



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

الموضوع

واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية

دراسة حالة مديرية التربية والتعليم لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

بلهاشمي حياة

سقوني مليكة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن نافلة نصيرة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

سي محمد فايزة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

يحياوي لخضر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

الموضوع

واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية

دراسة حالة مديرية التربية والتعليم لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

بلهاشمي حياة

سقوي مليكة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن نافلة نصيرة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

سي محمد فايزة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

يحياوي لخضر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به علينا من صبر وتوفيق وعون. ثم نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة سي محمد فايزة، التي كان لها بعد الله الفضل في توجيهنا ومرافقتنا طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاتها السديدة ونصائحها القيّمة ودعمها المستمر عوناً كبيراً لنا في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث. ولم يكن إشرافها مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعمًا علميًا وتربويًا حقيقيًا أسهم في تعزيز ثقتنا بأنفسنا ودفعنا لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد. فلها منا خالص التقدير والاحترام، ونسأل الله أن يجزيها عنا خير الجزاء وأن يبارك لها في علمها وعملها.

الوفاء

الحمد لله وكفى والصلاة على النبي المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا التثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكراتها هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهدات إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى زوجي رفيق دربي

إلى ابنتي فرحة حياتي

لكل العائلة الكريمة

من اخواني إلى رفيقا المشوار اللاتي قاسماني لحظاته رعاهم الله ووفقهم

و إلى جميع دفعة قسم علوم اقتصادية تخصص نقدي و مالي بجامعة ابو بكر بوشعيب عين تموشنت

إلى جميع زميلات و زملاء العمل بمديرية

التربية لولاية عين تموشنت

إلى الأستاذة الكريمة سي محمد فايزة

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي

إلى كل من أحبهم قلبي و نسيتهم قلبي

حياة

الوفاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي هذه المذكرة الى : الى روح امي العزيزة الغالية رحمها
الله . الى والدي حفظه الله وأدامه نورا لدربي
الى من جعلت من برائتهما دافعا للنجاح والتفوق طفلي الغاليين اعتذر عن كل لحظة انشغلت فيها
عنكما
الى من كانوا خير عون لي عائلتي المحترمة .
الى من شاركوني مقاعد الدراسة بكلية علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي ومالي بجامعة
بلحاج بوشعيب عين تموشنت
الى كل من ساندني بتوجيه صادق : الى استاذتي الكرام ، الى استاذتي الفاضلة سي محمد فائزة
الى صديقتي العزيزات خارج الكلية شكرا لدعمكن لي
والى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة
وختاماً، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً ولوجهه نافعاً، وأن ينفعنا بما علمنا، وآخر دعوانا
أن الحمد لله رب العالمين.

مليكته



ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوع الرقمنة في المؤسسات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الخدمات الإدارية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، وتهدف إلى تحليل مدى مساهمة الرقمنة في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد اعتمدت على عينة مكونة من 80 موظفًا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وتمت معالجة البيانات إحصائيًا باستعمال برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للرقمنة الإدارية على جودة الخدمات الإدارية، إلا أن هذا الأثر يبقى محدودًا من حيث القوة. كما بينت النتائج وجود تباين في تأثير الأبعاد الفرعية للرقمنة وعدم معنويتها بشكل قوي. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الإداري يرتبط بدرجة تكامل استخدام أدوات الرقمنة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رقمنة، مؤسسات إدارية، خدمات إدارية، تحول رقمي، مديرية التربية.

Abstract

This study addresses the topic of digitalization in administrative institutions and its impact on improving the quality of administrative services, through a field study conducted at the Directorate of Education in the Wilaya of Aïn Témouchent. It aims to analyze the extent to which digitalization contributes to enhancing administrative performance within the studied institution. The study relied on a sample of 80 employees using the descriptive analytical method and a questionnaire as the data collection tool, and the data were statistically processed using SPSS.

The results showed a positive effect of administrative digitalization on the quality of administrative services; however, this effect remains limited in strength. The findings also revealed variations in the impact of the sub-dimensions of digitalization, with no strong statistical significance for them. The study concluded that improving administrative performance is linked to the degree of integration and effective use of digital tools within the institution.

Keywords: digitalization, administrative institutions, administrative services, digital transformation, Directorate of Education.

قائمة المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XIII.....	قائمة الجداول
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لواقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مدخل نظري حول الرقمنة
3.....	المطلب الأول : مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها و دوافعها
8.....	المطلب الثاني : خصائص الرقمنة في المؤسسات و أهدافها ومراحلها
13.....	المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة
16.....	المبحث الثاني: مدخل نظري حول المؤسسات الإدارية
16.....	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الإدارية ودورها
18.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الإدارية والتحديات التي تواجه الإدارة التقليدية في غياب الرقمنة
21.....	المطلب الثالث: أثر الرقمنة على المؤسسات الإدارية
22.....	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
22.....	المطلب الأول : الدراسات العربية

27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مستوى مديرية التربية والتعليم بولاية عين تموشنت	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية التربية لـ عين تموشنت
35	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لمدينة عين تموشنت
35	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت
37	المطلب الثالث : المصالح ومهام مديرية التربية.....
45	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية.....
52	المطلب الثاني : تحليل خصائص و متغيرات الدراسة
60	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة مع مناقشة النتائج الخاصة بالاستبيان.....
60	المطلب الأول: فرضيات الدراسة.....
62	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
65	خلاصة الفصل
67	خاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
75	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	درجات سلم ريكارت	47
(1.2)	قياس ثبات أداة الدراسة	47
(2.2)	معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: الرقمنة الادارية	48
(3.2)	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : خدمات الإدارة	50
(4.2)	مستوى الموافقة والمتوسط المرجح	51
(5.2)	توزيع افراد العينة	52
(6.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.	54
(7.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	55
(8.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	56
(9.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (خدمات الادارة)	57
(10.2)	التوزيع الطبيعي الخاص بمتغيرات الدراسة	60
(11.2)	تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضيات	61

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.2)	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت	35

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	75

المقدمة العامة

تشهد الرقمنة في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً جعلها من أبرز مظاهر التغيير في مختلف المجالات، حيث أصبحت تمثل أحد أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل. وقد ساهم هذا التطور التكنولوجي في إحداث تحول عميق في طرق التسيير التقليدية، من خلال إدماج الوسائل الرقمية في مختلف العمليات، مما أدى إلى تسهيل الإجراءات، تسريع الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية. كما أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت توجهها استراتيجياً يفرض نفسه في ظل متطلبات العصر الحديث والتحول نحو الإدارة الذكية.

وفي هذا السياق، تحتل المؤسسات الإدارية مكانة أساسية في منظومة التسيير العمومي، باعتبارها الجهاز المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين. وتتميز هذه المؤسسات بتعدد وظائفها وتنوع مهامها، إلا أنها في المقابل تواجه العديد من التحديات المرتبطة بفعالية الأداء وجودة الخدمات، مثل البيروقراطية، بطء الإجراءات، وضعف التنسيق بين المصالح، مما يفرض عليها البحث المستمر عن وسائل حديثة لتحسين أدائها وتطوير خدماتها بما يتماشى مع تطلعات المواطنين ومتطلبات التنمية الإدارية.

ومن هنا، برزت العلاقة بين الرقمنة والمؤسسات الإدارية كعلاقة تكاملية تهدف إلى إعادة صياغة أساليب العمل الإداري، حيث أصبحت الرقمنة تمثل أداة فعالة لتحسين جودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسات العمومية، من خلال تعزيز الشفافية، تسهيل التواصل، تحسين سرعة الاستجابة، وتطوير كفاءة العمليات الإدارية. كما أن اعتماد الأنظمة الرقمية ساهم في تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن، ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. وبالتالي فإن إدماج الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية يعد خطوة أساسية نحو تحقيق إدارة حديثة وفعالة.

وبناء على ما سبق، تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة تحليل واقع الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق الرقمنة في المؤسسات الإدارية على تحسين جودة الخدمات الإدارية بمديرية التربية

لولاية عين تموشنت؟

انطلاقاً من الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية

- ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت؟
- ما أثر الرقمنة في تعزيز التواصل الإلكتروني ورفع فعالية الأداء الإداري داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة في المؤسسة الإدارية على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت .
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرامج الإلكترونية على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الإلكتروني على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى للإجابة عن الإشكالية المطروحة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية محل الدراسة .
- تحليل أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات الإدارية .
- إبراز دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسة .

- تقييم مدى فعالية استخدام الوسائل الرقمية في تحسين الخدمات الإدارية .

أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وواقعية، كونها تتناول موضوع الرقمنة في المؤسسات الإدارية باعتباره من المواضيع الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في الوقت الراهن. وتكمن أهميتها في كونها تسلط الضوء على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية، كما تساعد في فهم مدى جاهزية المؤسسات العمومية لتبني الأنظمة الرقمية، إضافة إلى تقديم صورة واضحة حول واقع الممارسات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت، مما قد يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري.

أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع العلمية والعملية، يمكن توضيحها فيما يلي:

- الرغبة في دراسة موضوع الرقمنة باعتباره من المواضيع الحديثة في مجال التسيير الإداري .
- أهمية تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسات العمومية .
- ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال .
- ملاحظة التحول التدريجي نحو الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية الجزائرية .

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على واقع الرقمنة وأثرها على جودة الخدمات الإدارية .
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت .
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية الحالية 2026/2025 و ذلك في الفترة الممتدة من 29 مارس 2026 الى غاية 04 افريل 2026 .

صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات التي أثرت نسبيا على سير البحث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة .

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية .
- محدودية استرجاع بعض الاستبيانات في الوقت المناسب .
- صعوبة تفسير بعض النتائج الإحصائية في البداية .

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. حيث تم استخدام الجانب الوصفي لتحديد واقع الرقمنة داخل المؤسسة، بينما تم استخدام الجانب التحليلي لدراسة أثر الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS ، مما يسمح باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج العلمية الدقيقة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مفاهيم الرقمنة والمؤسسات الإدارية وجودة الخدمات الإدارية والعلاقة بينها. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، حيث تضمن بطاقة فنية عن المؤسسة، والإطار المنهجي للدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الاول:

الإطار النظري لواقع الرقمنة في
المؤسسات الإدارية

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة في جميع المجالات نتيجة التطور التكنولوجي، حيث أصبحت الرقمنة محوراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير أساليب الإدارة التقليدية. فتطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات الإدارية لم يعد خياراً بل ضرورة لضمان الكفاءة، السرعة، والدقة في إنجاز المهام واتخاذ القرارات. كما أن الرقمنة تتيح توثيق المعلومات وتحليلها بشكل أكثر فاعلية، مما يعزز الشفافية ويسهم في تطوير العمليات الداخلية للمؤسسات.

ومن هذا المنطلق، يكتسب فهم الرقمنة وأثرها على المؤسسات الإدارية أهمية كبيرة، سواء من منظور نظري أو تطبيقي. يتناول هذا الفصل الإطار النظري لواقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية، ويقسم إلى ثلاثة مباحثات، الأول يتناول مدخلا نظريا حول الرقمنة، والثاني يركز على مدخل نظري حول المؤسسات الإدارية، أما الثالث فيسلط الضوء على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الرقمنة

أصبحت الرقمنة من أبرز المحركات الحديثة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات، حيث أسهم في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات. يركز هذا المبحث على دراسة الرقمنة من منظور نظري شامل، بدءاً من مفهومها ونشأتها وتطورها والدوافع التي قادت إلى اعتمادها، مروراً بخصائصها وأهدافها ومراحل تطبيقها، وانتهاءً بفوائدها المتعددة وأبعادها المختلفة على المستويين المؤسسي والفردية.

المطلب الأول : مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها و دوافعها

هذا المطلب إلى استكشاف مفهوم الرقمنة ونشأتها وتطورها والدوافع المرتبطة بتطبيقها في المؤسسات، حيث توضح الدراسة كيف بدأت الرقمنة وتطورت مع مرور الوقت، ثم تقديم تعريف واضح لها، وأخيراً تحليل العوامل والدوافع التي تحفز المؤسسات على اعتمادها لضمان فعالية الأداء وتحسين الخدمات.

أولاً : نشأة الرقمنة و تطورها

يرتبط مفهوم الرقمنة بسلسلة من التطورات التاريخية التي شهدتها المؤسسات والمرافق المعلوماتية، حيث بدأ استخدامها في تسخير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسوب، خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ خمسينيات القرن الماضي. وحسب هرتر، فقد ساهمت هذه التطورات في اختفاء السجلات الورقية التي كانت تُستخدم في الفهرسة، لتحل محلها السجلات الإلكترونية، مما أتاح للمكتبات إمكانية تبادل البيانات والمشاركة في شبكات الفهرسة التعاونية. كما أسهم مشروع "المكتبة الكونية" في توحيد الفهارس ونصوصها في مختلف المكتبات العالمية، وهو مشروع أطلقته القوى العظمى الغربية، أو ما يُعرف بمجموعة السبع، في يوليو 1994، بهدف جعل جميع المصادر متاحة للبحث عبر شبكة الإنترنت، باعتبارها فضاءً للمعلومات والمعرفة¹.

مع مرور الوقت، توسعت الرقمنة لتشمل العديد من الاجتماعات بين القوى الكبرى، التي ركزت على تطوير وربط المكتبات رقمياً، مما ساعد في توسيع نطاق المعرفة. وكان اجتماع بروكسل عام 1995 من أبرز هذه الاجتماعات، حيث تم التركيز على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية. وقد تبنت

¹ أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من لحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية، العدد 29، 2008، ص06.

الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع بتمويل من مؤسسات علمية بارزة، مثل المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع، بهدف إنشاء مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي في التعليم العالي¹.

انتقل هذا المشروع لاحقاً إلى أوروبا، حيث أطلقت مبادرات مماثلة مثل مشروع "ذاكرة ميموريا" (Mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية، وأرشيف نصوص أكسفورد، ومعهد تولون للأبحاث العلمية، إضافة إلى مؤسسات أخرى متخصصة في المعلوماتية. وركزت هذه المشاريع على حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني وفق معايير موضوعية ونوعية، مما أدى إلى إنشاء مكتبات رقمية ضخمة في العديد من الدول المتقدمة.

إن الرقمنة في المكتبات جاء استجابةً للتحديات التي فرضها التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، حيث ساعدت هذه التقنيات على تحسين استراتيجيات المكتبات وتعزيز أدائها. وقد أدى هذا التطور إلى انتشار مصطلحات مختلفة مثل "المكتبة الافتراضية"، "المكتبة الإلكترونية"، و"المكتبة الرقمية"، إلا أن هذه التسميات بقيت محل جدل بسبب تعدد مفاهيمها. فقد أطلق ليكيلد على هذه المكتبات اسم "مكتبة المستقبل"، بينما وصفها إنكستر بأنها "مكتبة بلا ورق".

ومهما تعددت المسميات، فإن جوهر هذه المفاهيم واحد، ويتمثل في إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات لتنظيم الوثائق واسترجاع المعلومات. وقد فرضت بعض المصطلحات نفسها في أدبيات علم المكتبات والمعلومات، مثل "المكتبة الإلكترونية"، "المكتبة الرقمية"، و"المكتبة الافتراضية"، مما أدى إلى بعض الخلط بينها. ورغم شيوع هذه المصطلحات، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى توضيح دقيق، إذ تشير المكتبة الإلكترونية إلى مفهوم أوسع يشمل المواد الرقمية والمواد التي تتطلب أجهزة إلكترونية لقراءتها، مثل الفيديو وميكرو فيلم والكتب الرقمية².

ثانيا : تعريف الرقمنة :

مصطلح الرقمنة يعتبر مصطلح جديد نسبياً على مجتمعنا العربي ظهر لمواكبة التكنولوجيا الرقمية حيث اختلفت التعاريف المقدمة .

