الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
رقم: .....

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محلية
تحت عنوان

التحول الرقمي في الادارات المحلية الجزائرية: الواقع والتحديات
دراسة حالة بلدية مقرة بولاية المسيلة
2026-2025

- اليزيد ديلمي ا.د فوزية شرقي

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عنترة بن مرزوق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فـــوزية شرقـــي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
ساعد طيايبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ماي 2020 .....
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد(ة): د. بلعيد السريدي الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 83 79595 والصادرة بتاريخ 2018/12/04
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم السياسة قسم علوم سياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: التحول الرقمي في الإدارات الجزائرية المحلية: الواقع
والتحديات دراسة حالة بلدية صقرة 2025/2026
أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2026/05/17

قد شوهد لي
2026 ماي 17

توقيع المعني (ة)

إمضاء ومواس جمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

المسيلة في:

الى السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية
مقرة

الموضوع:ب/خ طلب مساعدة الطالب اليزيد ديلمي

يشرفني أن اتقدم لحضرتكم بطلبي المذكور أعلاه والمتعلق بمساعدة الطالب:

اليزيد ديلمي تحت رقم 28012025254089805 un وهذا من اجل اعداد مذكرة الماستر والتي تندرج ضمن متطلبات نيل الماستر الاكاديمي تخصص : إدارة محلية بكلية الحقوق والعلوم السياسية والموسومة ب: التحول الرقمي الإدارات المحلية الجزايرية الواقع والتحديات : دراسة تطبيقية لبلدية مقرة ولاية المسيلة 2026/2025.

في انتظارقيولكم.

وفي اخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرف(ة) الاسم واللقب	رئيس القسم الاسم اللقب (اسم واللقب)	الهيئة المستقبلة (إمضاء وختم)
د. شرقي فوزية أستاذ محاضر	خوجة أسامة رئيس قسم العلوم السياسية	رئيس المجلس الشعبي البلدي العربي سالمي 2 2 فيفري 2026

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة **الدكتورة شرقي فوزية**، على توجيهاتها القيمة ومرافقتها العلمية طيلة إنجاز هذه المذكرة، وعلى ما قدمته من دعم ونصح كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى **الأمين العام لبدية مقرة** و**رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مقرة**، على تعاونهم وتسهيلهم عملية إنجاز الدراسة الميدانية، وتوفير المعطيات اللازمة لإثراء هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم الإدارة المحلية، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

راجياً من الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين.

الطالب: **ديلمي اليزيد**

إهـــــداء

إلى من كان سندي الأول ودعمي الدائم، إلى من علّمني معنى الصبر والاجتهاد... والديّ الكريمين حفظهما اللّٰه.

إلى من كانت سندي ورفيقة دربي، زوجتي الغالية، التي لم تبخل عليّ بالدعم والتشجيع، وكانت لي عونًا في كل لحظة.

إلى أبنائي الأعزاء، قرة عيني وبهجة حياتي، الذين كانوا دافعًا لي للمثابرة والاجتهاد.

لى أصدقائي وكل من وقف بجانبي وساندني في هذا المشوار الدراسي.

إليكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، عربون امتنان وتقدير.

مقدمـــة

مقدمة

لقد أصبح التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة المنتشرة بشكل واسع في جميع الميادين وعلى كافة المستويات، خصوصًا بعد التطورات التكنولوجية المتسارعة والحاجة الملحة لتحسين أداء المؤسسات والخدمات. حيث تم بعد ذلك التوجه إلى الرقمنّة للحفاظ على الكفاءة التشغيلية والمالية، وتحسين جودة الخدمات، وهو ما يؤثر في نهاية الأمر على اقتصادات الدول ومستوى رضا المواطنين. يسمح تطبيق التحول الرقمي بالتقليل من حالات الأخطاء والتعثر وحتى حالات الفساد والبيروقراطية؛ فأصبح أسلوبًا مهمًا بعد تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية والإدارية، وأعتبر منْ أهم المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارًا واستعمالًا، والتي تستهدف تطوير أساليب العمل بأفضل الطرق، وبأقل جهد وكلفة لتحسين الأداء وتحقيق التمّيُز.

ونظرًا للنجاحات التي حققها التحول الرقمي في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية؛ فقد رأى الكثير من الباحثين أنّ هناك إمكانية لتطبيقه في قطاع الإدارة المحلية الذي يعد من أهم القطاعات التي تزايد الاهتمام بها وبتطويرها، حيث ركز جل الباحثين على إمكانية رقمنة قطاع الإدارة المحلية باعتباره الشريان الذي يزودنا بالخدمات الأساسية ويحقق الارتقاء والتقدم داخل الدول، من هنا كان الإلحاح على تنظيم الأدوار في قطاع الإدارة المحلية من خلال التحول الرقمي الذي له علاقة مع التطوير التنظيمي بمؤسسات الإدارة المحلية، خصوصًا مع تزايد تطلعات المواطنين نحو خدمات أسرع وأكثر كفاءة. وهذا لا يعني أنّ أزمة الإدارات المحلية هي أزمة رقمنة فقط، ولكنّها تعتبر الحل الأنسب لكثير من أزماتها ولآلياتها تأثير كبير على اتخاذ القرار السليم داخل البلديات؛ فهي الطريق الأفضل للارتقاء.

والجزائر من بين الدول التي يجب عليها تطبيق التحول الرقمي للقضاء على العديد من الاختلالات التنظيمية والوظيفية (من سوء تسيّير؛ ضعف الأداء؛ غياب المشاركة) في إطار التحديات التي يواجهها هذا القطاع، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم الدول في شتى المجالات لكونه مصدرا للخدمات الأساسية، إذْ أصبح تبنّي مفهوم التحول الرقمي وربط آلياته بآليات التطوير التنظيمي أكثر من ضرورة، ولقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات الإدارية في بعض الدول على نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على التحول الرقمي كأسلوب إداري في العمل، وأنّ المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد المستهدف الأول في عملية التطوير التنظيمي، وتعتبر الإدارات المحلية الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وتنمية قدراته لكي يكون إنسانًا مبدعًا ومنتجًا ومساهمًا فعالًا في تحقيق التنمية.

1. أسباب اختيار الموضوع

❖ **الأسباب الذاتية:**

- **الرغبة في الإسهام العلمي:** ينبع اختيار هذا الموضوع من اهتمام الباحث العميق بمجال التحول الرقمي وأثره على الإدارة العمومية، ورغبته في تقديم إضافة علمية تسهم في فهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول في السياق الجزائري.

- **التخصص:** يتوافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي للباحث في العلوم السياسية والإدارة المحلية، مما يتيح له توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحليل الظاهرة المدروسة.

2. الأسباب الموضوعية:

- **الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي:** يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات العالمية والمحلية لتحسين أداء الإدارات وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة نحو خدمات سريعة وفعالة.
- **الحاجة إلى دراسات ميدانية:** تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة لتقييم واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية، وتحديد مدى نجاحها في تجسيد هذا التحول على أرض الواقع، خاصة في ظل التحديات القائمة.
- **دعم جهود التنمية:** يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم جهود الإدارات المحلية في بلدية مقرة وغيرها من البلديات الجزائرية نحو تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

- **الأهمية العلمية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارات المحلية، وتقديم رؤى جديدة حول واقع وتحديات هذا التحول في السياق الجزائري.
- **الأهمية التطبيقية:** توفر الدراسة تقييمًا ميدانيًا لواقع التحول الرقمي في بلدية مقرة بولاية المسيلة، ممّا يمكن أنْ يساعد المسؤولين وصناع القرار في تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء الرقمي.
- **الأهمية الاجتماعية:** يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وتعزيز رضاهم عن الأداء الإداري، من خلال تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.

4. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية بشكل عام، وفي بلدية مقرة بولاية المسيلة بشكل خاص.
- تحليل مدى تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.
- معرفة المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية التي تواجه التحول الرقمي في بلدية مقرة.
- دراسة العلاقة بين مستوى الرقمنة ورضا المواطنين عن الخدمات الإدارية.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لدعم وتعزيز التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية.

5. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم يمكن تحديد معالم مشكلة البحث، وذلك عن طريق صياغتها على النحو التالي:
إلى أي مدى نجحت الإدارات المحلية الجزائرية في تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع: دراسة ميدانية ببلدية مقرة بولاية المسيلة2025 - 2026؟

ويشتق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية؟
- ما مدى تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية؟
- ما هي المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية للتحول الرقمي؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الرقمنة ورضا المواطنين؟

- هل استراتيجية الرقمنة الوطنية ساهمت في تنمية الإدارة المحلية بلدية مقرة بولاية المسيلة؟

6. فرضيات الدراسة

في نفس السياق الفكري السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، وأملا في تحقيقها ميدانيا، وعليه يمكن صياغتها على النحو التالي:

❖ **الفرضية العامة للدراسة:**

- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارات المحليةالجزائرية.

❖ **الفرضيات الفرعية الشق النظري:**

- توجد علاقة إيجابية بين رقمنة الخدمات وتحسين جودة الخدمة العمومية في الإدارات المحلية الجزائرية.

- يوجد علاقة بين ضعف البنية التحتية الرقمية وفعالية التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية.

7. فرضيات الشق الميداني:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:**

- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية، البيئة التنظيمية) المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة من حيث البنية التحتيةالرقمية حسب آراء المبحوثين.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة من حيث الكفاءات البشرية حسب آراء المبحوثين.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة من حيث البيئة التنظيمية حسب آراء المبحوثين.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية).

❖ **الفرضيات الفرعية:**

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الجنس في كل من أبعادالتحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير العمر في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة. بولاية المسيلة

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الدرجةالعلمية في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الخبرةالمهنية في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة.

8. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** يندرج البحث ضمن مواضيع دراسة الحالة، والتي أجريت بمقر بلدية مقرة؛ إذ اقتصرت عينة الدراسة على موظفي مقر البلدية، ذلك عن طريق تحليل التنظيم، والوظائف والأفراد والتعداد الذي له صلة بهياكل الإدارة العامة لمقر البلدية، والتي حددناها في الأجهزة التالية:

1 – الديوان.

2-الأمانة العامة لمقر البلدية.

3-مصلحة الشؤون الإدارية والمالية.

4– مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

5 – مصلحة العمليات التقنية.

6- مكتب الصفقات وممتلكات البلدية

7– مكتب الحضيرة والصيانة العامة

- **الحدود الزمانية:** تتمحور هذه الدراسة حول واقع وتحديات التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية، والتي تصبو إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيقها للتقنيات الرقمية، حيث تمتد من 2025 إلى 2026 أجريت الدراسة الميدانية في المجال الزمني المحدد: من تاريخ البداية 2026/04/11 إلى غاية تاريخ النهاية 2026/04/16

9. مناهج الدراسة

قصد الإجابة والإلمام بأهم أبعاد الدراسة وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على المناهج التالية مع وجود تكامل وترابط بينها:

- **منهج دراسة الحالة:** وهو منهج يرتكز على إعطاء صورة شاملة لدراسة وحدة معينة (بلدية مقرة)، حيث نتجه نحو جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة المعتمدة للتحليل والتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ تلك الوحدة أودراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات والعلاقة بينهما. تم استخدام المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة من أجل بناء نظرة متكاملة عن الموضوع؛ إضافة إلى المسح الإلكتروني، تم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون قصد محاصرة كل الأبعاد التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالإستراتيجية الوطنية للرقمنة.

- **المنهج الإحصائي:** يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج والبيانات المتوصل إليها ميدانيًا، وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان وتوزيعه على مختلف الأطراف المعنية بتطبيق التحول الرقمي ببلدية مقرة، وكذا تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS VERSION25) لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة.

10. أدوات الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث؛ فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من الباحث، لأنّ الاختيار الصائب للأداة يساعد في جمع البيانات وتيسير المهمة، وقد استخدمنا أكثر من أداة:

- **الاستبيان:** وتعتبر هي الدليل بعد تشخيص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة عادة ما تكون مفتوحة ومغلقة. أمّا في دراستنا فصلنا الاستعانة بمقياس ليكرت الرباعي.
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخدامًا، وهي وسيلة فعالة لجمع البيانات من الأفراد الذين لديهم وجهات نظر حيث يمكن جمع معلومات مفصلة حول موضوع معين لا يمكن العثور عليها في مصادر أخرى.

11. الدراسات السابقة

- **دراسة بن عيسى سميرة (2018):** بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية"، جامعة الجزائر 3. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات الإدارية وتحسين فعالية الأداء داخل المؤسسات العمومية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية وتحسين التواصل بين الإدارة والمواطن، مع التأكيد على ضرورة توفير بنية تحتية رقمية ملائمة وتكوين الموارد البشرية.
- **دراسة قاسمي عبد القادر (2020):** بعنوان "التحول الرقمي في الجماعات المحلية الجزائرية: التحديات والآفاق"، جامعة المسيلة. ركزت الدراسة على واقع التحول الرقمي داخل الجماعات المحلية الجزائرية، وأبرزت أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة، مثل ضعف الإمكانيات التقنية، نقص الكفاءات البشرية، وضعف الثقافة الرقمية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية فعالة وتحديث الإدارة المحلية بما يتماشى مع متطلبات العصر.
- **دراسة زغدود فاطمة الزهراء (2019):** بعنوان "الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المحلية"، جامعة قسنطينة 2. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الشفافية وتحسين جودة الخدمات العمومية. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يساعد على تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة من خلال تسهيل الحصول على المعلومات وتقليل الفساد الإداري.

12. صعوبات الدراسة

- اعترضتنا العديد من الصعاب أثناء القيام ببحثنا، باعتبار موضوع بحثنا في تحيين وتسارع مستمرين، إذ يصعب رصد كل التطورات المتسارعة سواء على المستوى النظري أوالإمبريقي.
- قلة الدراسات المتخصصة حول موضوع التحول الرقمي بالإدارات المحلية باللغة العربية وخاصة التجربة الجزائرية.
- ضيق الوقت سواء تعلق الأمر بتقصي الشق النظري أو إجراء البحث الاستطلاعي للدراسة، والذي كانت فترته جد محدودة مقارنة بالدراسات الإمبريقية وما تتطلبه من سعة وقت في جمع البيانات ومعالجتها.

13. هيكل الدراسة

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول؛ منها ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي. يحتوي الفصل الأول على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، حيث يتناول المبحث الأول التحول الرقمي: المفهوم والأسس، أما المبحث الثاني فيتناول أهداف وفوائد التحول الرقمي، بينما يختص المبحث الثالث بمتطلبات نجاح التحول الرقمي. أما الفصل الثاني فيتناول الإدارة المحلية في الجزائر؛ إذ يعالج المبحث الأول مفهوم الإدارة المحلية وأدوارها، ويتناول المبحث الثاني الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية، في حين يركز المبحث الثالث على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية المحلية. ويختص الفصل الثالث بواقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية، حيث يتطرق المبحث الأول إلى البنية التحتية الرقمية، ويتناول المبحث الثاني الموارد البشرية والحوكمة الرقمية، بينما يعالج المبحث الثالث الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية. أما الفصل الرابع فيتضمن الدراسة الميدانية لبلدية مقرة بولاية المسيلة، حيث يتناول المبحث الأول بطاقة فنية عن البلدية، ويخصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية، في حين يختص المبحث الثالث باختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والإدارة الرقمية

تمهيد:

فرضت الثورة الرقمية تحولات جمّة في مختلف المناحي؛ إذْ أحدثت طفرة نوعية في العديد من آليات تسيير مختلف المنظمات الخاصة والعامة، وذلك نتيجة التطور السريع الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ فمع التقدم التكنولوجي المتواصل لم تعد الطرق التقليدية في التسيير كافية لمواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات والإدارات العمومية إلى تبني أساليب حديثة قائمة على الرقمنة وتحويل مختلف العمليات والخدمات إلى صيغ إلكترونية أكثر فعالية وسرعة.

وتُعد الإدارة المحلية من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى هذا التحول، باعتبارها تمثل المستوى الإداري الأقرب إلى المواطن، حيث تتولى تسيير شؤونه اليومية وتقديم العديد من الخدمات الأساسية، مثل استخراج الوثائق الإدارية، الرخص، وغيرها من الخدمات المرتبطة بالحياة اليومية. ومن هذا المنطلق، أصبح إدماج التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية ضرورة حتمية، لما له من دور في تحسين جودة الخدمة العمومية، تسهيل الإجراءات، تقليص البيروقراطية، وتعزيز الشفافية في التسيير.

