبل الموظفين عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	19	2
		%90	%10
4	هناك تحديات كصعوبة في دمج الأنظمة المختلفة عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟	6	14
		%30	%70
5	هناك أولويات يجب التركيز عليها في استراتيجية الرقمنة لتحقيق أداء إداري أكثر فعالية؟	19	1
		%95	%5
6	هناك تأثير لإستراتيجية الرقمنة على اتخاذ القرار داخل الإدارة؟	20	0
		%100	%0

2	18	انخراط الموظفين في عملية التحول الرقمي جيد؟	7
%10	%90		
1	19	التدريب مهم حول استخدام الإستراتيجية الرقمية الخاصة بالإدارة؟	8
%5	%95		
11	9	مستوى التدريب المتاح للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية جيد؟	9
%55	%45		
19	1	يجب اتخاذ عدة خطوات لتحسين استخدام الرقمنة في أداء الموارد البشرية؟	10
%95	%5		
%26.11	%73.88	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاستبانة

### تحليل ومناقشة:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يؤيدون استخدام استراتيجية الرقمنة في الإدارة ، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المحور %73.88 .

### التفسير:

- هذا يشير إلى أن استراتيجية الرقمنة في الإدارة تحظى بشعبية كبيرة بين أفراد العينة، حيث لا يجدون صعوبات في استخدامها ولا عراقيل حيث تلقي التكوين المناسب يقلل من صعوبة دمج الأنظمة المختلفة.

- يمكن القول أن الرقمنة في الإدارة أصبح جزءًا لا يتجزأ من عمل أفراد العينة، حيث يعتمدون عليه بشكل شبه تام كمصدر رئيسي في الإدارة.

## الخلاصة

بعد إنهاء الدراسة الميدانية والتي جاءت بعد تحليل نتائج الاستبيان والتي كانت إسقاطا للجانب النظري الذي تمت دراسته في الفصل الأول ، وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا ، أقرت مجموعة الدراسة بالأهمية الكبيرة للرقمنة في الإدارة وجاءت الموافقة على أغلب المحاور وهو ما يتماشى مع احتياجات الموظفين في الجزائر



في ختام هذه الدراسة حول واقع تطبيق إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي، نجد أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية في العصر الحديث. تساهم الرقمنة في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية، وتقديمها بشكل أسرع وأكثر فعالية. هناك جهود مبذولة لتطبيق إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي، ولكن هناك تحديات وعقبات يجب التغلب عليها. يجب تعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية. كما يجب توفير الأمن السيبراني اللازم لحماية البيانات والأنظمة الرقمية. نأمل أن تساهم هذه الدراسة في دعم جهود الرقمنة في الوظيف العمومي. وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين. يجب على الحكومة الاستمرار في دعم وتشجيع تطبيق إستراتيجية الرقمنة. لتعزيز الشفافية والمساءلة في الوظيف العمومي. وتقديم خدمات حكومية رقمية فعالة ومتاحة للجميع. نأمل أن تكون هذه الدراسة قد قدمت رؤية مفيدة حول واقع تطبيق إستراتيجية الرقمنة. وساهمت في تقديم توصيات بناءة لتعزيز تطبيقها. في النهاية، نؤكد على أهمية الرقمنة في تحسين أداء الوظيف العمومي. وتقديم خدمات حكومية أفضل للمواطنين.

:

### نتائج :

1. تبين أن تطبيق استراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي ما زال جزئياً وغير شامل، حيث تختلف درجة التقدم من مؤسسة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتوفرة والدعم الإداري.
2. رغم وجود رؤية رسمية واضحة نحو التحول الرقمي، إلا أن هناك فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي، بسبب ضعف التنسيق ونقص المتابعة.

## الخاتمة

3. البنية التحتية التكنولوجية تبقى غير كافية في العديد من الإدارات، ما يعيق التحول الرقمي الكامل ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
4. الموارد البشرية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح الرقمنة، لكن الدراسة أظهرت نقصًا في التكوين والتدريب التقني للموظفين العموميين.
5. هناك مقاومة للتغيير داخل بعض الإدارات العمومية، ناتجة عن الخوف من التكنولوجيا أو غياب الحوافز.
6. الرقمنة أسهمت، رغم التحديات، في تبسيط بعض الإجراءات وتقليص المدة الزمنية لمعالجة الملفات، مما يشجع على المضي قدمًا في هذا المسار.
7. نجاح استراتيجية الرقمنة يتطلب رؤية شاملة، موارد بشرية وتقنية كافية، والتزامًا سياسيًا وإداريًا طويل الأمد.