¹احمد الكبيسي، المرجع السابق، ص06.

²احمد الكبيسي، المرجع نفسه، ص06.

للقمنة العديد من المفاهيم والتعاريف، لعل أبرزها أنه يتم تعريفها على أنها التحول الاجتماعي الناجم عن الاعتماد الهائل للتقنيات الرقمية لإنشاء المعلومات ومعالجتها ومشاركتها، وعلى عكس الابتكارات التكنولوجية الأخرى، تعتمد الرقمنة على تطور تقنيات الوصول إلى الشبكة وتقنيات أشباه الموصلات وهندسة البرمجيات والآثار غير المباشرة الناتجة عن استخدامها¹.

فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب الدوريات التسجيلات الصوتية، الصور ، الصور المتحركة) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البتات (bits) ، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة².

مصطلح الرقمنة مثير للجدل، إذ يستعمل بمعان كثيرة مختلفة، تتفاوت ما بين التماسك المحدد والفضفاض المجرد فغالبا ما يستعمل هذا المصطلح من ناحية للدلالة ببساطة على تحويل المعلومات الخاصة بأي كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من الكيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، كرقمنة كتاب أو مجموعة إحدى المكتبات مثلا؛

ونجد هذا الاستعمال على سبيل المثال من كثير من المشروعات الرقمنة التي تقوم بتنفيذها المكتبات وغيرها من المؤسسات، وذلك بهدف جعل المجموعات التناظرية قابلة للوصول إليها والتعامل معها عن طريق الانترنت، أو لحفظ الوثائق التي تهددها أخطار الدمار المادي في شكلها رقمي، وعلى الجانب الآخر للطبق نجد استعمال المصطلح المتصلة بالمفاهيم الأساسية للعصرية وتطوير مجتمع كوني يستند إلى الشبكات، وباستعمال المصطلح على هذا النحو تبدوا فكرة الرقمنة فكرة تاريخية، تضع الطرف الراهن للعالم في مقابل عصر ما قبل الحاسب³.

¹ محمد بوعتلي، ليلية سامي ، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية ، مجلة الدبر، العدد 09 ، 2022، ص12.

² عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1، دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص160.

³ جون ماكيتري أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011، ص149

الرقمنة هي تحويل المنتجات المادية، أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، في توافق مع أهداف المؤسسة، والعملاء حيث يمكن للمؤسسات التعليم العالي نقل منتجاتها، وعملياتها إلى السحابة أو الشبكة افتراضية لإتاحة الفرصة للوصول إلى المزيد من العملاء، بالإضافة أيضا إلى توفير التكاليف، أو التقليل من الآثار البيئية. والرقمنة شكل من أشكال إزالة المواد، حيث يسمح التحويل إلى التقنية الرقمية للمؤسسات والشركات بالاستفادة من الاتجاهات الناشئة مثل البيانات الضخمة، أو انترنت الأشياء .¹

تعرف الرقمنة بأنها التغير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وهي حتمية ولا رجعية فيها وسريعة للغاية ومنتشرة في كل مكان، تشمل دوافع الرقمنة اختراقات التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك الناس المواقف والتوقعات، حواجز منخفضة نسبيا أمام الدخول، وتوافر كميات ضخمة من رأس المال الاستثماري .²

وتعرف الرقمنة بأنها نظام متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية والحديثة، فهي إستراتيجية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين، والمؤسسات والزبائن، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في إطار إلكتروني حديث، من خلال استغلال أمثل للوقت والجهد .

تعرف كذلك الرقمنة على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو أي شكل آخر.³

¹ خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 59

² Gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, switzerland, 2017, p3

³ سالم باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية ، 2008، ص70.

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.¹

و عليه نستنتج تعريف شامل للرقمنة اذ هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي (ورقي أو تناظري) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه، معالجته، واسترجاعه إلكترونياً. تتجاوز الرقمنة مجرد التحويل، إذ تشمل تحسين العمليات والخدمات عبر التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

ثالثاً: دوافع ومتطلبات تطبيق الرقمنة

تعتبر الرقمنة خطوة استراتيجية أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي. ويركز هذا البحث على دراسة الدوافع التي تشجع على تطبيق الرقمنة، المراحل المختلفة التي يمر بها هذا التطبيق، والمتطلبات الأساسية لضمان نجاح عملية الرقمنة بشكل فعال ومستدام.

يمكن إحالة الرقمنة إلى عدة أسباب رئيسية، تعكس أهميتها في تطوير المؤسسات وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات:

1. **تعزيز الوصول إلى المعلومات:** تعد الرقمنة وسيلة أساسية لتسهيل وصول المستخدمين إلى مصادر المعلومات، سواء كان ذلك رغبة ملحة من قبل الأفراد في الحصول على المعلومات بسرعة ويسر، أو رغبة المؤسسات مثل المكتبات ومراكز الأرشيف في تلبية احتياجات المستخدمين بشكل أكثر فعالية. إذ توفر الرقمنة القدرة على الوصول إلى الموارد الرقمية من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز سهولة الاطلاع والبحث.²

2. **تحسين جودة الخدمات:** تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال إتاحة مصادر المعلومات الرقمية بشكل متكامل، بما يتوافق مع متطلبات التعليم والتعلم مدى الحياة. كما تساعد على توفير

¹حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، ص44

²فوزية، خيثر، رقمنة الأرشيف في الجزائر: إشكالية والتنفيذ. أرشيف والية الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص6.

وسائل تفاعلية تمكن المستفيدين من البحث والوصول إلى المعلومات بسرعة أكبر، ما يعزز تجربة المستخدم ويزيد من كفاءة العمليات المؤسسية.

3. **تطوير البنية التحتية والقدرات الفنية:** تتيح الرقمنة للمؤسسات فرصة لتحديث بنيتها التحتية التقنية وتعزيز إمكانيات فريق العمل من حيث الكفاءات الفنية والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. هذا التطوير لا يقتصر على الأجهزة والبرمجيات فحسب، بل يشمل أيضاً رفع مستوى المهارات الرقمية للكوادر البشرية.

4. **إقامة الشراكات الاقتصادية والمؤسسية:** تفتح الرقمنة المجال أمام المؤسسات للبحث عن شراكات مع جهات أخرى، للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة. مثل هذه الشراكات تتيح تقاسم الموارد والخبرات، وتحقيق تكامل أكبر في إنتاج وإتاحة المعلومات الرقمية، ما يعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة.

5. **تعزيز العمل التعاوني والإنتاج المشترك:** تسهم الرقمنة في تنمية ثقافة العمل التعاوني بين المؤسسات، حيث يمكن لمؤسسات متعددة التعاون في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الإنترنت. هذا النهج يعزز تبادل المعرفة ويزيد من قيمة المحتوى الرقمي المتاح للمجتمع بشكل عام.

6. **الاستفادة من التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية:** يعد تسارع التطور التكنولوجي وتراكم المعرفة من الأسباب الجوهرية للرقمنة، إذ تمكن التقنيات الحديثة المجتمع من الاستفادة من فوائد كبيرة، مثل تحسين أداء المؤسسات، فتح فرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا، تسهيل الإجراءات الإدارية، والاستفادة من المميزات التقنية على المستوى الدولي. كما تسهم هذه التطورات في تعزيز الابتكار وتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة للمستفيدين¹.

المطلب الثاني : خصائص الرقمنة في المؤسسات و أهدافها ومراحلها

تسعى المؤسسات الصحية من خلال الرقمنة إلى تحسين كفاءة خدماتها وتسهيل الوصول إلى المعلومات، بما يعزز جودة الرعاية الصحية ويزيد من سرعة ودقة العمليات الإدارية والطبية. ويهدف هذا

¹مليفة بزخاري، سمير يحياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشبكات الالكترونية لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2022، ص459.

المطلب إلى استعراض خصائص الرقمنة داخل المؤسسات الصحية وأهدافها الرئيسية التي تساهم في تطوير الأداء وتحقيق الفعالية المؤسسية.

أولاً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة لتطوير وتحسين العمليات الرقمية في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه الخصائص¹:

- **تقليص الوقت**: تمكن التكنولوجيا من إنجاز العمليات بسرعة عالية، مما يسهل الوصول إلى المعلومات بكفاءة أكبر ويجعل الفضاءات الرقمية مترابطة بسهولة.
- **تقليص المساحة**: توفر وسائل التخزين الحديثة القدرة على حفظ كميات كبيرة من البيانات مع سهولة وسرعة الوصول إليها.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة**: يسمح التعاون بين الإنسان ونظم الذكاء الاصطناعي بتطوير المعرفة وتحسين التحكم في عمليات الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال**: تعتمد الرقمنة على شبكات متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستخدمين والمصنعين ومنتجي التكنولوجيا.
- **التفاعلية**: تمكن المستخدمين من إرسال واستقبال المعلومات في الوقت ذاته، مما يعزز التواصل الفعال بين الأفراد والأنظمة.
- **اللاتزامية**: تتيح استقبال الرسائل والمعلومات في أي وقت، دون الحاجة لتزامن جميع المشاركين.
- **اللامركزية**: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستقل، بحيث لا يمكن لأي جهة واحدة التحكم في توقفها.
- **قابلية التوصيل**: تسمح الأجهزة المختلفة، بغض النظر عن الشركة المصنعة أو بلد الإنتاج، بالتواصل والارتباط على مستوى عالمي.

¹ بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوإقتصادية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022، ص71.

- **قابلية الحركة والتنقل:** تتيح الوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية أثناء التنقل عبر أجهزة متعددة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية.
- **قابلية التحويل:** تسمح بنقل وتحويل البيانات بين الوسائط المختلفة، مثل تحويل الصوت إلى نص مكتوب أو العكس¹.
- **اللامكانية:** تمكن من توجيه الرسائل إلى فرد أو مجموعة محددة بدلاً من بثها لعامة الناس، مما يعزز التحكم في الاتصال.
- **الشيوع والانتشار:** تتيح الرقمنة التوسع لتغطية نطاقات أوسع، مما يسهل وصول المعلومات إلى مناطق متعددة حول العالم.
- **العالمية:** تعمل التكنولوجيا الرقمية في بيئة مترابطة عالمياً، مما يتيح تدفق المعلومات ورأس المال عبر مختلف الدول والمناطق.

ثانياً: أهداف الرقمنة

- يتطلب السؤال عن سبب الرقمنة توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال هذه العملية، والتي تتوزع على عدة مستويات²:
- **الحفظ:** تُعد الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف مقارنة بالوسائط الورقية التي تواجه مخاطر متعددة، ما يضمن الحفاظ على المعلومات بشكل أفضل.
 - **التخزين:** توفر الرقمنة القدرة على تخزين كميات هائلة من البيانات، حيث يمكن لأقراص رقمية مثل الـ DVD استيعاب آلاف الصفحات، مما يوفر المساحات ويزيد من كفاءة التخزين.
 - **الانقسام:** بفضل الشبكات، وخاصة الإنترنت، يمكن لمئات الأشخاص الاطلاع على نفس الوثيقة في الوقت ذاته، مما يسهل التعاون وتبادل المعلومات¹.

¹ بريزة بوزعيب، المرجع السابق، ص72.

² مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع وتطلعات للمستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة 2، جامعة منتوري، 2005-2006، ص82.

- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: النظم الرقمية تتيح استرجاع المعلومات خلال ثوانٍ بدلاً من دقائق، كما تسهل الوصول إلى المواد المكتبية والوثائق بسرعة وفعالية.
- توصيل المعلومات دون تدخل بشري مباشر: تمكّن الرقمنة من إيصال المعلومات والخدمات للمستخدمين بطريقة آلية وسلسة.
- تحقيق عوائد مادية: يمكن بيع المنتجات الرقمية أو إتاحتها على الشبكات، بهدف تغطية جزء من التكلفة وضمان استمرارية العمليات، وليس بالضرورة للربح التجاري المباشر.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية: الرقمنة تسهم في خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية وتحسين كفاءة العمل.
- زيادة كفاءة الإدارة: تحسين تعاملات الإدارة مع المواطنين والشركات والمؤسسات بشكل أكثر تنظيمًا وفعالية.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء: تمكن الرقمنة من معالجة معاملات عدة عملاء في وقت واحد، بدلاً من الاكتفاء بالقدرة المحدودة للإدارة التقليدية، وتقليل وقت الانتظار في الصفوف الطويلة.
- التخفيف من العلاقة المباشرة: تقليل التأثير الشخصي أو النفوذ على إنجاز المعاملات، بما يضمن عدالة وشفافية أكبر.
- القضاء على البيروقراطية الجامدة: تسهيل تقسيم العمل والتخصص، وتحسين تنظيم العمليات الإدارية.
- تعزيز الجودة الشاملة: الالتزام بمبدأ الجودة الشاملة في إدارة العمليات والخدمات، بما يتماشى مع المفهوم الحديث للجودة².

ثالثاً: المراحل المختلفة لتطبيق الرقمنة

تمر عملية الرقمنة بعدة مراحل أساسية لضمان نجاحها واستدامتها، وهي كما يلي:

¹ حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، ص44

² محمد روة، حميد بوزيد، دور الرقمنة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في الجزائر "اقتراح نموذج المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 12، العدد 02، المركز الجامعي، ميله ن الجزائر، 2025، ص731-732.

***المرحلة الأولى: التخطيط المبدئي:** تركز هذه المرحلة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النظرية حول الرقمنة لفهم الديناميكيات والآليات التي تحرك هذه التقنيات، بالإضافة إلى استكشاف المشاريع والمبادرات القائمة في مجال إدارة المعلومات والمشاريع الربحية الأخرى. تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الفرص والتهديدات المرتبطة بالمشروع ودراسة جميع المجالات ذات الصلة. ومن أهم الأنشطة في هذه المرحلة¹:

- تعيين مدير المشروع ولجنة المشروع ومدير فني ذو خبرة.
- وضع الأهداف العامة للمشروع والتكلفة المالية المبدئية.
- إعداد طلبات العروض ومواصفات المشروع للموردين.
- وضع خطة واضحة للمواد التي ستتم رقمتها والخطة القانونية والتشريعية المتعلقة بها.
- تحديد المعايير الفنية للرقمنة (مثل الوضوح، التباين، أنواع الملفات).
- إنشاء خطة تقويمية لمتابعة سير المشروع في كل مرحلة.
- شراء التجهيزات وتجهيز مكان الرقمنة.
- وضع رؤية لضبط الجودة وحفظ البيانات الرقمية.
- توثيق جميع القرارات المتخذة لتصبح وثائق إدارية مهمة.
- وضع خطة استراتيجية شاملة للرقمنة.

***المرحلة الثانية: اختيار الموارد للرقمنة:** تتطلب الرقمنة موارد مالية وبشرية كبيرة، بالإضافة إلى خبرة وكفاءة عالية، لذلك تهدف هذه المرحلة إلى تحديد "ماذا نرقمن؟" وفقاً للأهمية والموارد المتاحة. وتشمل هذه المرحلة²:

- أهمية الاختيار: مراعاة التكاليف العالية والقدرة على متابعة التحديثات والتطورات التكنولوجية.
- التوثيق: التأكد من أن الوثائق موثقة بشكل جيد وتتوافر حولها المعلومات الكافية.

¹صليحة بن غلة ، واقع الرقمنة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد 9، العدد 02، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2025، ص1227.

²محمد روة ، حميد بوزيد، المرجع السابق، ص732.

*المرحلة الثالثة: البدء في عملية الرقمنة: تنفيذ عملية الرقمنة يمكن أن يتم بثلاث طرق:

1. الاعتماد على الموردين الخارجيين¹.

2. الاقتصار على إمكانيات المؤسسة الداخلية.

3. الجمع بين إمكانيات المؤسسة والموردين معاً.

*المرحلة الرابعة: الترميز (التكويد): تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الوثائق إلى شكل إلكتروني مهيكل باستخدام رموز يفهمها الحاسوب، بحيث تصبح البيانات قابلة للمعالجة والتبادل بين الحواسيب المختلفة.

