

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abbas Laghrour University of
khenchela
Faculty of Economics , Commercial
and Management Sciences
Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان :

التحول الرقمي وانعكاساته على أداء الإدارة العمومية
دراسة حالة: الجماعات المحلية خنشلة

إشراف الأستاذ:

- علي خنافر

إعداد الطالب :

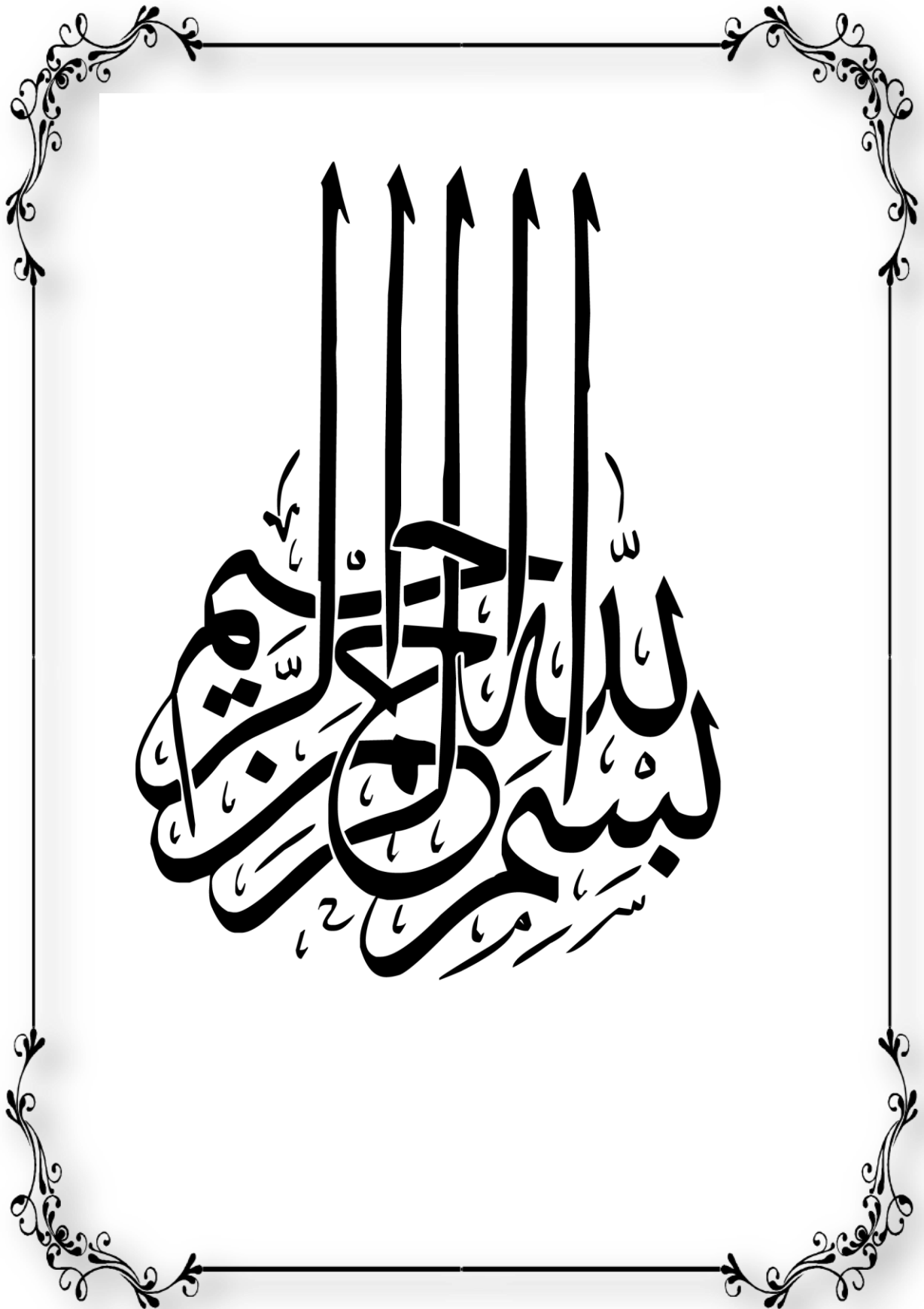
- بن عباس الياس

- حقاص هيثم ضياء الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	عباس لغرور	أستاذ محاضر -1-	خولة مناصرية
مشرفا	عباس لغرور	أستاذ محاضر -1-	علي خنافر
مناقشا	عباس لغرور	أستاذ محاضر -1-	هباز ناهد

السنة الجامعية: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، ونصلي
ونسلم على أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله،

أما بعد ما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الأطراف سواء
كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد والتوجيه والاقتراح أو مساهمة من طبيعة علمية
ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء والتشجيع؛

فكل الشكر والتقدير أولاً إلى أستاذنا الفاضل: خنفر على الذي شرفنا بقبوله المتابعة
والإشراف على هذه المذكرة، والذي لمست عنده كل العناية والاهتمام إذ لم يبخل علينا
بنصائحه القيمة وتوجيهاته النيرة، فجزاه الله عنا كل خير وأدامه لنا ذخراً للعلم والعمل
النافع؛

كما نتقدم بجميل الشكر، وعظيم الامتنان ووافر العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة
الذين وافقوا على تقييم وتقويم هذا العمل
ان نشكر كل الاستاذة الذين عملوا ومنحونا ما لم نكن نعلمه طوال مسارنا الجامعي
كما نتوجه بخالص عبارات الشكر لكل الإطارات والموظفين بولاية خنشلة
إلى كل هؤلاء وغيرهم كل الاحترام والتقدير، راجين من الله العلي القدير ألا نكون. قد
نسينا من ذوي الفضل أحدا.

إهداء

إلى عائلتي العزيزة، إلى من كانوا السند الأول، والمصدر الأوفى للدعم والحب، إلى والديّ،
من غرسا فيّ قيم الإصرار والصبر، إلى إخوتي وأخواتي، من شاركوني الحلم والدرب،
أهديكم هذه المذكرة عربون امتنان، وثمار رحلة لم تكن لتكتمل دونكم.
وإلى إلياس... إليك أيها القلب الذي لم ينكسر، إليك أيها العقل الذي قاوم الشك،
ونفض رغم التعب، إليك يا أنا... يا من حملتَ الهم ولم تشكُ، يا من أخلصتَ للحلم،
وسرتَ في دربٍ لم يكن مفروشا بالورود، أهديك هذا العمل، بكل فخر واعتزاز، لأنك
كنتَ القائد في العاصفة، والنور في العتمة. وأقول لك:

يا إلياس، يا نبضَ روحي ومبتداها حملتَ الأمل، وسرتَ في دنياها
تعبتَ، لكنّ الخطى ما مالتَ وصنعتَ مجدك حين قلَّ سُراها
سقيتَ الدروبَ بصبرٍ نبيلٍ وجفتَ يداك وما شكّتْ بلواها
رسمتَ الطريقَ بعزمٍ عظيمٍ فأزهرتَ الأيامُ من رؤياها
وقفتَ وحدك في وجه ريحٍ تنالُ من الضعفِ، ما نالتَ قواها
فكنتَ الجدارَ، وكنتَ الظلالَ وكنتَ الرجاءَ إذا ضلّتْ

مع تطور التكنولوجيا في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها لضمان جودة تقديم الخدمات. ففي ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبحت الوسائل الرقمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة في ولاية خنشلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج الدراسة من خلال الملاحظة العلمية و الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عدد العينة (35) فرد موزعة بين موظفين ورؤساء، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة SPSS نسخة 26.

حيث توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ان التحول الرقمي أصبح يعتبر أداة أساسية لضمان تقديم الخدمات بجودة عالية وتحسين أداء الإدارات وتعزيز مهارات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تحسين الأداء، المنظمات العمومية، ولاية خنشلة:

Abstract:

With the technological advancements of the modern era, digital transformation has become an indispensable necessity for ensuring the quality-of-service delivery. In light of the rapid developments in technology, digital tools have become vital in improving administrative performance in public institutions. This study aimed to understand the impact of digital transformation on administrative performance in Khenchela Province. A descriptive analytical approach was used to study the subject, relying on scientific observation and questionnaires as the primary tool for collecting information. The distribution process was limited to a simple random sample of (35) individuals, distributed among employees and managers. The data contained in the questionnaires were analyzed using SPSS version 26. The study reached a set of results, the most important of which is that digital transformation has become an essential tool for ensuring the quality-of-service delivery, improving departmental performance, and enhancing employee skills.

Keywords: Digital transformation, performance improvement, public institutions, Khenchela Province



فهرس المحتويات

12	مقدمة
2	الفصل الأول الاطار النظري و المفاهيمي للتحول الرقمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
07	المطلب الثاني: اهداف واهمية التحول الرقمي
09	المطلب الثالث: مراحل وخطوات التحول الرقمي.
10	المبحث الثاني: اساسيات حول التحول الرقمي
10	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي
13	المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي
15	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي
19	المبحث الثالث: نماذج التحول الرقمي وتحدياته
19	المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي
20	المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي
24	خلاصة الفصل

- 25----- الفصل الثاني أداء الإدارة العمومية
- 26----- تمهيد
- 27----- المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية
- 27----- المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية
- 29----- المطلب الثاني : عناصر الإدارة العمومية
- 30----- المطلب الثالث: المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية
- 33----- المبحث الثاني: اساسيات حول الأداء
- 33----- المطلب الأول: مفهوم الأداء في القطاع العمومي
- 35----- المطلب الثاني: محددات الأداء في القطاع العمومي
- 39----- المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع العمومي
- 42----- المبحث الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية
- 42----- المطلب الأول: التحول الرقمي والفعالية الإدارية
- 44----- المطلب الثاني: التحول الرقمي وجودة الخدمات العمومية
- 45----- المطلب الثالث: التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية
- 46----- خلاصة الفصل

- 47--- الفصل الثالث الدراسة الميدانية لانعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية
- 49-----المبحث الأول : الهيكل التنظيمي
- المطلب الثاني: السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية نموذجاً للتحول الرقمي في تحسين
- 52-----أداء الإدارة العمومية
- 54-----المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الإستبيان.
- 54-----المطلب الأول : تحضير الإستبيان
- 56-----المطلب الثاني:معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية
- 57-----المطلب الثالث : منهج و مجتمع الدراسة
- 60-----المبحث الثالث : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان
- 60-----المطلب الأول :معالجة عينة الدراسة
- 67-----المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان
- 79-----المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
- 81----- خلاصة الفصل :
- 82----- خاتمة
- 86----- قائمة المصادر والمراجع
- 90----- الملاحق

فهرس الجداول

58	الجدول 01 : الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان
58	:الجدول رقم 02 : درجات مقياس ليكارت الخماسي
59	الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ
61	الجدول رقم (05): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
63	جدول رقم 06: وصف عينة الدراسة حسب التخصص العلمي
64	الجدول رقم 07: وصف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
66	الجدول رقم 08: وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة الممارسة
67	جدول رقم 09: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن التحول الرقمي
	جدول رقم 10: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن المحور الثاني أداء الإدارة العمومية ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
71	جدول رقم 12: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن المحور الثالث انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية

جدول رقم (14): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
46	هيكل التنظيمي لولاية خنشلة	01
58	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	02
60	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
61	تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	04
63	تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06
64	تمثيل عينة الدراسة حسب الوظيفة	07



1-توطئة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل الثورة الرقمية المتسارعة، التي مسّت مختلف مناحي الحياة، وأحدثت نقلة نوعية في طرق التسيير والتواصل وتقديم الخدمات. وفي خضم هذا التحول الشامل، لم تبقَ الإدارة العمومية بمنأى عن هذه التغيرات، إذ وجدت نفسها أمام ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي وتبني مفاهيم وأساليب حديثة في التسيير، بما يضمن تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدّمة للمواطن.

لقد أصبح **التحول الرقمي** خياراً استراتيجياً تفرضه التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية المتزايدة، خاصة في ظل تطلعات المواطنين إلى خدمات أكثر فعالية وشفافية وسرعة. وتبرز الإدارة العمومية كأحد أهم الفاعلين الذين يعول عليهم في تحقيق هذا التحول، لما لها من دور محوري في تنفيذ السياسات العمومية وتسيير الشأن العام.

ومن هذا المنطلق، تندرج هذه الدراسة ضمن جهود فهم وتحليل **انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية**، من خلال التطرق إلى حالة ولاية خنشلة كأنموذج ميداني، لقياس مدى تبني تقنيات الرقمنة وتأثيرها الفعلي على الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة العمومية، فضلاً عن التحديات التي تواجه هذا المسار.

ومن خلال ماسبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

ما هي انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة؟

ب-الأسئلة الفرعية :

ومن السؤال الجوهري نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو التحول الرقمي؟

2- ما هي متطلبات التحول الرقمي؟

3- هل توجد علاقة بين التحول الرقمي ومستوى أداء الإدارات العمومية؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟

ت-الفرضيات:

1-التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تتطلب بنية تحتية تقنية وتغييراً في الثقافة التنظيمية داخل الإدارة العمومية.

2- توجد تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية تعيق التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية.

3- توجد علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي ومستوى أداء الإدارات العمومية، حيث يساهم اعتماد التكنولوجيا الرقمية في تحسين الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات المقدّمة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟

ث-اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بالأساس لتحقيق الأهداف التالية :

- تقديم إطار نظري لمتغيري الدراسة.

- التعرف بالتحول الرقمي في سياق المنظمات العمومية والدور الحيوي الذي يلعبه من خلال تحديث العمليات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين.

- التعرف على واقع التحول الرقمي المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية.

- اختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

ج-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً حديثاً وحيوياً يتمثل في التحول الرقمي، الذي أصبح أداة محورية في تطوير أداء الإدارة العمومية والرفع من نجاعتها. فعلى المستوى الأكاديمي، يساهم هذا العمل في إثراء الرصيد المعرفي المرتبط بالرقمنة وعلاقتها بالإدارة العمومية، من خلال تقديم إطار نظري وتحليل ميداني متكامل. أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة تسلط الضوء على واقع الإدارة العمومية في ولاية خنشلة، وتُقيّم مدى تأثير التحول الرقمي على فعالية وجودة الخدمات المقدّمة، وهو ما يُمكن أن تستفيد منه الجهات المحلية وصنّاع القرار لتحسين الأداء وتوجيه السياسات العمومية الرقمية بشكل أدق. كما تكمن أهمية البحث في كونه يُبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي على المستوى المحلي، ويقترح سبلاً عملية لتجاوزها، ما يمنحه بعداً استشرافياً ذو فائدة مستقبلية.

خ-مبررات اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي:
- يعد موضوع البحث ذو صلة بتخصص إدارة أعمال.
 - وجود فضول شخصي لمعرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية. الأهمية البالغة للموضوع.
 - إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.
 - حاجة المؤسسات الجزائرية لإصلاحات إدارية التي من شأنها الإسهام في بقائها واستمراريتها.
 - الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة-ولاية خنشلة- الميدانية لأبعاد التحول الرقمي.
 - محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.
- د-حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على ولاية خنشلة.
- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة في شهر افريل خلال الموسم الجامعي 2025/2024.

-الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال ولاية خنشلة قدرها 35 عامل، من مختلف المراكز الوظيفية.

-الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع التحول الرقمي وانعكاساته على أداء الإدارة العمومية.

ه- منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية لأنه يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية ومنها العلوم الإدارية وعلوم التسيير وهو السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات، حيث يمهّد المجال لدراسات أكثر تعمقا. سنعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة بهدف توصيف ماهية التحول الرقمي وعلاقته بالأداء في الإدارات العمومية، وعلى اعتبار أننا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لمحاذاة الجانب النظري مع التطبيقي كان المنهج التحليلي السبيل الأمثل لأنه مبني على جمع وتحليل البيانات حول المستوى الحالي للتحول الرقمي في منظمات القطاع العمومي وذلك من خلال تصميم استبانة واستخدامها كأداة رئيسية للدراسة، التي تتضمن مجموعة من الأسئلة حول متغيرات الدراسة.

و- صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على بعض المعطيات الرسمية الدقيقة المتعلقة بواقع التحول الرقمي وأداء الإدارات العمومية في ولاية خنشلة، نظراً لحساسية بعض البيانات واعتبارها معلومات داخلية غير قابلة للنشر أو التداول.

ي-هيكلية الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم محتوى الدراسة إلى ثلاث فصول ، اهتم الفصل الأول ولثاني بالجانب النظري أما الجانب الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

تحت عنوان الإطار النظري والمفاهيمي للتحويل الرقمي حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية، مفهوم وخطوات التحويل الرقمي، أهدافه، نماذجه، وتحدياتها.

الفصل الثاني :

تناول أداء الإدارة العمومية، من خلال تحديد مفهوم الإدارة العمومية، مكوناتها، مشكلاتها، ومؤشرات أدائها، مع ربط ذلك بالتحويل الرقمي.

الفصل الثالث :خُصص للدراسة الميدانية على مستوى ولاية خنشلة، وتضمن تقديمًا للولاية، وتحليلًا لتركيباتها البشرية والتنظيمية، مع عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول الاطار النظري و المفاهيمي للتحول الرقمي



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.GG

تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية مست مختلف مجالات الحياة، نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد انعكس هذا التغير بصورة واضحة على طبيعة أداء المنظمات، بما في ذلك الإدارات العمومية، التي أصبحت مطالبة بمواكبة متطلبات العصر الرقمي. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كخيار استراتيجي حتمي فرضته تحديات البيئة المعاصرة، من حيث ضرورة تحسين الأداء، رفع جودة الخدمة، وتقريب الإدارة من المواطن. ويُعد التحول الرقمي أكثر من مجرد إدماج أدوات تكنولوجية في العمل الإداري، بل هو تغيير شامل يمس طرق التسيير، أنماط التفكير، وأساليب تقديم الخدمة العمومية. لذا فإن فهم أبعاده النظرية يشكل مدخلاً أساساً لتحليل انعكاساته على أداء الإدارة العمومية، خصوصاً في السياق الجزائري. وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، يتناول هذا الفصل الإطار النظري العام للتحول الرقمي حيث نعرض في:

المبحث الأول ماهيته من خلال تحديد المفهوم، الخطوات، والأهداف المرجوة.

أما المبحث الثاني فيخصص للوقوف عند الأساسيات التي تقوم عليها عملية التحول الرقمي، من خلال تتبع تطوره التاريخي، دوافعه، ومتطلباته الضرورية.

يُنتتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يسلط الضوء على النماذج المعتمدة، الاستراتيجيات المطبّقة، إلى جانب أبرز التحديات التي قد تواجهه داخل الإدارات العمومية.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، فالتحول الرقمي ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات ويحقق التحول الرقمي الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

أولاً: تعريف التحول الرقمي

وهو مفهوم مركب من شقين " التحول "والرقمي".

1- لغة:

التحول: تحويل الشيء أو تنقل من موضع الى موضع آخر أو من نشاط إلى نشاط أو من حال إلى حال. وتحويل الى تحول الشيء أي انصرف إلى غيره.¹

الرقمي: من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم، والرقم هو العلامة، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة.

2- اصطلاحاً:

الرقمنة: هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد المطبوعة أو المكتوبة (الكتب المخطوطات الجرائد) وكذلك المواد السمعية أو المواد البصرية إلى شكل ملفات ويمكن التعامل معها حتى من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو معدات أو أي أجهزة أخرى.²

التحول الرقمي: التحول الرقمي هو تغيير يطرأ في طريقة تسيير المؤسسة من حيث الإدارة والوظائف والانتقال من التسيير التقليدي المحض الذي يقوم بالأساس على الورقة والقلم إلى تسيير حديث يعتمد بالأساس على كل ما هو إلكتروني وموصول بالشبكة العنكبوتية، كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.³

¹ مسفرة بنت دخيل الله الختمعي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات، دراسة استراتيجيات المتبعة، قسم دراسات المعلومات، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص 28.

² عبد الكريم على جبر الديسي، زهير ياسين الطاهات، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الاتصال وتنمية، أكتوبر 2012، دار النهضة، بيروت، ص 90.

³Yamac Kaya, Faik Tunc Bozbura, (2023), Digital Transformation : A Cognitive Study For Organizations To Shape Their Journeys, International Journal Of Professional Business Review, 8(5), P 5.

ويعرف على أنه " عملية تغيير تنظيمي واستراتيجي وثقافي مستمرة وشاملة تمس جميع جوانب المنظمة، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة".¹

ويعرف أيضا على أنه "مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والاساسية المرتبطة بخدمة الافراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة".²

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها كل الإداريين والموظفين، وفي أداء تعاملاتها إلكترونيا بشكل كامل، ولا بد أن يتم كل ذلك في بيئة تقنية أو رقمية، مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية³

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه " عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي".

ثانيا: خصائص التحول الرقمي:

تتمثل الخصائص الذي يتميز بها التحول الرقمي في الاتي:

- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برنامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام⁴.
- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصلح مسارها.
- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين .

¹ Guzman-Ortiz, C., & et al. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. International Journal of Data and Network Science , 4(4), pp. 337-346.

² محمد حسن مندورة، اثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسة العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سوريا ،الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير،سوريا 2021،ص12

³ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة- مجلة الباحث، المجلد 24، جامعة قاصدي مرباح الجزائر 2024،ص286

⁴ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الحديثة في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997،ص151.

- اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا
- المشاركة والانتشار: يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشر لرسالته ويشاركها مع الآخرين¹.
- التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية التي وفرت للمتلقي خيارا أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق في حاجاته ودوافعه للاتصال وتتمثل في:
 - التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسوب الشخصي والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة
 - التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الإنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى.
- التكامل: تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة.
- تجاوز وحدتي المكان والزمان: فالتحويل الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي يفترض فيه وجود طرفي كعملية الاتصال في المكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطا لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية².