## آفاق الدراسة

1. تعزيز التحول الرقمي الشامل:  
يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توجيه صناع القرار نحو وضع خطة وطنية متكاملة لرقمنة الوظائف العمومي تشمل جميع القطاعات والجهات، مع تحديد أولويات واضحة.
2. ضرورة تطوير الكفاءات البشرية:  
تشير نتائج الدراسة إلى أهمية الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر للموظفين، لتمكينهم من مواكبة التحول الرقمي وتطوير مهاراتهم التكنولوجية.
3. تشجيع البحث العلمي والتقييم المستمر:  
توصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث ميدانية دورية لتقييم مدى تقدم الرقمنة وتحديد العراقيل العملية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
4. اعتماد مقاربة تشاركية في الرقمنة:  
يُقترح إشراك الموظفين والمواطنين في تصميم وتقييم الخدمات الرقمية لضمان توافقها مع الحاجات الواقعية للمجتمع.

### 5. فرص لتحسين الشفافية ومكافحة الفساد:

توضح الدراسة أن الرقمنة تمثل أداة فعالة لتعزيز الشفافية والرقابة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### 6. قابلية تعميم التجارب الناجحة:

يمكن الاستفادة من النماذج الناجحة لبعض الإدارات أو الدول في مجال الرقمنة وتكييفها مع السياق المحلي لتحقيق نتائج أفضل.

### 7. دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تفتح الرقمنة آفاقاً جديدة للتعاون بين الإدارة العمومية ومؤسسات التكنولوجيا، ما من شأنه تسريع عملية التحول الرقمي وتوفير موارد تقنية متقدمة.

## التوصيات

- تعزيز البنية التحتية الرقمية: يجب تعزيز البنية التحتية الرقمية في الوظيف العمومي، من خلال توفير التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لدعم تطبيق إستراتيجية الرقمنة.

- تدريب الموظفين: يجب تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية، لتمكينهم من تطبيق إستراتيجية الرقمنة بشكل فعال.

- توفير الأمن السيبراني: يجب توفير الأمن السيبراني اللازم لحماية البيانات والأنظمة الرقمية في الوظيف العمومي.

تعزيز الوعي الرقمي: يجب تعزيز الوعي الرقمي لدى المواطنين، من خلال توفير المعلومات والتدريب اللازم لهم لاستخدام الخدمات الرقمية.

قائمة

المصادر و المراجع

### قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد علي صالح، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تحسين الأداء الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018 .
2. أحمد فرج أحمد، كراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتب الملك فهد الوطنية السعودية، 2009 .
3. أحمد فرج احمد، الرقمية داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة جامعة الأمم محمد بن سعود الإسلامية العدد.11 ، 2009.
4. أحمد محمد عبد العال، استراتيجية الرقمنة :التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، دار اليازوري العلمية .الأردن . 2020 .
5. حسين نعمة وقد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد على تسمير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المسالمة المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك العدد 4، المجلد 21 ، 2019 .
6. خالد بن سليمان الراجحي،التحول الرقمي :استراتيجيات وتطبيقات، دار كنوز المعرفة .السعودية 2019.
7. د .خالد بن عبد الله الشهري،" التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية"، دار كنوز المعرفة، السعودية، 2019 .
8. د .محمد عبد الغني حسن هلال،" الإدارة الرقمية :الأسس والتطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2020 ،
9. ريم عبد الرحمن العتيبي، استراتيجيات الرقمنة في القطاع الصحي، دار الخليج للنشر .الإمارات العربية المتحدة. 2021 .
10. سامي عبد الله الحميد، الرقمنة وإدارة التغيير :استراتيجيات التحول الرقمي، دار الفكر العربي .لبنان. 2018 .
11. سامي عبد الله الخوري،" دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، لبنان، 2022 .
12. سعيد يقطين ،من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الأبداع التفاعلي سبروت، المركز الثقافي العربي 2005 .
13. العلاء أحمد ، الرقمة وتقنياتها في المكتبات العربية القاهرة، العربي الفاشر والتوزيع .2013
14. علي محمود أحمد،" أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2021 .

## قائمة المصادر والمراجع

15. علي محمود السيد، استراتيجيات الرقمنة في التعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع . الأردن. 2022 .
16. محمد حسنين العجمي، إستراتيجية الرقمنة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، دار النهضة العربية .مصر، 2021
17. نادية عبد الله الزهراني، التحول الرقمي :استراتيجيات وتحديات، دار العلوم للنشر والتوزيع .السعودية، 2020 .
18. نجلاء أحمد يس .الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية .دار العربي للنشر والتوزيع . مصر. 2013 .