*المرحلة الخامسة: إتاحة الوثائق المرقمنة: بعد الانتهاء من جميع العمليات الفنية والتقنية، يتم نشر الوثائق والمعلومات المرقمنة، غالباً عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة أو المنصات الرقمية المعتمدة.

*المرحلة السادسة: استراتيجية الحفظ الرقمي: يكتسي الحفظ الرقمي أهمية كبيرة لأنه يمتد على المدى الطويل ويحتاج لموارد وجهود كبيرة. لضمان نجاحه، يجب مراعاة المعايير الفنية في كل جزئية، مع الانتباه للتحديات التالية:

- تقادم ملفات البيانات المستخدمة.
- تقادم الوسائط التخزينية.
- تقادم الأجهزة المادية والبرمجية المستخدمة في الوصول إلى البيانات.

المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة

تكتسب الرقمنة أهمية كبيرة في المؤسسات لما توفره من أدوات حديثة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل، وهو ما يجعل دراسة فوائد الرقمنة وأبعادها المختلفة أمراً ضرورياً لفهم أثرها على الإدارة. يتناول هذا المطلب أولاً أبرز فوائد الرقمنة، ثم يستعرض ثانياً أبعادها المتعددة على المستويين المؤسسي والفردى.

¹دندن جمال الدين، آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد (خاص)، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2023، ص59.

أولاً : فوائد الرقمنة

تعتبر الرقمنة أداة أساسية تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أداء العمليات على مختلف المستويات، و نوجز اهم فوائدها في النقاط التالية :¹

1. الفوائد الاقتصادية: تساهم الحكومة الإلكترونية في توفير المال والوقت والجهد لجميع الأطراف المتعاملة معها، وتقليل المصاريف الكبيرة التي كانت تُنفق في النظام التقليدي. كما تدعم برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ما يزيد من العائد الربحي. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحكومة الإلكترونية فرصاً وظيفية جديدة في مجالات مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية الرقمية وأمن المعلومات. كما تعمل على توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، ما يقلل من التشتت والازدواجية في الإجراءات التقليدية، ويفتح قنوات استثمارية جديدة عبر التكامل مع التجارة الإلكترونية باستخدام نفس التطبيقات وتبادل البيانات داخلياً.

2. الفوائد الإدارية: تساهم الحكومة الإلكترونية في تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. كما تساعد على القضاء على البيروقراطية والروتين المرتبط بالحكومة التقليدية، مما يسرع تنفيذ الإجراءات الإدارية ويختصر الوقت. وتخلق بيئة عمل جديدة بقواعد واضحة ومختلفة تماماً عن النظام التقليدي، مع تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود تحت مفهوم إداري موحد.

3. الفوائد الاجتماعية: تعمل الحكومة الإلكترونية على بناء مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات. كما تسهّل وتسريع التواصل الاجتماعي باستخدام التطبيقات الرقمية المختلفة مثل البريد الإلكتروني، وتدعم تفعيل الأنشطة الاجتماعية المتنوعة من خلال الاستفادة من هذه التطبيقات².

ثانياً: أبعاد الرقمنة

يشكل الرقمنة نقلة نوعية في عمل المؤسسات العامة، حيث يوفر حلولاً مبتكرة على عدة أبعاد أساسية¹:

¹ مهري سهيلة تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة المؤسسة سونطراك ، معهد علم المكتبات والتوثيق قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري فسنطينة 2 الجزائر 2014-2015، ص 35.

² حميدوش علي، بوزيدة حميدالمرجع السابق، ص44

- **الرقابة الرقمية:** يفرض الرقمنة تحديات جديدة في مجال الرقابة والأمن السيبراني، إذ قد تؤثر التقنيات الحديثة على شفافية العمليات وحرية تبادل المعلومات. كما أن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة البيانات وتقديم الخدمات يزيد من مخاطر الاختراقات الأمنية، ما يستدعي تطوير آليات حماية متقدمة.
 - **العمليات الرقمية:** تشمل إدارة وتنظيم الأنشطة المختلفة للمنظمة عبر الوسائل الرقمية أو الإنترنت، بهدف الحفاظ على سير العمل بسلاسة وفعالية. كما تتيح هذه العمليات جمع واستخدام البيانات المتعلقة بالعملاء، وتحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية واستمرارية الخدمات، بما يدعم الأداء المؤسسي بشكل عام.
 - **الاتصال الرقمي:** يشير إلى تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد أو الكيانات باستخدام أدوات وتقنيات رقمية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والرسائل الفورية ومنصات الوسائط الاجتماعية. ويعد الاتصال الرقمي عنصراً أساسياً لتسهيل التفاعل السريع، ونقل المعرفة، وتبادل الأفكار على نطاق واسع، كما يساهم في تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسات وبينها.
- وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة للتحويل الرقمي، فإن هذه الأبعاد الثلاثة لا تخلو من تحديات مرتبطة بالثورة الرقمية، ما يستلزم استراتيجيات مناسبة لمواجهة المخاطر وتحقيق أقصى استفادة من الفرص الرقمية المتاحة².

¹ سيل ساحل سليمان الديبسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024، ص 25-26.

² سيل ساحل سليمان الديبسية، المرجع السابق، ص 25-26.

المبحث الثاني: مدخل نظري حول المؤسسات الإدارية

يمثل موضوع المؤسسات الإدارية والرقمنة محورا أساسيا لفهم فعالية الأداء الإداري في العصر الحديث، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة لا غنى عنها لتطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات. ويتناول المبحث الثاني مدخلاً نظرياً حول المؤسسات الإدارية، مركزاً على مفهوم المؤسسة الإدارية ودورها، وخصائصها والتحديات التي تواجه الإدارة التقليدية في غياب الرقمنة، بالإضافة إلى دراسة أثر الرقمنة على هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإدارية ودورها

يعد موضوع المؤسسة الإدارية من المواضيع الأساسية في دراسة الإدارة العامة، حيث تمثل هذه المؤسسات الركيزة التي تقوم عليها العمليات التنظيمية وتحقيق أهداف الدولة والمجتمع. تتناول الدراسة طبيعة المؤسسات الإدارية ووظائفها المتعددة وأهميتها في تنظيم العمل الحكومي والخدمات العامة، يحتوي مطلب أول على مفهوم المؤسسة الإدارية ودورها، وينقسم إلى جزأين: الأول يقدم تعريف المؤسسات الإدارية، والثاني يسلط الضوء على دورها الحيوي في المجتمع.

أولاً: تعريف المؤسسات الإدارية

تعد المؤسسة الإدارية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري في الدولة، إذ تشكل الإطار الذي تمارس من خلاله السلطات العامة وظائفها الإدارية بهدف تحقيق المصلحة العامة. وقد تعددت التعاريف الفقهية للمؤسسة الإدارية تبعاً لاختلاف الزوايا التي تناولها الفقهاء، غير أنها تتفق في كونها تنظيمًا قانونيًا يهدف إلى تسيير مرفق عام.

عرفها عبد الرزاق السنهوري بأنها: "كل تنظيم تنشئه الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وتمنحه الشخصية المعنوية، قصد إدارة مرفق عام وتحقيق منفعة عامة".¹

كما عرفها سليمان الطماوي بأنها: "وحدة إدارية مستقلة نسبياً، تتولى القيام بنشاط معين تحت إشراف السلطة المركزية، وتتمتع بوسائل قانونية ومادية تمكنها من أداء وظيفتها".¹

¹ عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 45.

في حين يرى عمار عوابدي أن المؤسسة الإدارية هي: "شخص معنوي عام ينشأ بموجب نص قانوني، ويهدف إلى إدارة مرفق عام باستخدام وسائل القانون العام".²

كما عرفها محمد الصغير بعلي بأنها: "هيئة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ذات طابع عام تحت رقابة السلطة الوصية".³

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن القول إن المؤسسة الإدارية تتميز بكونها شخصا معنويا عاما، تنشأ بموجب القانون، وتهدف إلى إدارة المرافق العامة وتحقيق الصالح العام، مع تمتعها بنوع من الاستقلال في إطار خضوعها لرقابة الدولة.

ثانيا: دور المؤسسات الإدارية

تلعب المؤسسة الإدارية دورا محوريا في تجسيد السياسات العامة للدولة وضمان السير المنتظم للمرافق العامة، وهو ما يجعلها أداة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، ويتمثل دورها في:⁴

- تساهم في تنفيذ القوانين والتنظيمات من خلال تحويل النصوص القانونية إلى واقع عملي، عبر إصدار القرارات الإدارية ومراقبة تطبيقها، مما يضمن احترام مبدأ الشرعية وسيادة القانون داخل المجتمع.
- تعمل على تقديم الخدمات العمومية للمواطنين بصفة مستمرة ومنظمة، حيث تسهر على تلبية الحاجات الأساسية للأفراد مثل التعليم والصحة والنقل، مع الحرص على مبدأ المساواة في الانتفاع بهذه الخدمات.
- تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنفيذ البرامج الحكومية والمشاريع التنموية، كتهيئة البنية التحتية ودعم الاستثمار وتحسين مستوى المعيشة.

¹ سليمان الطماوي، الوسيط في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 112.

² عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 87.

³ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 63.

⁴ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 121.

- تضمن الحفاظ على النظام العام بعناصره الأساسية (الأمن، الصحة، السكينة العامة)، وذلك عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية والتنظيمية التي تحمي المجتمع من الاضطرابات والمخاطر.
- تساعد في تجسيد مبدأ اللامركزية الإدارية عبر توزيع الاختصاصات بين الهيئات المركزية والمحلية، مما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين فعالية اتخاذ القرار.¹
- تلعب دورا في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال اعتماد أساليب حديثة في التسيير، مثل الرقمنة وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز ثقة المواطن في الإدارة.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الإدارية والتحديات التي تواجه الإدارة التقليدية في غياب الرقمنة

تعتبر المؤسسات الإدارية العمود الفقري لتنظيم العمل وتحقيق أهداف الدولة والمجتمع، حيث تمثل إطاراً لتنفيذ السياسات والخدمات العامة. يكتسب فهم خصائصها وأبعادها أهمية كبرى لتقييم أدائها وقدرتها على التكيف مع المستجدات. ويتناول المطلب الثاني دراسة خصائص هذه المؤسسات والتحديات التي تواجه الإدارة التقليدية في غياب الرقمنة.

أولاً: خصائص المؤسسات الإدارية

يمكن استنتاج عدة خصائص أساسية للمؤسسات الإدارية بناءً على التعريف القانوني والفكري للمؤسسة العمومية²:

- **هيئات عامة ذات صبغة قانون عام**: المؤسسة الإدارية ليست مجرد تنظيم عادي، بل هي شخص معنوي عام يمارس نشاطاً عاماً تحت نظام القانون العام، حيث تخضع لقواعد قانونية تفرض عليها تقييدات تنظيمية ورقابية تتحكم في أشكال وأهداف نشاطها. يسمح هذا الإطار القانوني بتمييزها بوضوح عن المؤسسات الخاصة التي تحكمها قواعد القانون الخاص مثل قانون التجارة أو القانون المدني .

¹أوماحي عائشة ، بواوي مصطفى، تحديث الإدارة العمومية بالجزائر في ظل العصرية الالكترونية ، مجلة صوت القانون ، المجلد 08، العدد 02، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2022، ص649.

²فرطاس فتيحة، عصرية الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 ،جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، 2016 ص 307.

- **الارتباط بالمصلحة العامة:** ترتبط المؤسسة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بتحقيق المصلحة العامة، فهو الهدف الأساسي من وجودها، إذ لا تهدف إلى الربح الاقتصادي كما في المؤسسات الخاصة، بل تهدف إلى تقديم خدمات أو إدارة مرافق تدخل في صلب الوظائف الأساسية للدولة في المجتمع¹.
- **الاستقلالية الإدارية والمالية المحدودة:** رغم ارتباطها بالدولة، تتمتع المؤسسات الإدارية بنمط من الاستقلال الإداري والمالي يمكنها من تسيير شؤونها الداخلية واتخاذ بعض القرارات دون التدخل المباشر من الهيئات العامة، لكن هذا الاستقلال يبقى محدوداً بخضوعها لرقابة الدولة أو السلطة المنشئة لها.
- **وجود مرفق عمومي مرتبط بوظيفتها:** كل مؤسسة إدارية تشترك في كونها تدير مرفقاً عمومياً معيناً أو تقدم خدمة عامة تلي حاجة جماعية، وهو ما يبرز دورها في الوظيفة الإدارية للدولة. تختلف طبيعة هذه الخدمات وفقاً لنوع المرفق التي تديرها المؤسسة.
- **الخضوع لرقابة وإشراف الدولة:** رغم استقلاليتها النسبية، تخضع الأنظمة القانونية المؤسسة الإدارية لنوع من الرقابة القانونية أو الرقابة الإدارية أو حتى الرقابة القضائية، بهدف ضمان احترام النصوص القانونية وتحقيق الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها.
- **الخصوصية التنظيمية في نشاطها:** لكل مؤسسة إدارية نشاط محدد ومقصود على ما نص عليه القانون المنشئ لها ولا يمكن لها تجاوز هذا النشاط، إذ يخضع تخصصها لمبدأ التخصص القانوني، وهو ما يضمن جمع نشاط المؤسسة في إطار مهام واضحة دون خلطها بأنشطة أخرى ليست من صلب اختصاصها².

ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة التقليدية في غياب الرقمنة

عندما تظل الإدارة في شكلها التقليدي دون تبني الرقمنة الحديثة، تواجه عقبات جوهرية تؤثر على فعاليتها وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. وتشمل هذه التحديات³:

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص123.

² فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 199، ص30.

³ عقي امال، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية محلياً، مجلة المفكر، المجلد 14، العدد 02، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2019، ص286-287.

1. **بطء الإجراءات وازدواجية الوثائق:** تبقى الإجراءات الإدارية التقليدية معتمدة على المعاملات الورقية والزيارات المتكررة للمصالح، مما يؤدي إلى بطء في الإنجاز وتأخير في الاستجابة لحاجيات المواطنين، خاصة في ظل توقعات الجمهور لخدمات أسرع وأكثر فاعلية. هذا يعكس محدودية النظام التقليدي في مواكبة تطورات العصر وتلبية الاحتياجات الحديثة .

2. **مقاومة التغيير المؤسسي:** يعد أحد أبرز التحديات أن بعض الموظفين أو أطر الإدارة يرفضون الانتقال إلى نظم رقمية بسبب الخوف من فقدان بعض الصلاحيات، أو عدم كفاية المهارات التقنية لديهم، مما يعيق الرقمنة ويجعل الإدارة التقليدية تتشبث بأساليب قديمة في العمل .

3. **ضعف البنية التحتية وعدم توفر التكنولوجيا:** غياب الرقمنة يعني أن المؤسسة تعتمد على بنى تحتية تقليدية غير مجهزة بالشبكات أو الخوادم أو حلول تكنولوجيا متقدمة، مما يجعل أي محاولة للتحويل الرقمي معقدة ومكلفة ويؤخر تنفيذ الخدمات الرقمية .

4. **نقص الثقافة الرقمية لدى الموظفين:** الرقمنة تتطلب مهارات تقنية حديثة، وغالباً ما تعاني الإدارات التقليدية من ضعف التدريب وعدم امتلاك الموظفين للمهارات الأساسية في استخدام الأنظمة الرقمية، مما يزيد من التعقيد في إدارة الخدمات ونقلها إلى منصات رقمية .

5. **ضعف الأمن وحماية البيانات:** في غياب الرقمنة المدروسة، تكون المؤسسات أكثر عرضة للخطأ البشري وفقدان الوثائق والمعلومات، بينما تتطلب الرقمنة وجود نظم قوية لحماية المعلومات وتأمين البيانات، وإلا فإن النظام التقليدي يفقد هذه الحماية المتقدمة¹ .