وفي السياق الجزائري، يشهد موضوع الرقمنة اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، خاصة في إطار توجه الدولة نحو تحديث الإدارة العمومية وعصرنتها، بما يضمن تقريب الإدارة من المواطن وتحسين مستوى الأداء الإداري. غير أنّ نجاح هذا المسار يبقى مرتبطًا بجملة من المتطلبات التقنية، البشرية، القانونية والتنظيمية التي يجب توفيرها.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المفاهيمي للدراسة، من خلال التطرق في البداية إلى مفهوم التحول الرقمي، مراحله، أهدافه، وفوائده، إلى جانب أهم الشروط اللازمة لنجاحه. كما سيتم في الجزء الثاني التطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية في الجزائر أدوارها والإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكمها مع إبراز أهمية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية المحلية. ويُعتبر هذا الفصل بمثابة أرضية نظرية أساسية تساعد على فهم مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وتمهّد للانتقال إلى دراسة الواقع العملي للتحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: التحول الرقمي -المفهوم والأسس

أصبح موضوع التحول الرقمي اليوم من أهم المواضيع التي تفرض نفسها بقوة في مختلف الدراسات الأكاديمية، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والمعلومات فمع التطور السريع لوسائل الاتصال الحديثة، بدأت العديد من الدول والمؤسسات، ومنها الجزائر، في محاولة مواكبة هذا التحول. ومن هذا المنطلق، جاء هذا المبحث من أجل محاولة فهم هذا المفهوم بشكل أوضح، من خلال التطرق إلى تعريف التحول الرقمي، والتمييز بينه وبين الرقمنة، ثم عرض أهم المراحل التي مر بها هذا التحول بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في الجزائر والجهود المبذولة لتطويره. من خلال إدخال التقنيات الرقمية في تسيير مختلف القطاعات والخدمات.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

لا يعني التحول الرقمي فقط استعمال الحاسوب أوتحويل الوثائق من ورقية إلى إلكترونية، بل هو مفهوم أوسع من ذلك بكثير، لأنه يتعلق بتغيير طريقة العمل ككل، وإعادة تنظيم الخدمات والإجراءات بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، ويساهم في تحسين الأداء وتسهيل حياة المواطن.

أولا: تعريف التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز المفاهيم التي فرضت نفسها بقوة في العصر الحديث، نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وانتشار الأنظمة الذكية والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. ويقصد بالتحول الرقمي ذلك التغيير الجذري الذي يشمل مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات والإدارات من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتطوير الخدمات.[1]

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد استخدام الحاسوب أو تحويل الوثائق إلى صيغة إلكترونية، بل يتعدى ذلك إلى إعادة تصميم نماذج العمل، وآليات اتخاذ القرار، وطرق تقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. وقد عرّفته العديد من الدراسات بأنه عملية استراتيجية شاملة تعتمد على دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، بما يؤدي إلى تغيير جوهري في أساليب العمل والثقافة التنظيمية وتجربة المستفيد. وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه أصبح ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والإدارية، خاصة في ظل التنافس العالمي القائم على المعرفة والابتكار.[2]

ثانياً: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

يُعتبر التفريق بين الرقمنة والتحول الرقمي من النقاط الأساسية التي يجب توضيحها عند دراسة موضوع التحول الرقمي، لأن الكثير من الناس يخلطون بين المفهومين رغم أن لكل واحد منهما دلالة مختلفة ومستوى مختلف من التغيير.

تمثل الرقمنة الخطوة الأولى نحو التحول الرقمي، لكنها لا تعني الوصول إلى التحول الكامل بينما التحول الرقمي هو مرحلة أعمق وأشمل تمس طريقة عمل المؤسسات ككل، وليس فقط طريقة حفظ أو معالجة المعلومات[3].

01. الرقمنة(Digitalization)

الرقمنة هي عملية تقنية بسيطة نسبيًا، تهدف إلى تحويل المعلومات من شكلها الورقي التقليدي إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته إلكترونيًا. بمعنى آخر، هي عملية "نقل" للمعلومة دون تغيير طريقة العمل نفسها.[4]

ومن أمثلة ذلك:

---

[1] الرخاوي، محمد كمال، **التحول الرقمي في الإدارة العامة: دراسة قانونية**. القاهرة: دار النهضة العربية، 2023، ص، 15.

[2] مصيلحي، حسين، **التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات**. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2022، ص، 18.

[3] الدقن، أحمد السيد، **إدارة التحول الرقمي: دليل عربي مفاهيمي وإجرائي للتحول من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الرقمية**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2023، ص، 24 .

[4] عقوني، محمد، **الإدارة والقيادة في عصر التحول الرقمي**، الجزائر: دار الهدى للنشر، 2022، ص، 14.

- ✓ تحويل الملفات الورقية إلى ملفات **PDF**؛
- ✓ إدخال البيانات في الحاسوب بدل الكتابة اليدوية؛
- ✓ تخزين الوثائق في قواعد بيانات إلكترونية؛
- ✓ مسح الأرشيف الورقي عبر أجهزة السكانير؛

وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من الرقمنة هو تسهيل الحفظ، التنظيم، وسرعة الوصول إلى المعلومات فقط، دون تغيير جذري في طريقة التسيير.[1]

02. التحول الرقمي (Digital Transformation)

أما التحول الرقمي فهو مفهوم أوسع بكثير، لأنه لا يقتصر على تحويل المعلومات، بل يشمل تغيير شامل في طريقة عمل المؤسسة وثقافتها وأساليب تقديم خدماتها؛ فهو يقوم على إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمات بشكل يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مثل:

- ✓ إعادة هيكلة طرق العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ أتمتة الخدمات والإجراءات؛
- ✓ تحسين تجربة المستخدم أو المواطن؛
- ✓ استخدام البيانات في اتخاذ القرار؛
- ✓ إدماج الذكاء الاصطناعي والحلول الذكية.[2]

وبالتالي، فالتحول الرقمي لا يعني فقط "إلكترونيا بدل ورقي"، بل يعني طريقة جديدة في التفكير والتسيير تعتمد على التكنولوجيا بشكل أساسي[3].

مثال توضيحي:

- ✓ **رقمنة:** تحويل ملف طبي ورقي إلى ملف إلكتروني محفوظ في الحاسوب.
- ✓ **تحول رقمي:** إنشاء نظام صحي رقمي متكامل يسمح بحجز المواعيد عبر الإنترنت، متابعة الحالة الصحية للمريض، وتبادل المعلومات بين الطبيب والمريض بشكل فوري.

والجدول أدناه يوضح أوجه المقارنة بين التحول الرقمي والرقمنة:

جدول 1: يمثل الجدول وجه المقارنة بين التحول الرقمي والرقمنة

وجه المقارنة	التحول الرقمي	الرقمنة
تعريف	تغيير شامل في طريقة العمل والخدمات	تحويل المعلومات من ورقي إلى رقمي
الهدف	تحسين الأداء وتطوير المؤسسة	حفظ وتنظيم المعلومات
طبيعة التغيير	تغيير تقني + تنظيمي + ثقافي	تغيير تقني فقط
نطاق التطبيق	شامل (الإدارة، الخدمات، التسيير)	محدود (الوثائق والبيانات)

[1] بن ناصر، عبد القادر، **الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة**، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2021، ص، 30

[2] بوخاري، سمير، **التحول الرقمي وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية**، الجزائر: دار الخلدونية، 2022، ص، 45.

[3] مصيلحي، حسين، **المرجع السابق الذكر**، ص، 34.

مستوى العمق	عميق واستراتيجي	سطحي/مرحلة أولى
مثال	منصة رقمية للخدمات الإلكترونية	تحويل ملف ورقي إلى PDF

المصدر: الدقن، أحمد السيد، **إدارة التحول الرقمي: دليل عربي مفاهيمي وإجرائي للتحول من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الرقمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2023، ص، 22.

المطلب الثاني: مراحل تطور التحول الرقمي

مر التحول الرقمي بعدة مراحل متتالية، ولم يظهر بشكل مفاجئ كما هو اليوم، بل جاء نتيجة تطور تدريجي في استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات وتغير حاجيات الإدارة والمجتمع. ويمكن القول إن كل مرحلة كانت تمهيدًا للمرحلة التي بعدها، إلى أن وصلنا إلى المفهوم الحديث للتحول الرقمي الشامل.