### المجلات:

1. خديجة مختار، فريد بوقرييس التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19 مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06 العدد02 ، ص861
2. الخضر سعيد مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 العدد2022 01 ، ص342

### المراجع الأجنبية :

1. Abdulquadri, A. Mogaji, E. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2021



## فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وعرفان
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: استراتيجية الرقمنة والأداء الإداري	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفهوم الرقمنة وأهميته
6	المطلب الأول: تعريف الرقمنة ومجالاتها
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في تحسين الأداء الإداري
16	المطلب الثالث: دور الرقمنة في تعزيز الشفافية والكفاءة.
17	المبحث الثاني: إستراتيجية الرقمنة في الوظيف العمومي
18	المطلب الأول: مكونات الإستراتيجية الرقمية.
19	المطلب الثاني: أشكال وفوائد استراتيجية الرقمنة في القطاع العمومي
20	المطلب الثالث: معايير نجاح تطبيقها.
22	المبحث الثالث: واقع وتحديات تطبيق الرقمنة
26	المطلب الأول: تحليل الوضع الحالي لتطبيق الرقمنة في الوظيف العمومي.
29	المطلب الثاني: التحديات والحلول (التقنية، البشرية، المالية)
31	الخلاصة

## فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
35	المبحث الاول: نشأة وتطور للمدرسة العليا بالأغواط
36	المطلب الاول : نبذة تاريخية عن المدرسة العليا الأغواط
37	المطلب الثاني : الجانب البيداغوجي للمدرسة العليا للأساتذة
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول : الطريقة المستعملة في الدراسة الميدانية
41	المطلب الثاني: النتائج المتحصل عليها ومناقشتها
52	المبحث الثالث: عرض استجابات الأفراد حسب متغيرات الدراسة
58	خلاصة
60	خاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق

# الملاحق



## إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ، وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيا منكم تقديم رأيكم الموضوعي في الإجابة عن التساؤلات الواردة بالاستبيان، وهذا بناء على تأهيلكم العلمي وخبرتكم الميدانية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة الموافقة لإجاباتكم.

كما يسرني أن اقدر لكم تعاونكم في استيفاء جميع البيانات بصراحة وموضوعية مما يساهم في اثراء موضوع الدراسة. كما أن المعلومات التي ستجمع ستستخدم حصرا لغايات علمية فقط. وشكرا.

مع خالص تحياتي لكم بمزيد من الشكر والعرفان

العام الدراسي 2024 / 2025

## البيانات الشخصي

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 25 سنة  بين 25-40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي:  ليسانس  ماستر  تكوين مهني
- 4= عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 1 سنة  1-3 سنوات  4-6 سنوات  7 سنوات وما فوق

## المحور الأول: الرقمنة

رقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير موافق	محايد
1	مستوى الرقمنة في مؤسستك مرتفع؟				
2	استخدام البريد الإلكتروني في عملك يكون بشكل يومي؟				
3	استخدام منصات إدارة المشاريع في عملك يكون بشكل يومي؟				
4	استخدام أدوات الاتصال في عملك يكون بشكل يومي؟				
5	استخدام تكنولوجيا الرقمنة قد حسن من كفاءة عمل فريق الإدارة؟				
6	هل تقييمك للتأثير العام للرقمنة على أداء الإدارة في المؤسسة إيجابي؟				

				هل شعرت بفائدة تحسين سرعة المعالجة للرقمنة في الإدارة ؟	7
				هل شعرت بفائدة تقليل الأخطاء للرقمنة في الإدارة ؟	8
				هل شعرت بفائدة النظام الإداري بعد استخدام الرقمنة ؟	9
				هل شعرت بفائدة زيادة رضا الموظفين بعد استخدام الرقمنة في الإدارة ؟	10

### المحور الثاني : استراتيجية الرقمنة في الإدارة

رقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير موافق	محايد
1	هناك عراقيل كثيرة كعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا في الإدارة؟				
2	هناك تحديات كنقص التدريب المناسب عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟				
3	هناك تحديات كمقاومة التغيير من قبل الموظفين عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟				
4	هناك تحديات كصعوبة في دمج الأنظمة المختلفة عند استخدام إستراتيجية الرقمنة في الإدارة؟				

				هناك أولويات يجب التركيز عليها في استراتيجية الرقمنة لتحقيق أداء إداري أكثر فعالية؟	5
				هناك تأثير لإستراتيجية الرقمنة على اتخاذ القرار داخل الإدارة؟	6
				انخراط الموظفين في عملية التحول الرقمي جيد؟	7
				التدريب مهم حول استخدام الإستراتيجية الرقمية الخاصة بالإدارة؟	8
				مستوى التدريب المتاح للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية جيد؟	9
				يجب اتخاذ عدة خطوات لتحسين استخدام الرقمنة في أداء الموارد البشرية؟	10