6. **زيادة التكاليف التشغيلية:** الاعتماد على الموارد البشرية بشكل واسع في الأعمال الورقية يرفع التكاليف التشغيلية مقارنة بالأنظمة الرقمية التي تقلل من الاستهلاك الورقي وتبسط الإجراءات، في حين أن الإدارة التقليدية تبقى مكلفة وتستهلك وقتاً وجهداً أكبر.

¹عبد الفتاح بيومي، الحوكمة الالكترونية بين الواقع و الطموح، دراسة متصلة في شان الإدارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2008، ص176.

المطلب الثالث: أثر الرقمنة على المؤسسات الإدارية

أدى الرقمنة إلى تغييرات جذرية في طريقة عمل المؤسسات الإدارية، إذ لم يعد دور الرقمنة مقتصرًا على استخدام الحواسيب والإنترنت، بل أصبح عنصراً استراتيجياً يعيد تشكيل عمليات الإدارة ويؤثر على الفاعلية، جودة الخدمات، التواصل الداخلي، والحوكمة. بناءً على دراسات علمية ومقالات منشورة، يمكن تلخيص أثر الرقمنة كما يلي¹:

- **تحسين جودة الخدمات المقدمة:** أظهرت الدراسات أن توظيف الرقمنة في المؤسسات العمومية يساهم في تعزيز جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين، حيث تقل الأخطاء، تسرع الإجراءات، وتزداد قابلية الإدارة على تلبية احتياجات المواطنين بفعالية أكبر.
- **رفع كفاءة العمليات الإدارية:** تشير الأبحاث إلى أن الرقمنة تؤثر إيجابياً على إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة تنظيمها بطريقة أكثر كفاءة ومرونة، مما يقلل من الروتين ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات.²
- **تعزيز الاتصال والتواصل الإداري:** تبين في دراسات أن الانتقال إلى نظم رقمية يحسن من فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين وكذلك التفاعل مع المواطنين، مما يقلل من الأخطاء وسوء الفهم ويساهم في تنسيق العمل.
- **تحسين الجودة التنظيمية:** كثير من الدراسات أكدت أن الرقمنة تلعب دوراً في دعم مبادئ الجودة الكلية في العمل الإداري، بما في ذلك الشفافية والمساءلة والتخطيط الاستراتيجي.
- **التعاون في إدارة الأزمات:** كشفت بحوث حول إدارة الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 أن الرقمنة تعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع الظروف الاستثنائية عبر تسريع تبادل المعلومات واتخاذ القرار.
- **تأثير إيجابي في الأداء العام:** في دراسات حالة عن المؤسسات المالية، تبين أن الرقمنة ترتبط بتحسين في الأداء المالي وتشغيل الموارد بفعالية أكبر، مما يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل¹.

¹عامر إيمان، شويرفات عبد القادر، أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2024، ص 438-439.

²أمل فريد زاهد، "دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالملكة العربية السعودية"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2025، ص 251.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة في طريقة إدارة المؤسسات، حيث أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتحسين الكفاءة وتسريع اتخاذ القرار. وتسلط الدراسات الحديثة الضوء على واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية، من خلال تحليل تطبيقاتها وآثارها على الأداء المؤسسي. وفي هذا المبحث، سيتم استعراض الدراسات السابقة بدءاً بالدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية، وختاماً بمناقشة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول : الدراسات العربية

يشهد موضوع الرقمنة في المؤسسات الإدارية اهتماماً متزايداً لما له من أثر مباشر على تحسين الأداء الإداري وتعزيز الفاعلية المؤسسية. ويتناول هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي سلطت الضوء على واقع الرقمنة وتحديات تطبيقها في المؤسسات، ومنها نذكر ما يلي:

1- بعيرة آمال وخلفة سمير بعنوان: استراتيجيات الرقمنة في الإدارة الجزائرية لتعزيز الحوكمة، المجلة الأكاديمية للعلوم السياسية والقانونية، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر 2026: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الرقمنة التي اعتمدها الإدارة الجزائرية وكيفية مساهمتها في تعزيز الحوكمة العامة داخل المؤسسات الإدارية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت المادة العلمية من تحليل السياسات الرقمية والوثائق الرسمية المتعلقة بالرقمنة في الإدارة الجزائرية. أظهرت النتائج أن الرقمنة أسهمت في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، وزادت من شفافية الخدمات المقدمة للمواطنين. كما بينت الدراسة أن التداخل بين الأنظمة الرقمية وبين المصالح المختلفة يحتاج إلى تنسيق أفضل لتفادي التكرار والأخطاء. أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار قانوني واضح لدعم الانتقال الرقمي في كافة المؤسسات الإدارية. وأكدت أن الرقمنة تمثل أداة فعالة لمحاربة الفساد الإداري وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين، لكنها تحتاج إلى دعم مؤسسي شامل وتشريعات داعمة.

¹مي نزيه جافو، ثماني إبراهيم الحمدي الحري، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 8 العدد 77 العراق 2025، ص 485.

2- ناصري عبد القادر بعنوان الإدارة الرقمية في عصر الرقمنة في الجزائر مقارنة قانونية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 11، العدد 1، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2025: تهدف الدراسة إلى تعريف مفهوم الإدارة الرقمية من منظور قانوني وتبيان دور الإطار القانوني في دعم الرقمنة للمؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتحليل النصوص القانونية والسياسات الرقمية الوطنية الحالية، مع الاستناد إلى مراجعة الأدبيات القانونية. كشفت النتائج أن تطبيق الإدارة الرقمية ما زال متأخراً مقارنة بالخطط الاستراتيجية الوطنية، وأن غياب الأطر القانونية الواضحة يعيق تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل موسع. كما أظهر التحليل أن أي تطوير في الإدارة الرقمية يجب أن يضمن مشاركة كافة الجهات المعنية لحماية البيانات وتأمين الاستخدام القانوني للتقنيات الرقمية. أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأطر القانونية وتطوير سياسات واضحة تعزز من دور الرقمنة في الإدارة. كما أكدت أهمية تدريب الكوادر القانونية والإدارية لفهم متطلبات العصر الرقمي. وأبرزت الدراسة أن العمل بالقانون الرقمي سيعزز الاستجابة السريعة للتحديات الرقمية.

3- هدى كويلي بعنوان: الرقمنة في المؤسسات: محددات النضج ومخاطر الفشل، مجلة الدورية الدولية للضرائب والاقتصاد، الجزائر 2025: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الرقمنة في المؤسسات الجزائرية من حيث محددات النضج الرقمي والمخاطر التي قد تؤدي إلى فشل مشاريع الرقمنة داخل الإدارة. اعتمد الباحث المنهج التحليلي الاستدلالي، مع استعراض تقارير وطنية ودولية حول الرقمنة. وأظهرت النتائج أن عدم وجود استراتيجية واضحة ونقص التدريب وضعف البنية التقنية يمثلان أهم معوقات نضج الرقمنة. كما بينت الدراسة أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى فشل العديد من المشاريع الرقمية قبل بلوغ أهدافها. وأوصت الدراسة بضرورة وضع مؤشرات أداء رقمية واضحة ومتابعة تنفيذ الخطط الرقمية بشكل دوري. كما أكدت أهمية إشراك القادة الإداريين في رسم السياسات الرقمية لضمان نجاح التحول.

4- عبدالله عطية الخرماني وشرق عبد الله الشهري بعنوان: دور الرقمنة في تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية في المنظمات الحكومية السعودية، منشور في مجلة العلوم التقنية والرقمية السعودية، السعودية 2025: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الرقمنة في تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية داخل المنظمات الحكومية السعودية، مع إبراز تأثير ذلك على كفاءة الأداء الإداري والشفافية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسات الحكومية السعودية. أظهرت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية ساهم في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة مثل المساءلة والشفافية والكفاءة

التشغيلية، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الحكومية. وأكدت الدراسة أن الرقمنة يمثل آلية فعالة لدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزيز التواصل بين مختلف قطاعات الحكومة. كما أوصت بضرورة توسيع نطاق استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات الحكومية وتعزيز التدريب الرقمي للموظفين.

5-صلاح نوري بعنوان: الحوكمة الرقمية كمدخل لتعزيز الحكم الرشيد في العراق، منشور في مجلة آشور للعلوم القانونية والسياسية، العراق 2025: هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الحكم الرشيد داخل المؤسسات العامة في العراق بعد العام 2021، مع التركيز على آليات الشفافية والكفاءة الإدارية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من مراجعة التشريعات والسياسات الرقمية المطبقة في العراق. أظهرت النتائج أن تبني الحوكمة الرقمية ساهم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل مظاهر الترهل الإداري، كما عزز من مشاركة الموظفين والمواطنين في العمليات الرقمية الحكومية. كما بينت الدراسة أن الحوكمة الرقمية تمثل أداة قوية لتحسين مؤشرات الحكم الرشيد داخل المؤسسات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر التشريعية الداعمة للحوكمة الرقمية وتوسيع نطاق تطبيقها داخل مؤسسات الدولة لتعزيز الشفافية والمساءلة.

6-ابتسام غيرغاح بعنوان: الرقمنة وتأثيره على صنع السياسات العامة في الدول العربية، منشور في المجلة العربية للدراسات الترجمة، 2025: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على عملية صنع السياسات العامة في الدول العربية، مع تقييم الجهود المتعلقة بتطبيق الرقمنة في الإدارة الحكومية. اتبع الباحث المنهج التحليلي المقارن، وجمعت البيانات من تحليل الوثائق الرسمية وآراء الخبراء في المؤسسات الحكومية العربية. أظهرت النتائج أن الدول العربية التي استعانت باستراتيجيات رقمية متكاملة في صنع السياسات قد حققت تقدماً في تحسين الكفاءة والشفافية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون الإقليمي في تبادل الخبرات الرقمية. كما بينت الدراسة أن الفجوة الرقمية بين الدول تقلصت في بعض القطاعات الحيوية، لكن تحتاج إلى المزيد من التعاون والتنسيق لتسريع الرقمنة. أوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وطنية شاملة للرقمنة في المؤسسات الحكومية وتبادل الخبرات بين الدول العربية.

7- بن كادي حسن وزيدان عمار عنوان: الاستراتيجية الجزائرية لرقمنة الإدارة العمومية: دراسة للخدمات الإلكترونية في قطاع الصحة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2025: هدفت

الدراسة إلى تحليل تجربة الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الإدارة العمومية الجزائرية، مع التركيز على قطاع الصحة كنموذج تطبيقي لتوظيف الخدمات الإلكترونية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل السياسات المعتمدة والإجراءات المطبقة، واعتمدوا على وثائق رسمية وتقارير حكومية تتعلق بتطبيق الرقمنة في المرافق الصحية. كشفت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات ورفع فعالية الإدارة وتقليص البيروقراطية، كما عززت جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. لكن الدراسة أظهرت أيضاً وجود تحديات مرتبطة بضعف البنية التحتية الرقمية ومحدودية التدريب التقني للعاملين. وأوصت بضرورة تقوية الإطار القانوني وتحسين برامج التدريب وتنمية ثقافة الرقمنة لدى الموظفين لضمان نجاح الاستراتيجية.

7- فاطمة الزهراء قيدواري ونوي أحمد بعنوان: الانتقال إلى الرقمنة الإدارية: ضمان جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، منشور في المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر 2024: هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الرقمنة الإدارية في تحسين جودة الخدمات داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وما يترتب على ذلك من تحديات وإجراءات لتعزيز الخدمة العمومية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر مراجعة الوثائق والمبادرات الرقمية في الجامعات الجزائرية. أظهرت النتائج أن توظيف الرقمنة ساهم في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية، وتحسين تنظيم البيانات العلمية والأكاديمية. كما بينت الدراسة أن الكثير من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تأهيل الموارد البشرية للتعامل مع الأنظمة الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير برامج تدريبية تخصصية للموظفين. كما أكدت على أهمية الأمن السيبراني لحماية البيانات الرقمية وضمان ثقة المتعاملين.

8- هاشم محمد حسين عبدالمجيد بعنوان: الرقمنة وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، منشور في مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهن الأشراف - دقهلية، مصر 2024: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات وتيسير تقديمها للمواطنين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال مراجعة السياسات الرقمية وتقارير الأداء الخاصة بالمؤسسات الحكومية في مصر. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهم في تحسين الوصول إلى الخدمات، وزيادة الشفافية، وتقليل التكاليف، وتعزيز التنسيق بين الهيئات الحكومية. كما بينت الدراسة أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عزز كفاءة العمليات وأدى إلى تقليص الوقت المستغرق لإنجاز الإجراءات

الروتينية. وأكدت أن الرقمنة يُسهم في تطوير الخدمات وتحقيق التنمية الشاملة. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية الرقمية والتدريب المتخصص للكوادر الحكومية لتسريع وتيرة الرقمنة داخل المؤسسات.

9- غربي عادل، الأزهاري حاقه، خضير ليلي بعنوان :واقع رقمنة القطاعات العمومية في الجزائر: وزارة التعليم العالي نموذجاً، الملتقى الوطني حول: الاقتصاد الرقمي واثره على الاقتصاد والتجارة الدولية في الجزائر -تحديات وافاق -يوم 27 نوفمبر 2024 ، دراسة بحثية، جامعة الوادي ، الجزائر، 2024: ركزت الدراسة على واقع الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر حيث هدفت إلى تقييم مدى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإجراءات المتخذة من قبل الوزارة الوصية لتحقيق الرقمنة. أُتبِعَ منهاج وصفي لتحديد الإجراءات الرقمية، وتم تحليل البيانات المتاحة لبنيتها الرقمية والتدابير التنظيمية. كشفت النتائج أن هناك جهوداً إيجابية نحو الرقمنة، لكن التطبيق غير متكامل بسبب ضعف التنسيق بين الهيئات، وغياب إطار تنظيمي متكامل، وتحديات في تأهيل العاملين. كما تبين وجود فجوة بين السياسات الوطنية والممارسات على أرض الواقع. أوصت الدراسة بتعزيز الشراكات بين المؤسسات وتوفير تدريب متواصل للكوادر البشرية.

10- خديجة قمار بعنوان :الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، منشور في مجلة *المفكر*، المجلد 18، العدد 01، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة، الجزائر، 2023: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الرقمنة الإدارية في المؤسسات الجزائرية مع تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية. اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي الاستدلالي، مع مراجعة الأدبيات العلمية والممارسات الإدارية الرقمية في بعض المؤسسات. أظهرت النتائج أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتحسين العمل الإداري، وتساهم في زيادة كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز. كما بينت الدراسة أن نقص التشريعات الحديثة وضعف الأمن السيبراني من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الرقمنة الفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات تشريعية وأمنية لتعزيز الثقة في التعاملات الرقمية داخل المؤسسات الإدارية. كما أكدت على أهمية بناء بنية تحتية قوية للبيانات وأنظمة المعلومات.