أولا: مرحلة الأتمتة

تُعتبر مرحلة الأتمتة أول خطوة حقيقية نحو إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري. في هذه المرحلة، لم يكن الهدف هو تغيير طريقة العمل كليًا، بل فقط تسهيل بعض المهام اليومية المتكررة التي كانت تُنجز بشكل يدوي[1]؛ فقد بدأت المؤسسات تعتمد على الحواسيب في القيام بعمليات بسيطة مثل:

- ✓ الحسابات المالية والإدارية؛
- ✓ حفظ وتخزين البيانات؛
- ✓ طباعة الوثائق وتنظيم الملفات لكن رغم ذلك، بقيت طريقة العمل التقليدية حاضرة بشكل كبير، أي أن الحاسوب كان مجرد أداة مساعدة وليس عنصرًا أساسيًا في تغيير نظام العمل[2].

ثانيا: مرحلة الرقمنة

بعد ذلك جاءت مرحلة الرقمنة، وهي مرحلة أكثر تطورًا، حيث بدأت المؤسسات في الانتقال من الورق إلى الشكل الإلكتروني. في هذه المرحلة، أصبح التركيز على تحويل المعلومات والوثائق من شكلها المادي إلى بيانات رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها بسهولة[3].

ومن أبرز مظاهر هذه المرحلة:

- ✓ مسح الوثائق الورقية وحفظها إلكترونيًا؛
- ✓ إنشاء قواعد بيانات بدل الأرشيف الورقي؛
- ✓ استعمال البرامج المكتبية في تسيير الملفات.

كانت هذه المرحلة مهمة جدًا لأنّها ساعدت على تقليل الاعتماد على الورق، وسرّعت عملية الوصول إلى المعلومات، لكنها ما زالت لا تمس طريقة العمل بشكل عميق، بل تركز فقط على تحويل الشكل وليس تغيير النظام.[4]

---

[1] عقوني، محمد، **الإدارة والقيادة في عصر التحول الرقمي**، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2022، ص، 15.
[2] مصيلحي، حسين، **المرجع سابق الذكر**، ص، 25.
[3] الرخاوي، محمد كمال، **التحول الرقمي في الإدارة العامة**. القاهرة: دار النهضة العربية، 2023، ص،18 .
[4] بن ناصر، عبد القادر، **المرجع السابق الذكر**، ص،30 .

ثالثا: مرحلة التكامل الرقمي

ظهرت مرحلة التكامل الرقمي مع تطور التكنولوجيا وازدياد الحاجة إلى السرعة والدقة، وهي مرحلة أكثر تنظيمًا من المراحل السابقة. هنا لم يعد كل قسم يعمل بشكل منفصل، بل بدأت المؤسسات تربط بين مختلف مصالحها وأنظمتها داخل شبكة معلوماتية واحدة[1].

ومن أهم مميّزات هذه المرحلة:

- ✓ ربط الإدارات فيما بينها عبر أنظمة معلومات موحدة؛
- ✓ تبادل البيانات بشكل فوري بين المصالح؛
- ✓ توحيد قواعد البيانات لتفادي التكرار والأخطاء؛
- ✓ تحسين التنسيق داخل المؤسسة.

هذه المرحلة كانت نقطة تحول مهمة، لأنها جعلت المعلومات تتحرك داخل المؤسسة بشكل أسرع وأكثر دقة، مما ساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري[2].

رابعا: مرحلة التحول الذكي

تُعد هذه المرحلة أعلى مستوى وصل إليه التحول الرقمي إلى حد الآن، حيث لم يعد الأمر يقتصر على تنظيم المعلومات أو ربط الأنظمة، بل أصبح يعتمد على الذكاء في معالجة البيانات واتخاذ القرار[3]، في هذه المرحلة، يتم توظيف تقنيات متقدمة مثل:

- الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ؛
- البيانات الضخمة لفهم سلوك المستخدمين واتجاهات العمل؛
- الحوسبة السحابية لتخزين المعلومات وإدارتها عن بعد؛
- إنترنت الأشياء لربط الأجهزة والأنظمة ببعضها.

ما يميز هذه المرحلة أنها لا تكتفي بتسهيل العمل فقط، بل تساعد على اتخاذ قرارات ذكية واستباقية بناءً على تحليل البيانات، وليس فقط جمعها[4].

مر تطور التحول الرقميّ من مرحلة بسيطة تعتمد على الحاسوب في الأعمال الروتينية، إلى مرحلة معقدة أصبح فيها الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي جزءًا أساسيًا من تسيير المؤسسات. هذا التطور يعكس بوضوح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تمس طريقة عمل المؤسسات الحديثة بشكل جذري.

المطلب الثالث: التحول الرقمي في الجزائر

---

[1] **محمد حاج قاسي**، " التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنةالقتصادوالإدارات العمومية"، **مجلة الدراسات،القانونيةوالاقتصادية**، المجلد 05، **العدد (ب.ع)** 2022 ،02، ص ص، (1104 ،1103).

[2] الشوابكة، خالد محمود التهراوي، علاء عباس، **التحول الرقمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار البديل للنشر والتوزيع، 2025، ص، 33 .

[3] الدقن، أحمد السيد،**إدارة التحول الرقمي: دليل عربي مفاهيمي وإجرائي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2023، ص، 22.

[4] مظهر، عهود يوسف، **إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024، ص،25 .

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحول الرقمي، خاصة مع التحولات العالمية التي فرضت على الدول إعادة النظر في طريقة تسيير إداراتها وخدماتها. وقد أصبح التحول الرقمي اليوم خيارًا استراتيجيًا لا يمكن تجاهله، باعتباره وسيلة أساسية لتحسين أداء المرفق العمومي وتقريب الإدارة من المواطن.[1]

وفي هذا السياق، بدأت الدولة الجزائرية تدريجيًا في تبني مجموعة من البرامج والمشاريع الرقمية التي تهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، ومحاولة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية أكثر فعالية وشفافية، كما شهد قطاع التعليم العالي بدوره تطورًا ملحوظًا من خلال اعتماد منصات رقمية خاصة وهو ما ساعد الطلبة على تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية الجامعية، خصوصًا بعد جائحة كورونا التي سرعت من وتيرة الرقمنة في هذا القطاع[2].

أمّا في القطاع الصحي؛ فقد تم إدخال بعض الأنظمة الرقمية مثل الملف الطبي الإلكتروني والخدمات الصحية عن بعد، رغم أن هذا المجال لا يزال في طور التطوير مقارنة ببعض الدول المتقدمة، إلا أنّ الخطوات الأولى تعكس وجود إرادة لتحديث هذا القطاع الحساس.

وفي الجانب الاقتصادي والإداري، تم تطوير خدمات الجباية الإلكترونية وبعض المنصات الحكومية التي تسمح للمواطنين بالاستفادة من خدمات عن بعد، دون الحاجة إلى التنقل إلى الإدارات، وهو ما يندرج ضمن سياسة تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمة العمومية[3].

كما أطلقت الجزائر توجهًا استراتيجيًا نحو بناء اقتصاد رقمي حديث، من خلال ما يعرف بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في أفق **2030**، والتي تهدف إلى إنشاء بيئة رقمية متكاملة تعتمد على الحوكمة الإلكترونية، تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز الاقتصاد الرقمي كمحرك جديد للتنمية.

ورغم هذه الجهود، إلاّ أنّ مسار التحول الرقمي في الجزائر لا يزال يواجه عدة تحديات واقعية على أرض الميدان، من أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق الداخلية، نقص الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي، إضافة إلى وجود مقاومة نوعية للتغيير داخل بعض الإدارات التقليدية. كما أن مسألة الأمن السيبراني تبقى من أبرز التحديات، خاصة مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية
والبيانات الحساسة[4].

---

[1] عقوني محمد. **الإدارة والقيادة في عصر التحول الرقمي**. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2022، ص،35.
[2] بوخاري سمير، **المرجع السابق الذكر**، ص، 45.
[3] بن ناصر، عبد القادر،**المرجع السابق الذكر**، ص، 55 .
[4] الدقن، أحمد السيد،**المرجع السابق الذكر**، ص، 60 .