خصائص التحويل الرقمي في المؤسسات:

- القدرة على التكيف: أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الخارجية.
- الثقافة والنزاهة: حيث يعمل على تنظيم وتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات والأهداف.
- التكاملية: حيث تجعل الخدمات متكاملة ويستفيد منها جميع المؤسسات والأفراد.
- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي: حيث تسعى المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وتحسين وضعها التنافسي.
- إنشاء نظم المعلومات كقطاع مهم: فقد أصبح إنتاج المعلومات وتوزيعها نشاطا رئيسيا في المجتمعات المتقدمة.

¹ محمد عبد الحميد، نظريات العالم واتجاهات التأثير، طبعة الثالثة عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص110.

² فاطمة الزهراء، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020 ص 64.

- الانفجار المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم المعلومات: حيث بدأ الاهتمام يزداد بالتربية المعلوماتية ومحو الامية التكنولوجية¹.
- السرعة في معالجة المعلومات ونشرها.
- تخفيض من تكلفة استقبال ومعالجة وتخزين وارسال المعلومات.
- جعل المعلومات بمختلف أشكالها (اللفظية، الرمزية) في متناول الجميع بدرجة متفاوتة طبعا.
- نشر الثقافة التقنية بما يساعد على خلق مجتمع المعرفة.
- نشر ثقافة التعليم والتدريب الذاتي في المجتمع، واعداد الأفراد للمستقبل².

المطلب الثاني: اهداف واهمية التحول الرقمي

1. اهداف التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أهداف كثيرة تسعى من المؤسسات من خلال تبنيه إلى تحقيقها في إطار تعاملاتها³:

- ✓ أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء: مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الإدارات المختلفة وزيادة دقة البيانات ما يعني زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.
- ✓ اختصار الإجراءات الإدارية: مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية حيث أصبحت متيسرة إلكترونيا.
- ✓ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونيا ستتوجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- ✓ زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: وذلك باستخدام التكنولوجيا التي تعتمد على شبكة المعلومات وإيجاد سبل أحسن لمشاركة الموظفين في العملية التنفيذية.
- ✓ التقليل من ظاهرة الفساد الإداري: عن طريق نشر كافة البيانات والمعلومات التي تميز الأداء الحكومي على شبكة الإنترنت وتوفيرها للمواطنين وإعطائهم حق المساءلة عن القرارات التي يعتمدها المسؤولين.

¹ عادل محمد: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية بنها، العدد، 133، مصر، 2023،

² فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال Ntic/Nict المفهوم، الاستعمالات، الآفاق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010، ص31.

³ د طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي" حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد43 2022 ص654

- ✓ إدارة علاقات أكفأ مع العملاء: فالعمل بالنسبة للحكومة الإلكترونية هو الأساس الذي تدرس متطلباته وتقضي حوائجه بسرعة هائلة.
- ✓ إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- ✓ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجود الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع
- ✓ تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية
- ✓ يساعد المؤسسات والشركات على الزيادة والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

2. أهمية التحول الرقمي:

- للتحول الرقمي أهمية جد كبيرة كونه يعود بالنفع والفائدة على المؤسسات التي تتبناه، ومن بين هذه الأهمية ما يلي¹:
- التحول الرقمي هو الوسيط الذي يساهم في الاتصال المباشر بين متلقي الخدمة ومقدم الخدمة، وبالتالي إخفاء العديد من الجرائم المتعلقة بالمصلحة الخاصة، مثل الرشوة والاختلاس والاستلاء، حيث أن تقديم الخدمة والدفع مقابل الخدمة يكون إلكترونياً.
 - يخلق فرصة لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدة عن الطرق التقليدية².
 - يساعد متخذي القرار داخل المؤسسة على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ هذا القرار في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
 - يستطيع العاملين في أي مكان مبادلة المعلومات في أي وقت، ومن أي محل في العالم وعلى أي جهاز³.
 - تقليل وتوفير الجهد والطاقة.
 - تخفيض التكاليف.
 - فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقترنة بالطرق التقليدية.
 - تسهيل عملية إشراف ومراقبة المسؤولين لسير العمل.
 - مساعدة الشركات التجارية في توسع وكسب شريحة أكبر من العملاء.

¹ - يحي إبراهيم دهشان: الحماية الجنائية للبيانات في ظل التحول الرقمي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، كلية الحقوق، جامعة مدينة السادات- مصر، سبتمبر 2023، ص 1551.

² - حروبوش سمير، بن شهيدة محمد: أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول الرقمي نحو الأرشيف الرقمي، دراسة ميدانية بمركز الأرشيف أولائي لولاية تيبازة، مجلة لعبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2004، ص 290

³-وهبة أمل، قارة ابتسام: التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 03.

- تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنظيمها.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات التحول الرقمي.

تمر عملية التحول الرقمي بمجموعة من المراحل أهمها:¹

1. مرحلة التخطيط: يتم تحديد مشاكل الادارة الكلاسيكية لإيجاد الحلول، وكذلك تحديد اهداف التحول للإدارة الرقمية، مع وضع الخطة الفنية (دراسات الاحتياجات المالية واستعمالاتها، الاحتياجات المادية من بنية اتصالات وتكنولوجيا وانشاءها نوعها... والاجهزة والبرامج التي سوف تستعمل مع تحليل الاسباب، تحديد العنصر البشري الذي سيتكفل بتسيير هذا التحول ونوعية تدريبه وتكوينه. مع تالمطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي صميم برامج العمل المفصلة وتحديد التوقعات الخاصة بالمكاسب والخسائر المتوقعة للمشروع).

2. مرحلة التحضير: تسعى جهة القرار للتحضير الصيغة القانونية التشريعية للإدارة الالكترونية، مع توفير الوسائل المالية (الاعلغة المالية الخاصة بالمشروع) والوسائل المادية (كل ما يخص البنية التحتية والاجهزة والبرامج) والكفاءات البشرية (الكوادر المؤهلة للعمل على تنفيذ الاصدار الالكتروني للإدارة)، مع انطلاق رقمنة المعلومات والبيانات اللازمة لعمل الادارة الالكترونية.

3. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اصدار القوانين واللوائح المسيرة للإدارة الالكترونية بصفة نهائية، واعطاء اشارة بداية التجارب الخاصة بتنفيذ الادارة الالكترونية سواء في اماكن معينة/ نطاقات جغرافية او مجالات/ قطاعات محددة، يتم من خلال هذه المرحلة معرفة وتدارك الاخطاء التي لوحظت أثناء التجارب ومحاولة اصلاحها. وبعدها يتم اطلاق المشروع بصفة نهائية كلية ورسمية.

4. مرحلة التقييم: تقوم الجهات المختصة سواء المكلفة بالتنفيذ أو جهات أخرى مهمتها الرقابة بمطابقة برنامج العمل مع التنفيذ، ومعرفة الاهداف التي تم الوصول إليها والاهداف التي لم تحقق. وكذا التعرف على مكانم الاخطاء والخسائر الحاصلة والمتوقعة مستقبلا .

5. مرحلة التقييم: يتم من خلال هذه المرحلة تصميم خطط جديدة لتحقيق الاهداف التي لم تتحقق وتدارك الاخطاء ومواضع الخلل، تصحيح الهفوات حسب المستجدات الحاصلة والمتوقع حصولها، وذلك وفق جدول زمني ومخططات واضحة للشروع في تنفيذها على أرض الواقع.

¹ توفيق مسون، حمو بوعلام، التحول الرقمي للإدارة العامة: الآفاق والإكراهات المصاحبة، مجلة السياسة العامة، المجلد (7)، العدد (3)، الجزائر السنة 2023، ص: 279-280

التحول الرقمي يتضمن خطوات متتالية يجب اتباعها لتحقيق نجاحه. هذه المراحل عادة تشمل¹:

- بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي .
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار .
- تحديد عوائق التكامل الرقمي .
- إدارة التغيير للتحويل الرقمي.

المبحث الثاني: اساسيات حول التحويل الرقمي

المطلب الأول: التطور التاريخي للتحويل الرقمي

لقد انتشرت وتطورت المعلوماتية في سنوات الستينات في مجال بحوث علم الكيمياء والمواد البترولية، وحسب الأدبيات النظرية هناك خمس ثورات تكنولوجية كبيرة، المرحلة الأولى ما بين 1785 إلى 1845 ظهرت فيها الطاقة المائية والحديد، والمرحلة الثانية من سنة 1845 إلى سنة 1990 عرفت فيها الآلة البخارية والسكك الحديدية، تليها مرحلة ما بين 1900 إلى 1950 وتميزت بظهور الكهرباء وتطور علم الكيمياء، ثم سنة 1950 إلى 1990 وهي مرحلة المواد البيتروكيميائية والالكترونيات وتطور مجال الطيران، وأخيرا بداية من سنوات التسعينات وتعرف بمرحلة الإعلام الآلي والانترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال، وهذه المرحلة مهدت إلى ظهور الهاتف النقال ومواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر والملاحظ في ظهور التحويل الرقمي الذي تعيشه البشرية اليوم.²

فمن خلال ما سبق، نلاحظ أن التحويل الرقمي ليس بالأمر الجديد لكنه يتسم بالتجديد، فالتقنية الرقمية محركة للتحويل الرقمي، حيث بدأت في القرن 19 للميلاد بالاتصالات السلكية والاتصالات اللاسلكية، وانطلقت في القرن العشرين بالصمام الإلكتروني وأنتجت بعد ذلك الحاسوب، وعززت تطوره وصولا إلى الأنترنت والجوال الذكي، وذلك أدى إلى ربط أطراف العالم ببعضها البعض.

كما عرف التحويل الرقمي في نشأته مجموعة من الثورات يمكن إيجازها كمايلي :

¹ المحروق، ماهر. المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة

² صدوقي غريسي وآخرون: واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزائر، 2021 ،

– الثورة الصناعية الأولى: اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار.

– الثورة الصناعية الثانية: انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقرنًا تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة، وقد تم ذلك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبات استخدام مواد وكيمائيات حديثة ممكنًا، والتواصل أصبح أسير.

– الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينيات منح عملية الأتمتة، والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة، حيث تمثل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين، والإنترنت انطلاق عصر المعلومات المستحدثة.

– الثورة الصناعية الرابعة: من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة، وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تخرج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تفضي إلى وجود مناهج تصنيع مخصصة ومرنة، مع الاستطاعة على استخدام المرادف وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون لمحركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة.¹

كما انه ادى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي خلال هذه الفترة الممتدة 2000 إلى 2015 ، إلى تغيير جذري في الأساليب التي يستخدمها العملاء للتواصل مع المنظمات. هنا بدأت المنظمات ومن تدرك أنها أصبحت الآن قادرة على التواصل رقميًا مع زبائنهم على أساس فردي وغالبًا في الوقت الفعلي (Real Time). كما (ساهمت حزمة متنوعة من خيارات الدفع الرقمية مثل MasterCard وغيرها في ازدهار التجارة الإلكترونية. حاليا ينصب التركيز - على الأجهزة الجواله والمحمولة لخلق قيمة للزبائن انطلاقا من الكم الهائل من البيانات الشخصية للعملاء والزبائن التي تلتقطها | التطبيقات المثبتة على الأجهزة والهواتف المحمولة والتي تعرف انتشارا واسع النطاق. تسمح هذه التكنولوجيا للمنظمات من الاستفادة من المعلومات الشخصية وتكون قادرة على تصميم منتجاتها واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتناسب احتياجات العملاء المحددة. أدت التطبيقات الجواله والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والواقع المعزز والوسائط الاجتماعية ودفاتر الأستاذ العامة اللامركزية - للمعاملات مثل سلاسل الكتل (Blockchain) إلى دفع المنظمات للمشاركة الرقمية للعملاء والعمليات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات النقلة النوعية للأجهزة الذكية والمنصات الاجتماعية في وقتنا الحاضر كان لها تأثير قوي على طرق الاتصال لى طرق الاتصال بين المنظمات العملاء

¹ طلعت عوض الله السواط، ياسر سابر العربي: أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، 2022، ص 653 - 654

وفتح قنوات اتصال جديدة مع العملاء وضمنت الاتصالات الرقمية توقعات عالية فيما يتعلق بالتوافر متعدد القنوات وتجربة خدمة التي أحدثت ثورة في "العميل في المركز - Customer in the center" ونهج الاتصال في الوقت الفعلي. وفي ظل ظهور التكنولوجيات الجديدة، تقوم جميع الصناعات بمبادرات مختلفة لاكتشاف واستغلال فوائد التكنولوجيا، مما أدى إلى حدوث تحولات في نماذج تشغيل الأعمال، كما يؤثر على مجموعة المنتجات العمليات والهياكل التنظيمية على حد سواء. ويتطلب تنفيذ نموذج الأعمال الرقمي الجديد تطوير مجموعة واسعة من القدرات، بدءًا من التأثير على عقلية الناس والثقافة التنظيمية والقدرة على التغيير كل هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض في ظاهرة تسمى التحول الرقمي، ويبدو أنها تشكل استعدادًا عامًا للتغيير.¹

المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي

هناك غالبًا ثلاث دوافع رئيسية للتحول الرقمي وتتمثل في:²

1-زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية: حيث أن التراجع الكبير في إيرادات كثير من الدول لا سيما البترولية منها وخاصة بعد سنة 2014 جعل من تخفيض إنفاقها أولوية قصوى لذلك لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فعالية وقد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.

2-متطلبات الزبائن المواطنين: إن انتشار وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات الحكومية والمنتجات كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.

3-توجهات الحكومة: حيث أن اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي من القمة إلى القاعدة في إتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خططها بسرعة وفعالية أكبر تجد نفسها ملزمة بإدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولوياتها ضمن الرؤية الاستراتيجية والخطط الوطنية.

إضافة يوجد دوافع أخرى لها دور كبير في التحول الرقمي وتتمثل في :

¹ Gerhard Gudergan and Paul Mugge, "The Gap Between the Practice and Theory of Digital Transformation," January 2017.

² جميلة سلامي ، ويوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، مجلد 10 ، العدد 2 ، سنة 2019 ، ص959.

- **ضغوط من المنافسين:** واجهت الشركات، منذ عدة سنوات، ظهور شركات رقمية بنسبة 100% والتي أثبتت أنها منافسة شرسة. تمكنت هذه الشركات من إقامة تفاعل قوي مع عملائها بفضل تواجدهم على الإنترنت وتكليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملة التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إفلاس بعض الشركات، التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية قد أبرز للمديرين الحاجة إلى فهم سريع لمكان وكيفية الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات التي تتيح الاستخدام الأفضل لهذا العالم الرقمي، التي أصبحت عاملا هيكليا يجب أخذه في الاعتبار¹.
- **الثورة التكنولوجية:** الإنتاج والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفرد المجتمع ككل من خلال شبكة الانترنت والفضاء الإلكتروني، وما إلى ذلك من أدوات رقمية، والتوجه نحو توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها بشكل أسرع وبموارد أقل، والبحث عن وسيلة لحفظ المعرفة واسترجاعها عند الضرورة، فكلما كان ذلك أسرع كان ذلك أقرب إلى تحقيق الأهداف
- **قوة السوق العالمية وثقافتها:** إذ يحتاج السوق إلى توفير الأيدي العاملة ذات المهارات المعرفية المعتمدة مثل: مهارت حل المشكلات، والتفكير، وجمع البيانات، وتحليلها، وتركيبها، وسرعة أداء العمليات الرياضية المعتمدة باستخدام الحاسب الآلي الذي يستطيع أداء أعمال مجموعة من الأيدي العاملة بدقة واتقان².
- المرونة:** تعد المرونة في الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة. بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة وتكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها:
 - عملية الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات³.

المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية للتحويل الرقمي

¹ Zaoui, A., Boudaoud, F., & Hasseb, M., "L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire", Revue d'excellence pour la recherche, vol. 5, no. 1, 2021, p502

² مصطفى أحمد أمين: التحويل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، 2018، ص 45.

³ شروق هادي عبد العلي، التحويل الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي للمصرف لبغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126، الجامعة المستنصرية، 2020، ص 03.

يقتضي التحول الرقمي متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

المتطلبات الإدارية

تتخصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:¹

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية : إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكثافة الهائلة من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات النقدية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات .

تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي، بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية، مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية : وذلك قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ،وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية .

متطلب الإصلاح الإداري : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الالكترونية ، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة

¹ عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم . الاجتماع ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص

تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني وحمايته.¹

الثقافة التنظيمية

إنّ توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة والبعد الأخلاقي) (الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها ، تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة التعلم والتنمية وتكليف المؤسسات ككل لممارسات جديدة.²

المتطلبات البشرية:

يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة. كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة.³

المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها. إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح الإدارة الرقمية.

¹ عبان عبد القادر، مرجع سابق ، ص 74

² امين محمد مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإداري التربوية، العدد 19، 2018، ص. 96

³ وليد كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤول خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 57، العدد الاول، 2022، ص 191.

والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما : البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية والبنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية .¹

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية : تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا

ب - البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية : وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات الخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم انجاز (Network operating systems) و برمجيات التطبيقات من خلالها، وهذه (Applications software) وظائف الأعمال الالكترونية تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسلة القيمة الذاتية خدمات التجارة الالكترونية على الويب الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية ، (Internet) للزبون (Extranet). وتتمثل مكونات البنية التحتية مما يلي :

تقنيات الاتصال :تتكون من عنصرين رئيسيين وهما قنوات الاتصال ومحطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم .
تقنيات الحاسوب ومكوناته المادية (أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها) ومكونات منطقية وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات .

شبكات الحاسب الآلي وهي شبكة Extranet Internet

Internet : هي الشبكة العنكبوتية العالمية و امتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها و هي مفتوحة لأي شخص في العالم.

Intranet: تعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، و التي تسمح للموظفين و المنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات و المعلومات و تبادلها داخل المنظمة.

¹ عبان عبد القادر، مرجع سابق ، ص75

Extranet: هي شبكة انترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سالفًا بالدخول عبر شبكة الانترنت و لكن بصلاحيات و قيود محددة.

المتطلبات الأمنية

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات ، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية ، التكامل وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وزمن المعلومات¹.

فمن أجل توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية لابد من وضع نصوص قانونية للحفاظ على الوثائق والمعلومات والبيانات الالكترونية، وهذا لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحسن ما فعل المشروع بإصدار قانون يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع 07 المؤرخ في 10 جوان 2018 ، المتعلق بحماية الأشخاص - الشخصي من خلال القانون 18 الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي ، والهدف الأساسي من وضع هذا القانون هو حماية جميع البيانات والمعلومات التي تمت معالجتها الكترونياً، في إطار احترام الكرامة الإنسانية والحياة الخاصة والحريات العامة.²

المبحث الثالث: نماذج التحول الرقمي وتحدياته

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة نماذج، توضح جزء منها في الجدول الموالي³:

- **النموذج الفني Technical Model** : ويتم عن طريقه تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على النواحي السلوكية للمنظمة، وينجم عن ذلك ارتفاع معدلات المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اصدار القرارات .

¹ عبان عبد القادر ،مرجع سابق ،ص 77

² زعزوعة فاطمة ، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات ، مجلة البحوث القانونية . والاقتصادية ، المجلد 5، العدد الأول، 2022 ، ص 382

³ محمد، عبد الرحمن حسن ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 4 ، ع 3، 2020 ص 8 - 31 .

- **النموذج السلوكي Behavioral Model** : ويهتم في التغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بصورة أكبر من التغيرات الفنية وخاصة في تحسن البرمجيات، ومن ثم تتدنى أهمية الأمثلة والنماذج في اصدار القرارات رقمياً.
- **نموذج التحول الاستراتيجي**: ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول أرسالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو العمل الذي تنتمي إليه تبعاً لقيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد أحد ركائز المركز التنافسي لها.
- **نموذج التطوير التنظيمي**: ويعتمد هذا النموذج للتحويل إلى التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التطوير تبعاً لدرجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.
- **نموذج الأمثلية Optimization Model** : ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والامتحانات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.
- **نموذج التحويل المتكامل**: ويقوم هذا النموذج على اسس المنظومات والارادة في التحويل المتكامل لكافة الإدارات والمستويات التنظيمية لتصميم المنظمة الرقمية، ومن ثم تهدف إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويؤدي ذلك عن طريق اعتماد إطاراً متكاملًا للتحويل يعم الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.
- **نموذج التحويل الاستراتيجي** : ويتم التحويل عن طريقه بواسطة استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتركز فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرمجيات أكبر بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.
- **نموذج التحويل التدريجي**: ويستند على الإمكانيات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على م ا رحل في ظل المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.
- **نموذج التحويل الديناميكي**: ويركز هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات، والتفاعل والتكامل والتنظيم بين متطلبان المنظمة وتأثيرات البيئة والنمو في تكنولوجيا المعلومات هو مبدأ هذا النموذج .

المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً فيجب عليها وضع خطة عمل، واضحة تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية وهي استراتيجية التحول الرقمي ويمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:¹

أ. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة : وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الأعمال لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل و النشاط و من أبرز الأسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس و التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي.

ب. استراتيجية التكيف التكنولوجي: تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة الثانية.

ج. استراتيجية التموضع: في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها، و يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني)³.