11- محسن الصباحي بعنوان :الإدارة الإلكترونية والرقمنة كآلية لمكافحة الفساد الإداري ورافعة للتنمية، منشور في مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، المغرب 2023: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية (الرقمنة) في مكافحة الفساد الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وما إذا كانت تمثل رافعة للنموذج التنموي الجديد. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر

مراجعة وثائق تشريعية وتقارير أداء المؤسسات المغربية. أظهرت النتائج أن الرقمنة عززت مبدأ الشفافية وأتاحت مراقبة العمليات الإدارية وتقليل التدخلات غير القانونية، كما بينت الدراسة أن توظيف الأنظمة الرقمية في متابعة العمليات أدى إلى تحسين فعالية الأداء الإداري وتقليل الفساد. وأكدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تُعتبر أداة استراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة، لكنها تحتاج إلى دعم تشريعي وتدريب للكوادر. كما أوصت بتطوير سياسات وطنية لتعزيز تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

تعتبر الدراسات الأجنبية أداة أساسية لفهم التجارب الدولية في مجال الرقمنة وتطبيقاتها العملية في المؤسسات، حيث توفر رؤى قيمة حول استراتيجيات النجاح والتحديات المرتبطة بها. ويتضمن هذا المطلب عرضاً لأهم الدراسات الأجنبية الحديثة، مع تحليل أهدافها، مناهجها، واستنتاجاتها، و من أهمها ما يلي:

1. Yuko M. Pfaff et al. بعنوان “How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector” منشورة في *Computers & Industrial Engineering*، ألمانيا 2023. هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الرقمنة على الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة صناعية وتحديد كيف تتغير أبعاد الثقافة مع التغير الرقمي، فتبين أن الرقمنة لا تقتصر على التكنولوجيا بل تؤثر بعمق في القيم والسلوكيات الثقافية. اعتمد الباحثون على منهج دراسة حالة نوعية مع مقابلات وخبراء في مؤسسة تصنيع استخدمت برامج رقمنة لمدة خمس سنوات. أظهرت النتائج أن الرقمنة تعزز العمل الجماعي (Collectivism) وتقلل من المسافات السلطوية والابتعاد عن عدم اليقين في الثقافة التنظيمية، كما تدفع نحو التوجه طويل المدى بدلاً من القواعد التقليدية. كما أوصت الدراسة بتكييف الثقافة التنظيمية لدعم الرقمنة بصورة مستدامة وتركيزها ليس فقط على التكنولوجيا بل على التغير الثقافي المؤسسي كعامل نجاح رئيسي .

2. Sanjay Dhingra & Abhijeet Jaiswal بعنوان “Determinants of digital transformation in organisation: A systematic literature review using the TCCM framework”، منشورة في *Social Sciences & Humanities Open*، هولندا 2025. هدفت الدراسة إلى تجميع وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح الرقمنة داخل المؤسسات من خلال تحليل منهجي للأدبيات. اتبع الباحثان منهج المراجعة المنهجية باستخدام إطار TCCM بفحص

102 ورقة علمية منشورة في قواعد البيانات العالمية. بينت النتائج أن هناك عوامل تكنولوجية وتنظيمية وبيئية وشخصية تؤثر في الرقمنة، مثل دعم القيادات العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل المؤسسي، والاستعداد الفردي للرقمنة. وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يساعد صانعي القرار في فهم العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح الرقمنة في المؤسسات الإدارية، وأكدت على ضرورة تكامل هذه العوامل في الاستراتيجيات الرقمية .

3. Selma Vaska et al. بعنوان "The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review" منشورة في *Frontiers in Psychology*، إيطاليا والمملكة المتحدة 2021. هدفت الدراسة إلى تحليل كيف أدت الرقمنة إلى ابتكار نماذج الأعمال داخل المؤسسات، ووضعت تصوراً لتأثير الرقمنة على عمليات الابتكار المؤسسي. اعتمد الباحثون منهج مراجعة منهجية للأدبيات في مجال الرقمنة وابتكار نماذج الأعمال. أظهرت النتائج أن الرقمنة أصبحت أداة استراتيجية تغير ليس فقط التكنولوجيا بل أساليب تقديم الخدمة وقنوات القيمة، وذلك من خلال تعزيز دمج التقنيات الرقمية مع الرؤى الاستراتيجية للمؤسسات. وأكدت الدراسة أن الرقمنة تؤثر في كل من العمليات التنظيمية ونموذج القيمة وأن الرقمنة الفعال يتطلب إعادة تصميم نماذج الأعمال وليس مجرد تبني التكنولوجيا .

4. Tobias Reisberger et al. بعنوان "The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation" منشورة في *Journal of the Knowledge Economy*، النمسا/شيك 2025. هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والرقمنة عبر استخدام تحليل نصوص آلي وتحديد المحاور الرئيسية في الأدبيات العالمية. استخدم الباحثون تقنيات معالجة لغوية وتعلم آلي لتحليل بيانات من مئات المقالات الأكاديمية. النتائج أبرزت أن الثقافة التنظيمية تشكل عاملاً حاسماً في توجيه مبادرات الرقمنة، حيث تساعد الثقافة المرنة والمبتكرة في تسريع تطبيق الرقمنة بنجاح وتحقيق أداء تنظيمي أعلى. وأوصت الدراسة بالتركيز على تنمية ثقافة تنظيمية متقبلة للتعليم والتغيير كجزء من استراتيجية رقمنة المؤسسة، وليس فقط الانتباه لتكنولوجيا المعلومات .

5. Ping Zhang & Yiru Wang بعنوان "Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance

”perspective“، منشورة في *arXiv* (بدون نشر رسمي في مجلة بعد)، الولايات المتحدة/الصين 2024. هدفت الدراسة إلى مراجعة أثر الرقمنة على أداء الشركات من منظور التمويل المؤسسي وتحليل الاتجاهات البحثية حسب bibliometric analysis. اعتمد الباحثان منهج تحليل استشهادي ومحتوى على آلاف الدراسات المنشورة بين 2011-2024. أظهرت النتائج أن الرقمنة تؤثر بشكل كبير في القرارات المالية للشركات، بما في ذلك الاستثمار، الهيكل المالية، وتحقيق القيمة، وأن الرقمنة ليست مجرد تحسين تقني بل تؤثر في القيم الاستراتيجية والمالية للمؤسسة. وأكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات مالية متكاملة مع مبادرات الرقمنة تحقق أداء اقتصادي أفضل، مما يدل على تقاطع الرقمنة مع إدارة الموارد المالية للمؤسسة

المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تسعى الدراسة الحالية إلى مقارنة واقع الرقمنة في مديرية التربية لولاية عين تمشونت مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في العينة، الموضوع، المنهج، الهدف، والأدوات المستخدمة، بما يعكس مدى تطور البحث في مجال الرقمنة الإدارية، ونظره ذلك من خلال :

1. من حيث العينة

تركز الدراسة الحالية على موظفي مديرية التربية، حيث شملت مختلف المستويات الإدارية والتخصصات لضمان تمثيل واقع الرقمنة داخل المؤسسة. بالمقابل، اعتمدت الدراسات العربية على عينات متنوعة بين مراجعة الوثائق الرسمية والسياسات الوطنية (بعيرة وخلفة، ناصري)، واستبيانات ومقابلات مع موظفين في قطاعات محددة مثل الصحة والتعليم (بن كادي، قيدواري)، فيما استخدمت الدراسات الأجنبية عينات واسعة أو مراجعات للمقالات الأكاديمية والتحليل البياني للبيانات الضخمة (Pfaff)، Zhang & Wang، (Reisberger)، ما يجعل الدراسة الحالية أقرب للدراسات العربية الميدانية من حيث تركيز العينة على المؤسسة الواقعية.

2. من حيث الموضوع

تهتم الدراسة الحالية بقياس واقع الرقمنة داخل مديرية التربية ومدى تطبيق التقنيات الرقمية وتأثيرها على الأداء الإداري. أما الدراسات العربية، فقد ركزت على الرقمنة لتعزيز الحوكمة وتحسين جودة الخدمات الإدارية والتعامل مع مخاطر الرقمنة (بعيرة وخلفة، ناصري، كويلي، محسن الصباحي)، بينما ركزت الدراسات الأجنبية

على العلاقة بين الرقمنة والثقافة التنظيمية، الابتكار، ونماذج الأعمال أو الأداء المالي للمؤسسات (Pfaff)، (Reisberger، Vaska، Zhang & Wang) وبالتالي، تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في تركيزها على الأداء المؤسسي المحلي، وتختلف عن الدراسات الأجنبية في تركيزها النظري الاستراتيجي.

3. من حيث المنهج

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي مع جمع بيانات ميدانية عبر استبيانات ومقابلات. وبالمثل، استخدمت معظم الدراسات العربية المنهج الوصفي التحليلي وتحليلي الاستدلالي، مع مراجعة السياسات الرقمية والنصوص القانونية أو استبيانات الموظفين (بعيرة وخلفة، ناصري، كويلي). أما الدراسات الأجنبية، فتتوزع من دراسة حالة نوعية (Pfaff)، إلى مراجعات منهجية للأدبيات (Dhingra & Jaiswal)، (Vaska)، وتحليل محتوى بياني واستشهادي (Zhang & Wang)، إضافة إلى تحليل نصوص عبر تعلم آلي (Reisberger). ويظهر ذلك أن الدراسة الحالية تتماشى مع الدراسات العربية في النهج التطبيقي، لكنها تختلف عن الدراسات الأجنبية من حيث الأساليب التحليلية المتقدمة.

4. من حيث الهدف

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم واقع الرقمنة في المؤسسة الإدارية وقياس تأثيرها على الأداء الإداري، بينما ركزت الدراسات العربية على تعزيز الحوكمة، تحسين جودة الخدمات، وقياس نضج الرقمنة والمخاطر المرتبطة به (بعيرة وخلفة، ناصري، كويلي، عبد الله الخرماني، محسن الصباحي). في المقابل، تهدف الدراسات الأجنبية إلى فهم العلاقة بين الرقمنة والثقافة التنظيمية، الابتكار، نماذج الأعمال، والأداء المالي، مع التركيز على الجانب النظري والاستراتيجي. وعليه، يتضح أن الدراسة الحالية تتقارب أكثر مع الدراسات العربية من حيث الهدف التطبيقي العملي.

5. من حيث الأداة

استخدمت الدراسة الحالية أدوات ميدانية مثل الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين لتقييم الرقمنة. بالمقارنة، اعتمدت الدراسات العربية أدوات مشاهدة، مثل مراجعة الوثائق الرسمية، مقابلات الموظفين، استبيانات، وتحليل النصوص القانونية (بعيرة وخلفة، ناصري، كويلي، محسن الصباحي). أما الدراسات الأجنبية، فاستعانت بأدوات تحليلية متقدمة، تشمل مراجعة الأدبيات، تحليل البيانات الكبيرة، تعلم آلي، ومقابلات الخبراء (Pfaff)،

(Zhang & Wang). ،Reisberger ،Dhingra & Jaiswal ويؤكد هذا أن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات العربية في طبيعة الأدوات الميدانية، بينما تختلف عن الدراسات الأجنبية في استخدام أدوات تحليلية وتقنية متقدمة.

خلاصة الفصل الأول :

في الأخير، يتضح أن الرقمنة أصبحت عنصرا محوريا في تطوير المؤسسات الإدارية، حيث تلعب دورا رئيسيا في تحسين الكفاءة وجودة اتخاذ القرار وتسريع العمليات الإدارية. كما أنها تساهم في تعزيز الشفافية وتسهيل توثيق وتحليل المعلومات، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

من خلال دراسة الإطار النظري، يمكن فهم الأسس والمفاهيم المرتبطة بالرقمنة، إضافة إلى التعرف على طبيعة المؤسسات الإدارية وخصائصها. كما تساعد الدراسات السابقة في استعراض التجارب العملية وتحليل نتائج تطبيق الرقمنة في سياقات مختلفة، وهذا الفصل يسعى إلى تقديم رؤية شاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، مع التركيز على الفوائد والتحديات المرتبطة بالرقمنة. وبذلك، يوفر قاعدة معرفية متينة لفهم العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة الحديثة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى مديرية
التربية والتعليم بولاية عين تموشنت

تمهيد

يُخصّص هذا الفصل للدراسة التطبيقية التي تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على واقع ميداني ملموس، من خلال تحليل واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية ومدى تأثيرها على جودة الخدمات الإدارية. ويعتبر هذا الفصل مرحلة أساسية في البحث العلمي، لأنه يسمح باختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها اعتماداً على بيانات ميدانية تم جمعها من أفراد العينة. كما يساهم في تقديم صورة واضحة حول طبيعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تبنيها لمفاهيم الرقمنة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التركيز على مديرية التربية لولاية عين تموشنت باعتبارها مؤسسة إدارية عمومية ذات أهمية تنظيمية وخدمية. وقد تم اعتماد منهجية علمية دقيقة في جمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS. وبناء على ذلك، يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في تقديم بطاقة فنية عن مديرية التربية لعين تموشنت، ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية التربية لـ عين تموشنت

تعتبر مديرية التربية لولاية عين تموشنت من الهيئات الحكومية المعنية بتسيير وتنظيم الشؤون التربوية في الولاية، حيث تلعب دوراً محورياً في تطوير النظام التعليمي وتحقيق أهداف السياسات التعليمية الوطنية. تهدف هذه المديرية إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة وداعمة لجميع المراحل الدراسية.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لمدينة عين تموشنت

تعد مديرية التربية لولاية عين تموشنت مؤسسة إدارية هامة تتولى مسؤولية إدارة وتنظيم العملية التعليمية في الولاية، من خلال وضع استراتيجيات تعليمية وتوفير الدعم للمدارس والمؤسسات التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم ومواكبة التوجهات الحديثة في المجال التربوي.

بعد ما استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962 م عرفت الإدارة المدرسية على مستوى الولايات تغيرات أسست وزارة أولى في الابتدائي ، المتوسط والثانوي إلى المديريات المركزية بالوزارة .

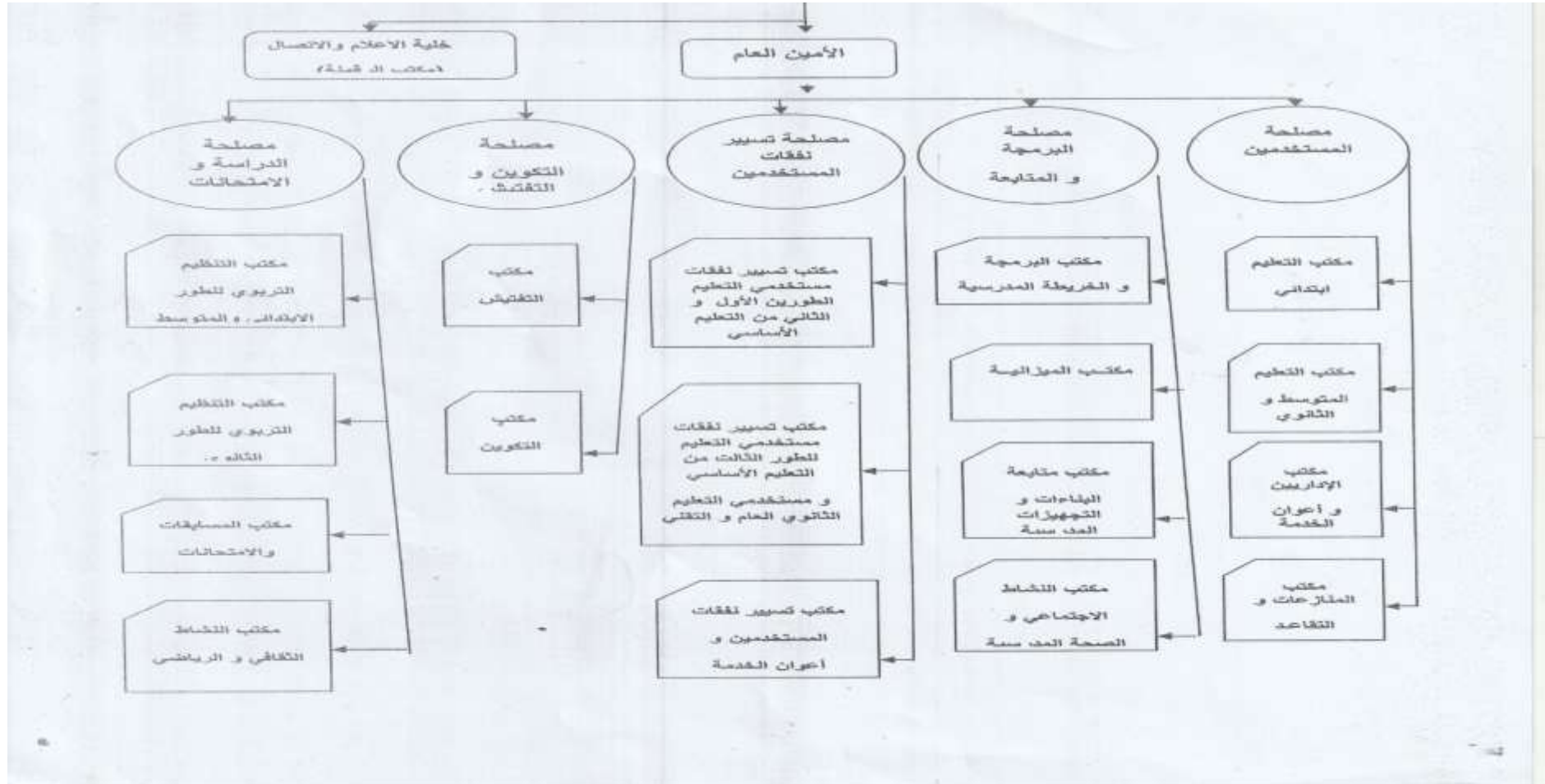
من سنة 1962 م إلى غاية 1969 م كانت الإدارة المدرسية تسمى مفتشية الأكاديمية برأسها مفتش الأكاديمية يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا) يشرف إداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية والتكوينية عمومية كانت أو خاصة .