المبحث الثاني: أهداف وفوائد التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات والدول إلى تبنيها، لما يحققه من أهداف استراتيجية وفوائد متعددة على المدى القريب والبعيد. فهو لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح وسيلة أساسية لتحسين الأداء، رفع كفاءة الخدمات، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. ومن هذا المنطلق، يمكن تقسيم أهداف وفوائد التحول الرقمي إلى أهداف استراتيجية، فوائد مباشرة، وفوائد طويلة المدى.

المطلب الأول: أهداف التحول الرقمي

تتمثل الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي في مجموعة من الغايات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال إدماج التكنولوجيا في مختلف أنشطتها.

ومن أهم هذه الأهداف:

- **تحسين الأداء المؤسسي:** يهدف التحول الرقمي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تسريع الإجراءات، تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، والرفع من جودة الخدمات المقدمة[1].
- **رفع الكفاءة والفعالية:** يساهم في استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل، مما يسمح بتحقيق نتائج أكبر بأقل تكلفة وجهد.[2]
- **دعم اتخاذ القرار:** من خلال الاعتماد على البيانات الرقمية وقواعد المعلومات، يصبح اتخاذ القرار أكثر دقة وموضوعية، لأنه يستند إلى معطيات حقيقية ومحدثة.
- **تحقيق الشفافية:** يساعد التحول الرقمي على تقليل البيروقراطية والحد من الأخطاء والتلاعب، خاصة في الإدارات العمومية.
- **تعزيز القدرة التنافسية:** بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز مكانتها في السوق ومواكبة التطورات الحديثة3.

المطلب الثاني: فوائد التحول الرقمي

أولا: الفوائد المباشرة

تظهر الفوائد المباشرة للتحول الرقمي بشكل سريع بعد تطبيقه داخل المؤسسة، حيث يمكن ملاحظتها في الأداء اليومي.

ومن أبرز هذه الفوائد:

- **تقليل الوقت:** يساهم في تسريع إنجاز العمليات الإدارية والخدماتية، مثل استخراج الوثائق، التسجيلات، والدفع الإلكتروني.

---

[1] **المرجع نفسه**، ص، 60 .

[2] مصيلحي، حسين، **المرجع السابق الذكر**، ص، 70.

[3] **رحاب صابر أحمد علي جاد**، "تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات المعلومات"، **المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا الملعلوماتوالبيانات** ، المجلد الرابع - **العدد** الرابع أكتوبر -ديسمبر 2024، ص ص،(97–124). { https://aijtid.journals.ekb.eg/article_385302_5435961409bed2304e97a39a599798a2.pdf }

- ❖ **تقليل التكاليف:** يساعد على تقليل تكاليف الورق، الطباعة، التخزين، والتنقل، وهو ما ينعكس إيجابًا على ميزانية المؤسسة.
- ❖ **تحسين جودة الخدمة:** يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، مما يرفع من مستوى رضا المستفيدين.[1]
- ❖ **سهولة الوصول إلى المعلومات:** يسمح بالوصول السريع إلى البيانات والوثائق في أي وقت، وهو ما يسهل العمل الإداري.
- ❖ **تقليل الأخطاء البشرية:** بفضل الأتمتة والأنظمة الذكية، يتم الحد من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي أو سوء التنظيم.[2]

ثانيا: الفوائد طويلة المدى

يحقق التحول الرقمي فوائد استراتيجية بعيدة المدى إلى جانب الفوائد المباشرة، تظهر بشكل تدريجي مع مرور الوقت.

- **استدامة المؤسسة:** يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- **بناء ثقافة رقمية:** يساهم في ترسيخ ثقافة عمل حديثة تعتمد على الابتكار والمرونة.
- **تحسين صورة المؤسسة:** المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي تُنظر إليها على أنها أكثر حداثة واحترافية.[3]
- **دعم التنمية الاقتصادية:** على مستوى الدولة، يساهم التحول الرقمي في تطوير الاقتصاد الرقمي، خلق مناصب شغل جديدة، وتحفيز الاستثمار.
- **تحقيق التنمية المستدامة:** من خلال تقليل استعمال الورق والموارد التقليدية، يساهم التحول الرقمي في الحفاظ على البيئة ودعم التنمية المستدامة.[4]

---

[1] بوخاري، سمير، **المرجع السابق الذكر**، ص ص،(45–50).

[2] الشوابكة، خالد محمود؛ التهراوي، علاء عباس، **المرجع السابق الذكر**، ص ص،(28–33).

[3] مظهر، عهود يوسف، **إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي**، عمان: دار اليازوري، 2024، ص ص،(20–25).

[4] مصيلحي، حسين، **المرجع السابق الذكر**، ص ص، (75–80).

المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحول الرقمي

لا يرتبط نجاح التحول الرقمي بتوفير الوسائل التكنولوجية فقط ، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية التي تضمن حسن تطبيقه واستمراريته داخل المؤسسة. فالكثير من مشاريع التحول الرقمي قد تفشل رغم توفر التكنولوجيا، بسبب غياب العنصر البشري المؤهل أو نقص الإطار القانوني والتنظيمي أو ضعف الإمكانيات المالية.

ومن هذا المنطلق، يمكن تقسيم متطلبات نجاح التحول الرقمي إلى متطلبات تقنية، بشرية، قانونية وتنظيمية، إضافة إلى المتطلبات المالية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل هذه الأبعاد وعدم الاكتفاء بجانب واحد فقط.

المطلب الأول: المتطلبات التقنية

تُعد المتطلبات التقنية الأساس الذي يقوم عليه أي مشروع للتحول الرقمي، لأنها تمثل البنية التحتية اللازمة لتشغيل الأنظمة والخدمات الرقمية.[1]

وتشمل هذه المتطلبات:

- توفير أجهزة ومعدات حديثة مثل الحواسيب، الخوادم، وأجهزة الشبكات؛
- وجود بنية تحتية رقمية قوية تشمل الإنترنت عالي السرعة والشبكات الداخلية؛
- اعتماد برمجيات وأنظمة معلومات متطورة لتسيير مختلف العمليات؛
- أنظمة حماية وأمن سيبراني لحماية البيانات من الاختراق أو الضياع؛
- الحوسبة السحابية وقواعد البيانات لتسهيل تخزين المعلومات واسترجاعها.

فبدون هذه الوسائل التقنية، يصعب على المؤسسة تنفيذ خدماتها الرقمية بشكل فعال وآمن. كما أن جودة البنية التقنية تؤثر مباشرة على سرعة الخدمات واستقرارها. [2]

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية

يُعتبر العنصر البشري من أهم شروط نجاح التحول الرقمي، لأن التكنولوجيا مهما كانت متطورة تبقى بحاجة إلى أفراد قادرين على استغلالها وتسييرها[3].

وتتمثل المتطلبات البشرية في:

- توفير كفاءات متخصصة في الإعلام الآلي، الشبكات، وتحليل البيانات؛
- تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة؛
- نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة؛
- القدرة على التكيف مع التغيير؛
- دعم القيادة الإدارية وتشجيع الموظفين على تبني التحول.

---

[1] مظهر، عهود يوسف محمد، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص، (112–118).

[2] آل يحيى، محمد بن ناصر. **التحول الرقمي: إعادة تشكيل المجتمع في العصر الإلكتروني**، الرياض: دار إرفاء للنشر والتوزيع، 2024، ص ص،(24–29).

[3] السقاف، عماد شوقي ملقي، **التحول الرقمي وأنسنة التعليم**، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2024، ص ص، (45–50).

وفي هذا السياق، يُعدّ تكوين الموارد البشرية عاملاً حاسمًا، لأن مقاومة التغيير من طرف الموظفين قد تكون سببًا رئيسيًا في فشل المشروع الرقمي.[1]

المطلب الثالث: المتطلبات القانونية والتنظيمية

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يضبط مختلف المعاملات الرقمية ويضمن مشروعيتها.

وتشمل هذه المتطلبات:

- قوانين حماية البيانات الشخصية؛
- تنظيم التوقيع الإلكتروني والمعاملات الرقمية؛
- إطار قانوني للأرشفة الإلكترونية؛
- تنظيم المسؤوليات الإدارية والرقمية؛
- ضبط معايير الأمن السيبراني وحماية المعلومات.[2]

كما أنّ وجود تنظيم إداري واضح داخل المؤسسة يساعد على تحديد المسؤوليات والصلاحيات، مما يضمن حسن تنفيذ مشروع التحول الرقمي. وتؤكد الأدبيات القانونية أن المتطلبات القانونية تمنح المشروعية والحماية لجميع العمليات الرقمية[3] .