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

يواجه التحول الرقمي في الإدارات العديد من العوائق والتحديات سنذكرها فيما يلي:²

1-المعوقات الإدارية:

- تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الرقمية وتراجعها للأسباب الآتية :
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية .
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية .
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

¹ بن قارة، سيرين، زعيم ابتهاج، التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية: دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2023، ص14.

² عنابي فتيحة، زيان فاطمة الزهراء، أثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية -دراسة حالة خزينة ولاية المدية-، مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماستر، جامعة يحي فارس 2024،ص38

- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي .

2-المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول .
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

3-المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- نقص الكفاءات البشرية: يشكل نقص الخبرات المتخصصة في المجالات التقنية والتكنولوجيا الرقمية تحديا رئيسيا اد تحتاج الجزائر إلى تطوير وتأهيل المزيد من الكفاءات البشرية القادرة على قيادة وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- 4-ضعف البنية التحتية الرقمية: تعاني الجزائر من قصور واضح في البنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي يتمثل ذلك في ضعف شبكات الاتصال بالإنترنت وارتفاع تكاليف البيانات، مما يعيق الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية.¹

5- المعوقات الامنية : قضية أمن المعلومات هي من ابرز عوائق العمل إلكترونياً بمعنى المعلومات والوثائق التي يعمل على حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة عليها إلكترونياً يجب الحفاظ على أمنها، حيث يلزم وجود الخصوصية والأمن الإلكتروني على صعيد كبير لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني من أي خرق والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ووضع القوانين التي تحول السطو

¹ بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد، نادية. "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة "المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، الصفحات 507

الإلكتروني وخرق سرية المعلومات في الإدارة الإلكترونية يشكل الأمن السيبراني تحديا كبيرا مع تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية فيتطلب ذلك تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات¹.

¹ د طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي" حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43 2022 ص 660

خلاصة الفصل

التحول الرقمي من أبرز مظاهر التغيير في العصر الحديث، حيث يمثل عملية انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات العمل، بما يسهم في تحسين الكفاءة وتطوير جودة الخدمات. وتكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على تسريع الإجراءات، تعزيز الشفافية، تقليص التكاليف، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يجعله أداة استراتيجية لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية. لتحقيق هذا التحول بنجاح، تعتمد المؤسسات على جملة من الاستراتيجيات، مثل تبني نظم معلومات متطورة، تأهيل الموارد البشرية، إعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتوفير بنية تحتية رقمية قوية. ورغم هذه الجهود، لا يزال التحول الرقمي يواجه معوقات متعددة، من أبرزها ضعف الإمكانيات المادية، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وضعف التشريعات المنظمة. وبالتالي، فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب رؤية واضحة، تخطيطاً استراتيجياً، والتزاماً فعلياً من كافة الأطراف المعنية.

الفصل الثاني

أداء الإدارة العمومية



تمهيد

يُعدّ أداء الإدارة العمومية أحد المحاور الجوهرية في النقاشات المتعلقة بإصلاح القطاع العام، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الحكومات المعاصرة في مجالات الحوكمة، تقديم الخدمات، وتلبية حاجات المواطنين. لقد أصبحت فعالية الإدارة وكفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة من أبرز المعايير التي يُقاس بها نجاح السياسات العمومية وشرعية المؤسسات الإدارية. ومع التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح التحول الرقمي في الإدارة العمومية من العوامل المحورية التي تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء الإداري.. وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الأداء في الإدارة العمومية مع بروز مقاربة التسيير العمومي الجديد (New Public Management)، التي دعت إلى ضرورة اعتماد أساليب وتقنيات القطاع الخاص في تسيير الشأن العام، من أجل تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المواطن، وذلك عبر التركيز على النتائج بدل الوسائل، وتقييم الأداء وفق مؤشرات دقيقة. و سنتطرق لهذا من خلال ثلاث مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول : ماهية الإدارة العمومية

المبحث الثاني : اساسيات حول الأداء

المبحث الثالث : انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

تعتبر الإدارات العمومية جزءا لا يتجزأ من القطاع العام، و الذي تشكل النواة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الدول و الحكومات، وتعتبر مجالا هاما في البحث العلمي، على اعتبار اهتمام مختلف الأطراف المعنية بهذه الإدارات بالبحث عن سبل تطويرها، وتنمية إمكانياتها، والرفع من مستوى أدائها.

وعليه يتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم الإدارة العمومية ومبادئها والمشاكل التي تعاني منها .

المطلب الأول: مفهوم الادارة العمومية

أولا: تعريف الإدارة العمومية

يعرفها "وودرو ويلسن" Woodrow Wilson " باعتباره أول الرواد في دراسة الإدارة العامة كعلم مستقل والذي ينظر إليها على أنها : "الأعمال المرتبطة بهدف الحكومة، والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب و ارادته".¹

كما نجد "ليونارد هويت" Leunard D.White " يعرفها في كتابه "مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة" والذي يعتبر أول كتاب منظم عن الإدارة العامة على أنها: "كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة"، Pro Pfifner يضيف بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة².

الا ان هذه التعاريف غير شاملة ركزت فقط على هدف الإدارة العمومية وهو تنفيذ السياسة العامة واهملت الجانب العضوي للإدارة العمومية والنشاط الإداري وتبعاً لذلك يمكن ذكر بعض التعاريف على النحو التالي

"إدارة وتنفيذ مجموعة كاملة من أنشطة الحكومة، والتي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة من أجل توفير الخدمة العمومية".³

¹ توفيق، زحاف، أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر: دراسة حالة: جامعة غرداية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2020ص40

² منزر، وزرفة بولقواس، "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها".مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، عدد 12،

2020، ص30

³ United nations committe of experts on public administration, **Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration**, New York, 2006, p: 05.

ويعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها : "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة " ¹.

إلا أن هذه التعاريف أيضا أهملت الجانب العضوي للإدارة العمومية وهو الجهاز الإداري المخول له القيام بهذا النشاط مجموعة من الذوات المعنوية الاعتبارية المحددة في الدولة التي تمثل كذلك هيكلًا دستوريا يمارس العديد من الوظائف التشريعية والقضائية وكذا الإدارية، إلى جانب السلطات اللامركزية على غرار الولاية والبلدية، وكذا الهيئات والمؤسسات العمومية كالجامعة. أي أنه الإدارة العمومية لديها جانب عضوي يتمثل في الأجهزة الإدارية للدولة (الإدارة المركزية الإدارات المحلية إدارة الضمان الاجتماعي، والمؤسسات الاجتماعية لخدمة العائلات)، والتي تؤدي بدورها جميع الأنشطة الحكومية المنوطة بها على كافة المستويات.

ومنه من خلا التعاريف السابقة ، يمكن تعريف الإدارة العمومية على أنها "مجموع الأشخاص المعنوية العمومية (الجهاز الإداري) المكلفة بتنفيذ العمليات الإدارية المنوطة بها تحقيقا للسياسة العمومية التي تستهدفها الحكومة."

ثانيا : خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص، أهمها²:

- **الطابع المتكامل**: طريقة قيادة المؤسسات العامة في المجتمع بالمعنى الواسع، تُعنى بدمج جميع مجالات الحياة الاجتماعية: التعليم، الإدارة، خدمات الرعاية الصحية،... إلخ.
- **الشخصية السياسية**: الإدارة العامة هي نطاق أو دائرة إدارية تتأثر بالعوامل السياسية، فلا يمكن أن تكون الأهداف التي يسعى إليها ممثلو الإدارة العامة متطابقة بوجود أنظمة سياسية مختلفة في الدولة.

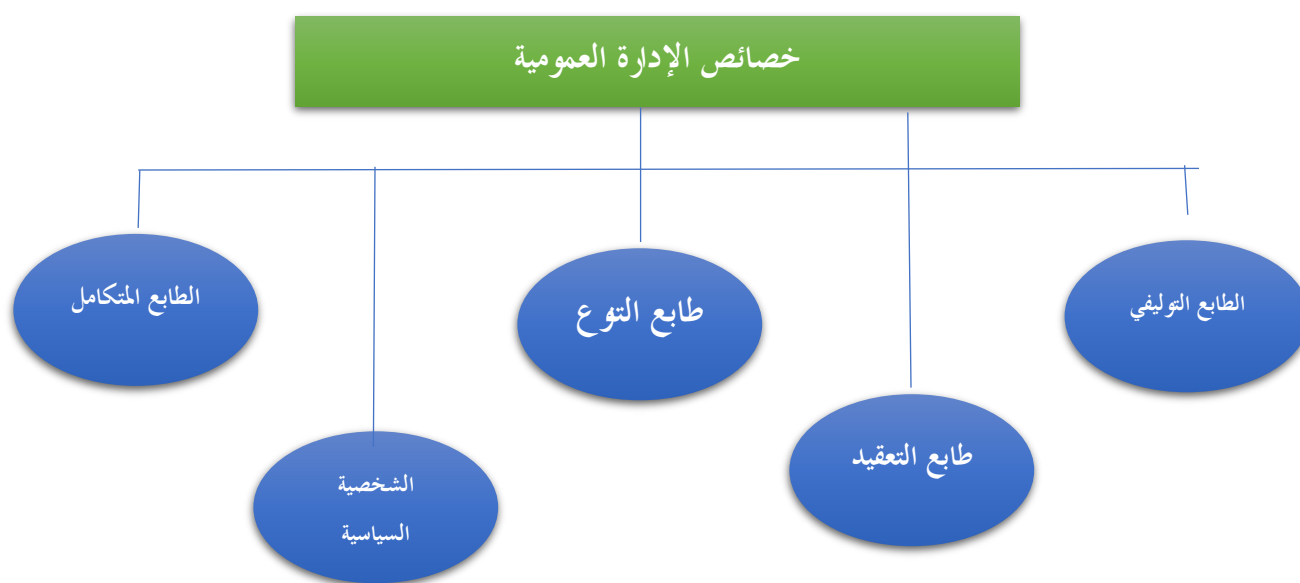
¹ د. فرطاس فتيحة، *عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين*، "مجلة الاقتصاد الجديد" المجلد 02، العدد 15، 2016، ص 307

² Anca Jarmila Guta , **Characteristics of public sector management**, Annals of the University of Petrosani, Economics, vol12, No.4, 2012, pp96-97 online : <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2012/part4/Guta-2.pdf> (visit le 20/03/2025)

– طابع التنوع: تتمتع الإدارة العامة بطابع التنوع، حيث توجد مؤسسات ذات كفاءات مادية عامة، ومؤسسات ذات كفاءة اجتماعية، ومؤسسات مركزية ومحلية. وهذا يجعل الإدارة تتمايز وفقا للمستوى الإداري الذي ترتبط به.

– طابع التعقيد: الإدارة العامة لها طابع معقد، باعتبار أنها تجمع عناصر إدارية في مجالات مختلفة من القطاع العام؛ التعليم، الثقافة، خدمات الرعاية الاجتماعية، الصحة... إلخ، ومجرد تعداد هذه المجالات يجعلنا نفهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة العامة.

– الطابع التوليقي: تأخذ الإدارة العامة من مختلف المجالات المعرفية كعلم الاجتماع، علم النفس، الإحصاء، بيئة العمل، القانون، والاقتصاد... وغيره من المعارف التي يستطيع توظيفها موظفو الخدمات المدنية، لذلك يتطلب تكييف تلك المعارف والنظريات المأخوذة منها مع خصوصيات القطاع العام.



المصدر: Anca Jarmila Guta مرجع سبق ذكره، ص: 96

المطلب الثاني : عناصر الإدارة العمومية

ترتكز الإدارة العامة على عنصرين أساسيين هما: ¹

¹ ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 229.

- **العنصر البشري:** يشمل العنصر البشري كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذين يخضعون لنظام قانوني متميز ومختلف عن النظام القانوني الساري على عمال القطاع الخاص، أي أن العنصر البشري يعد أحد عناصر تَقَدُّم الإدارة العمومية وحسن اضطلاعها بأعبائها الثقيلة ومهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة، واستخدام أحسن الإمكانيات، لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذات كفاءة عالية وتكوين سليم. ويتعين على الموظفين بالإدارة العمومية مراعاة ثلاثة اعتبارات أساسية وهي :

الحاسة السياسية : أي ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العمومية المقررة؛

الصالح العام : أي العمل لصالح المجتمع أو مجموع المواطنين أو الدولة؛

العلاقات العامة: بمعنى اعتبار الموظف حلقة وصل بين المواطنين والإدارة العمومية وسفيرا لها إلى المواطنين.

- **العنصر المادي:** إذا كانت الإدارة العمومية تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة، فإنها لا بد وأن تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت هذه الماديات قي عقارات أو منقولات، وسواء أكانت متكررة الاستعمال كالأثاث والآلات، أم مواد استهلاكية كالأوراق ومستلزمات المكاتب .¹

كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العمومية، أو الأملاك الوطنية، وهنا يبرز دور الميزانية العمومية في تحريك عجلة الإدارة العمومية، ويمكن القول أنه لا إدارة عمومية بدون قاعدة مالية تتبعها في كل عملياتها.

ويضيف بعض المفكرين " العنصر القانوني " إلى العنصرين السابقين البشري والمادي، والذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري، حيث أنه من غير الممكن قيام أي إدارة عمومية في نطاق دولة ما دون وجود هيكل قانوني محكم، يحدد الصلاحيات والسلطات، ويبرز، الحدود، ويلزم الواجبات ويسلط العقوبات... الخ.

¹ ماجد راغب الحلو، نفس المرجع، ص285

المطلب الثالث: المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية¹

- البيروقراطية المتصلبة: وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، ونتج عن ذلك عائق الاتصال بين القاعدة والقمة، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري والجمود وتعدد الإجراءات.

- المركزية الشديدة: يميل بعض القادة الإداريون في الإدارات العمومية الجزائرية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، كما ويميلون أيضا نحو المركزية للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، إلا أن الأمر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي، فمتخذوا القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين.

- التهرب من المسؤولية: غياب الضمير المهني الذي يشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية الجزائرية، بالإضافة لهذه المشكلة برزت من جهة أخرى مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يتدرج به غالبية المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم. وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في الإدارات المحلية، خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين، ما يجعلهم يبتعدون عن الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات والقيادات العليا، كذلك يمكن ارجاع هذه الظاهرة إلى نقص كفاءة المسؤولين وتخوفهم من العقاب. - استغلال النفوذ: القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على أحد أن الكثير من القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية، وبسط النفوذ من خلال موقعهم وسلطتهم، وهذا ما انعكس على الأتباع، وجعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين والأعوان العموميين.

- الولاء للرئيس وليس للوظيفة: تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية، وترتب عنها التبعية التامة للرؤساء، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم والتودد والتغاضي عن أخطائهم وعيوبهم للحصول على دعمهم.

¹ سامية منزر، زرفة بولقواس ، مرجع سبق ذكره ص32-34

– هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات والقادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا (رواتب أعلى، مناخ مشجع على العمل...)، وهذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على الرقي بقطاع الخدمات.

– الرتين الإداري: رغم أن الروتين الإداري من شأنه تجنب العمل الفوضوي وتسهيل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة، إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، وأصبح الروتين الإداري حالة مرضية خطيرة تغلغلت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية. – ضعف وخلل الإدارة: يبدو العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين وتدميرهم منها.

– انتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة: كثير ما تعرف الإدارات العمومية الجزائرية ظاهرة التسبب، التي تظهر في مختلف المستويات الإدارية، خاصة المستويات الدنيا التي تتعامل مباشرة مع جمهور المواطنين. كما تشهد أيضا التراخي في العمل والتماطل في تقديم الخدمات، والأخطاء الكثيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية.

– الفساد الإداري: كثيرا ما نسمع في الإدارات العمومية تردد عبارات "الأقربون أولى بالمعروف، أنا وأبن عمي على الغريب، أنا وأخي على ابن عمي... إلخ، إضافة لانتشار الرشاوي التي تطلب عند انجاز بعض المعاملات الإدارية، ويبلغ الفساد أشده عند تحالف الفساد الإداري بالفساد السياسي، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، وحسب الخطابات السياسية فإن الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد. يمكن تلخيص مختلف المشكلات التي تعرفها الإدارات العمومية في الجزائر في خطاب رئيس الجمهورية الموجه للأمة، والذي يؤكد فيه على الفساد الإداري المنتشر في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة: "...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف والنفوذ والسلطة، وعدم فدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات، وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمائر الحية، والاستقامة وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة، وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية .

– عدم كفاءة الموظفين: هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون على أساس حزبي أو عشائري أو طائفي، ما أدى إلى التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين، وازدراء المواطنين.

- البيروقراطية الشديدة: البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان، واعتماد الاحتمال في المعاملات لدرجة أنه نجد مثلاً معاملتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء في القطاع العمومي

أولاً: مفهوم الأداء¹

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة يعتبر (PERFORMARE) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ (PERFORMANCE).

حسب مدرسة النظم فإن الأداء هو: القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة.

كما تم تعريفه بأنه يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

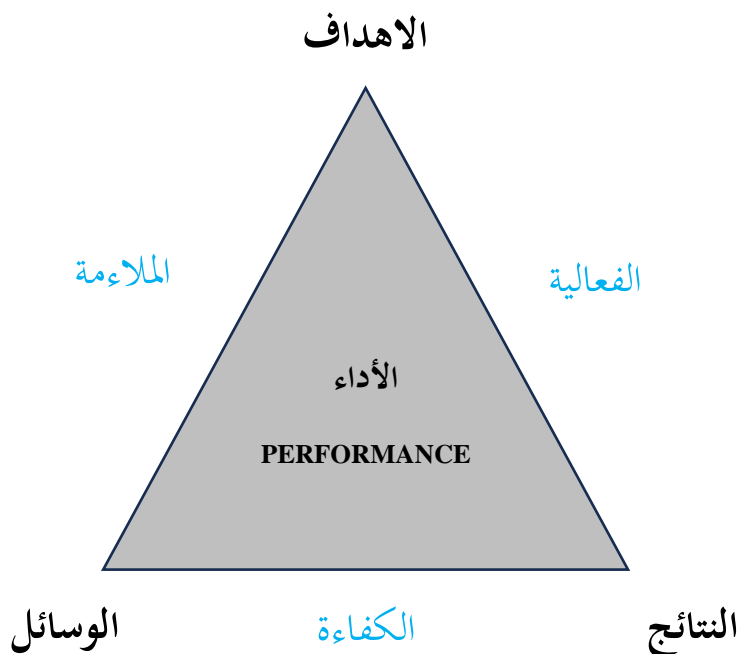
من هنا نرى ان الأداء في أبسط صوره يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية

- كما انا GIBERT1980فانه يضع الأداء في مركز المثلث الذي يجمع معا مفاهيم الكفاءة والفعالية والملاءمة².

¹ فني فضيلة، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية -، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، 2017، ص 15

² زمورة جمال ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص إدارة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2023 ، ص 73-74

الشكل رقم: مثلث الاداء



المصدر: مورة جمال مرجع سابق ذكره

- **الأهداف والنتائج:** يعرف الفعالية بأنها تتعلق باستخدام الوسائل لتحقيق نتائج معينة في إطار الأهداف . محور المحددة؛ أي تحقيق الأهداف.
 - **محور النتائج و الوسائل:** يعرف الكفاءة على أنها النسبة بين الجهد الناتج وإجمالي الوسائل المستخدمة في النشاط ؛ أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
 - **محور الوسائل والأهداف:** يُعرّف الملائمة على أنها العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المراد تحقيقها؛ أي التخصيص الصحيح للموارد.
- وبالتالي يمكن تعريف الأداء على أنه مجموع الفعالية والكفاءة والملاءمة.

ثانياً: الأداء في القطاع العمومي.

يُعد الأداء في القطاع العمومي من المفاهيم الأساسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين وصانعي السياسات، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها المؤسسات العمومية في مختلف دول العالم. وقد أضحى هذا المفهوم محوراً رئيسياً في الإصلاحات الإدارية الحديثة، لما له من دور في تعزيز فعالية الأجهزة العمومية وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، بما يتماشى مع مبادئ الشفافية والمساءلة وتحقيق القيمة العمومية.

حيث يتم تعريفه:

حسب البنك الدولي " فإن أداء القطاع العمومي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج عالية الجودة بطريقة فعالة وخاضعة للمساءلة " ¹.

"مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المحددة للبرامج والسياسات العامة بكفاءة وفعالية." ²

"نتيجة التفاعل بين الكفاءة (حسن استخدام الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف)، مع التركيز على تقديم قيمة عامة للمواطنين" ³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول انه

هو حصيلة التفاعل بين مختلف العمليات الإدارية والوظائف التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وضمان جودة الخدمات المقدمة، في إطار من الشفافية والمساءلة، وبما يحقق رضا المواطن.

¹ زمورة جمال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص إدارة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2023 ، ص83

²https://www.researchgate.net/publication/353451338_Performance_in_the_Public_Sector
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6210.00322>

³ Van Dooren, Wouter; Bouckaert, Geert; Halligan, John., Performance in the Public Sector, Routledge, 2015.
https://www.researchgate.net/publication/353451338_Performance_in_the_Public_Sector

المطلب الثاني: محددات الأداء في القطاع العمومي

ثانياً: محددات الأداء¹

هناك العديد من محددات الأداء في منظمات القطاع العمومي، والتي تشمل كل - القطاع العمومي، والتي تشمل كل من بيئة العمل، وعلاقات العمل بين صاحب العمل والموظفين، ومستوى مكافأة الموظفين وتحفيزهم، وأمور أخرى متعددة. سنحاول التركيز على التحقيق في كيفية تكريس اللامركزية، ومستوى التكنولوجيا، ومستوى الاتصالات ومؤهلات الموظفين كمحددات رئيسية لأداء منظمات القطاع العمومي.