وفي 23 مايو 1969 م أصدرت الامرية رقم : 38/69 المتضمنة قانون الولاية ، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة مركزية لها مجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي برأسه الوالي ، حوت للمجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات ، وعليه حوت مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية ثم 1986 إلى 1990 غير اسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 04 قطاعات : التربوي والتكوين المهني، الشبيبة والرياضة والثقافة .

مديرية التربية بناء المرسوم التنفيذي رقم 90/179 في 09 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها ، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية وأطلقوا اسم (مديرية التربية) على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية على المسؤول على هذه المديرية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت

شكل رقم (01-11): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت



المصدر: من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

المطلب الثالث : المصالح ومهام مديرية التربية

تمثل مهام مديرية التربية في ولاية عين تموشنت في تنظيم وتنسيق مختلف الأنشطة التربوية والإدارية المتعلقة بالقطاع التعليمي. كما تشرف المديرية على تطوير البرامج الدراسية، وتقديم الدعم الفني والإداري للمؤسسات التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم وضمان سير العملية التعليمية وفقاً للمعايير الوطنية والدولية.

01/مصلحة المستخدمين:

✚ مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة

✚ مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي

✚ مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي

✚ مكتب المنازعات والتقاعد

02/مصلحة البرمجة و المتابعة:

✚ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية

✚ مكتب الميزانية

✚ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية

✚ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية

03/مصلحة التسيير نفقات المستخدمين:

✚ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الطورين الأول والثانية من التعليم الأساسي.

✚ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي

العام والتقني.

✚ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

04/مصلحة التكوين والتفتيش:

✚ مكتب التفتيش.

✚ مكتب التكوين.

05/مصلحة الدراسة والامتحانات:

✚ مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط

✚ مكتب التنظيم التربوي للطور الثانوي

مكتب الامتحانات والمسابقات

مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

2-3 - مهام مصالح ومكاتب مديرية التربية:

01 / مصلحة المستخدمين: تعتبر من أهم وأكبر المصالح في هيكلية مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية يشرف عليها رئيس مصلحة المتابعة جميع العمليات المحولة للمصلحة لحاها بحيث تعمل على:

- ✓ القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين وأعاون الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في اطار التنظيم الجاري به المعمول.
- ✓ التسيير اليومي لشؤون المستخدمين.
- ✓ انجاز مقررات التعيين للموظفين الجدد.
- ✓ انجاز مقررات التربص والترسيم الترقية في الدرجة.
- ✓ انجاز مقررات التعيين في المناصب العليا.
- ✓ انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى، التكفل الشطب الانتداب.
- ✓ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الاستثنائية ، الاجازات والعقوبات.
- ✓ انجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- ✓ انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ✓ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ✓ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية، وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- ✓ انجاز حصيلة الشغل.
- ✓ استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يستوجب ذلك.

ومن أجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة تم هيكلية مصلحة المستخدمين إلى أربعة مكاتب وهذا طبقا للمادة 15 من القرار الوزاري المؤرخ في 2002/06/02 المعدل والمتمم وهي:

01-مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة: يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- ✓ المستخدمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 49/90 المؤرخ في 1990/02/06.

✓ موظفو الأسلاك المشتركة الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 224/89 المؤرخ في 1989/12/05.

✓ العمال المهنيين سائقي السيارات والحجاب الخاضعون للمرسوم التنفيذي 225/89 المؤرخ في 1989/12/05.

✓ رؤساء وأعاون الوقاية والأمن الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 222/93 المؤرخ في 1993/10/02.

✓ الأسلاك الشبه الطبية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 107/91 المؤرخ في 1991/04/27.

02- مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

✓ كل ما يتعلق برتبة أستاذ التعليم الابتدائي من مرحلة انجاز مقرر التربص إلى غاية مقرر الاحالة على التقاعد

مختلف الترقيات الدرجة الرتبة...).

✓ الحركة التنقلية.

✓ انجاز مقررات الاستخلاف على العطل المرضية ومقررات التعاقد على المناصب الشاغرة.

✓ انجاز مقررات العطل.

✓ الاقتطاعات.

03- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي

✓ كل ما يتعلق برتبة أستاذ التعليم المتوسط والثانوي من مرحلة انجاز مقرر التريص إلى غاية مقرر الإحالة على التقاعد.

✓ مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة...).

✓ الحركة التنقلية.

✓ انجاز مقررات الاستخلاف على العطل المرضية ومقررات التعاقد على المناصب الشاغرة.

✓ انجاز مقررات العطل.

✓ الاقتطاعات.

04 - مكتب المنازعات والتقاعد: يتكفل المكتب بالمهام التالية:

✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.

- ✓ التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين الحاليين على مجالس التأديب.
- ✓ إحصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد.
- ✓ تحضير ملفات المستخدمين الحاليين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد والمعاشات.
- 02/مصلحة البرمجة والمتابعة:** من بين الخمس مصالح المديرية التربية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 09 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها وتنظيمها تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف ثانوي وبمساعدة الأمين العام.
- ✓ التسيير المالي والمادي المديرية التربية (التسيير المباشر).
- ✓ مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية (تسيير غير مباشر)
- ✓ تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الإنجازات.
- ✓ الجرد العام للمؤسسات التربوية.
- ومن اجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة ثم هيكله مصلحة البرمجة والمتابعة إلى أربعة مكاتب وهذا طبقا للمادة 13 من القرار الوزاري المؤرخ في 02/06/2002 المعدل والمتمم وهي:
- 1/مكتب البرمجة والخريطة المدرسية: يكلف مكتب البرمجة والخريطة المدرسية بالأعمال التالية:
 - ✓ الاستقصاء الوجيز
 - ✓ الاستقصاء الاحصائي الشامل
 - ✓ دليل المؤسسات التربوية
 - ✓ توقعات التلاميذ (عملية الاسقاط)
 - ✓ المخطط السنوي
- ✓ تحضير ملفات انشاء المؤسسات المتوقع افتتاحها في الدخول المدرسي المقبل.
- 2/مكتب الميزانية:** يشرف هذا المكتب على:
 - ✓ المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات التجارية الجداول التقديرية المتعلقة بميزانية التسيير.
 - ✓ مراجعة و مراقبة الحسابات المالية السنوية.
 - ✓ متابعة عملية تسديد المنحة التمدرس.
 - ✓ الالتزام بالنفقات العامة.
 - ✓ متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية.

- ✓ انجاز بطاقة الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية.
- ✓ توزيع مختلف التعليمات والمناشير الخاصة بالنسيم المالي والمادي للمؤسسات
- ✓ ينجز مدونة الميزانية المعدلة إذا لم تحصيل على قروض إضافية.
- ✓ مراقبة الكشوف الشهرية الصناديق المؤسسات.
- ✓ متابعة استهلاك الاعتمادات خلال السنة المالية.
- ✓ الالتزام بالنفقات العامة.
- ✓ مراقبة أولية لكشوف التعويضات والملحة الكيلوميتريّة لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين ومفتشي التربية الوطنية لجميع الأطوار.
- ✓ مراقبة أولية للفاتورات والخدمة التعليم.
- ✓ متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.
- 3/ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية: يكلف المكتب بما يلي:
 - ✓ تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية
 - ✓ الإعلان عن المناقصات والاستشارات الخاصة باقتناء التجهيزات.
 - ✓ متابعة حظيرة السيارات.
 - ✓ تسيير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف).
 - ✓ مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز.
 - ✓ تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة.
 - ✓ برمجة البناءات ومتابعة الإنجازات.
- 4/ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية: يشرف هذا المكتب على:
 - ✓ تحضير ملف المنح المدرسية من خلال دراسة الملفات وانجاز قرارات الاستفادة من المنح الصالح التلاميذ.
 - ✓ متابعة الاحصائيات السنوية للمستنفدين من المنح.
 - ✓ متابعة العمليات التالية : تحويل تغيير حذف وإعادة المنح المدرسية والتنسيق مع المؤسسات المعنية وذلك طيلة الموسم الدراسي.
 - ✓ الاشراف على ملف الصحة المدرسية (بناء تجهيز تسيير احصائيات وحدات الكشف والمتابعة)

- ✓ التنسيق مع مصالح الصحة في حملات التوعية الصحية.
- ✓ الاشراف على عملية شراء مختلف الأجهزة والأدوية وتوزيعها على الابتدائيات.
- ✓ 03 / مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: انشات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 09 اوت 2001 والذي يتضمن مركزة تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور والرواتب وتمثل مهامها في مايلي:
- ✓ التزام وصرف رواتب الموظفين.
- ✓ التزام وصرف العمليات الملحة بالراتب.
- ✓ مخلفات الترقيات
- ✓ منحة تحسين الأداء التربوي
- ✓ المنح العائلية
- ✓ الساعات الإضافية
- ✓ رواتب المستخلفين على العطل المرضية ومناصب الشاغرة.
- ومن اجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة تم هيكلتها إلى أربعة مكاتب وهي:
- 01/ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الطورين الأول والثانية من التعليم الأساسي.
- 02/ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- 03/ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.
- 04/ مصلحة التكوين والتفتيش : تعتبر هذه المصلحة من المصالح المكونة المديرية التربية تطبق وتنفذ البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وهذا بإشراف مديرية التكوين وبالتنسيق مع مديرية التربية وتشكل المصلحة من المكاتب التالية:
- 01/مكتب التفتيش : ويقوم بالمهام التالية:
- ✓ المتابعة المستمرة لمختلف العمليات
- ✓ تقارير التفتيش
- ✓ تقارير التثبيت

- ✓ زيارات توجيهية
- ✓ الرد على جميع المراسلات
- ✓ اقتراح الحلول لبعض المشاكل التي تعترض الموظفين اثناء الخدمة من خلال الشكاوى التي تحول إلى المصلحة عن طريق لجان تنشأ لهذا الغرض.

02/مكتب التكوين:

- ✓ متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
- ✓ متابعة التربصات الخاصة بخرجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- ✓ تنظيم المنتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات
- ✓ دراسة الدليل والوثيقة في مختلف الأسلاك التربوية (الخاصة بالمناهج الجديدة)
- بالإضافة إلى أن مصلحة التكوين والتفتيش الخاصة بمديرية التربية لولاية عين تموشنت لهم مكتبة الأرشيف والذي يقوم بالمهام المذكورة أدناه:

- ✓ متابعة الملفات
- ✓ بيان عن الخدمات
- ✓ إحالة على التقاعد
- ✓ شهادة كشف الراتب
- ✓ احصاء أرشيف المؤسسات التربوية

مصلحة الدراسة والامتحانات: حسب المادة 21 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 21 يوليو 2022 الموافق 10

جمادى الأولى عام 1423، وتشرف المصلحة بالدرجة الأولى على ما يلي:

- ✓ اعداد التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية
- ✓ السهر على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها.

-تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب وهي:

01/مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط:

- ✓ تحضير وتنظيم الدخول المدرسي.
- ✓ اعداد الخريطة التربوية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- ✓ انجاز التنظيمات التربوية والادارية وتعديلها وفق المستجدات الطارئة.

- ✓ ضبط إعداد التلاميذ حسب المستويات والجنس ولغة التعليم في جميع المراحل.
- ✓ مراقبة وتنظيم إعادة السنة لمن يسمح لهم بذلك.
- ✓ مراقبة التقارير العامة لتسيير المؤسسات والمصادقة على الساعات الإضافية الممنوحة للأساتذة.
- ✓ تنظيم حركة التلاميذ.
- ✓ إنجاز شهادات النجاح إلى السنة الأولى متوسط والأولى ثانوي للتلاميذ المغادرين للولاية.
- ✓ إنجاز قرارات التسجيل وإعادة التسجيل للتلاميذ القادمين من خارج الولاية والعائدين إلى أرض الوطن والتلاميذ الأجانب.
- ✓ تنظيم أعمال لجنة الطعن الولائية المجالس التأديب.
- 02/مكتب التنظيم التربوي للطور الثانوي: يمارس نفس المهام المدرجة في مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط.
- 03/مكتب الامتحانات والمسابقات: يتولى هذا المكتب المهام التالية:
 - ✓ الاشراف على الامتحانات النهائية الرسمية للأطوار الثلاث
 - ✓ تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية (التبليغ، الاشهار، الاستدعاء)
- 04/مكتب النشاط الثقافي والرياضي: يقوم هذا المكتب بالأعمال التالية:
 - ✓ متابعة الأنشطة الثقافية والرياضية
 - ✓ إحياء الأعياد الدينية والوطنية والعالمية
 - ✓ الموافقة على إنشاء وتحديد الجمعيات الثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية
 - ✓ تنشيط الأندية العلمية والثقافية من خلال تنظيم مسابقات مختلفة
 - ✓ المشاركة في التظاهرات المدرسية الثقافية الوطنية المختلفة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

كل بحث علمي يتبع إطارا منهجيا يساعد الباحث على تنظيم مراحل الدراسة وتحليل النتائج والتحقق من صحة الفرضيات، مما يمكنه من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتقديم تفسيرات دقيقة لمختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع.

وستتناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- التحضير للدراسة الميدانية
- تحليل خصائص ومتغيرات عينة الدراسة

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

لإنجاز الدراسة الميدانية بصورة دقيقة، يتعين على الباحث الإلمام بالمجتمع والعينة محل الدراسة، وذلك قصد توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة وتحقيق نتائج موضوعية، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمديرية التربية لولاية عين تموشنت باعتبارها مؤسسة إدارية عمومية، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من 80 فردا، وذلك لدراسة واقع الرقمنة في هذه المؤسسة الإدارية.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

تنقسم مصادر معلومات الدراسة إلى مصادر أولية وأخرى ثانوية؛ حيث تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة المرتبطة بواقع الرقمنة، كما تم الاستعانة بالمصادر الثانوية المختلفة، والمتمثلة في الكتب والمراجع العلمية، إضافة إلى الوثائق والتقارير الرسمية المتاحة لدى مديرية التربية، وبعض المعلومات المستقاة من المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة للدراسة

في إطار دراسة واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية (دراسة حالة مديرية التربية بولاية عين تموشنت)، وبالاعتماد على عينة مكونة من 80 فردا، تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) لتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان واستخراج النتائج المناسبة، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة متغيرات وفرضيات الدراسة والمتمثلة في:

- لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم استعمال تحليل معامل ألفا كرونباخ بالإضافة إلى معامل الصدق .
- لوصف خصائص عينة الدراسة، تم استعمال التكرارات والنسب المئوية .
- لتحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى موافقتهم على محاور وعبارات الاستبيان المتعلقة بالرقمنة، تم استعمال المتوسط الحسابي، مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور .
- لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، تم استعمال الانحراف المعياري .
- لحساب درجة التشتت والمقارنة بين التغير أو الاختلاف في الإجابات، تم استعمال معامل الاختلاف .
- للتحقق من توزيع البيانات ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي بما يسمح باختبار الفرضيات، تم استعمال معاملات الالتواء والتفلطح .
- لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (واقع الرقمنة والمتغيرات المرتبطة بها)، تم استعمال معامل الارتباط .
- للمقارنة بين المتوسطات وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تم استعمال تحليل التباين الأحادي .
- لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتنبؤ بقيم المتغير التابع في ضوء التغير في المتغير المستقل، تم استعمال أسلوب الانحدار البسيط.