المطلب الرابع: المتطلبات المالية

يُعد الجانب المالي من الشروط الأساسية لإنجاح التحول الرقمي، لأن هذا الأخير يحتاج إلى استثمارات معتبرة في مختلف مراحله.

وتتمثل المتطلبات المالية في:

- ❖ تخصيص ميزانية لاقتناء الأجهزة والبرمجيات؛
- ❖ تمويل برامج التكوين والتدريب؛
- ❖ تغطية تكاليف الصيانة والتحديث المستمر؛
- ❖ تمويل حلول الأمن السيبراني تطوير المنصات والخدمات الرقمية؛[4]

[1] مظهر، عهود يوسف محمد، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص، (145–151).
[2] الرخاوي، محمد كمال، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص،(66–72).
[3] آل يحيى، محمد بن ناصر، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص،(34–38).
[4] الدقن، أحمد السيد،**المرجع السابق الذكر** ، ص ص،(88–93).

الخلاصة:

يتضح أن التحول الرقمي أصبح من أهم التحولات التي تشهدها المؤسسات والإدارات الحديثة، باعتباره وسيلة أساسية لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم. فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير قادرًا على تلبية متطلبات العصر الرقمي، الأمر الذي جعل من إدماج التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية ضرورة حتمية وليس مجرد خيار ثانوي.

وقد بينت الدراسة أن مفهوم التحول الرقمي يتجاوز فكرة الرقمنة البسيطة وتحويل الوثائق من الشكل الورقي إلى الإلكتروني، ليشمل تغييرًا شاملًا في طرق العمل وأساليب التسيير واتخاذ القرار، من خلال توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية بما يحقق الكفاءة والفعالية والسرعة في تقديم الخدمات. كما تم التوضيح أن التحول الرقمي مر بعدة مراحل تطورية بدأت بالأتمتة ثم الرقمنة، وصولًا إلى مرحلة التحول الذكي الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

كما أبرز هذا الفصل الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي، حيث تمثل الرقمنة مرحلة أولية تركز على تحويل المعلومات إلى شكل إلكتروني، في حين يُعد التحول الرقمي عملية أوسع وأعمق تشمل إعادة هيكلة المؤسسة وتطوير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع البيئة الرقمية الحديثة.

ومن جهة أخرى، تم التطرق إلى واقع التحول الرقمي في الجزائر، حيث تبين أن الدولة الجزائرية بدأت في السنوات الأخيرة تبني مجموعة من البرامج والاستراتيجيات الرامية إلى عصرنة الإدارة العمومية وتطوير الخدمات الإلكترونية، خاصة في قطاعات التعليم، الصحة، والإدارة المحلية، إلا أن هذا المسار لا يزال يواجه عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات البشرية، ضعف الثقافة الرقمية، إضافة إلى بعض العراقيل التنظيمية والقانونية.

كما تم التوصل إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية، وإنما يتطلب تكامل مجموعة من المتطلبات الأساسية، تشمل الجوانب التقنية، البشرية، القانونية، التنظيمية والمالية، لأن أي خلل في أحد هذه الجوانب قد يؤثر سلبًا على فعالية المشروع الرقمي واستمراريته.

وفي الأخير، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل اليوم ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، خاصة بالنسبة للإدارات المحلية التي تُعد الحلقة الأقرب إلى المواطن، الأمر الذي يجعل من الرقمنة وسيلة فعالة لتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتعزيز الشفافية والحوكمة. ومن هذا المنطلق، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية لفهم واقع التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية الجزائرية، والذي سيتم التطرق إليه بشكل أكثر تفصيلًا في الفصل المـــــــــــــــــــــــــوالي مـــــــــــــــــــــــــن الدراســـــــــــــــــــــــــة.

الفصل الثـانـي

الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

تُعدّ الإدارة المحلية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري الحديث، باعتبارها الوسيلة التي تعتمدها الدولة لتحقيق اللامركزية الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن. وقد برز الاهتمام بالإدارة المحلية في الجزائر بشكل متزايد مع التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد، خاصة في ظل التوجه نحو تحديث المرفق العام وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. وتتمثل الإدارة المحلية في الجزائر أساسًا في البلدية والولاية، باعتبارهما جماعتين إقليميتين تتمتعان بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتمارسان مهام متعددة تتعلق بالتنمية المحلية وتسيير الشؤون العمومية.

وقد شهدت الإدارة المحلية الجزائرية تطورًا ملحوظًا من حيث الإطار القانوني والتنظيمي، لاسيما بعد صدور قوانين البلدية والولاية، التي هدفت إلى تعزيز دور الجماعات المحلية ومنحها صلاحيات أوسع في تسيير الشأن المحلي غير أنّ التحولات المعاصرة، خاصة التطور التكنولوجي والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فرضت على الإدارة المحلية ضرورة التكيف مع متطلبات العصر من خلال تبني الرقمنة والتحول الرقمي كأسلوب حديث في التسيير الإداري.

وأصبحت الرقمنة اليوم من أهم الآليات التي تعتمد عليها الدولة لتطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها، من خلال تسريع الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقريب الإدارة من المواطن. كما ساهمت في إحداث تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة، حيث انتقلت الخدمة العمومية من الشكل التقليدي القائم على الإجراءات الورقية المعقدة إلى نموذج إلكتروني يعتمد على السرعة والفعالية والتفاعل المستمر.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة المحلية في الجزائر من خلال التطرق إلى مفهومها وأدوارها، والإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكمها، إضافة إلى دراسة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية المحلية، باعتبارها أحد أهم رهانات الإصلاح الإداري وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية وأدوارها

تُعدّ الإدارة المحلية في الجزائر أحد أهم الأعمدة التي يقوم عليها التنظيم الإداري للدولة الحديثة، باعتبارها آلية لتجسيد مبدأ اللامركزية الإدارية، وتكريس القرب من المواطن في تقديم الخدمة العمومية. وقد شهد هذا المجال تطورًا ملحوظًا، سواء من حيث الإطار القانوني أومن حيث وظائفه، خاصة في ظل التحولات المعاصرة التي فرضتها الرقمنة كخيار استراتيجي لإصلاح المرفق العام.

إن دراسة الإدارة المحلية لا يمكن أن تقتصر على الجانب القانوني فقط، بل تتطلب فهمًا أعمق لدورها السياسي والاجتماعي والاقتصادي، باعتبارها فضاءً لتجسيد السياسات العمومية على المستوى الترابي

المطلب الأول:تعريف الإدارة المحلية

تُعرف الإدارة المحلية بأنها نمط من التنظيم الإداري يقوم على توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية تتمتع بقدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار وتسيير الشؤون العامة داخل نطاق جغرافي محدد. ويقوم هذا النظام على مبدأ أساسي هو اللامركزية الإدارية، التي تهدف إلى تخفيف العبء عن الإدارة المركزية وتمكين الهيئات المحلية من الاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين[1].

وفي الجزائر، تأخذ الإدارة المحلية شكلين أساسيين هما :**البلدية والولاية.** وتُعدّ البلدية الوحدة الأساسية والأقرب إلى المواطن، بينما تمثل الولاية مستوى وسيطًا يربط بين الإدارة المركزية والبلديات، ويضمن التنسيق بينها. ويمكن القول أنّ الإدارة المحلية في الجزائر ليست مجرد تقسيم إداري، بل هي أداة لتجسيد الدولة على المستوى القاعدي، حيث تُمارس من خلالها السلطة العامة وظائفها في مجالات متعددة مثل التنمية، والخدمات، والتنظيم الاجتماعي[2].

المطلب الثاني: مكونات الإدارة المحلية

تتكون الإدارة المحلية في الجزائر من بنية مؤسساتية متكاملة تتوزع بين أجهزة منتخبة وأخرى تنفيذية وإدارية:

أولا: البلدية

تُعتبر البلدية الخلية الأساسية في التنظيم الإداري المحلي، وهي تمثل أقرب نقطة اتصال بين المواطن والدولة. وتُكلف البلدية بمجموعة واسعة من المهام، مثل:[3]

- تسيير الحالة المدنية (الولادات، الوفيات، الزواج)؛
- توفير الخدمات الأساسية (النظافة، الإنارة، المياه)؛
- تهيئة الإقليم والتعمير؛
- تنفيذ برامج التنمية المحلية.