1- اللامركزية وأداء المنظمات العمومية إن اللامركزية تشير إلى أي شيء بدءاً من إلغاء تركيز المسؤوليات الإدارية داخل وكالة

حكومية واحدة إلى نقل السلطة إلى جميع القطاعات المحلية المستقلة وشبه المستقلة. كما أنها تستخدم لوصف انتقال السلطة إلى نطاق واسع من المستويات الجغرافية، من المستوى الإقليمي أو مستوى الولاية إلى مستوى الحكومات أو المجتمعات المحلية. ولتوسيع الفهم أكثر، اختارنا ثلاثة أشكال من اللامركزية، وهي: اللامركزية الإدارية والسياسية والمالية.

1.1 اللامركزية الإدارية تتضمن اللامركزية الإدارية نقل هياكل الحكومة المركزية إلى المستوى المحلي. حيث تقوم السلطات على

المستوى المحلي بالتخطيط وتقديم الخدمات بينما تظل مسؤولة بالكامل أمام الهيئات الحكومية المركزية. قد تكون هناك مستويات من مشاركة المواطنين ولكن المسؤولين المحليين يخضعون لتوجيهات الوصاية. فيما يرى كلا من Blunt & Turner بأن عدم التركيز يمكن أن يفني بتوقعات المواطنين من خلال ضمان المساواة في توزيع الموارد واستقرار واتساق تخصيص الموارد والقوى العاملة عالية المهارة المتاحة للسكان المحليين. وقد أدى ذلك إلى تعزيز الاستدامة والأداء الجيد لمنظمات القطاع العمومي. اشتملت الأشكال الثلاثة الرئيسية لهذه اللامركزية الإدارية على التركيز والتفويض والتوكيل)، لكل منها خصائص مختلفة، وغالباً ما يُنظر إلى التركيز على أنه أضعف شكل من أشكال اللامركزية ويستخدم بشكل متكرر في الولايات الأمريكية المتحدة؛ يعيد توزيع سلطة اتخاذ القرار والمسؤوليات المالية والإدارية بين مختلف مستويات الحكومة المركزية. ويمكنها فقط تحويل المسؤوليات من مسؤولي الحكومة المركزية إلى أولئك الذين يعملون على المستوى المحلي، أو يمكنها إنشاء إدارة ميدانية محلية تحت إشراف وزارات الحكومة المركزية. أما التفويض هو شكل أكثر شمولاً من اللامركزية.

¹ زمورة جمال، مرجع سابق ذكره، ص 85-86

1.2 **اللامركزية السياسية:** يشار إلى اللامركزية السياسية أيضاً باسم اللامركزية الديمقراطية التي تستلزم نقل السلطات الإدارية والمالية والسياسية ووظائف تقديم الخدمات العامة إلى الحكومات المحلية المنتخبة. يأخذ شكل التفويض وهو النوع الأكثر انتشاراً من اللامركزية حيث تتمتع الحكومات المحلية بمساحة تقديرية لاتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن ولايتها أو المقاطعة المنتمية إليها، ومن المتوقع أن تكون هذه الحكومات، مسؤولة بشكل تنازلي أمام المواطنين، وأفقياً أمام المسؤولين المنتخبين ومسؤولة تصاعدياً أمام الحكومة المركزية، مما يسهل للحكومة من إنجاز المشاريع المخططة في مختلف المقاطعات

1.3 **اللامركزية المالية:** تستلزم اللامركزية المالية وسائل وآليات التعاون المالي في تقاسم الإيرادات العمومية بين جميع مستويات الحكومة، وهناك أربعة جوانب تتطلب لامركزية مالية فعالة هي: - تحديد مسؤوليات الإنفاق الواضحة؛ - ومسؤوليات الإيرادات الواضحة؛ وآليات التحويل المالي بين الحكومات من الحكومات الوطنية إلى حكومات المقاطعات؛ - والإذن بالاقتراض وتعبئة الإيرادات من خلال ضمانات القروض من الحكومة المركزية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نادرا ما يتم تطبيق اللامركزية المالية بمفردها، بل تصاحبها تطبيق كلا من اللامركزية السياسية والإدارية.

2- مستوى التكنولوجيا والأداء في منظمات القطاع العمومي¹:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) محورية للحكومة الحديثة وأساسية لاستراتيجيات إصلاح الخدمة العمومية. ينظر إلى إنشاء أنظمة معلومات واتصالات جديدة على أنه عنصر أساسي في نجاعة المساءلة ويزيد من أداء منظمات القطاع العمومي. فعند إتخاذ قرارات أساسية، لابد أن تتدفق المعلومات التي تهم تلك القرارات وتنتهجها إلى جميع أولئك الذين يكون صانع القرار مسؤولاً أمامهم. بدون تدفق المعلومات، وبدون نظام المعلومات لتنفيذ هذا التدفق لا يمكن أن تكون هناك مساءلة. لأنه ببساطة لا يمكن أن تكون هناك معرفة بالقرار. يهتم نظام معلومات الإدارة (MIS) بشكل أساسي بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، وفي هذا السياق، نظام معلومات الإدارة يتكون من مجموعة من الأشخاص والإجراءات والأجهزة مهمتها تحويل البيانات من المصادر الداخلية والخارجية إلى معلومات وإيصالها في شكل مناسب إلى الإدارة على جميع المستويات. يمكن نظام المعلومات الإدارية الشركات من تقديم إجابات للمديرين و يقوم بذلك من خلال الجمع بين البيانات الأولية حول عمليات المنظمة الواردة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات الأساسية الخاصة بها مع المعلومات التي تم جمعها من الموظفين في الأنظمة الخبيرة التي تعكس إجراءات المنظمة. إن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ضرورية لدعم

¹ زمورة جمال، مرجع سابق ذكره، ص 87-88

مشاركة المعلومات الداخلية وخارجيًا يمكن استخدام أنظمة المعلومات المشتركة بين المنظمات (IOIS) التي تشكل أنظمة معلومات تتقاسمها منظمات مختلفة لدعم مشاركة المعلومات مع العملاء والموردين. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أنماط الاتصالات وزيادة الطلب على تنسيق الأنشطة المشتركة والهياكل التنظيمية الجديدة من خلال قدرتها على تخزين ونقل المعلومات ومعالجتها وتسريع الأنشطة المشتركة بين المنظمات. ولهذا يجب السعي للعثور على الاتجاهات والأنماط والصلات في البيانات من أجل إعلام وتحسين الأداء التنافسي في مؤسسات القطاع العمومي التي تعمل على مواءمة وتحفيز الحوافز في الإدارات. ولذلك، فإن مستوى التكنولوجيا قد يعطى دفعة للأداء في منظمات القطاع العمومي ويعتبر مفتاح المساعدة في ترجمة الرؤى والاحتياجات الحكومية إلى سياسات والسياسات إلى برامج وأهداف، والأهداف إلى غايات والغايات إلى إجراءات ومن الإجراءات يمكن الوصول إلى نتائج. كذلك يجب أن تنال اهتمامات المواطنين وتلبية احتياجات البلاد وبالتالي، فإن تزويد منظمات القطاع العمومي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية يمثل جزءًا مهمًا من تنمية اقتصاد البلد وأجندة التنمية.

3- مستوى الاتصال والأداء في منظمات القطاع العمومي: الاتصال مهم سواء تعلق الأمر بالاتصال العمودي في الإبتهاين (من الأعلى إلى الأسفل والعكس)، أو بالاتصال الأفقي، والذي يتضمن الاتصالات ما بين الإدارات والبيئة الخارجية. في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل، يكون شكل من أشكال الاتصال الصريح مطلبًا ضمنيًا من خلال ضرورة وصول المكونات الفردية إلى الموارد البعيدة وفقًا للتصميم الشامل، بينما في الحالة التصاعدية، يكون الاتصال اختياريًا بقدر تأثير انتشار المعلومات في جميع أنحاء النظام. الطريقة التي تنقل بها المنظمة رسائلها أمر بالغ الأهمية لأدائها، تبدأ عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل بتدفق المعلومات من أعلى المنظمة إلى المستويات الأدنى في المنظمة وتتضمن عموماً هذه المعلومات مخططاً تفصيلياً للأهداف العامة المستقبلية، وإرشادات محددة لمساعدة مديري المستوى الأدنى على إعداد ميزانياتهم، والقوالب التي يتعين الوفاء بها لتقديم الميزانيات. على الرغم من أن وضع الميزانية الأكثر شيوعاً يتم من القاعدة إلى القمة أي من الأسفل إلى الأعلى، إلا أن هناك منظمات ووكالات حكومية تخلت عن هذه الطريقة، واستبدلت ذلك بالعملية من القمة إلى القاعدة (من الأعلى إلى الأسفل). يصف Slack & Lewis الاتصال الأفقي بأنه المبدأ الذي يحكم مجموعة من العمليات التي تشكل الأهداف والإجراءات، على الأقل من خلال المعرفة التي يكتسبها من أنشطته اليومية، حيث يؤدي استخدام الاتصال الأفقي بطبيعته اللامركزية وكذلك التشاركية، إلى زيادة الحافز وإشراك الموظفين. يعد الاتصال الأفقي أيضاً طريقة جيدة للمنظمات الكبيرة والمعقدة واللامركزية، حيث يعرف مديرو المستوى الأدنى الكثير عن سلوك العملاء والتفضيلات الرئيسية والحجم الكبير للمدخلات والمخرجات والعمليات من الإدارة العليا. إن المعلومات هي المادة اللاصقة التي تجمع المنظمات معا ويمكن استخدامها لدمج أنشطة منظمات القطاع العمومي داخل وعبر قطاعات متعددة.

ونظراً للطلب على المعلومات، استخدمت المنظمة قنوات اتصال مختلفة لمشاركة المعلومات، وأدى التدفق الحر للمعلومات إلى تعزيز الأداء العالي لمؤسسات القطاع العمومي.

4- مؤهلات وأداء الموظفين في منظمات القطاع العمومي: إن الأداء الناجح للهيكل التنظيمية والتشغيل الفعال لأنظمة التحكم في التخطيط يعتمد على جودة وكفاءة الموظفين. يجب أن تتضمن الخطط الإستراتيجية معلومات عن اكتساب رأس مال بشري وتطويره واستخدامه ومكافأته، كما يجب أن تأخذ الخطط بعين الاعتبار الوضع الحالي لتطور وظيفة منظمات القطاع العمومي والتوجه الاستراتيجي الذي تتبناه. ولتعزيز أهداف الإدارة القائمة على القيمة، يحتاج جميع الموظفين إلى تعليم وتدريب واسع النطاق ومستمر لإكتساب مهارات ومعارف جديدة. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار المؤهلات ضرورية للإدارة القائمة على القيمة والتي تتطلب من الموظفين تقييم العمليات وتحسينها مع المساهمة في ، أداء الفريق، بالإضافة إلى ذلك تعزز المؤهلات قدرة الموظفين على الأداء، وتمكينهم من اتخاذ قرارات أفضل، والعمل كفريق واحد والتكيف مع التغيير مع زيادة الكفاءة والجودة والإنتاجية والرضا الوظيفي. ومع تزايد شعبية الشراكة، يجب على المنظمات إلقاء نظرة فاحصة على المستويات التعليمية لموظفي القطاع العمومي، حيث إن تحسين مستوى الموظفين من حيث التدريب والتعليم والمهارات من المفاتيح المهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن الموظفين بحاجة إلى تعلم مهارات جديدة لتحسين أداء العمل، باعتبار أن منظمات القطاع العمومي تضم مجموعة واسعة من الخدمات التي يجب تقديمها للمواطن.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع العمومي

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المدبرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال¹.

أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية:

¹ د. مازن، شريف عبد الحميد (2004)، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص1.

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات.¹

- 1- مؤشرات تتعلق بفعالية **Effectiveness** تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- 2- مؤشرات تتعلق بكفاءة **Efficiency** استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- 3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية **Productivity** وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- 4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة **Quality** الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامه وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.
- 5- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل **Timelines** وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد والمعياري هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
- 6- مؤشرات تتعلق بالأمان **Safety** وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

كما انه تتخذ أغلب الحكومات في مختلف دول العالم مقاييس ومؤشرات متنوعة لقياس الأداء المؤسسي الحكومي وبما يتوافق مع طبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، فلا توجد معادلة لمعرفة مؤشرات ثابتة أو مستقرة، وتعتبر تلك المؤشرات وسائل لقياس التقدم نحو الأهداف التي ترصدها الحكومة

تنوعت الأهداف في رؤية مصر 2030، فقد وضعت لكل هدف مجموعة من المؤشرات، خاصة تتلاءم مع قياسه وتقييمه، فاستعانت جمهورية مصر العربية في هذا الهدف بمؤشرات الحوكمة وفقاً للبنك الدولي وهي²

¹ د. محييمر، عبد العزيز جميل وآخرون (1999)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص15.

² فاخر، أماني "المحددات المؤسسية لتدفقات التجارة الدولية: دراسة تطبيقية على مصر". المجلة العربية للإدارة مجلد 38 العدد 2 يونيو 2018 مصر. ص32-33

- مؤشر المشاركة والمساءلة: تمكن الشعب من التعبير عن رأيهم وتصحيح الأخطاء وتعزيز التلاحم الاجتماعي وزيادة ثقة الشعب ويكون ذلك من خلال القنوات المؤسسية.
- مؤشر الاستقرار السياسي: يرتبط بشرعية السلطة الحاكمة والخضوع طوعية للقواعد القانونية وغياب أعمال العنف السياسي وقدرة الدولة على أداء التزاماتها تجاه المواطنين.¹
- مؤشر فعالية الحكومة: يقيس مدى جودة الخدمات الحكومية والخدمة المدنية واستقلاليتها بعيدا عن الضغوط السياسية وعملية صياغة وتنفيذ السياسات العامة، مما ينعكس على بناء ثقة حقيقية بين أفراد المجتمع والحكومة.²
- مؤشر الجودة التنظيمية: يقيس مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح سليمة تشجع وتفتح المجال أمام تنمية القطاع الخاص.
- مؤشر سلطة القانون: وتتمثل بوجود سلطات مستقلة مهنية تطبق القانون بشكل محايد، وهذا يتطلب وجود قواعد واضحة لكل اجراء يتم في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- مؤشر التحكم والفساد: يجد من مظاهر الفساد المتعددة بوضع استراتيجية وطنية لمكافحة لتأثيره السلبي على محاور التنمية المستدامة والاقتصاد المصري ككل.
- اما دولة الكويت تسعى لتحقيق رؤية كويت جديدة بحلول 2035، فإنه الضروري الأخذ بالاعتبار مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الحكومي التي تحتاجها بيئة الأعمال الكويتية، وقد تبلورت تلك المؤشرات في الآتي:³
- مؤشر نسب الثقة: ويشير إلى نسبة الثقة في الإيرادات المحققة والمصرفيات المحققة إلى ما تم تقديرها.
- مؤشر مصداقية الموازنة: ويقصد به مقارنة الإيرادات الفعلية بالمصرفيات الفعلية بغرض الوصول إلى نسبة الانحراف وانضباط المالية العامة وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة.

¹ هادي، سهيل "الاستقرار السياسي دراسة في المؤشرات وعوامل التحقيق" دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر مجلد 10 عدد 3 سبتمبر 2018 ص 127.

² خضري، ياسمين . الموقع الحالي لمصر على خريطة المؤشرات الدولية والمحلية للحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد.

³ لؤلؤه يوسف الملا، محمد حسين أحمد، عبد الرحمن مصطفى الفرماوي، "إطار محاسبي مقترح لمؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي الحكومي في دولة الكويت (دراسة تطبيقية)"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، السنة (2022)، العدد 1، الجزء 1، ص 44.

- مؤشر التوزيع الاستراتيجي للموارد: يرتبط التوزيع الاستراتيجي بنواحي متعددة، أهمها تخصيص الإيرادات لبرامج محددة تقيسها الحكومة وتوافق عليها السلطة التشريعي، فيجب أن تكون هناك دراسة دقيقة على توزيع الموارد الاستراتيجي، حيث أن عدم نظامية التنفيذ قد تؤدي إلى إعادة توزيع للموارد غير مخطط له، فتسهل تحويل تلك الموارد والاستحواذ عليها إلى بنود منخفضة الأولوية.

مؤشر كفاءة الإنفاق الحكومي:، ويقصد به توجيه الدولة للإيرادات ونسب أوجه الإنفاق والمصروفات، حيث يهدف المؤشر إلى استدامة الموارد والأصول والموجودات ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف المستويات الإدارية في الجهات الحكومية.

- مؤشر الأداء المستقبلي: ويعطي دلالة عالية على حرص الدولة على توفير حياة مستقرة ومستدامة للأجيال المستقبلية وتحقيق اقتصاد مزدهر مستدام في ظل دولة مزدهرة، حيث أن المورد النفطي قابل للنضوب.

المبحث الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية

المطلب الأول: التحول الرقمي والفعالية الإدارية

يُعد التحول الرقمي من أبرز التطورات التي مست الإدارة المعاصرة، حيث ساهم بشكل فعّال في¹

1- الحد من البيروقراطية وتعقيدها تعددت صور البيروقراطية السلبية في مختلف الإدارات والمرافق العمومية من تعقيد في مهام وتركيز المرؤوسين على الرئيس أو كما يعبر عنها بالسلطة الهرمية الوساطة والتدخلات شخصية وغيرها من أشكال التعسف والتعقيد الإداري مما جعل من عمل الإدارة العامة صعب وثقيل ويكلف الجهد والوقت ولا يكون بالجودة المطلوبة، فجاء الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية التي تقضي وتلغي دور الموظفين الوسطاء وتحذف من سلطاتهم وتعسفهم، لكن القضاء على جزء من البيروقراطية الحكومية الكلاسيكية يخلق بيروقراطية أخرى تسمى حسب البيروقراطية الإلكترونية لكن هذه الأخيرة أفضل من البيروقراطية السابقة، فتبقى البيروقراطية الإلكترونية أكثر شفافية وسرعة وأحسن من التعاملات البيروقراطية الكلاسيكية.

¹ توفيق مسون، حمو بوعلام، التحول الرقمي للإدارة العامة: الآفاق والإكراهات المصاحبة، مجلة السياسة العامة، المجلد (7)، العدد (3)، الجزائر السنة 2023، ص:

2- الحد من الفساد الاداري (خلق شفافية وتشاركية): من خلال العمل الآلي الكلي أو الجزئي للإدارة الالكترونية واعتمادها

بصفة كبيرة ومتصاعدة على الذكاء الاصطناعي، وتقليص تحكم الانسان في المعاملات والخدمات الادارية وهو ما يحقق الشفافية داخل الادارة، التي تضمن الرقابة الرقمية على كل ما يقدم من خدمات، فتعد الشفافية الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، وتتيح الشفافية فرصة مشاركة المجتمع بأكمله في دعم المرافق العامة بمختلف الآراء والاقتراحات والدعم والمساندة الفنية والتقنية في بعض الحالات.

3- سهولة الوصول للمعلومات والبيانات واستخدامها: تساعد الادارة الإلكترونية على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ

القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضبط المحاسبي، كما تساعد الأفراد والمؤسسات على التعرف على الخدمات الإلكترونية المتنوعة في اقل وقت ممكن والاستفادة منها بصفة دائمة ومتواصلة، وتعطي الادارة الالكترونية مميزات عديدة للمؤسسات الحكومية من الاتصال بمختلف الهيئات والادارات للحصول على البيانات اللازمة والتنسيق المستمر المتواصل بينها.

4- تقليص تكاليف الخاصة بالإدارة الكلاسيكية (الوقت الجهد والمال): تعمل الادارة الالكترونية على تقليص وقت المعاملات

الادارية المنجزة كما واختصار الوقت مع تقليص الجهود المبذولة سواء من قبل الموظفين أو المرتفقين حتى تسهل عليهم المهمة، فحسب عمار بوحوش الإدارة الالكترونية استثمار من خلاله تتيح المرافق العامة خدماتها بأقل التكاليف الممكنة أو بصورة مجانية مع رفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات.

5 - الادارة لا زمان لا مكان لا ورق تعتمد الادارة الالكترونية بشكل أساسي على الحاسب الآلي والأرشفة والبريد الالكترونيين،

وهذا لا يعني الاستغناء كلياً عن الورق ولكن يستعمل في أضيق الحدود وبشكل ثانوي وتكميلي، كما تعمل بواسطة الحواسيب والهواتف المحمول، وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة الاخرى التي تجعل القرار الإداري لا يرتبط بالضرورة بوجود المسئول الإداري في مقر المرفق العام، فالمسئول الإداري يمكن له تتبع نشاط إدارته والتدخل لحل المشاكل عن بعد واتخاذ القرارات المناسبة وهو في أي مكان، وكذلك فالإدارة الالكترونية لا تلتزم بأوقات العمل محددة، إذ يمكن للمواطن من الخدمات الرقمية بفضل الإدارة الالكترونية في الزمن الحقيقي 24/24 ساعة و 7/7 أيام و 12/12 شهر، وبالتالي ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي تماشياً ومصلحة المواطن .