الفرع الرابع: أداة الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها

يعد الاستبيان الأداة الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات من أفراد العينة حول آرائهم وتوجهاتهم اتجاه واقع الرقمنة في المؤسسة الإدارية، وكذا لقياس ممارساتهم وسلوكياتهم المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية.

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، والتي صيغت بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومحاورها، حيث يجب عليها أفراد العينة بوضوح وصراحة، مما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تخدم موضوع البحث.

(1) أداة الدراسة: بناء على:

يعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية، حيث يتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُعد خصيصاً للحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول موضوع معين. ويتميز الاستبيان بقدرته على توفير الوقت والجهد، إضافة إلى إمكانية تطبيقه على عدد كبير من الأفراد. وقد تم إعداد الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة الموسومة حيث مرّ بعدة مراحل، تمثلت في:

- إعداد نسخة أولية من الاستبيان؛
- عرضها على المشرف للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة؛
- إدخال التعديلات اللازمة من حيث الصياغة والحذف والإضافة؛
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات؛
- تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة .

هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والخبرة .

- **الجزء الثاني:** خصص لمحاور الدراسة، حيث شمل :

- **المحور الأول:** الرقمنة الإدارية ، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البرامج الالكترونية، التواصل الالكتروني، والرقمنة، حيث احتوى كل بعد على 5 فقرات .

- **المحور الثاني:** خدمات الإدارة ، وتضمن 10 عبارات

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.

الجدول رقم (1.2): درجات سلم ريكارت :

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

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

(2) اختبار مدى صدق و ثبات الاستبيان :

أولاً: ثبات الدراسة

قبل البدء في استعمال استمارة الاستبيان في دراستنا، كان من الضروري تحديد ومعرفة مدى ملائمة هذه الاستمارة كأداة للقياس، حيث قامت الأستاذة المشرفة بمراجعتها لضمان سلامتها العلمية. ومن ثم، كان لزاما التأكد من إمكانية تعميم النتائج بشكل دقيق، وذلك من خلال اختبار صدق وثبات الاستبيان، بما يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات في المرحلة النهائية من الدراسة. ولضمان ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)، حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1، وتعتبر القيمة 0.7 الحد الأدنى المقبول للدلالة على ثبات الأداة.

جدول رقم (2.2): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الرقمنة الإدارية	15	0.869
خدمات الإدارة	10	0.850
الاستبيان ككل	25	0.810

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2.2) نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يتبين أن قيمة الثبات الخاصة بمحور الرقمنة الإدارية بلغت 0.869 وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع هذا المحور بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات القياس.

كما سجل محور خدمات الإدارة قيمة ثبات قدرها 0.850 وهي كذلك قيمة جيدة تعكس تماسك فقرات هذا المحور وقياسها لخاصية واحدة بشكل منسجم. أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.810 وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى أن الأداة ككل تتمتع بدرجة جيدة من الثبات مما يجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية ويعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

ثانياً: صدق الدراسة

يعتبر الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة الدراسة، حيث يهدف إلى التأكد من مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة، وضمان صحة وموضوعية المعلومات المتحصل عليها.

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المحكمين، وذلك للاستفادة من خبراتهم العلمية، حيث تم أخذ آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبيان، واتساقها، وترابط محاوره، ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة .
- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم قياسه باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للتأكد من أن جميع الفقرات تسهم في قياس نفس المفهوم .

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الرقمنة الادارية)

الجدول رقم (3.2): معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: الرقمنة الادارية

المحاور	الابعاد	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
الرقمنة الادارية	البرامج الالكترونية	ساهمت البرامج الإلكترونية في تقليل الأخطاء والمشاكل داخل الإدارة	0.584**	0.000
		أدت البرامج إلى تعزيز دور العنصر الإنساني والتفاعل المباشر في تقديم الخدمات الإدارية	0.749**	
		انخفاض تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري	0.737**	
		أصبح من السهل الحفاظ على خصوصية وبيانات الموظفين وأمن معلوماتهم عند استخدام البرامج الإلكترونية	0.608**	
		شهدنا استمرارية واستقراراً في عمل البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة	0.675**	

	التواصل الالكتروني	أدت الرقمنة إلى تعزيز قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة	0.759**
		عززت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة	0.634**
		عنصر التفاعل الشخصي بفضل الرقمنة	
		أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر مرونة وأكثر تفاعلية بفضل الرقمنة	0.625**
		أدت الرقمنة إلى رفع مستوى التفاعل والمرونة في تقديم الخدمات الإدارية	0.697**
	الرقمنة	زادت الرقمنة من فرص التفاعل والتبادل المباشر للآراء بين الموظفين حول تحسين الخدمات الإدارية	0.618**
		تمكننا من التكيف مع الرقمنة لتقديم الخدمات الإدارية	0.834**
		أدى الرقمنة للخدمات الإدارية إلى تحسين العمليات والإجراءات بشكل واسع	0.746**
		كان لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الرقمنة في تقديم الخدمات الإدارية	0.819**
		ساهم الرقمنة في تقليص الفجوة الرقمية بين الموظفين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الخدمات الإدارية	0.742**
		تم تنفيذ الرقمنة للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدرّوس	0.579**

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (3.2) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحاور الأول وابعاده المتعلقة بالرقمنة الادارية، حيث تم الاعتماد على اختبار صدق الاتساق الداخلي لقياس مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه. وقد اظهرت النتائج ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة نسبيا ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث تراوحت القيم بين 0.579 و0.834. وفي بعد البرامج الالكترونية سجلت الفقرات معاملات ارتباط قوية مما يدل على اتساقها الداخلي وقدرتها على قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما بينت نتائج بعد التواصل الالكتروني معاملات ارتباط مرتفعة ايضا مما يعكس تجانس الفقرات وارتباطها الجيد بمضمون البعد. اما بعد الرقمنة فقد سجل اعلى معاملات ارتباط مقارنة بباقي الابعاد مما يشير

الى قوة الاتساق الداخلي لل فقرات وفعاليتها في قياس هذا البعد. وبصفة عامة تؤكد هذه النتائج ان فقرات المحور الأول تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع مما يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (خدمات الإدارة)

الجدول رقم (4.2): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : خدمات الإدارة

المحاور	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
خدمات الادارة	تمتاز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة	0.299**	0.000
	هناك سرعة في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين	0.362**	
	هناك رضا على الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة	0.745**	
	تتوفر كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة	0.356**	
	يوجد تكامل وتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة	0.684**	
	توجد برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة	0.679**	
	ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية	0.610**	
	تتوفر الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات الإدارية	0.643**	
	هناك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	0.644**	
	يوجد إطار عام يحكم سير العمليات الإدارية في المؤسسة	0.595**	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (4.2) نتائج معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بخدمات الإدارة، حيث تم ربط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور. وتظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائية، إذ تراوحت قيمها بين 0.299 و 0.745، وهي قيم تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين العبارات ومحور خدمات الإدارة ككل. كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية كانت أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية.

وبناء على ذلك يمكن القول إن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، وأنها تقيس بشكل متسق ومترابط مفهوم خدمات الإدارة في الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل خصائص و متغيرات الدراسة

الفرع الأول: الأداة الإحصائية و مجتمع الدراسة

(1)أداة جمع البيانات: للإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة للقياس من خلال التزول إلى الواقع وجمع المعطيات عبر طرح أسئلة موجهة على الأفراد، مما يسمح بإجراء معالجات كمية تهدف إلى الكشف عن العلاقات الرياضية وإجراء المقارنات الرقمية. كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث:

جدول رقم (5.2): مستوى الموافقة والمتوسط المرجح

الحد الأدنى	1.00	1.81	2.61	3.41	4.21
الحد الأعلى	1.80	2.60	3.40	4.20	5.00
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

(2) مجتمع الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال توزيع 80 استمارة على موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت، باعتبارها مؤسسة إدارية عمومية تشهد تطبيقات مختلفة للرقمنة في تسيير خدماتها الإدارية. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع افراد العينة حسب خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

توزيع افراد العينة يتم ذلك حسب الجدول الموالي :

الجدول رقم (6.2): توزيع افراد العينة

الخصائص الديمغرافية		العدد	النسبة %
العمر	ذكر	16	20%
	انثى	64	80%
المجموع		80	100 %
السن	من 19 إلى اقل من 30 سنة	/	/
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	30	37.5%
	40 سنة و اكثر	50	62.5%
المجموع		80	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	9	11.3%
	ليسانس/ ماستر	54	71.3%
	ماجستير/ دكتوراه	14	17.5%
	اخرى	/	/
المجموع		80	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	17.5%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	61	76.3%
	من 10 سنوات إلى 15	2	2.5%
	سنة أكثر من 15 سنة	3	3.8%
المجموع		80	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (6.2) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية، حيث يهدف هذا التوزيع إلى التعرف على مكونات العينة المدروسة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، بما يسمح بتفسير نتائج الدراسة بشكل أدق وأكثر موضوعية.

من حيث الجنس، يلاحظ أن العينة يغلب عليها الطابع النسوي، إذ تمثل الإناث نسبة 80% مقابل 20% للذكور، مما يعكس طبيعة الفئة المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بالسن، فإن النتائج توضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 40 سنة فأكثر بنسبة 62.5%، تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 37.5%، في حين لم تسجل فئة أقل من 30 سنة أي تمثيل، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بنضج مهني وخبرة عمرية معتبرة.

وبخصوص سنوات الخبرة، يظهر أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 76.3%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.5%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 3.8%، وأخيراً فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 2.5%، مما يعكس أن العينة تتميز بخبرة مهنية متوسطة إلى جيدة داخل المؤسسة.

أما من حيث المستوى التعليمي، فإن النتائج تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس أو ماستر بنسبة 71.3%، يليهم أصحاب مستوى ماجستير أو دكتوراه بنسبة 17.5%، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة 11.3%، في حين لم تسجل فئة أخرى أي نسبة، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى العلمي للعينة المدروسة.

وبشكل عام، فإن توزيع الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة يعكس تنوعاً نسبياً مع هيمنة فئات معينة، مما يساهم في دعم مصداقية النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل متغيرات عينة الدراسة

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1- تحليل نتائج المحور الأول "الرقمنة الإدارية".

أ- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "البرامج الالكترونية"

الجدول رقم (7.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	ساهمت البرامج الإلكترونية في تقليل الأخطاء والمشاكل داخل الإدارة	3.562	1.065	مرتفعة	4
02	أدت البرامج إلى تعزيز دور العنصر الإنساني والتفاعل المباشر في تقديم الخدمات الإدارية	3.725	0.856	مرتفعة	2
03	انخفاض تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري	3.562	1.016	مرتفعة	4
04	أصبح من السهل الحفاظ على خصوصية وبيانات الموظفين وأمن معلوماتهم عند استخدام البرامج الإلكترونية	4.037	0.683	مرتفعة	1
05	شهدنا استمرارية واستقراراً في عمل البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة	3.750	0.961	مرتفعة	3
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الأول	3.727	0.916	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (7.2) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد الفرعي الأول المتعلق بالبرامج الإلكترونية، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاه استجابات أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة على جميع المؤشرات، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.562 و 4.037، وهي قيم تقع ضمن الفئة المرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي المعتمد. وقد سجلت العبارة المتعلقة بالحفاظ على خصوصية وبيانات الموظفين وأمن معلوماتهم أعلى متوسط حسابي، ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية البرامج الإلكترونية في تعزيز الأمن المعلوماتي داخل المؤسسة، بينما جاءت باقي المؤشرات بدرجات مرتفعة أيضاً مما يدل على وجود رضا عام حول دور البرامج الإلكترونية في تحسين العمل الإداري. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الفرعي الأول 3.727 بانحراف معياري قدره 0.916، وهو ما يؤكد تجانس نسبياً في آراء أفراد العينة واتجاههم نحو تقييم إيجابي مرتفع لهذا البعد.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "التواصل الإلكتروني"

الجدول رقم (8.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	أدت الرقمنة إلى تعزيز قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة	3.950	0.744	مرتفعة	2
02	عززت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بفضل الرقمنة	3.687	0.835	مرتفعة	5
03	أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر مرونة وأكثر تفاعلية بفضل الرقمنة	3.875	0.785	مرتفعة	3
04	أدت الرقمنة إلى رفع مستوى التفاعل والمرونة في تقديم الخدمات الإدارية	3.850	0.942	مرتفعة	4
05	زادت الرقمنة من فرص التفاعل والتبادل المباشر للآراء بين الموظفين حول تحسين الخدمات الإدارية	3.987	0.771	مرتفعة	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثاني		3.870	0.815	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (8.2) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني الخاص بالتواصل الإلكتروني، حيث أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت بين 3.687 و 3.987، مما يدل على أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أن الرقمنة ساهمت في تعزيز التواصل الإلكتروني داخل المؤسسة. كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة المتعلقة بزيادة فرص التفاعل والتبادل المباشر للآراء بين الموظفين حول تحسين الخدمات الإدارية، بينما سجلت العبارة الخاصة

بتعزيز عنصر التفاعل الشخصي أقل متوسط ضمن هذا البعد مع بقائه في مستوى مرتفع. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.870 بانحراف معياري قدره 0.815، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في استجابات أفراد العينة واتجهاً عاماً إيجابياً نحو دور التواصل الإلكتروني في تحسين الخدمات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "الرقمنة"

الجدول رقم (9.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تمكننا من التكيف مع الرقمنة لتقديم الخدمات الإدارية	3.550	1.231	مرتفعة	4
02	أدى الرقمنة للخدمات الإدارية إلى تحسين العمليات والإجراءات بشكل واسع	3.700	1.060	مرتفعة	3
03	كان لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الرقمنة في تقديم الخدمات الإدارية	3.850	0.843	مرتفعة	2
04	ساهم الرقمنة في تقليص الفجوة الرقمية بين الموظفين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الخدمات الإدارية	3.687	0.975	مرتفعة	5
05	تم تنفيذ الرقمنة للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدرّوس	4.012	0.665	مرتفعة	1
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الفرعي الثالث		3.760	0.950	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (9.2) نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثالث المتعلق بالرقمنة، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات جاءت ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، إذ تراوحت بين 3.550 و4.012، مما يعكس اتجاهها إيجابيا لدى أفراد العينة نحو تطبيق الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد سجلت العبارة المتعلقة بتنفيذ الرقمنة بشكل منظم ومدرّوس أعلى متوسط حسابي (4.012) وبانحراف معياري منخفض نسبيا (0.665)، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذه النقطة. في حين جاءت عبارة التكيف مع الرقمنة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.550) وانحراف معياري (1.231)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في آراء المبحوثين حولها.

أما على المستوى الإجمالي للبعد، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.76) بانحراف معياري (0.95)، وهو ما يعكس اتجاهها عاما مرتفعا نحو البعد الفرعي الثالث، مما يدل على أن الرقمنة يحظى بتقييم إيجابي داخل المؤسسة، سواء من حيث التطبيق أو الأثر على تحسين الخدمات الإدارية.