وتُدار البلدية من خلال المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس، حيث يجسد الأول السلطة التداولية، بينما يمثل الثاني السلطة التنفيذية[4].

ثانيا: الولاية

الولاية هي وحدة إدارية إقليمية تضم عدة بلديات، وتلعب دورًا تنسيقيًا ورقابيًا وتنمويًا. ويُعدّ الوالي ممثل الدولة على المستوى المحلي، حيث يتمتع بسلطات واسعة تشمل:

- تنفيذ السياسات الحكومية؛
- الإشراف على المشاريع التنموية؛
- مراقبة نشاط البلديات؛
- حفظ النظام العام.

---

[1] بعلي، محمد الصغير، **الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية والولاية)**، دار العلوم، عنابة، 2013، ص، 312.
[2] بعلي، محمد الصغير، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم، عنابة، 2004، ص، 216.
[3] بوحنية، قوي، **الإدارة المحلية والتنمية في الجزائر**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص، 134.
[4] بن مرزوق، الطاهر، **النظام الإداري الجزائري**، دار بلقيس، الجزائر، 2010، ص 56.

كما يوجد المجلس الشعبي الولائي الذي يُعبر عن الإرادة المحلية على مستوى أوسع من البلدية[1].

المطلب الثالث: أدوار الإدارة المحلية

تتجاوز أدوار الإدارة المحلية في الجزائر البعد الإداري الضيق، لتشمل أبعادًا متعددة يمكن تحليلها كما يلي[2]:

1. **الدور الخدمي:** يتمثل في تقديم الخدمات العمومية الأساسية، ويُعد هذا الدور جوهر وجود الإدارة المحلية، حيث يهدف إلى تلبية الاحتياجات اليومية للمواطنين. ويشمل ذلك التعليم الأولي، الصحة القاعدية، النقل، والنظافة العمومية.
2. **الدور التنموي**: تلعب الإدارة المحلية دورًا محوريًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال إعداد وتنفيذ برامج التنمية المحلية، واستقطاب الاستثمارات، وتطوير البنية التحتية. ويُعتبر هذا الدور ضروريًا لتحقيق التنمية المتوازنة بين مختلف المناطق.
3. **الدور الاقتصادي:** تساهم الإدارة المحلية في تحريك النشاط الاقتصادي المحلي عبر دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير مناخ ملائم للاستثمار، وإدارة الموارد المحلية بشكل فعال.
4. **الدور الاجتماعي:** يتمثل في تعزيز التضامن الاجتماعي وتحسين جودة الحياة، من خلال برامج السكن، والرعاية الاجتماعية، ومحاربة الفوارق الاجتماعية.
5. **الدور التشاركي**: أصبح من الضروري اليوم إشراك المواطن في صنع القرار المحلي، من خلال آليات مثل الاستشارات المحلية والمجالس المنتخبة، وهو ما يعزز الديمقراطية المحلية.[3]

المبحث الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية

يمثل الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية في الجزائر المنظومة التي تضبط عمل الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية)، وتحدد صلاحياتها وحدود تدخلها وعلاقتها بالدولة المركزية، ويُعد هذا الإطار انعكاسًا للتوجه السياسي للدولة نحو تكريس اللامركزية الإدارية من جهة، وضمان وحدة الدولة ومراقبة نشاط الهيئات المحلية من جهة أخرى، لذلك فهو يقوم على منطق التوازن بين الاستقلالية الإدارية والوصاية الإدارية.

المطلب الأول: النصوص الدستورية

يُعتبر الدستور الجزائري المرجع الأعلى الذي يؤسس للنظام القانوني للإدارة المحلية، حيث يحدد المبادئ العامة التي تحكم تنظيم الجماعات الإقليمية. وقد كرّس الدستور مبدأ اللامركزية الإدارية باعتباره خيارًا استراتيجيًا يهدف إلى إعادة توزيع السلطة الإدارية بين المركز والأطراف.

---

[1] **عيسو، أمينة**، "الحكامة المحلية وإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر"، (مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2017) ، ص ، 120.

[2] **بن دادة، مصطفى**، "دور البلدية في التنمية المحلية "، **مجلة الباحث**، جامعة سطيف 2، **العدد** 12، (ب.ش) 2019، ص، 33.

[3] **محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم الإداري في الجزائر. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017، ص ص (145-160).**

وفي هذا السياق، نص الدستور على أن الجماعات المحلية تمثل إطارًا أساسيًا لممارسة الديمقراطية المحلية، من خلال مجالس منتخبة تعبّر عن إرادة المواطنين. كما أكد على ضرورة تمكين هذه الهيئات من صلاحيات فعلية في تسيير الشأن المحلي، بدل الاكتفاء بدور تنفيذي محدود[1].

ومن بين المبادئ الدستورية التي تؤطر الإدارة المحلية:

1. **تعزيز الديمقراطية التشاركية:** حيث لم تعد الديمقراطية محصورة في المستوى الوطني، بل امتدت إلى المستوى المحلي من خلال إشراك المواطن في اتخاذ القرار؛
2. **دعم التنمية المحلية المتوازنة:** وذلك بهدف تقليص الفوارق الجهوية بين مختلف مناطق الوطن؛
3. **ضمان مشاركة المواطن في تسيير الشأن العام:** عبر آليات الاستشارة والتمثيل المحلي.

يمكن القول إن الدستور الجزائري يعكس انتقالًا تدريجيًا من نموذج الدولة المركزية التقليدية إلى نموذج أكثر مرونة يقوم على تفويض الصلاحيات، غير أن هذا التفويض يبقى محدودًا بوجود رقابة إدارية قوية تمارسها السلطة المركزية، وهو ما يعكس خصوصية النظام الإداري الجزائري القائم على التوازن بين اللامركزية والوصاية[2].

المطلب الثاني: قانون البلدية 10–11

يُعد قانون البلدية رقم 10-11الإطار التشريعي الأساسي الذي ينظم عمل البلدية باعتبارها الخلية القاعدية للإدارة المحلية. وقد جاء هذا القانون في سياق إصلاحات تهدف إلى تعزيز دور البلدية في التنمية المحلية وتحديث أساليب تسييرها. وقد منح هذا القانون البلدية مكانة محورية من خلال توسيع صلاحياتها، حيث لم تعد تقتصر على المهام الإدارية التقليدية، بل أصبحت فاعلًا تنمويًا واجتماعيًا واقتصاديًا.[3]

ومن أهم المستجدات التي جاء بها القانون:

1. **توسيع صلاحيات المجلس الشعبي البلدي:**

أصبح المجلس الشعبي البلدي يتمتع بدور أوسع في اتخاذ القرار المحلي، خصوصًا في مجالات التخطيط العمراني، والخدمات العمومية، والتنمية المحلية.

2. **تعزيز دور رئيس البلدية:**

لم يعد رئيس البلدية مجرد منفذ للقرارات، بل أصبح مسؤولًا تنفيذيًا يتمتع بصلاحيات فعلية في تسيير المرفق البلدي، مع خضوعه في الوقت نفسه لرقابة المجلس المنتخب والسلطة الوصية.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الدستور، التعديل الدستوري لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، 2020، المواد 17-18، ص ص 08-10.

[2] بودربالة، عبد الرحمن، **النظام القانوني للجماعات المحلية**، دار الفكر، الجزائر، 2014، ص، 88.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 والمتعلق بالبلدية، *الجريدة الرسمية*، العدد 37، 2011، ص ص 06-25.

3. **تحسين التسيير المالي والإداري**

ركز القانون على ضرورة تحسين شفافية التسيير المالي للبلدية، من خلال ضبط ميزانية البلدية وتعزيز الرقابة على النفقات العمومية.[1]

4. **تكريس مبدأ المشاركة المحلية**

من خلال فتح المجال أمام المواطنين للمشاركة في الشأن المحلي عبر آليات الاستشارة العمومية والحوكمة المحلية.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا القانون يعكس محاولة لتحقيق توازن دقيق بين منح البلدية استقلالية نسبية في التسيير، وبين استمرار الرقابة الإدارية لضمان وحدة الدولة ومنع الانحراف في استعمال السلطة.