المطلب الثاني: التحول الرقمي وجودة الخدمات العمومية

التحول الرقمي ينعكس مباشرة على تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال توفير الخدمات عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبتكلفة أقل كما تعتبر منفذا للولوج إلى الإدارة، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة السيئة بين الإدارة والمواطن، فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بينهما من حيث تقديم الخدمات، فالتحول الرقمي يعطي للإدارة مرونة ووضوح وشفافية وهذا يقلل من ظاهرة البيروقراطية كما انه يساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية ويعمل على أن لا تكون مبهمة فهو بلعب دورا في تحسين الخدمة العمومية من خلال:¹

- تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار.
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- إحلال الوثائق الإلكترونية بديلا للوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات بسهولة ويسر.
- التقليل من طوابير الانتظار وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى والتي تفرضها المنظمات العصرية في معاملاتها كمنظمة الطيران الدولية التي فرضت تعميم استعمال جواز السفر الإلكتروني في كل دول العالم.
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية، وإيجاد بيئة عمل أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي.
- تحسين فعالية تدخل الدولة فيما يتعلق بانشغالات المواطنين أو وضع قيد تنفيذ السياسة الوطنية • للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

¹ بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص 116-117

- يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق وهذا يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين، وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات.
- الوصول إلى المناطق النائية حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء وتسيير أمورهم وتوفير عناء التنقل عنهم لإنهاء معاملاتهم وذلك في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

المطلب الثالث: التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية

يمثل التحول الرقمي محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية العمومية والقيام برفع كفاءة الموظفين، أي ان تأثير الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي تأثير مباشر¹.

حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية، حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين وتقليص وتحسين مستوى أدائهم وزيادة مهاراتهم وتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء ويعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المؤسسة وهذا ينعكس على أدائهم، فالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية يعتبر المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، ونستخلص من هذه العلاقة بان دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين له أهمية كبيرة نحو التحول الى ادارة مثالية للمؤسسة الجزائرية.

¹ قديد فوزية، ويوبكر عبد القادر. "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية بلدية بئر مراد ريس". مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، أبريل 2021، ص. 378-379.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم ، التحول الرقمي أصبح أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الأجهزة الإدارية. من خلال تطبيق تقنيات المعلومات الحديثة والأنظمة الإلكترونية، يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، مما يتيح للمؤسسات العمومية توفير خدمات أسرع وأدق للمواطنين. كما يعزز التحول الرقمي الشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات الإدارية من خلال توثيق الإجراءات والأنشطة عبر الأنظمة الرقمية التي تسمح بمراقبة الأداء بشكل مستمر. إضافة إلى ذلك، يعزز التحول الرقمي من جودة الخدمات المقدمة ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المواطن. ومع ذلك، في النهاية إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تبني استراتيجيات فعالة في التدريب والتوجيه، بالإضافة إلى الدعم الحكومي المستمر لتحقيق التحول الكامل في الإدارة العمومية.



الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
لانعكاسات التحول الرقمي
على أداء الإدارة العمومية



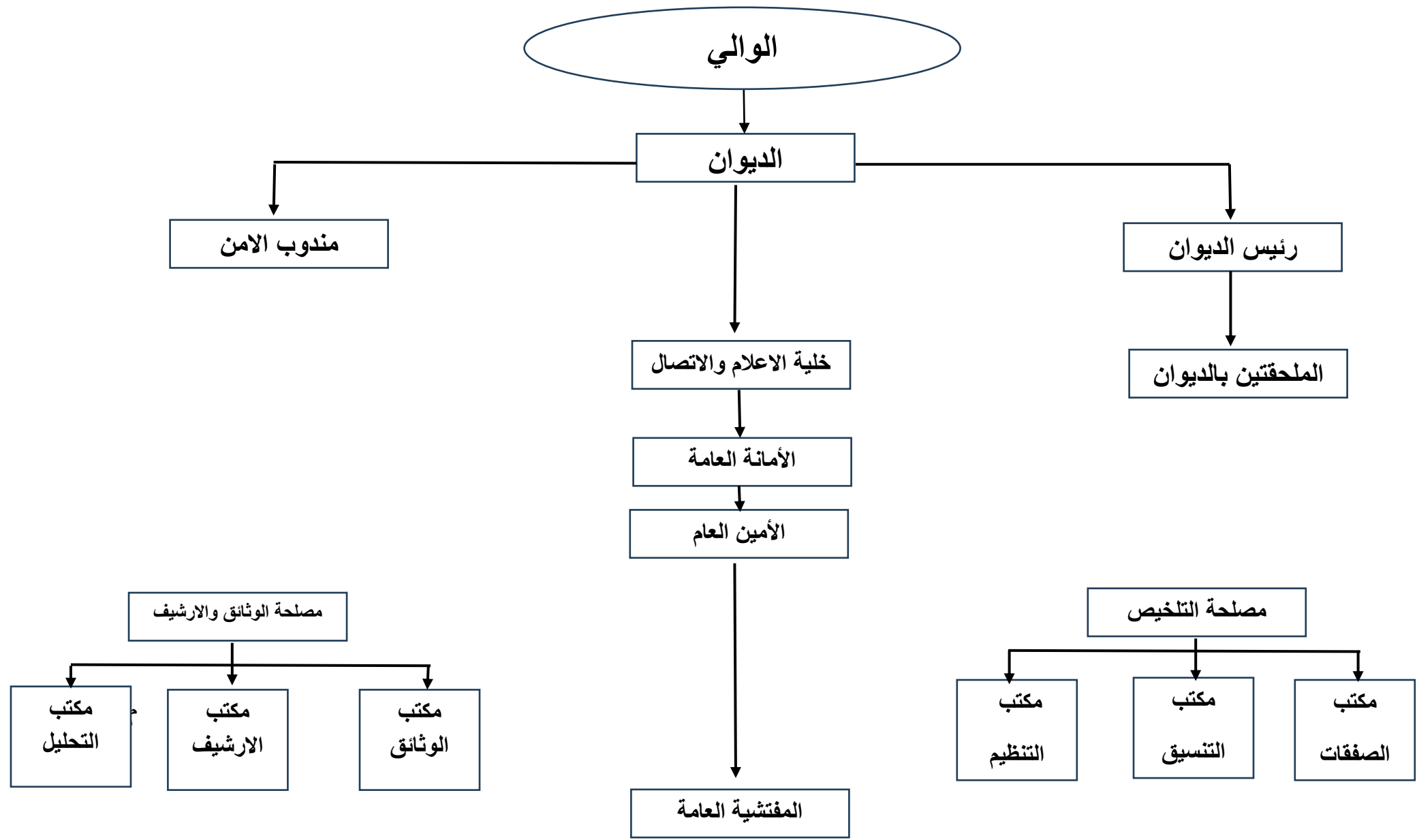
تمهيد الفصل

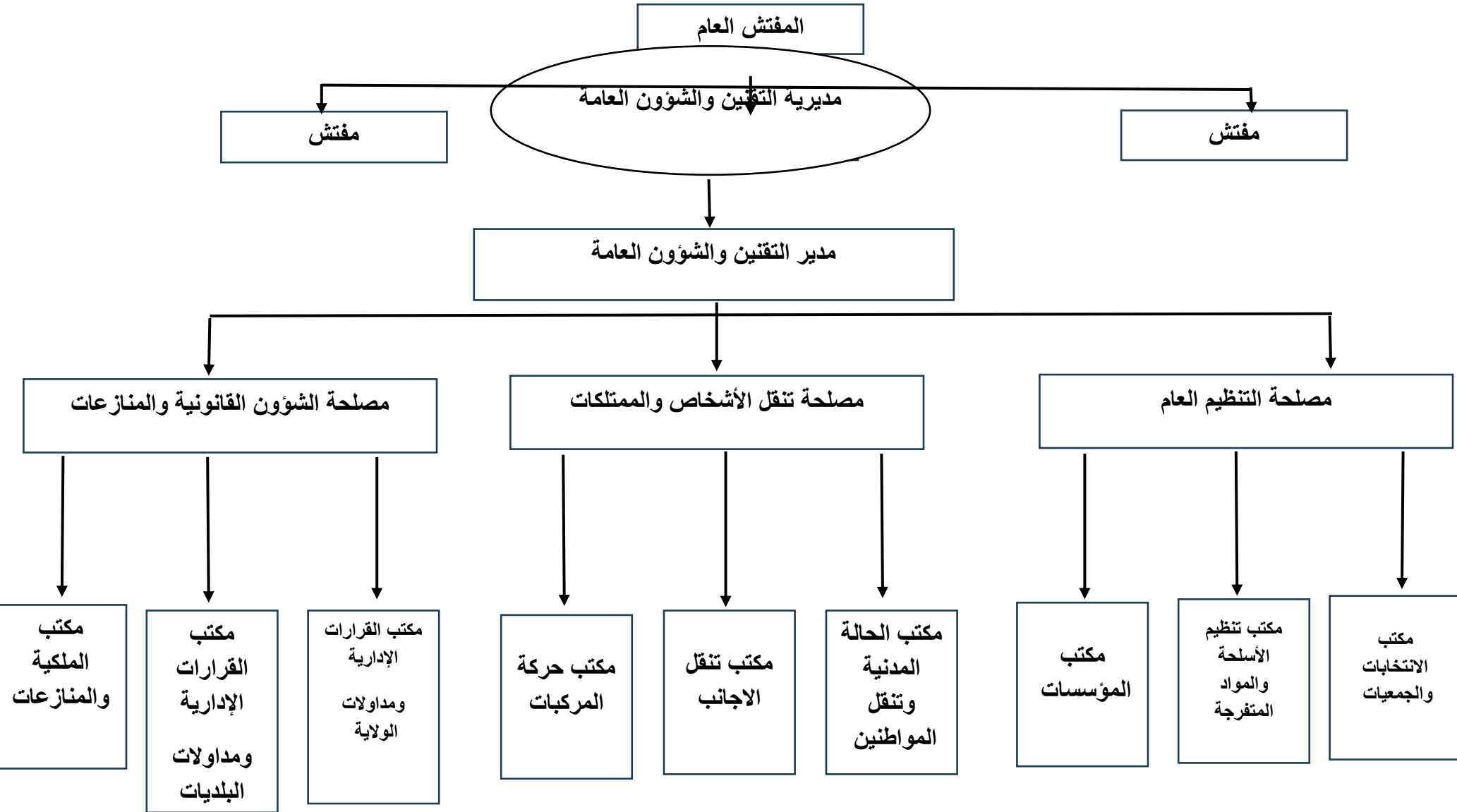
من اجل الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري و كذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليه في الفصل الأول حول موضوع تحول الرقمي وانعكاساته على أداء الإدارة العمومية ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في ولاية خنشلة من أجل الوقوف على مدى تطبيق أو توجه المؤسسة محل الدراسة نحو التحول الرقمي، وأثر ذلك في تحسين أدائها.

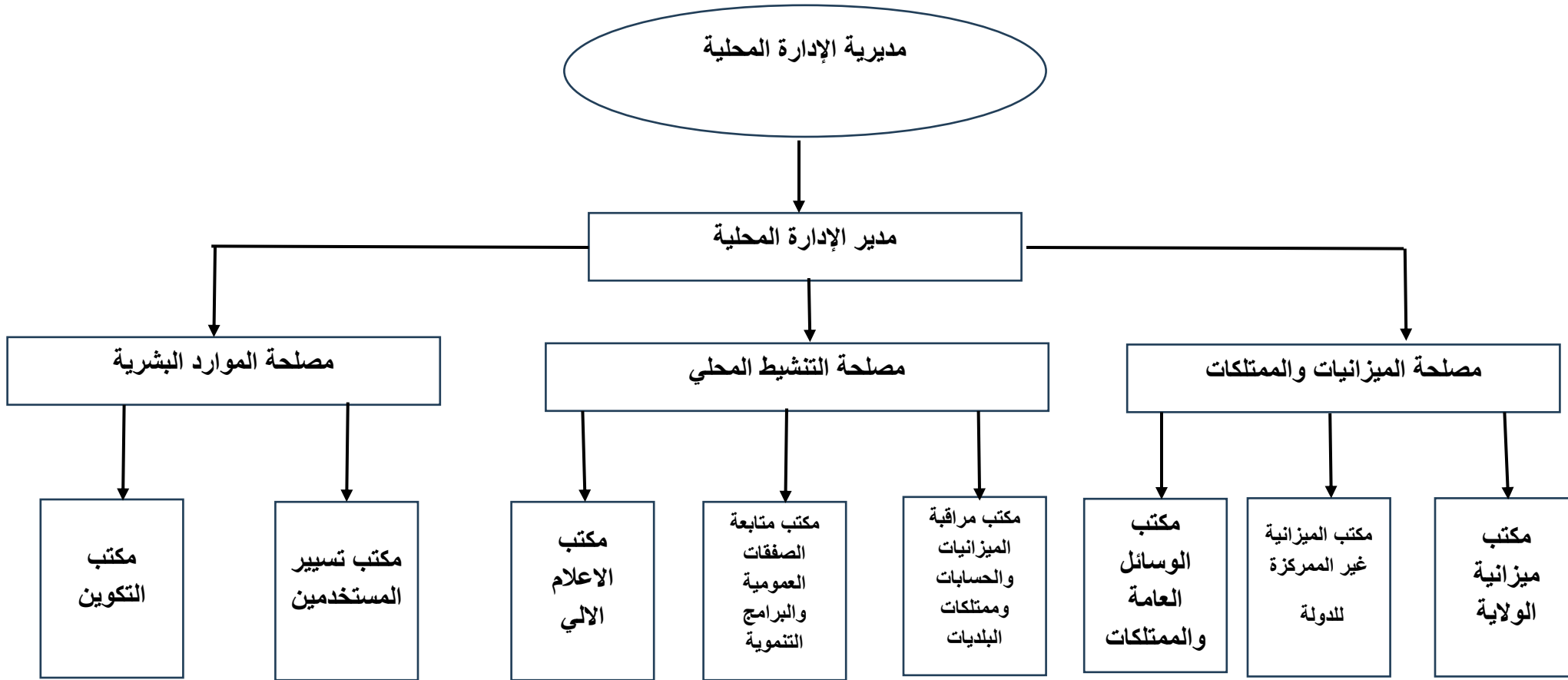
ولمعرفة وتحديد انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومعرفة أثر التي تربط متغيريها، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات منها : المقابلات الشخصية وكذا تم الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الأول : الهيكل التنظيمي

لقد أجريت دراستنا في ولاية خنشلة وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من هيكلها التنظيمي.







المصدر: مصالح ولاية خنشلة

المطلب الثاني: السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية نموذجاً للتحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية

في إطار عصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية سجلا وطنيا أوتوماتيكيا للحالة المدنية، حيث يسمح هذا السجل للمواطن باستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية من بلدية إقامته أو من أي بلدية أخرى على مستوى التراب الوطني دون عناء التنقل إلى البلدية الأصلية.

السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية: يتكون السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية من تجميع وتوحيد قاعدة بيانات الحالة المدنية لـ 1541 بلدية على مستوى التراب الوطني والتي تتضمن صورة رقمية للبيانات المحجوزة وعقود السجلات المسوحة ضوئيا (ميلاد، زواج ووفاة).

إنشاء السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية: لإنشاء السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية شرعت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن والمتمثلة في عملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية (ميلاد، وفاة وزواج) باستعمال أجهزة سكانير، حجز عقود السجلات المسوحة ضوئيا، ثم الشروع في إصدار وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية بواسطة تطبيقات معلوماتية تم تطويرها من قبل المصالح التقنية لوزارة الداخلية.

ولإنجاز هذه العملية تم تسخير كافة الوسائل المادية والبشرية اللازمة.

- انطلقت عملية رقمته سجلات الحالة المدنية بإصدار شهادة الميلاد الخاصة لـ 12 خ بتاريخ 04 أفريل 2010 وهي وثيقة جديدة مؤمنة خاصة فقط ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية بعد إتمام عملية رقمنة سجلات الميلاد أصبح من الممكن وضع السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بإصدار شهادات الميلاد كمرحلة أولى.

تم إنجاز السجل الوطني الآلي للحالة المدنية على النحو التالي:

1. إنشاء قاعدة بيانات الحالة المدنية على مستوى البلديات: تتكون قاعدة بيانات كل بلدية من رقمته جميع شهادات سجلات الميلاد (المعطيات المحجوزة والعقود المسوحة ضوئيا) وإرسالها إلى مصالح الولاية.

2. إنشاء قاعدة بيانات الحالة المدنية على مستوى الولاية: تنشأ قاعدة بيانات الحالة المدنية للولاية عن طريق تجميع وتوحيد قاعدة معطيات البلديات التابعة لها وإرسالها إلى مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

3. إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية: تم إنجاز السجل الوطني الآلي للحالة المدنية على مستوى الوزارة عن طريق تجميع قواعد بيانات الحالة المدنية لجميع ولايات التراب الوطني (1541 بلدية).

4. الشبكة: تم ربط 1541 بلدية 58 ولاية عن طريق شبكة ذات التدفق العالي (Réseau Haut Débit) التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

5. برمجيات تسيير النظام: تم استخدام عدة برمجيات.

- دخل السجل الوطني الآلي للحالة المدنية حيز الخدمة الفعلية بتاريخ 15 فيفري 2014، وذلك بإصدار شهادات الميلاد فقط، حيث يسمح هذا السجل لكل البلديات عبر التراب الوطني من الاتصال به وتسليم شهادات الميلاد للمواطنين غير المولودين بالبلدية بالاعتماد على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

توسيع السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:

- كما تم فيما بعد توسيع السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بإصدار وتسليم شهادات الميلاد الخاصة S12 لدى أي بلدية من التراب الوطني، وتسليم شهادات الوفاة وشهادات الزواج.

- كما تم استكمال رقمه كافة وثائق الحالة المدنية الجديدة الصادرة باللغة العربية لتشمل البطاقة العائلية للحالة المدنية (ح م 3) وشهادة الحياة

- الحماية (ح م 11)، إعلان بيان زواج والطلاق (ح م 13)، إعلان بيان الوفاة (ح م 14)، بيان الوفاة (ح م 8) ورخصة الدفن (ح م 10).

- كما تم الشروع في إصدار شهادة الإقامة بواسطة تطبيقية معلوماتية وطنية مربوطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في سنة 2016.

- كما تم تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 يوليو 2015، إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بالنسبة للمصالح التابعة للولاية والولايات المنتدبة والدوائر والبلديات وبعض الوزارات، لتعمم العملية فيما بعد على كافة الإدارات بعد استكمال ربط القطاعات الوزارية وفروعها المحلية بالسجل الوطني للحالة المدنية.

- كما تم توسيع إصدار وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية انطلاقاً من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وكذا الشبكة المحلية على مستوى الملحقات البلدية الجاهزة لذلك.

تجيين السجل الوطني الآلي للحالة المدنية :

لضمان حسن استغلال السجل الوطني للحالة المدنية يتم تحيينه بصفة دورية، حيث تقوم البلديات بإرسال كل أسبوع ما استحدثت في قاعدة البيانات المحجوزة (تعديلات، أحداث جديدة وبيانات هامشية) إلى مصالح الولاية التي تقوم بدورها بعملية تجميع وتوحيد بيانات الحالة المدنية (ميلاد، زواج ووفاة) للبلديات التابعة لها وإرسال الملف الولائي إلى مصالح وزارة الداخلية.

- يتم إصدار وثائق الحالة المدنية (عقود الميلاد، الوفاة، الزواج) بالنسبة للمواطنين المولودين المتزوجين والمتوفين بالخارج، على مستوى اي بلدية من الوطن بواسطة تطبيقية وطنية تم تطويرها من قبل مصالح وزارة الخارجية.

- كما تم تطوير نظام معلوماتي جديد لإنشاء البطاقة الوطنية للعائلات على مستوى البلديات مقر الولايات ليتم تعميمه فيما بعد على مستوى كافة بلديات الوطن.

- تطبيقية وطنية: أي أن قاعدة البيانات تخزن على مستوى خادم متواجد على مستوى وزارة الداخلية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الاستبيان.

من أجل معرفة و الوقوف على دراسة محا انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية فيها سعينا في بحثنا هذا إلى اعتماد أسلوب التحري المباشر باستخدام أداة الاستبيان و التي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بمعرفة الآراء للظواهر ، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة و التعريف بها ، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.

المطلب الأول : تحضير الاستبيان

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بشكل بسيط، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قارئها والذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد إستعنا في ذلك برأي الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الآخرين.

وعلى هذا الأساس فقد تم تصميم الإستبيان بإستخدام أسلوب تحديد السؤال المطلوب والإجابة عليه وتحديد الإجابات المختلفة المتوقعة (نعم، لا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، أهمية عالية، أهمية متوسطة، أهمية ضعيفة، سنوي، نصف سنوي، شهري....) على أن يطلب من المستقصي إختيار الإجابة الصحيحة التي تمثل وجهة نظره، ومن مزايا هذا النوع من الأسئلة تفادي تعرض المستقصي للإستطراد الذي لا يمرر له، كما أنها تسهل عملية التحليل.

تضمنت إستمارة الإستبيان 26 سؤالاً بوبت في أربع محاور رئيسية، ويمكن عرض المحاور الرئيسية للإستمارة فيمايلي:

قسم الأول : معلومات شخصية:

ويتضمن: المعلومات الشخصية للمهني تتضمن 05 أسئلة (ا السن ، المؤهل العلمي، التخصص ، الخبرة المهنية ، الوظيفة ممارسة).

قسم الثاني :محاور الدراسة

– المحور الأول: التحول الرقمي : تتضمن 08 أسئلة

–المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية: تتضمن 08 أسئلة

–المحور الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية: تتضمن 08 أسئلة

بعد ذلك قام الطالب بتحكيم الإستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه، حيث قام بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الكلية لتحكيمه، وذلك من أجل التحقق من مصداقيته وأن الفقرات التي تتضمنه تقيس الأفكار التي صممت من أجله، وضمت فئمة المحكمين كل من أساتذة المحاسبة والمالية والمنهجية، وبلغ عدد المحكمين 2 أساتذة، والذين قاموا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المحاور الرئيسية للإستبيان، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية(أنظر الملحق).