2- عرض نتائج المحور الثاني "خدمات الإدارة"

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (10.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (خدمات الإدارة)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تمتاز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة	4.012	0.665	مرتفعة	7
02	هناك سرعة في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين	4.062	0.559	مرتفعة	4
03	هناك رضا على الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة	4.437	3.385	مرتفعة جدا	1
04	تتوفر كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في	4.050	0.593	مرتفعة	8

المؤسسة					
05	يوجد تكامل وتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة	4.062	0.535	مرتفعة	5
06	توجد برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة	4.062	0.623	مرتفعة	6
07	ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية	4.112	0.595	مرتفعة	3
08	تتوفر الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات الإدارية	4.925	0.742	مرتفعة جدا	1
09	هناك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	4.062	0.643	مرتفعة	5
10	يوجد إطار عام يحكم سير العمليات الإدارية في المؤسسة	4.087	0.620	مرتفعة	2
المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني		4.189	0.598	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (10.2) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور خدمات الإدارة، حيث توضح المتوسطات الحسابية أن تقييم المبحوثين لمختلف العبارات جاء في مجمله ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس توجهها إيجابيا عاما نحو الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد سجلت عبارة "تتوفر الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات الإدارية" أعلى متوسط حسابي، وهو ما يدل على إدراك مرتفع لأهمية الشفافية في تحسين جودة الخدمات. كما جاءت باقي العبارات مثل سرعة الاستجابة، وجودة الخدمات، والتنسيق بين الإدارات، وكفاءة الإجراءات الإدارية في مستويات مرتفعة، مما يعكس تحسنا نسبيا في أداء الخدمات الإدارية. أما المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور فقد بلغ 4.189 بانحراف معياري قدره 0.598، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة واتجاهها العام نحو تقييم إيجابي مرتفع لخدمات الإدارة في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة مع مناقشة النتائج الخاصة بالاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض نموذج الدراسة وفرضياتها من أجل التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، وذلك بالاعتماد على تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب فرضية رئيسية وفرضية فرعية تعكسان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(1-2) الفرضية الرئيسية

تعد الفرضية الرئيسية الإطار العام الذي يقوم عليه البحث العلمي، حيث تهدف إلى اختبار أثر الرقمنة في المؤسسة الإدارية على جودة الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت، وتتمثل فيما يلي:

- الفرضية العدمية: H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة في المؤسسة الإدارية على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت .
- الفرضية البديلة: H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة في المؤسسة الإدارية على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية لولاية عين تموشنت .

(2-2) الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرامج الإلكترونية على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة.

- الفرضية العدمية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرامج الإلكترونية على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة .
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرامج الإلكترونية على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الإلكتروني على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية.

• الفرضية العدمية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الإلكتروني على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية .

• الفرضية البديلة: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الإلكتروني على تحسين الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية العدمية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة .

• الفرضية البديلة: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

(3) اختبار اعتدالية توزيع البيانات

تعكس معاملات الالتواء والتفلطح مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر التوزيع معتدلاً إذا كانت قيم معامل الالتواء محصورة بين ± 1 ، في حين تعتبر قيم معامل التفلطح مقبولة إذا تراوحت بين ± 3 ، وهو ما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل فرضيات الدراسة.

جدول رقم (11.2): التوزيع الطبيعي الخاص بمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	معامل الالتواء	الخطأ المعياري للالتواء	معامل التفلطح	الخطأ المعياري للتفلطح
الرقمنة الإدارية	80	3.7858	0.160	0.269	0.120	0.532
خدمات الإدارة	80	4.0875	3.081	0.269	17.574	0.532

					80	العدد الإجمالي الصحيح
--	--	--	--	--	----	-----------------------

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الالتواء والتفريط الخاصة بمتغيرات الدراسة جاءت ضمن الحدود الإحصائية المقبولة، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، وهو ما يسمح بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها بصورة علمية دقيقة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

ألا سنقوم بتحليل تبين خط الانحدار لهذه الفرضية عن طريق الجدول الموالي:

جدول رقم (12.2) : تحليل تبين خط الانحدار الخاص بالفرضيات

المعامل	المعامل	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	34.68	2.266	0.000			
البرامج الالكترونية	0.409	0.179	0.034	0.056	8.318	0.0009
التواصل الالكتروني	1.727	0.496	0.002			
الرقمنة	0.04	0.113	0.721			

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الخاص بالانحدار الخطي المتعدد يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

*بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الدراسة معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر $F = 8.318$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.0009$ وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.056$ ، وهو ما يدل على أن متغير البرامج الإلكترونية يفسر ما نسبته 5.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

في حين بلغ معامل الارتباط $R = 0.236$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين البرامج الإلكترونية والمتغير التابع.

كما تبين أن معامل الانحدار للبرامج الإلكترونية موجب وقيمه $B = 0.409$ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.034، ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للبرامج الإلكترونية على المتغير التابع.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للبرامج الإلكترونية على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الدراسة معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر $F = 8.318$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.0009$ وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي .

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.056$ ، وهو ما يدل على أن متغير التواصل الإلكتروني يفسر ما نسبته 5.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

في حين بلغ معامل الارتباط $R = 0.236$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التواصل الإلكتروني والمتغير التابع.

كما تبين أن معامل الانحدار للتواصل الإلكتروني موجب وقيمه $B = 1.727$ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.002، ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للتواصل الإلكتروني على المتغير التابع.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للتواصل الإلكتروني على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الدراسة غير معنوي إحصائياً بالنسبة لمتغير الرقمنة، حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig = 0.721$ وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية تأثير هذا المتغير .

كما تبين أن معامل الانحدار للتحويل الرقمي موجب وقيمه $B = 0.04$ ، إلا أنه غير دال إحصائياً، ما يشير إلى ضعف تأثير الرقمنة على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعليه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول إن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لكل من البرامج الإلكترونية والتواصل الإلكتروني على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين لا توجد تأثيرات معنوية قوية لمتغير الرقمنة .

وبناءً على قيمة اختبار فيشر في النموذج ($F = 8.318$) ودالاتها الإحصائية (0.0009) يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

و من خلال النتائج المتحصل عليها نتوصل الى ان معادلة العلاقة بين الرقمنة و الخدمات الإدارية تكون على الكال الآتي:

المعادلة الرياضية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد حسب نتائج الجدول هي:

$$Y=34.68+0.409X_1+1.727X_2+0.04X_3$$

حيث:

- Y = الخدمات الإدارية
- X_1 = البرامج الإلكترونية
- X_2 = التواصل الإلكتروني
- X_3 = الرقمنة

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن الدراسة التطبيقية سمحت بتسليط الضوء على دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال اعتماد منهجية تحليلية كمية قائمة على الانحدار الخطي. وقد بينت المعالجة الإحصائية أهمية توظيف الأدوات الرقمية كمدخل أساسي لتطوير الخدمات الإدارية وتعزيز فعاليتها.

كما أظهرت الدراسة أن تأثير الرقمنة يختلف باختلاف مكوناتها، مما يعكس تبايناً في مستوى الفاعلية بين عناصرها. وعليه، فإن تعزيز الأداء الإداري يتطلب تبني مقاربة رقمية متكاملة تركز على الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة داخل المؤسسات العمومية.

الخاتمة العامة

خاتمة

في ظل ما تم تقديمه من معلومات عبر الأجزاء المتعددة لهذا البحث يمكن اعتبار أن موضوع الدراسة الذي تناول واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات الإدارية يعد من المواضيع الحديثة ذات الأهمية البالغة في الوقت الراهن، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي فرضت على المؤسسات العمومية ضرورة إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية والاتجاه نحو أنماط إدارية حديثة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا.

وقد أصبحت الرقمنة اليوم تمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء الإداري، من خلال ما توفره من سرعة في إنجاز المهام، وتقليل للأخطاء، وتحسين في جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز الشفافية والفعالية داخل المؤسسات. كما أن هذا التحول لم يعد خياراً تنظيمياً فقط، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات تحسين الخدمة العمومية وتلبية احتياجات المواطنين والموظفين على حد سواء.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وميدانية على مستوى مديرية التربية، وبالاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي، يتضح أن موضوع الرقمنة في المؤسسات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات الإدارية يُعد من المواضيع الحديثة ذات الأهمية البالغة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها القطاع العمومي، والتي فرضت ضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية في التسيير إلى أنماط إدارية حديثة قائمة على الرقمنة. كما أبرزت الدراسة أن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير الأداء الإداري من خلال تحسين سرعة إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات المقدمة، غير أن درجة هذا التأثير تختلف باختلاف مستوى تطبيق أدواتها داخل المؤسسة محل الدراسة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة الإدارية على جودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة .
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين الرقمنة الإدارية وجودة الخدمات الإدارية .
- عدم وجود تأثير معنوي قوي لكل من البرامج الإلكترونية والتواصل الإلكتروني والرقمنة على جودة الخدمات الإدارية بشكل منفصل أو مجتمعة .

- تباين تأثير أبعاد الرقمنة، مما يدل على أن مستوى تطبيقها داخل المؤسسة لا يزال غير متكامل بالشكل المطلوب .

التوصيات

- الإدارية مع تفاوت في قوة تأثير أبعادها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية، وذلك على النحو الآتي:
- ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الإدارية بما يضمن الاستخدام الفعال والمتكامل للتقنيات الحديثة .
- العمل على تعزيز التكوين المستمر للموظفين لرفع كفاءتهم في التعامل مع مختلف الأدوات الرقمية .
- تحسين استغلال البرامج والتطبيقات الإلكترونية وتعميم استخدامها بطريقة منظمة تضمن رفع جودة الأداء الإداري .
- دعم وترسيخ ثقافة الرقمنة داخل الإدارة العمومية من خلال التحسيس والتأطير المستمر .
- تطوير وتعزيز أنظمة التواصل الإلكتروني بما يسمح بسرعة تبادل المعلومات وتحسين جودة الخدمة المقدمة .
- اعتماد آليات تقييم دورية مدى نجاعة تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات بهدف معالجة النقائص وتحسين الأداء المستمر.

آفاق الدراسة

أما فيما يخص آفاق الدراسة، وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية، من أهمها:

- دراسة أثر الرقمنة على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية بشكل أكثر تعمقاً .
- البحث في مختلف المعوقات التنظيمية والتقنية التي تحد من نجاح الرقمنة في الإدارات العمومية .
- تحليل العلاقة بين الرقمنة وفعالية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات العمومية .
- دراسة دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تطوير وتحسين الخدمات الإدارية مستقبلاً .

- تقييم مدى جاهزية الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الرقمنة في القطاع العمومي.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من لحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية، العدد 29، 2008.
2. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
3. جون ماكيتري أوين، "المقالة العلمية في عصر الرقمنة"، مترجم، حشمت قاسم، الطبعة الأولى، المركز الرقمي للترجمة، 2011.
4. خواترة سامية، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
5. سالم باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية، 2008.
6. سليمان الطماوي، الوسيط في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
7. طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
8. عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
9. عبد الفتاح بيومي، الحوكمة الالكترونية بين الواقع و الطموح، دراسة متصلة في شان الإدارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
10. عبد المقصود أحمد النجار، "المكتبات الرقمية الحديثة"، ط1 دار العلم و الايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
11. عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
12. فوزي حبش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 199.
13. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

ثانياً: المذكرات و الاطروحات الجامعية

أ-الدكتوراه

1. مهري سهيلة تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية - أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة المؤسسة سونطراك ، معهد علم المكتبات والتوثيق قسم تقنيات أرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 الجزائر 2014-2015.

ب-ماجستير

2. سيل صاقل سليمان الديسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة ، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024.
3. فوزية، خيثر، رقمنة الأرشيف في الجزائر: إشكالية والتنفيذ. أرشيف والية الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2008 .
4. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع وتطلعات للمستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة 2 ،جامعة منتوري، 2005-2006.

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية

1. امل فريد زاهد، "دور استراتيجيات الرقمنة في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 45 ،العدد 2 ، المملكة العربية السعودية، 2025.
2. اوماحي عائشة ، بوادي مصطفى، تحديث الإدارة العمومية بالجزائر في ظل العصرنة الالكترونية ، مجلة صوت القانون ، المجلد 08، العدد 02، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 2022.
3. بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوإقتصادية و التنمية الإدارية ، المجلد 05، العدد02، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر ، 2022.
4. حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01 .
5. حميدوش علي، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية"، دروس وعبر، المجلة العلمية، المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01 .

6. دندن جمال الدين، آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد (خاص)، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2023.
7. صليحة بن غلة، واقع الرقمنة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 9، العدد 02، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2025.
8. عامر ايمان، شويرفات عبد القادر، أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية : دراسة حالة بلدية البيض الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2024.
9. عقي امال، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية محليا ن مجلة المفكر، المجلد 14، العدد 02، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2019.
10. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016.
11. محمد بوعتلي، ليلية سامي، واقع المنصات الرقمية و تأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، دراسة ميدانية ز قياسية، مجلة الدبر، العدد 09، 2022.
12. محمد روة، حميد بوزيد، دور الرقمنة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في الجزائر "اقتراح نموذج المنصة الرقمية لتسيير ومتابعة برامج التنمية المحلية"، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، المجلد 12، العدد 02، المركز الجامعي، ميله ن الجزائر، 2025.
13. مليكة بزخاري، سمير يحياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية —دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2022.
14. مي نزيه جافو، تاني إبراهيم الحمدي الحربي، "تأثير الرقمنة على أداء الموظفين"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 8 العدد 77 العراق، 2025.

رابعاً: المراجع الاجنبية

1. Gerhardo swald.michael kleineneir, shaping the digital enterprise, spriner nature, swit zerland,2017.

الملاحق

ملحق 1: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص : اقتصاد نقدي ومالي



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر بعنوان واقع الرقمنة في المؤسسات الإدارية (دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت) نضع بين أيديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثىالفئة العمرية : ☐ من 19 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة و أكثرالمؤهل العلمي : ☐ ثانوي ☐ ليسانس /ماستر ☐ ماجستير /دكتوراه ☐ اخرىالخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول : الرقمنة الإدارية

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	البرامج الالكترونية				
01	ساهمت البرامج الإلكترونية في تقليل الأخطاء والمشاكل داخل الإدارة				
02	أدت البرامج إلى تعزيز دور العنصر الإنساني والتفاعل المباشر في تقديم الخدمات الإدارية				
03	انخفاض تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري				
04	أصبح من السهل الحفاظ على خصوصية وبيانات الموظفين وأمن معلوماتهم عند استخدام البرامج الإلكترونية				
05	شهدنا استمرارية واستقراراً في عمل البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة				
	التواصل الالكتروني				
06	أدت الرقمنة إلى تعزيز قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة				
07	عززت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بفضل الرقمنة				
08	أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر مرونة وأكثر تفاعلية بفضل الرقمنة				
09	أدت الرقمنة إلى رفع مستوى التفاعل والمرونة في تقديم الخدمات الإدارية				
10	زادت الرقمنة من فرص التفاعل والتبادل المباشر للآراء بين الموظفين حول تحسين الخدمات الإدارية				
	الرقمنة				
11	تمكننا من التكيف مع الرقمنة لتقديم الخدمات الإدارية				
12	أدى الرقمنة للخدمات الإدارية إلى تحسين العمليات والإجراءات بشكل واسع				
13	كان لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الرقمنة في تقديم الخدمات الإدارية				
14	ساهم الرقمنة في تقليص الفجوة الرقمية بين الموظفين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الخدمات الإدارية				
15	تم تنفيذ الرقمنة للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس				

المحور الثاني : خدمات الإدارة

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تمتاز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة	01
					هناك سرعة في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين	02
					هناك رضا على الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة	03
					تتوفر كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة	04
					يوجد تكامل وتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة	05
					توجد برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة	06
					ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية	07
					تتوفر الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات الإدارية	08
					هناك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	09
					يوجد إطار عام يحكم سير العمليات الإدارية في المؤسسة	10