بعد أن تم إعداد الإستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة من مهنيين والإداريين في عدة مؤسسات إقتصادية متنوعة النشاط، وقد إعتدنا في ذلك على زيارة الممارسين المهنيين في مكاتبهم، الإتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم إستمارة الإستبيان باليد، وبتعدد القنوات المعتمدة عليها في إستقصاء الإجابات تنوعت كذلك أساليب وطرق الردود وكذلك الوقت، حيث تراوحت مدة الحصول على الإجابة ما بين أيام، ودقائق معدودة.

المطلب الثاني: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية

سوف يتم عرض طريقة تفرغ وتحليل البيانات، ومن ثم حدود وصعوبات الدراسة الميدانية.

أولاً- تفرغ و تحليل البيانات:

تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وقامت هذه العملية على مرحلتين أساسيتين هما:

1- مرحلة تفرغ البيانات والمعلومات: لقد تم تفرغ البيانات من خلال جمع كل الأجوبة المتحصل عليها من طرف المستجوبين في إستمارة واحدة، ثم تبويبها في جداول بسيطة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل وتفسير هذه البيانات.

2- التحليل الإحصائي للبيانات: أعتمد الطالب في تحليل البيانات إحصائيا على إستخدام طريقة النسب المئوية والتكرارات والأنحراف المعياري والمتوسط الحسابي بإستخدام برنامج SPSS.

ثانيا- حدود وصعوبات الدراسة الميدانية:

سوف نتناول حدود الدراسة ومن ثم الصعوبات التي شملتها الدراسة الميدانية.

1- حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تهتم هذه الدراسة الميدانية بمعرفة انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية وأقتصرت أفراد العينة على موظفين ولاية خنشلة

- الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة في شهر افريل خلال الموسم الجامعي 2025/2024.

2- مشاكل الدراسة: لم تخلو الدراسة الميدانية من الصعوبات والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- رفض المهنيين للمقابلة الشخصية بحجة عدم وجود الوقت.
- رفض مدراء المؤسسات من مقابلة الطالب بحجة الاجتماعات والوقت.
- رفض بعض المحاسبين في المؤسسات من الإجابة بحجة سرية المعلومات.
- وجدت صعوبات لدى بعض المهنيين وخاصة المحاسبين في فهم المصطلحات الإقتصادية باللغة العربية وذلك لدراستهم للمصطلحات وتداولها باللغة الفرنسية.

المطلب الثالث : منهج و مجتمع الدراسة

أولا : منهج الدراسة المتبع

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث ، ويقصد بالمنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل ، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة . وللتعرف على الجزء التطبيقي من الدراسة على انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية محل الدراسة قد تم استخدام منهجين هما :

➤ **المنهج الوصفي** : يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية والاقتصادية وهو طريقة لتصوير الوقائع وجمع المعلومات الدقيقة عن موضع محل الدراسة .

➤ **المنهج التحليلي** : هو منهج يعتمد على تحليل المعلومات المتحصل عليها ، والذي يركز على الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل.

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة** : يقصد به الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته و شرائحه ومستوياته وخصائصه. حيث حرصنا في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية على العاملين في مجال الرقمنة في الولاية خنشلة وكذلك مستعمليهها.

- **عينة الدراسة** : رغم أهمية الإستيبيان كأداة للإستقصاء في إختبار صحة الفرضيات و معرفة و جهات نظر الفئات المستهدفة وبالرغم من حصولنا و إستلامنا لحجم معين من الاستمارات(35 استمارة) ، سمحت لنا باعتمادها في الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة ،

الجدول 01 : الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الرقم	البيان	عدد الاستمارات
01	عدد الاستمارات الموزعة	40
02	عدد الاستمارات المستلمة	36
03	عدد الإستمارات الملغاة	01
04	عدد الإستمارات الصالحة	35

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد إستمارات الإستبيان

من خلال الجدول السابق بلغت نسبة الاستمارات المعتمدة 87.5 % و هي نسبة مقبولة بالنسبة إلى المجموع الموزع من الاستمارات و التي تستخدم في دراسة و تحليل نتائج الاستبيان .
وقد تم إستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات كسلم لإبداء الرأي عن عبارات الاستبيان ، بحيث يطل فيه من المبحوثين أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على أسئلة الاستبيان المطروحة عليهم على الأساس التالي

الجدول رقم 02 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

-التكرارات : لمعرفة تكرار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان

-النسب المئوية : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان

-الوسط الحسابي

-الانحراف المعياري

-معامل الثبات ألفا كروباخ : لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

-معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الفرضيات

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان :

تم تقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات عباراتها كالتالي:

-صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقة الأداء:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولاية خنشلة، متخصصين في الإحصاء والمحاسبة، وقد استجاب الطالب لآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

-ثبات عبارات الاستبانة: تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، ويمكن

تمثيل معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجموع	جميع محاور	24	0.918

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة مقدارها 0.918 وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة .

المبحث الثاني : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان

تمثل الاستمارات التي تحصلنا عليها بيانات تتطلب المعالجة للوصول إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال ، و من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات و تبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة SPSS ، و ذلك بغية وضع قاعدة بيانات و جداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL 2007 من أجل تمثيل البيانات التي تم الحصول عليها سابقا بيانيا بواسطة دوائر نسبية ، و ذلك تماشيا مع النتائج المراد الحصول عليها.

المطلب الأول :معالجة عينة الدراسة

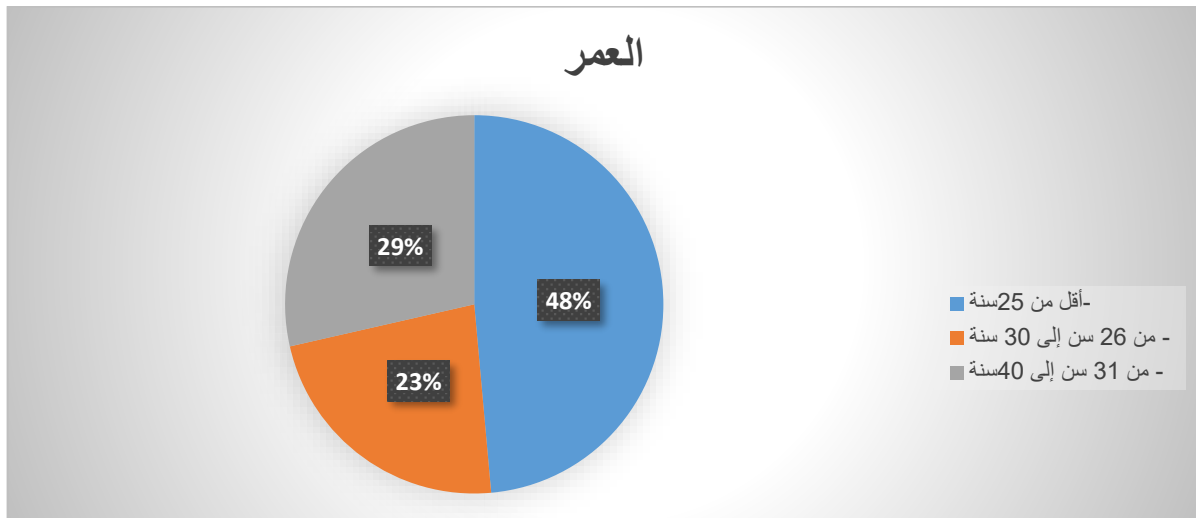
القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

العمر : يمكن تمثيل العمر لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (04): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العمر	تكرار	النسبة المئوية %
-أقل من 25 سنة	17	48
- من 26 سن إلى 30 سنة	8	23
- من 31 سن إلى 40 سنة	10	29
المجموع	35	100.0

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS



من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلها فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة، بنسبة بلغت 48%، تليها الفئتان العمريتان من 26 إلى 30 سنة ومن 31 إلى 40 سنة بنسبة متساوية تقدر بـ 23% لكل منهما. ويُعزى هذا التمثيل المرتفع للفئة الشابة إلى طبيعة التوظيف في الإدارة المعنية، والتي قد تعتمد على توظيف حديثي التخرج أو الشباب في بداية مسارهم المهني. وتنعكس هذه التركيبة العمرية على نتائج الدراسة، إذ يُتوقع أن تكون الفئات الأصغر سنًا أكثر تفاعلاً وتقبلاً لمفاهيم التحول الرقمي، بحكم إلمامهم الأكبر بالتكنولوجيا واستخداماتهم المتكررة للوسائل الرقمية،

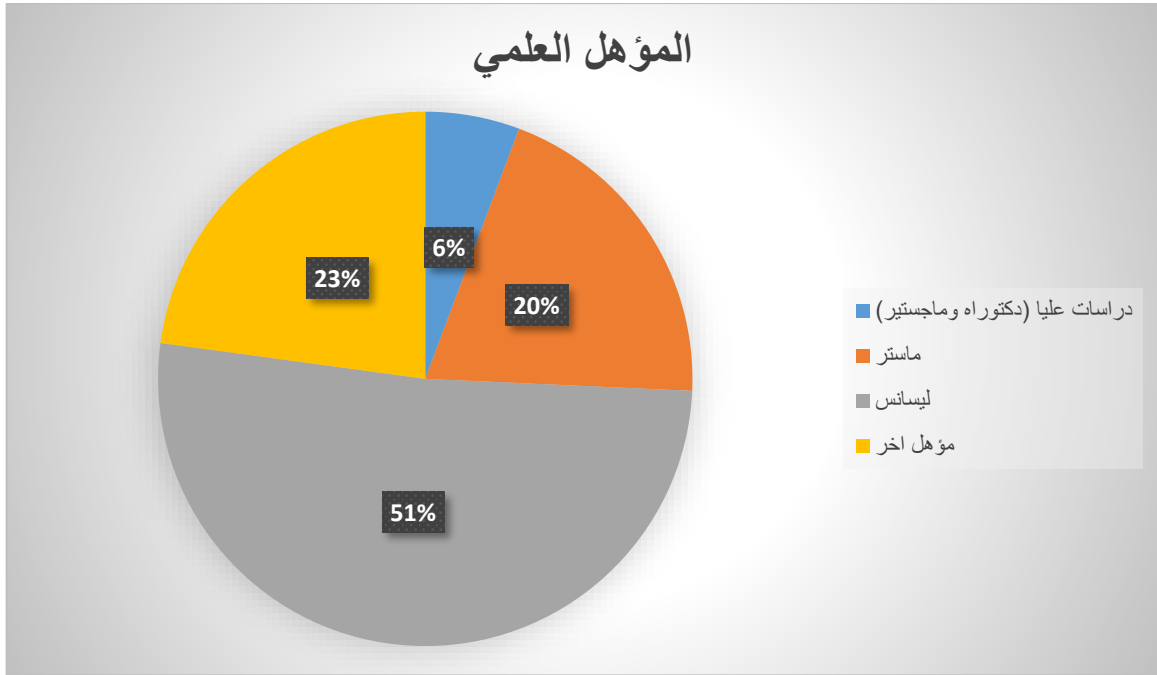
-المؤهل العلمي: يمكن تمثيل المؤهل لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (04): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	تكرار	المؤهل العلمي
51	02	دراسات عليا (دكتوراه وماجستير)
23	07	ماستر
3	18	ليسانس
23	8	مؤهل اخر
100.0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (08): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن النسبة الأكبر تعود إلى فئة الحاصلين على شهادة الليسانس، حيث مثّلوا 51% من إجمالي العينة، وهي نسبة تعكس اعتماد الإدارة بشكل أساسي على هذه الفئة من المتخرجين في التوظيف. وتليها فئة الحاصلين على مؤهلات أخرى بنسبة 23%، ثم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 20%، وأخيراً فئة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه بنسبة بلغت 6% فقط. ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة احتياجات الإدارة في الوظائف التقنية والإدارية التي غالباً ما تتطلب شهادة الليسانس كحد أدنى. أما من حيث الأثر، فإن ارتفاع نسبة المتعلمين ضمن العينة، خصوصاً من حملة الليسانس والماستر، يُعد مؤشراً إيجابياً على مستوى الوعي والفهم المتعلق بالتحول الرقمي،

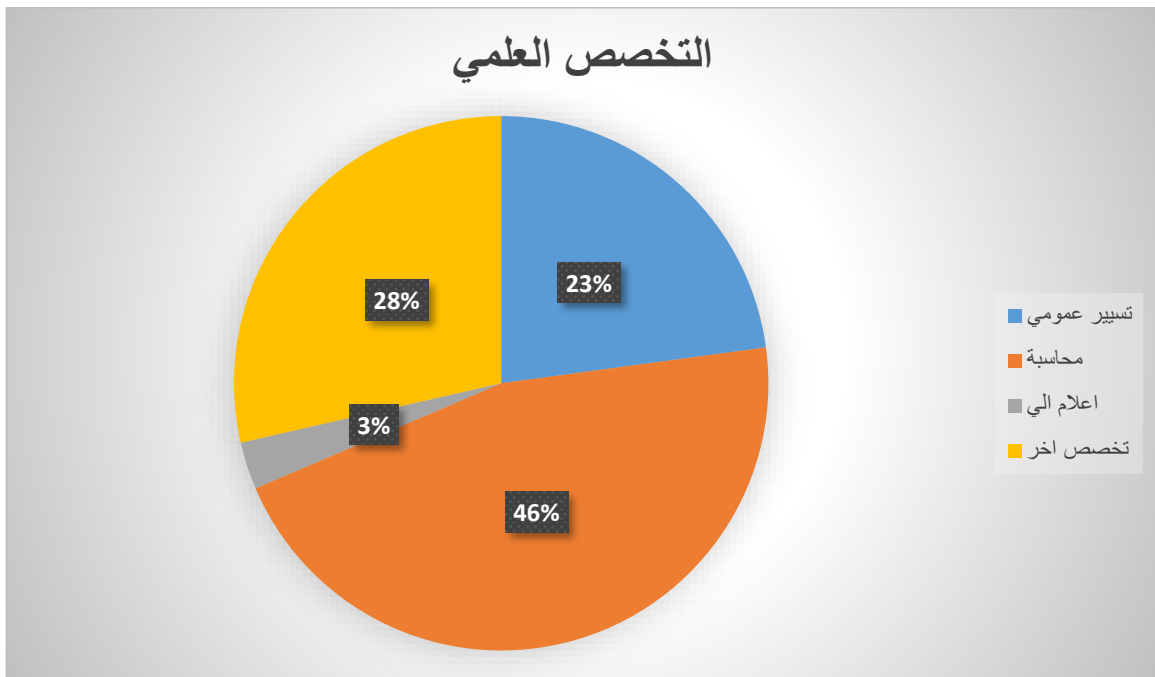
2-التخصص العلمي: يمكن تمثيل التخصصات العلمية لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 05: وصف عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	تكرار	التخصص العلمي
23	8	تسيير عمومي
46	16	محاسبة
3	1	اعلام الي
28	10	تخصص اخر
100.0	35	المجموع

المصدر من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 09: تمثيل عينة الدراسة حسب تخصص العلمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص، يتبين أن النسبة الأكبر تمثلت في تخصص المحاسبة بنسبة 46%، وهو ما يعكس الطابع المالي والإداري للإدارة محل الدراسة، إضافة إلى تركيزها على الوظائف التي

تتطلب كفاءة في المجال المحاسبي. تليها فئة الحاصلين على تخصصات أخرى بنسبة 28%، ثم فئة تخصص تسيير عمومي بنسبة 23%، وأخيراً فئة تخصص إعلام آلي بنسبة ضئيلة بلغت 3% فقط ويمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارة الذي يركز على الجوانب المالية والإدارية، مما يبرر الحضور المكثف لتخصصي المحاسبة والتسيير. في المقابل، فإن النسبة المنخفضة لتخصص الإعلام الآلي قد تُشير إلى نقص في الكفاءات التقنية المتخصصة، الأمر الذي قد يُشكّل عائقاً نسبياً في تسريع وتيرة التحول الرقمي، رغم وجود وعي إداري وموارد بشرية داعمة كما أظهرت باقي نتائج الدراسة.

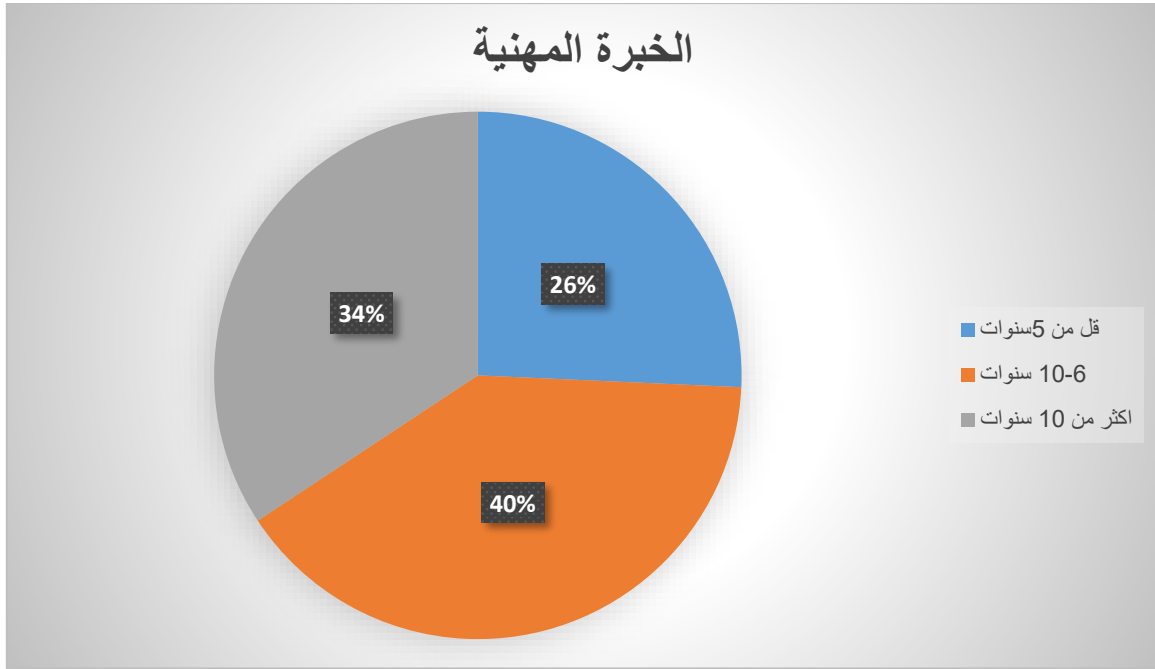
3- الخبرة المهنية : يمكن تمثيل الخبرة المهنية لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين

الجدول رقم 06: وصف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	تكرار	سنوات الخبرة
26	9	قل من 5 سنوات
40	14	6-10 سنوات
34	12	اكثر من 10 سنوات
100.0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 10: تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، بنسبة بلغت 40%، تليها فئة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 34%، في حين جاءت فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 26% فقط. ويعكس هذا التوزيع وجود غالبية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية ضمن الإدارة، وهو ما يُعزز مصداقية إجاباتهم حول واقع التحول الرقمي، بالنظر إلى معرفتهم العميقة بسير العمل داخل المصلحة الإدارية وتطورها عبر الزمن. كما أن هذه الفئات تمتلك القدرة على المقارنة بين الأساليب التقليدية والرقمية، مما يمنح تقييمهم لواقع الرقمنة بعداً أكثر موضوعية ودقة.

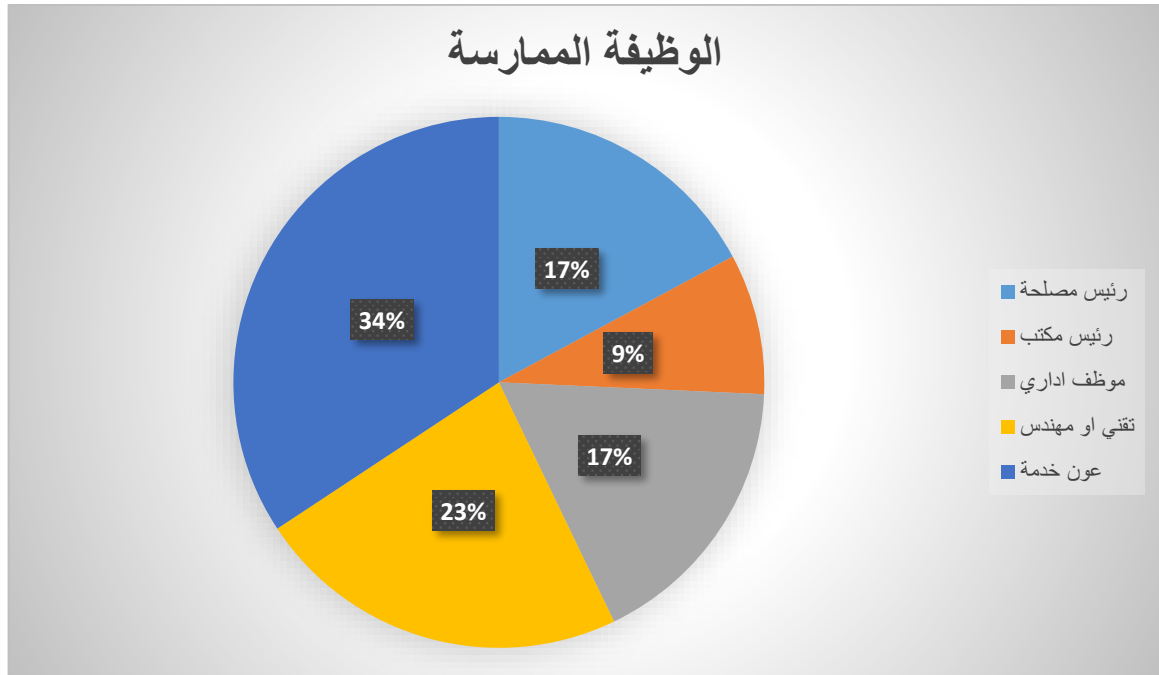
4- الوظيفة الممارسة: يمكن تمثيل الوظيفة الممارسة لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين

الجدول رقم 07: وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة الممارسة

النسبة المئوية %	تكرار	الوظيفة الحالية
17	6	رئيس مصلحة
9	3	رئيس مكتب
17	6	موظف اداري
23	8	تقني او مهندس
34	12	عون خدمة
100,0	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (11): تمثيل عينة الدراسة حسب الوظيفة الممارسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة الممارسة، يتضح أن النسبة الأكبر تعود لفئة أعوان الخدمة بنسبة 34%، تليها فئة التقنيين أو المهندسين بنسبة 23%، ثم فئة رؤساء المصالح والموظفين الإداريين بنسبة متساوية بلغت 17% لكل منهما، وأخيراً فئة رؤساء المكاتب بنسبة 9% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن جزءاً كبيراً من المشاركين في الدراسة يمارسون وظائف تنفيذية وميدانية، ما يعكس إدراكهم المباشر لواقع التحول الرقمي في الممارسات اليومية داخل الإدارة. كما أن تمثيل الفئات الإدارية والإشرافية (رؤساء المصالح والمكاتب) يُضفي بُعداً تحليلياً إضافياً، نظراً لاطّلاعهم على الجوانب التنظيمية والتخطيطية التي تُرافق عمليات التحول الرقمي. هذا التنوع في المستويات الوظيفية يساهم في توفير تقييم شامل وأكثر توازناً لواقع الرقمنة بالإدارة محل الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان

اولا : تحليل نتائج أسئلة المحور الأول

بعد تحديد خصائص العينة التي قمنا بتوجيه الإستبيان لها سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة على أفراد العينة محل الدراسة ، يتناول هذا المحور الأولي التحول الرقمي وكانت مجمل اسئلته:

جدول رقم 08: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن التحول الرقمي

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1- لدى الإدارة التي أعمل بها تصور واضح لمفهوم التحول الرقمي.	1,060	4,37	موافق تماما
2- تم اتخاذ خطوات فعلية نحو التحول الرقمي داخل الإدارة.	0,817	4,46	موافق تماما
3- توفر الإدارة بنية تحتية رقمية ملائمة (أجهزة، شبكات، منصات).	0.5910	4,66	موافق تماما
4- الموظفون تلقوا تكويناً أو دورات تدريبية حول التحول الرقمي.	1,003	4,37	موافق تماما

موافق	4,29	1,100	5- هناك دعم فعلي من الإدارة العليا لتطبيق التحول الرقمي.
موافق تماما	4,43	0,850	6- التحول الرقمي مدرج ضمن أولويات الإدارة وخططها الاستراتيجية.
موافق تماما	4,71	0,5720	7- تعتمد الإدارة التي أعمل بها على نظام معلومات موحد يربط بين مختلف مصالحها.
موافق تماما	4,46	0,852	8- يتم تقييم مدى تقدم الإدارة في التحول الرقمي وفق مؤشرات واضحة ومحددة.

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

- العبارة رقم 01 " لدى الإدارة التي أعمل بها تصور واضح لمفهوم التحول الرقمي." يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق تماما، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 1.06 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تماما تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة مما يدل على وجود نوع من التجانس في آراء الباحثين حول وضوح تصور الإدارة لمفهوم التحول الرقمي تعكس هذه النتائج إدراكاً جيداً من طرف الموظفين لمفهوم التحول الرقمي داخل إدارتهم، مما يدل على وجود وعي تنظيمي واستراتيجي مناسب بمتطلبات التحول الرقمي، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على جاهزية هذه الإدارة للانخراط في عمليات التطوير الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

- العبارة رقم 02: " تم اتخاذ خطوات فعلية نحو التحول الرقمي داخل الإدارة." أشارت نتائج إجابات أفراد العينة إلى وجود اتفاق واضح على مضمون العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب كبير من فئة "موافق تماماً"، مما يدل على تأييد قوي من قبل الباحثين لفكرة وجود تحركات فعلية نحو التحول الرقمي داخل الإدارة كما أن قيمة الانحراف المعياري (0.817) تعكس درجة تشتت منخفضة جداً، مما يدل على تقارب كبير في آراء أفراد العينة حول هذا الموضوع تشير هذه

النتائج إلى أن الإدارة لم تكن مجرد التصور النظري للتحول الرقمي، بل شرعت في تطبيق خطوات عملية على أرض الواقع، وهو ما يعكس وجود التزام حقيقي بتنفيذ برامج التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي باستخدام التقنيات الحديثة.

العبارة رقم 03 - توفر الإدارة بنية تحتية رقمية ملائمة (أجهزة، شبكات، منصات). " أظهرت نتائج الدراسة اتفاقاً قوياً من قبل أفراد العينة على توفر بنية تحتية رقمية مناسبة داخل الإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.66)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويقترب بدرجة كبيرة من "موافق تماماً". كما أن قيمة الانحراف المعياري (0.591) تعكس تشتتاً منخفضاً جداً في الإجابات، ما يدل على تجانس كبير في آراء الباحثين. تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة المعنية قد أولت اهتماماً واضحاً بتوفير المقومات التكنولوجية الأساسية الضرورية لإنجاح عملية التحول الرقمي، بما في ذلك الأجهزة والشبكات والمنصات الرقمية. كما تعكس إجابات أفراد العينة إدراكاً جيداً لأهمية البنية التحتية الرقمية في دعم هذا التحول، مما يدل على وعي تنظيمي مناسب ومتجذر بمتطلبات العصر الرقمي.

العبارة 04: "الموظفون تلقوا تكويناً أو دورات تدريبية حول التحول الرقمي." أظهرت نتائج الدراسة ميلاً قوياً لدى أفراد العينة نحو الموافقة على مضمون العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويعكس تقارباً كبيراً من فئة "موافق تماماً". كما أن قيمة الانحراف المعياري (1.003) تشير إلى درجة تشتت متوسطة، ما يعكس تبايناً طفيفاً في آراء أفراد العينة، لكنه لا يخل بالتوجه العام نحو الموافقة تعكس هذه النتائج أن الإدارة قد قامت بخطوات عملية في مجال التكوين والتدريب المتخصص في التحول الرقمي، مما يعزز من قدرات الموظفين ويؤهلهم للتعامل مع التغيرات التكنولوجية بفعالية. كما يُشير ذلك إلى وعي إداري بأهمية الاستثمار في المورد البشري كعامل حاسم في نجاح مشاريع التحول الرقمي.

العبارة 05: "هناك دعم فعلي من الإدارة العليا لتطبيق التحول الرقمي." أظهرت نتائج الدراسة اتفاقاً واضحاً من طرف أفراد العينة مع مضمون العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويقترب من فئة "موافق تماماً"، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى الباحثين بشأن دعم القيادة العليا لجهود التحول الرقمي أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.000)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة تميل إلى الانخفاض، مما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة تعكس هذه النتائج أن الإدارة العليا تلعب دوراً فعالاً في الدفع بمسار التحول الرقمي إلى الأمام، وهو ما

يعد عاملاً حاسماً في نجاح المبادرات الرقمية، نظراً لأهمية الالتزام القيادي في توفير الموارد وتذليل العقبات التنظيمية.

- العبارة رقم 06 "التحول الرقمي مدرج ضمن أولويات الإدارة وخططها الاستراتيجية". بينت نتائج الدراسة وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على مضمون هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من فئة "موافق تماماً"، مما يدل على إدراك عام بأن التحول الرقمي يُعد من أولويات الإدارة وقد بلغ الانحراف المعياري (0.850)، وهو ما يعكس تشتتاً منخفضاً نسبياً في الإجابات، بما يشير إلى وجود إجماع أو تقارب كبير في آراء الباحثين حول إدراج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للإدارة تدل هذه النتائج على أن الإدارة تنظر إلى التحول الرقمي ليس كمجرد خيار تقني، بل كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء وتطوير أساليب العمل، وهو ما يعكس وجود رؤية واضحة وتخطيط منهجي يعزز فرص نجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسة.

- العبارة رقم 07 : " -تعتمد الإدارة التي أعمل بها على نظام معلومات موحد يربط بين مختلف مصالحها". أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة توافقاً كبيراً مع مضمون العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46)، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويقترّب بشكل كبير من فئة "موافق تماماً". كما بلغ الانحراف المعياري (0.572)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت منخفضة جداً في الآراء، مما يعكس تجانساً كبيراً في إجابات الباحثين تعكس هذه النتائج أن الإدارة المعنية تعتمد بالفعل على نظام معلومات موحد يربط بين مختلف المصالح والوحدات، وهو ما يعد مؤشراً مهماً على نضج البنية الرقمية للإدارة. كما يعزز هذا النظام من التنسيق الداخلي وتدفق المعلومات بشكل سلس، مما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية ويدعم جهود التحول الرقمي بشكل مستدام..

- العبارة رقم 08 : يتم تقييم مدى تقدم الإدارة في التحول الرقمي وفق مؤشرات واضحة ومحددة.. أظهرت نتائج الدراسة اتجاهًا قوياً من طرف أفراد العينة نحو الموافقة على مضمون العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، وبدرجة قريبة جداً من "موافق تماماً". أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.852)، وهو ما يدل على تشتت منخفض نسبياً، ما يعكس توافقاً واسعاً بين آراء الباحثين. تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تعتمد آليات موضوعية ومحددة لقياس مدى التقدم المحرز في عملية التحول الرقمي، مما يعكس وجود إطار رقابي وتقييمي يساعد في توجيه الجهود وتصحيح المسار عند الضرورة. كما

يُعد توفر مؤشرات أداء رقمية واضحة دليلاً على احترافية الإدارة في التعامل مع هذا التحول وفق منهجية علمية ومدروسة.

اولا : تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني

بعد تحديد خصائص العينة التي قمنا بتوجيه الإستبيان لها سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة على أفراد العينة محل الدراسة ، يتناول هذا المحور الأول أداء الإدارة العمومية وكانت مجمل اسئلته:

جدول رقم 09: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن المحور الثاني أداء الإدارة العمومية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1-الإدارة تستجيب بسرعة لطلبات المواطنين	0,993	4,31	موافق
2-الموارد البشرية في الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء مهامها بكفاءة.	1,035	4,40	موافق
3-يتم استخدام مؤشرات تقييم الأداء بشكل دوري.	0,781	4,51	موافق تماما
4-التنسيق بين مختلف المصالح داخل الإدارة يتم بشكل فعال.	0,591	4,66	موافق تماما
5-الإدارة تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.	0,695	4,60	موافق تماما
6-الإدارة تعمل على تطوير مهارات موظفيها بانتظام	0.8530	4,49	موافق تماما

موافق تماماً	4,17	1,071	7- الإدارة تعتمد على أدوات رقمية لتتبع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
موافق تماماً	4,23	1,114	8- يتم إشراك المواطنين في تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم.

العبارة 01: "الإدارة تستجيب بسرعة لطلبات المواطنين" أظهرت نتائج الدراسة ميلاً واضحاً نحو الموافقة التامة على هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع تقارب معتبر من درجة "موافق تماماً". أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.993)، وهو ما يشير إلى تشتت متوسط يميل إلى الانخفاض، مما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة تعكس هذه النتائج أن الإدارة بولاية خنشلة قد أحرزت تقدماً ملموساً في تحسين مستوى التفاعل مع المواطنين، من خلال تسريع الاستجابة لطلباتهم، وهو ما يُعد من أهم مؤشرات نجاح التحول الرقمي في القطاع الإداري. كما يدل ذلك على أن الرقمنة قد بدأت تؤتي ثمارها على مستوى الخدمات، من حيث الفعالية والسرعة في تلبية احتياجات المرتفقين.

العبارة 02: "الموارد البشرية في الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء مهامها بكفاءة." أظهرت نتائج الدراسة اتفاقاً ملحوظاً بين أفراد العينة حول هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.40)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويعكس تقارباً كبيراً من فئة "موافق تماماً". أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.035)، مما يشير إلى تشتت متوسط في الإجابات، إلا أن الاتجاه العام يميل بقوة نحو الموافقة تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً من طرف الموظفين في ولاية خنشلة لكفاءة الموارد البشرية داخل الإدارة، ما يدل على أن العنصر البشري يتمتع بمستوى تأهيل جيد يمكنه من مواكبة متطلبات العمل، وخاصة في سياق التحول الرقمي. كما تُبرز هذه النتيجة دور التكوين، والخبرة، والدعم المؤسسي في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية.

العبارة 03: "يتم استخدام مؤشرات تقييم الأداء بشكل دوري." أظهرت نتائج الدراسة توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، ويقترّب بشكل واضح من فئة "موافق تماماً". كما بلغ الانحراف المعياري (0.781)، ما يعكس تشتتاً منخفضاً نسبياً في الإجابات، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين تشير هذه النتائج إلى اعتماد الإدارة على نظام دوري ومنهجي لتقييم الأداء، عبر مؤشرات محددة وموضوعية، مما يعزز من قدرة الإدارة على

متابعة تقدمها في تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل مستمر وفعال. ويُعتبر هذا التقييم الدوري عاملاً مهماً في ضمان استمرارية التحسين والتطوير الإداري.

- العبارة رقم 04 " التنسيق بين مختلف المصالح داخل الإدارة يتم بشكل فعال. " أظهرت نتائج الدراسة اتفاقاً واسعاً من جانب أفراد العينة حول فاعلية التنسيق بين مصالح الإدارة المختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.66)، مما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من "موافق تماماً". أما الانحراف المعياري فبلغ (0.591)، وهو ما يدل على تشتت منخفض جداً في الإجابات، مما يعكس توافقاً كبيراً في آراء المبحوثين تعكس هذه النتائج وجود بنية تنظيمية متماسكة داخل الإدارة تتيح تواصلًا وتنسيقاً فعالاً بين وحداتها ومصالحها المختلفة، وهو عنصر أساسي في نجاح عمليات التحول الرقمي وضمان سير العمل بشكل سلس وفعال.

- العبارة رقم 05 : "الإدارة تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن. " أظهرت نتائج الدراسة توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول اهتمام الإدارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60)، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع تقارب واضح من درجة "موافق تماماً". كما بلغ الانحراف المعياري (0.695)، مما يدل على تشتت منخفض نسبياً في الإجابات، وهو ما يعكس اتفاقاً واسعاً على هذا الجانب تعكس هذه النتائج التزام الإدارة في ولاية خنشلة بتحسين الخدمات، مما يدل على إدراكها لأهمية رفع مستوى رضا المواطنين وتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة، وهو أمر يعزز من نجاح التحول الرقمي ويعكس نضجاً إدارياً ملحوظاً.

- العبارة رقم 06: " الإدارة تعمل على تطوير مهارات موظفيها بانتظام الموجودة أظهرت نتائج الدراسة توافقاً عالياً بين أفراد العينة مع مضمون هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46)، مما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تماماً". كما سجل الانحراف المعياري (0.852)، مما يشير إلى تشتت منخفض نسبياً في الإجابات، وهو ما يعكس وجود إجماع نسبي بين أفراد العينة تعكس هذه النتائج التزام الإدارة في ولاية خنشلة بتطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر، إضافة إلى حرصها على دقة وصحة المعلومات المالية، وهو ما يعزز من جودة الأداء الإداري والشفافية المالية، ويدعم استدامة عمليات التحول الرقمي في الإدارة.

- العبارة 07- الإدارة تعتمد على أدوات رقمية لتتبع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. أظهرت نتائج الدراسة توافقاً كبيراً بين أفراد العينة على صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49)، وهو ما يصنف ضمن

فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا". كما بلغ الانحراف المعياري (0.853)، مما يدل على تشتت منخفض نسبيًا في الآراء، ويعكس توافقًا عاليًا بين أفراد العينة تعكس هذه النتائج أن الإدارة في ولاية خنشلة تعتمد على تقنيات وأدوات رقمية فعالة تساعد في متابعة تقدم تنفيذ المهام وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز من جودة الأداء ويسهم في رفع مستوى التنظيم والشفافية داخل الإدارة.

- العبارة 8- يتم إشراك المواطنين في تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم. أظهرت نتائج الدراسة اتجاهًا إيجابيًا من جانب أفراد العينة نحو الموافقة على هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع تقارب جيد من درجة "موافق تمامًا". أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.017)، مما يشير إلى تشتت متوسط نسبيًا في الإجابات، وهو ما يعكس وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة بولاية خنشلة تبدي اهتمامًا ملحوظًا بإشراك المواطنين في عملية تقييم جودة الخدمات، وهو مؤشر مهم على تبني ممارسات شفافة وتشاركية تهدف إلى تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة، وتعزيز ثقة المرتفقين في الإدارة.

ثانيا : تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث

يتناول هذا المحور انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية وسنقوم في مايلي بتحليل عبارته .
جدول رقم 09: الانحراف المعياري ومتوسط حسابي والاتجاه العام لعينة عن المحور الثالث انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1-أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	0,847	4,60	موافق تماما
2-سأهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين.	0,973	4,37	موافق تماما
3-قلّص التحول الرقمي من نسبة الأخطاء في المعاملات الإدارية.	0.818	4,51	موافق تماما
4-تحول الرقمي زاد من رضا المواطنين عن أداء الإدارة	0 ,917	4,43	موافق تماما
5-التحول الرقمي سهّل الحصول على الخدمات العمومية عن بُعد.	0 ,951	4,51	موافق تماما
6-ساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري.	1,027	4,34	موافق تماما
7-أدى التحول الرقمي إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية.	0,847	4,60	موافق تماما

موافق تماماً	4,37	0,973	8- ساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة.
--------------	------	-------	---

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

- العبارة 1- أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. " أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة اتفقوا مع هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23)، وهو يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تماماً". بينما بلغ الانحراف المعياري (1.114)، مما يشير إلى تشتت متوسط في الإجابات، يعكس وجود بعض التباين في وجهات النظر بين أفراد تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً لتحسين جودة الخدمات نتيجة للتحول الرقمي، مما يدل على أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في رفع مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالرغم من وجود بعض الاختلافات في تقييم مدى هذا التحسن.

العينة

- العبارة رقم 2- ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين. " أظهرت نتائج الدراسة توافقاً كبيراً بين أفراد العينة مع مضمون هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وهو ما يندرج ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تماماً". كما بلغ الانحراف المعياري (1.06)، مما يعكس تشتتاً معتدلاً في الإجابات، مع وجود إجماع عام بين أفراد العينة تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل فعال في رفع كفاءة أداء الموظفين، مما يدعم تحسين جودة العمل ويعزز من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

- العبارة رقم 03 : " -قلص التحول الرقمي من نسبة الأخطاء في المعاملات الإدارية. " أظهرت نتائج الدراسة اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، مما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تماماً". أما الانحراف المعياري فبلغ (0.973)، مما يدل على تشتت منخفض نسبياً في الإجابات، وهو ما يعكس توافقاً كبيراً بين المبحوثين. تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تقليل نسبة الأخطاء في المعاملات الإدارية، مما يعزز دقة العمليات ويقلل من الهدر الإداري، ويعكس مدى المعرفة المناسبة لأفراد العينة بموضوع الدراسة.

- العبارة رقم 4-تحول الرقمي زاد من رضا المواطنين عن أداء الإدارة" أظهرت نتائج الدراسة توافقًا عاليًا بين أفراد العينة مع مضمون هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا". كما سجل الانحراف المعياري (0.818)، مما يدل على تشتت منخفض نسبيًا في الإجابات، ويعكس توافقًا كبيرًا بين آراء المبحوثين تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي قد أسهم بشكل ملموس في رفع مستوى رضا المواطنين عن جودة أداء الإدارة، مما يعكس نجاح السياسات الرقمية في تحسين تجربة المرتفقين وتعزيز العلاقة بين الإدارة والجمهور.

العبارة 05: "التحول الرقمي سهّل الحصول على الخدمات العمومية عن بُعد. أظهرت نتائج الدراسة توافقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا". كما بلغ الانحراف المعياري (0.917)، مما يشير إلى تشتت منخفض نسبيًا في الإجابات، ويعكس توافقًا واضحًا بين آراء أفراد العينة تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم بفعالية في تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العمومية عن بُعد، مما يعكس تحسُّنًا في جودة الخدمات ويُعزز من راحة المرتفقين ويُسهّم في تقليل الإجراءات الروتينية والازدحام الإداري.

- العبارة 06-ساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري." أظهرت نتائج الدراسة توافقًا كبيرًا بين أفراد العينة مع مضمون هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا". وسجل الانحراف المعياري (0.951)، مما يشير إلى تشتت منخفض نسبيًا في الإجابات، ويعكس توافقًا ملحوظًا بين آراء أفراد العينة تعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا لدور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل الإدارة، والمساهمة الفعّالة في مكافحة الفساد الإداري، مما يعزز من مصداقية الإدارة ويُسهّم في بناء ثقة أكبر بين الإدارة والمواطنين.

- العبارة 07: "أدى التحول الرقمي إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية." أظهرت نتائج الدراسة اتفاقًا واسعًا بين أفراد العينة على هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، وهو يصنف ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا". أما الانحراف المعياري فبلغ (1.027)، مما يشير إلى تشتت متوسط نسبيًا في الإجابات، لكنه يعكس توافقًا كبيرًا في وجهات نظر أفراد العينة تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم بفاعلية في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية، مما أدى إلى تقليص الوقت المطلوب لإنجازها، وهو ما يعزز من كفاءة الأداء الإداري ويرتقي بمستوى الخدمة المقدمة للمواطنين.

- العبارة 08- ساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة.. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة اتفقوا مع هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,37)، مما يندرج ضمن فئة "موافق"

على مقياس ليكرت الخماسي، مع اقتراب واضح من درجة "موافق تمامًا تعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا لدور التحول الرقمي في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل الإدارة، من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة وسريعة، مما يسهل عمليات التخطيط والتنفيذ ويعزز كفاءة الأداء الإداري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب على تحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال إيجاد علاقة بينهم بمعاملة ارتباط بيرسون.

الفرضية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة.

جدول رقم (10): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة.

الاحصاءات	البيان	الجزء
0,834**	معامل الارتباط	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أداء الإدارة العمومية في ولاية خنشلة.
0,01	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل: وع عند دراسة علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وأداء الإدارة العمومية، تبين وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.834 عند مستوى دلالة 0.01. وتعكس هذه النتيجة وجود علاقة وثيقة ومباشرة، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الإدارة العمومية هذا الارتباط القوي يعكس أن الإجراءات والتقنيات الرقمية المتبعة داخل الإدارة تؤدي إلى رفع كفاءة العمليات، تسريع إنجاز

المعاملات، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز شفافية الأداء. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في التحول الرقمي يعد من العوامل الأساسية لتحقيق تقدم ملموس في فعالية وكفاءة الإدارة العمومية.

الفرضية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟

جدول رقم (11): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟

الجزء	البيان	الإحصاءات
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لافراد العينة في ولاية خنشلة؟	معامل الارتباط	0,738
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	35

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS لتحليل دور التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العمومية لدى أفراد عينة ولاية خنشلة. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.738)** عند مستوى دلالة) 0.01. (تعكس هذه النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التحول الرقمي وأداء الإدارة العمومية، مما يؤكد أن زيادة تطبيقات الرقمنة تسهم بشكل ملموس في تحسين فعالية وكفاءة العمليات الإدارية. وبناءً عليه، يُمكن التأكيد على أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز جودة الخدمات الإدارية في ولاية خنشلة.

خلاصة الفصل :

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على أفراد عينة من إدارة ولاية خنشلة اتجاهًا واضحًا وإيجابيًا نحو مفهوم التحول الرقمي وتطبيقه داخل الإدارة. فقد عبّر أغلب المبحوثين عن موافقتهم التامة أو القريبة من التامة على العبارات المتعلقة بعدة جوانب أساسية للتحول الرقمي، بدءًا من وضوح التصور الإداري له، مرورًا بتوفر البنية التحتية الرقمية، وانتهاءً بدعم الإدارة العليا والتدريب المكثف للموظفين المتوسّطات الحسابية المرتفعة التي تراوحت بين 4.29 و4.66، والانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا، تعكس توافقًا عاليًا بين آراء أفراد العينة، مما يدل على وجود وعي معرفي جيد ومشترك حول موضوع الرقمنة وأهميتها داخل الإدارة كما بيّنت النتائج أن الإدارة لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل شرعت فعليًا في اتخاذ خطوات عملية، مثل توفير بنية تحتية متطورة، ونظام معلومات موحد يربط مختلف مصالح الإدارة، بالإضافة إلى إدراج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للإدارة. كما أن تقييم الأداء وفق مؤشرات واضحة ومحددة يعكس نضجًا تنظيميًا في متابعة التقدم وتوجيه الجهود على مستوى الموارد البشرية، ظهر أن الموظفين مؤهلون ومزودون بالتكوين اللازم، ما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التقنيات الرقمية بكفاءة، مع وجود دعم واضح من الإدارة العليا يشكل عاملاً محفزًا وحاسمًا لنجاح عمليات التحول أخيرًا، أظهرت الدراسة تجاوبًا إيجابيًا من الإدارة في الاستجابة السريعة لطلبات المواطنين، مما يدل على تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو مؤشر حيوي على فعالية المبادرات الرقمية في الولاية خنشلة بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن إدارة ولاية خنشلة تتمتع بمدى جاهزية ملحوظ للتحول الرقمي، مع وجود عوامل مساعدة قوية من الناحية التقنية والبشرية والإدارية، مما يضعها في موقع جيد للاستفادة من مزايا الرقمنة في تحسين الأداء وتعزيز التفاعل مع المواطنين.

خاتمة

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده عصرنا الحديث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح التحول الرقمي في الإدارة العمومية ضرورة ملحة لمواكبة هذا التقدم وتلبية متطلبات المجتمعات الحديثة. يمثل التحول الرقمي الشريان الحيوي للمؤسسات والقطاعات المختلفة، مما يستوجب تكثيف الجهود لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لإنجاحه. لقد تم بالفعل تبني الرقمنة في العديد من المجالات الإدارية، حيث تم إدخال التقنيات الرقمية في صلب العمل الإداري بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتلبية تطلعاتهم بشكل أمثل. هذا التحول يعني الابتعاد عن الأنظمة التقليدية القديمة والانتقال تدريجياً إلى أنظمة حديثة تركز على السرعة والجودة في تقديم الخدمات، مما يجعل الرقمنة ركيزة أساسية لتطوير المصالح الإدارية وتحقيق أهدافها، فضلاً عن رفع مستوى الأداء الإداري العمومي لمواكبة التطور في البنى الإدارية. تعكس هذه الدراسة هذه النتائج، متسقة مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التحول الرقمي في تعزيز أداء المؤسسات. يُعد التحول الرقمي اليوم خطوة استراتيجية حتمية لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. من خلال دراسة حالة ولاية خنشلة، اتضح أن الرقمنة ليست مجرد إدخال للتقنيات الحديثة في العمل الإداري، بل هي عملية شاملة تستلزم تأهيل الموارد البشرية، تحديث البنية التحتية، وتطوير الآليات التنظيمية والإدارية. أظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي ساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى أداء الموظفين، وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية. كما بينت الدراسة أن نجاح هذا التحول يتطلب تخطيطاً دقيقاً، دعماً مالياً وتقنياً مستمراً، واستجابة سريعة للتحديات التي قد تعترض التنفيذ. لذلك، فإن الرقمنة تمثل المستقبل الواعد للإدارة العمومية في ولاية خنشلة، وهي بوابة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي تطلعات المجتمع بشكل فعال ومستدام.

أولاً: النتائج النظرية

تشمل أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة النقاط التالية:

- ضرورة تدريب الموظفين الإداريين لتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإدارة الجديدة.
- تسهم الرقمنة في تبسيط عمليات الرقابة باستخدام شبكات الاتصال، وتحسين أمن المعلومات من خلال التشفير وبرامج الحماية المستمرة، مما يعزز من مسؤولية الموظفين وجدديتهم.

- الرقمنة تساعد في حل العديد من الإشكالات التنظيمية والإدارية، عبر تعزيز الشفافية والنزاهة وتطوير أساليب الإدارة العامة.

- تشجع الرقمنة على إبداع أفكار جديدة بين الموظفين والمتعاملين، مما يثري بيئة العمل ويحفز الابتكار.

- ضمان توفر الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المناسبة، مع تحقيق تكامل تنظيمي وإداري ناجح لدعم التحول الرقمي.

- تسهم الرقمنة في تقليل الفجوة بين الإدارة والمواطن عبر تقديم خدمات دقيقة وسريعة، وتقليل الجهد والتكاليف الإدارية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال تحليل بيانات استمارة الاستبيان الخاصة بدراسة حالة بلدية خنشلة، تم التوصل إلى النتائج العملية التالية:

-التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة كخطوة أساسية لتحديث وتطوير العمل الإداري في المؤسسات العمومية.

-تفعيل نشاطات الولاية وسهولة أداء الموظفين لمهامهم، خاصة في استقبال المواطنين والتعامل معهم.

-تقليل الوقت والجهد اللازمين للتواصل بين الإدارة والمواطنين، مما أدى إلى تفاعل أفضل وأسرع.

-ارتفاع مستوى أداء الموظفين بعد إدخال أدوات وتقنيات حديثة، مما أدى إلى تحسين جودة العمل.

-زيادة ثقة المواطنين في الخدمات الولاية بسبب استخدام الرقمنة في العمليات المرتبطة بهم بشكل مباشر.

-ضرورة توفير المقومات الأساسية مثل البنية التحتية التقنية لضمان نجاح تنفيذ الرقمنة.

تحسين الصورة الذهنية لموظفين ولاية خنشلة بفضل التحول الرقمي، مما يعزز ثقة المجتمع المحلي.

ثالثاً: التوصيات

لمواكبة التطورات في مجال التحول الرقمي، توصي الدراسة باتخاذ الإجراءات التالية:

- الاستثمار في تطوير وتنمية الكوادر البشرية عبر تنظيم دورات تدريبية متخصصة ومتجددة.
- تعزيز الأمن السيبراني لضمان حماية المعلومات وسريتها من التهديدات.
- إزالة العقبات التي تعيق تنفيذ التحول الرقمي، والعمل على تسهيل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.
- جذب وتوظيف كفاءات متخصصة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- تطبيق الأنظمة واللوائح الداعمة للتحويل الرقمي وتسهيل عمليات التنفيذ.
- توفير خدمة الإنترنت وإنشاء موقع إلكتروني رسمي للبلدية، مع نشر التوعية بأهمية الرقمنة.
- اعتماد سياسات تحفيزية لتشجيع تقديم الخدمات عبر الوسائط الرقمية.
- تخصيص موارد مالية مناسبة لتطوير البرمجيات والتطبيقات المستخدمة.
- العمل على تحديث مستمر للأجهزة والمعدات التقنية لضمان جودة الخدمات

رابعاً: آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي تناولناها وكان محورها الأساسي التحول الرقمي وانعكاساته على أداء الإدارات العمومية، وبما أننا اخترنا الولاية كميدان للدراسة، صادفتنا خلال أبحاثنا في الأدبيات والأبحاث التي لها علاقة بموضوع دراستنا أفكار عديدة يمكن أن تكون مواضيع مكملة لموضوع دراستنا ، ربما يساهم فيها الباحثين في إثراء مجال البحث والدراسات في هذا الميدان وإثراء المكتبة بهذا النوع من المواضيع التي تعتبر حديثة في ميدان علوم التسيير والإدارة بشكل عام، نخص بالذكر المواضيع التالية:

1. استراتيجيات التحول الرقمي التي تركز على البنية المؤسسية والنضج الرقمي
2. إدارة التغيير والتبني الثقافي للتحول الرقمي في مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر
3. دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة.
4. أهمية التحول الرقمي في توليد المعرفة.

قائمة المصادر والمراجع



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

الكتب:

- الحلو، ماجد راغب: علم الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
- مكاوي، حسن عماد: تكنولوجيا الحديثة في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
- عبد الحميد، محمد: نظريات العالم واتجاهات التأثير، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- دليو، فضيل: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال: NTIC/NICT المفهوم، الاستعمالات، الآفاق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

الاطروحات والرسائل:

- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- زمورة، جمال: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023.
- فاطمة الزهراء: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.

مؤتمرات:

- مازن، شريف عبد الحميد: إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

المجلات:

- فرطاس، فتيحة: "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، 2016.

- منزر، وزرفة بولقواس "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2020.
- فني، فضيلة: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية -"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، 2017.
- فاخر، أماني: "المحددات المؤسسية لتدفقات التجارة الدولية: دراسة تطبيقية على مصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 2، مصر، 2018.
- هادي، سهيل: "الاستقرار السياسي: دراسة في المؤشرات وعوامل التحقيق"، دراسات وأبحاث - المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، سبتمبر 2018.
- الملا، لؤلؤة يوسف، محمد حسين أحمد، عبد الرحمن مصطفى الفرماوي: "إطار محاسبي مقترح لمؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي الحكومي في دولة الكويت (دراسة تطبيقية)"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، السنة 2022
- مسون، توفيق، وبوعلام، هو: "التحول الرقمي للإدارة العامة: الآفاق والإكراهات المصاحبة"، مجلة السياسة العامة، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، السنة 2023.
- بوعمامة، مريم، وبوهدة، شهرزاد: "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2020.
- قديد، فوزية، وبوبكر، عبد القادر: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية بلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية، 2021
- مندورة، محمد حسن: "أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسة العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سوريا"، الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، سوريا، 2021. - وهبة، أمل، وقارة، ابتسام: "التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 8، العدد 01، الجزائر، 2022.
- السواط، طلعت عوض الله، والعربي، ياسر سابر: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)"، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، 2022.
- محمد، عبد الرحمن حسن: "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد 4، عدد 3، 2020.

- بن أحمد، فاطمة الزهراء، وبن أحمد، نادية: "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.

المصادر الأجنبية:

-Guta, Anca Jarmila: "Characteristics of Public Sector Management", Annals of the University of Petrosani, Economics, Vol.12, No.4, 2012.

- United Nations Committee of Experts on Public Administration: Definition of Basic Concepts and Terminologies in Governance and Public Administration, New York, 2006.

- Guzman-Ortiz, C., et al.: "Impact of Digital Transformation on the Individual Job Performance of Insurance Companies in Peru", International Journal of Data and Network Science, Vol. 4, No. 4, 2020.

- Gudergan, Gerhard, and Paul Mugge: "The Gap Between the Practice and Theory of Digital Transformation," January 2017.

- Zaoui, A., Boudaoud, F., & Hasseb, M.: "L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire", Revue d'excellence pour la recherche, Vol. 5, No. 1, 2021.

الملاحق



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

استمارة استبيان مقدمة لموظفي ولاية خنشلة

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، أتوجه إليكم بالشكر والاحترام راجيا منكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع حول انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية من خلال تفضلكم. بالإجابة على جملة من الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة وهذا لمعرفة وجهة نظركم كموظفين بولاية خنشلة؛ ونظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح وتحليل موضوع البحث، نرجو منكم التعاون معنا وملئ جميع بيانات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما يسهل علينا إنجاز وتقييم موضوع الدراسة بشكل أفضل؛ علما بأن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

من اعداد الطلبة:

- الياس بن عباس

- هيثم ضياء الدين حقااص

الموسم الجامعي: 2025/2024

القسم الأول: معلومات عامة عن المبحوثين

يرجى وضع علام (x) في المكان المناسب.

1-العمر:

أقل من 25 سنة

- من 26 سن إلى 30 سنة

- من 31 سن إلى 40 سنة

2-المؤهل العلمي:

دراسات عليا (دكتوراه وماجستير) ماستر ليسانس

مؤهل اخر

3-التخصص العلمي:

تسيير عمومي محاسبة اعلام الي تخصص اخر

4-عددسنوات الخبرة :

اقل من 5سنوات 6-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

5-المنصب:

رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف اداري تقني او مهندس

عون خدمة

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علام (x) في المكان المناسب.

المحور الأول: التحول الرقمي

موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارات
					1- لدى الإدارة التي أعمل بها تصور واضح لمفهوم التحول الرقمي.
					2- تم اتخاذ خطوات فعلية نحو التحول الرقمي داخل الإدارة.
					3- توفر الإدارة بنية تحتية رقمية ملائمة (أجهزة، شبكات، منصات).
					4- الموظفون تلقوا تكويناً أو دورات تدريبية حول التحول الرقمي.
					5- هناك دعم فعلي من الإدارة العليا لتطبيق التحول الرقمي.
					6- التحول الرقمي مدرج ضمن أولويات الإدارة وخططها الاستراتيجية.
					7- تعتمد الإدارة التي أعمل بها على نظام معلومات موحد يربط بين مختلف مصالحها.
					8- يتم تقييم مدى تقدم الإدارة في التحول الرقمي وفق مؤشرات واضحة ومحددة.

المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارات
					1- الإدارة تستجيب بسرعة لطلبات المواطنين

					2- الموارد البشرية في الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء مهامها بكفاءة.
					3- يتم استخدام مؤشرات تقييم الأداء بشكل دوري.
					4- التنسيق بين مختلف المصالح داخل الإدارة يتم بشكل فعال.
					5- الإدارة تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
					6- الإدارة تعمل على تطوير مهارات موظفيها بانتظام
					7- الإدارة تعتمد على أدوات رقمية لتتبع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
					8- يتم إشراك المواطنين في تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم.

الخور الثالث: انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
2- ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين.					
3- قلّص التحول الرقمي من نسبة الأخطاء في المعاملات الإدارية.					
4- تحول الرقمي زاد من رضا المواطنين عن أداء الإدارة					
5- التحول الرقمي سهّل الحصول على الخدمات العمومية عن بُعد.					
6- ساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري.					

7- أدى التحول الرقمي إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز
المعاملات الإدارية.

8- ساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل
الإدارة.

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
العلمي والبحث
العلمي
جامعة عباس لغرور
خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والإدارة التجارية

تتمنى في: 2025/03/18

الرقم: 41/ 141/ 2025

إلى السيد: بعبودية التفتين والشؤون العامة لولاية خنشلة

تسليم مهلة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	الاسم واللقب
عيسى اليوس	حفاص هيثم ضياء الدين	تاريخ ومكان الأرياء
2002-07-16	2002-10-05	رقم التسجيل
34048622	34049552	

عنوان التقرير: التحول الرقمي وانعكاساته على أداء الإدارة العمومية* الجامعات المحلية *

وذلك من أجل إجراء ترميم تطبيقي لدى مؤسستكم .

شعبان بن سمير
رئيس القسم

Menu



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
MINISTRE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية الشباك الموحد

عقد الميلاد
Acte de naissance

عقد الميلاد رقم 12 خ
Acte de naissance n°12S

عقد الوفاة
Acte de décès

عقد الزواج
Acte de mariage

شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق، عدم إعادة الزواج
Certificat non mariage, non divorce, non remariage

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales

[Wilaya: Khenchela](#)

[Commune: Khenchela](#)

[Agent: AING40](#)

Saisie

Validation

Modification

Consultation

Quitter

Recherche

::: POOL DE SAISIE :::

Année de l'acte: Démarrer

Annuler


Changement du langage

Changer Mot de passe

العربية Français

السنة رقم العقد السجل ب نسخ يوم ب اللقب الإسم تاريخ الميلاد مكان الميلاد أين (ت) و Valid. Modif.

Recherche multi-critères

 Recherche multi-critères

Année: 2020 السنة N° Acte: 1 رقم العقد
 Poste: Madrid, Ambassade المركز

Nom: _____ اللقب
 Prénom: _____ الاسم

Date de Naissance: ____/____/____ تاريخ الميلاد
 Lieu naissance: _____ مكان الميلاد

Prénom père: _____ اسم الأب
 Nom mère: _____ لقب الأم
 Prénom mère: _____ اسم الأم

Afficher uniquement les actes non validés



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



MINISTRE DE L'INTERIEUR, DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Commune: Khenchela

Acte de naissance

Type acte Extrait Intégral

Wilaya

Commune

Année de l'acte

N° de l'acte

Position

Nbre de Copies

n° inconnu Imprimer état vierge Annuler

MCI AT 2022

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales



Année de l'acte: 2025 N° de l'acte: 00036

Informations de l'état civil Suite

Nom(*)

Prénom(*)

Né (e) le Présumé

Né (e) à

Heure

du sexe(*)

Fils (lle) de

et de

Domicilié à

Nationalité(*)

Nom Latin(*)

Prénom Latin(*)

Suite >>

شهادة الميلاد

رقم السجل: 02

المسجل: *CHAHIDA*

المولود: ب. *CHAHIDA*

في: 2020.01.01

من جنس: *بن*

عمره: *02* سنة، المولود في *01* من *01* من *2020*

في *01* من *01* من *2020*

المهنة: *عالم*

و *بن*

عمرها *02* سنة، المولودة في *01* من *01* من *2020*

في *01* من *01* من *2020*

المهنة: *عالم*

السكان: *عالم*

حرر في *01* من *01* من *2020*

على الساعة *01* من *01* من *2020*

من طرف *CHAHIDA*

عمره *02* سنة، المولود في *01* من *01* من *2020*

في *01* من *01* من *2020*

ويعد التلاوة *CHAHIDA*

الكاتب السابقة للإسم واللقب
CHAHIDA



Wilaya: **KHENCHELA**
Commune: **SIEGE_WIL**

الولاية، **خنشلة**
البلدية، **مقر الولاية**

إحصاء المواطنين
المعنين بالخدمة الوطنية
لصفحة 2028

- التسجيل
- طباعة جدول الإحصاء
- معاونة المولودين والبلدية ومولدون خارجا
- الإحصائيات
- قائمة المسجلين بالبلدية

- إضافة المستخدم
- توقيف مستخدم
- تغيير كلمة المرور
- مساعدة
- خروج

Utilisateur ----- المستخدم

Nom: DGAR40

Niveau de Privilège: 5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

- Administration Niveau Wilaya
- Modification
- Yours Interne
- Statistiques Contrôle
- Contrôle
- Ajouter Contrôle
- Fiche Confirmation
- Statistiques
- Contrôle Utilisateur
- Changement Mot De Passe

Wilaya: **KHENCHELA** رقم الصفحة: 1/1

Commune: **SIEGE_WIL**

Agence: **KHENCHELA - SIEGE_WIL - DRAGAR** Date: 22/05/2023

الولاية

Carte d'Immatriculation

Suivi Correction des anomalies

Tapez ici pour ajouter quelques anomalies

Recherche Multiple / Suppression

Carte

Calculations Par Agence / commune

Recherche Par Mot-clé:

Etat question F Contrôle:

Etat question Contrôle Anomalie:

Quitter

Menu Principal

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تسجيلات الحج لموسم 2025

WILAYA

 Consultation Inscrits >70 ans	 Suivi des Inscrits	إضافة مستخدم 
 Selection des Inscrits >70 ans	 Suivi des Passeports	تعديل الرقم السري 
 Suivi /modification Réussi >70 ans	 Suivi des Tirés au Sort	إهداف /تعديل مستخدم 
 PV Wilaya	 Suivi des Inscription Hors Quota	خروج 

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية فندقلة

statistiques  Quiter	Sauvgarde 	تسيير البطاقات الازرقادية Gestion des carte grise 	
	Restauration		
	Configuration 	Engins 	Vehicules 
	Gestion des Profile 		