المطلب الثالث: قانون الولاية 07–12

يشكل قانون الولاية رقم 12-07 الإطار القانوني الذي ينظم الولاية باعتبارها وحدة إدارية إقليمية وسيطة بين الدولة والبلديات. ويحدد هذا القانون طبيعة العلاقة بين السلطة المركزية والسلطات المحلية على المستوى الولائي.

ويُعتبر الوالي حجر الزاوية في هذا النظام، باعتباره ممثل الدولة على مستوى الإقليم، وهو ما يمنحه صلاحيات واسعة تجمع بين الوظائف الإدارية والتنفيذية والأمنية[2].

أولا: أهم وظائف الوالي:

1. **تنسيق النشاط الإداري**

يقوم الوالي بدور تنسيقي بين مختلف المصالح الإدارية على مستوى الولاية، بما يضمن انسجام السياسات العمومية وتوحيد تطبيقه[3].

2. **تنفيذ قرارات الحكومة**

يُعد الوالي أداة تنفيذ للسياسات العمومية للدولة، حيث يسهر على تطبيق القوانين والمراسيم على المستوى المحلي.

3. **الإشراف على التنمية المحلية**

يتولى الوالي متابعة المشاريع التنموية الكبرى، وضمان تنفيذها وفق المخططات الوطنية للتنمية.

4. **حفظ الأمن والنظام العام**

يتمتع الوالي بصلاحيات في المجال الأمني، بالتنسيق مع المصالح الأمنية، لضمان استقرار الإقليم.

كما يقر القانون بوجود المجلس الشعبي الولائي الذي يُعتبر هيئة مداولة تمثل السكان، غير أن صلاحياته تبقى محدودة مقارنة بسلطات الوالي، وهو ما يعكس استمرار هيمنة السلطة التنفيذية على المستوى المحلي[1].

---

[1] بن يخلف، أحمد، **القانون الإداري الجزائري**، دار هومة، الجزائر، 2016، ص، 210.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 والمتعلق بالولاية، *الجريدة الرسمية*، العدد 12، 2012، المواد 01-07، ص ص 04-15

[3] بوضياف، عمار. الوجيز في القانون الإداري الجزائري. الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 230-245.

المبحث الثالث: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية المحلية

شهدت الإدارة المحلية في الجزائر، في ظل التحول الرقمي المتسارع، تغيرًا عميقًا في طبيعة تقديم الخدمة العمومية، سواء من حيث السرعة أو الجودة أو مستوى الشفافية والتفاعل مع المواطن. ولم تعد الرقمنة مجرد أداة تقنية، بل أصبحت مدخلًا إصلاحيًا شاملاً لإعادة هيكلة العلاقة بين الإدارة والمواطن، وإعادة تعريف مفهوم الخدمة العمومية نفسه من كونه إجراءً ورقيًا معقدًا إلى خدمة رقمية مرنة ومترابطة.

المطلب الأول: تسريع الخدمة العمومية

أحد أبرز التحولات التي أحدثتها الرقمنة في الإدارة المحلية يتمثل في الرفع من سرعة معالجة الطلبات الإدارية، وهو ما يعكس انتقالًا من النموذج التقليدي القائم على الوثائقالورقية والتنقلات المادية إلى نموذج إلكتروني يعتمد على تدفق المعلومات بشكل فوري[2].وقد سمح هذا التحول بـ:

1. **تقليص الزمن الإداري بشكل ملحوظ:** حيث لم تعد الملفات تمر عبر عدة مكاتب بشكل فيزيائي، بل أصبحت تُعالج عبر أنظمة معلوماتية تسمح بالمعالجة المتزامنة.
2. **إلغاء الطوابير والحد من الازدحام الإداري:** من خلال اعتماد المنصات الإلكترونية لاستخراج الوثائق أو تقديم الطلبات، ما خفف الضغط الكبير على المصالح البلدية.[3]
3. **معالجة الملفات إلكترونيًا:** حيث أصبحت العديد من الإجراءات، خاصة في الحالة المدنية والتعمير، تتم عبر أنظمة رقمية مرتبطة بقاعدة بيانات مركزية.

فإن تسريع الخدمة لا يعني فقط تحسين الزمن الإداري، بل يعكس تحولًا في فلسفة الإدارة نفسها من منطق "الإجراء البطيء" إلى منطق "الخدمة الفورية"، وهو ما يرفع من فعالية المرفق العام ويعزز رضا المواطن عن الأداء الإداري[4].

المطلب الثاني: تعزيز الشفافية

---

[1] **وزارة الداخلية**، دليل تسيير الجماعات المحلية، الجزائر، 2021 .ص، 100

[2] **بوساحة، عبد القادر**،" التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، **مجلة دراسات إدارية**، جامعة الجزائر 3، العدد09، الشهر اكتوبر، 2021 ص، 67.

[3] **بن عمار، سمير**،" رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر: الواقع والتحديات"، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، جامعة المسيلة، العدد11 جانفي2022، ص، 90 .

[4] جيلالي، يوسف، **الإدارة الإلكترونية وعصرنة المرفق العام**، دار هومة، 2018، ص، 155.

تُعد الشفافية من أهم الأبعاد التي عززتها الرقمنة داخل الإدارة المحلية، إذ ساهمت في إعادة بناء الثقة بين المواطن والإدارة عبر تقليص المساحات الغامضة في اتخاذ القرار الإداري[1].

ويتجلى ذلك في عدة مستويات:

1. **إمكانية تتبع الملفات إلكترونيًا:** حيث أصبح بإمكان المواطن متابعة مسار طلبه خطوة بخطوة، مما يقلل من الغموض الإداري.
2. **تقليص التدخل البشري المباشر:** وهو ما حدّ من بعض الممارسات غير الرسمية المرتبطة بالوساطة أو المحاباة.
3. **الحد من الفساد الإداري:** من خلال رقمنة العمليات وتقليل التعامل المباشر، ما يقلص فرص الانحراف في استعمال السلطة.

إن الرقمنة لا تحقق الشفافية بشكل تلقائي، لكنها توفر الأدوات التقنية التي تجعل الرقابة أكثر فعالية، سواء الرقابة الإدارية الداخلية أو الرقابة الشعبية عبر الوصول إلى المعلومات.

وبالتالي، فإن تعزيز الشفافية عبر الرقمنة يؤدي إلى إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمواطن على أساس الثقة والمساءلة بدل الغموض والوساطة[2].

المطلب الثالث: تبسيط الإجراءات

من بين أهم الإشكالات التي كانت تعاني منها الإدارة المحلية التقليدية هي التعقيد البيروقراطي، الذي يتمثل في تعدد الوثائق، وتداخل المصالح، وطول المسار الإداري. وقد جاءت الرقمنة كحل عملي لهذا الإشكال من خلال إعادة هندسة الإجراءات الإدارية[3]. ويتجلى ذلك في:

1. **إلغاء أو تقليص التعقيد الإداري:** عبر تقليل عدد الوثائق المطلوبة وربط الإدارات ببعضها البعض إلكترونيًا.
2. **توحيد المنصات الرقمية للخدمات:** حيث أصبحت العديد من الخدمات تقدم عبر بوابات إلكترونية موحدة بدل التنقل بين الإدارات.
3. **توفير خدمات عن بعد:** مثل استخراج الوثائق، دفع الرسوم، وتقديم الطلبات دون الحاجة إلى الحضور الشخصي.

فإن تبسيط الإجراءات لا يعني فقط تسهيل الخدمة، بل يعكس تحولًا في منطق العمل الإداري من منطق التجزئة والتعقيد إلى منطق التكامل والسرعة، وهو ما ينسجم مع متطلبات الإدارة العمومية الحديثة.

كما أن هذا التبسيط يساهم في تقليص التكلفة الزمنية والمادية على المواطن، ويعزز من فعالية المرفق العام بشكل عام.

المطلب الرابع: تعزيز مشاركة المواطن

---

[1] بودربالة، عبد الرحمن، **المرجع السابق الذكر**، ص، 110.

[2] بن شريف، محمد، "التحول الرقمي في القطاع العمومي"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة سطيف 2، العدد10 الشهرافريل 2023، ص،50

[3] بوعناني، مختارية، **اللامركزية والرقمنة في تحسين الخدمة العمومية**، جامعة سعيدة: (ب.ن)، 2019، ص، 54.

أحد التحولات العميقة التي أحدثتها الرقمنة هو إعادة تعريف دور المواطن داخل العملية الإدارية، حيث لم يعد مجرد متلقٍ سلبي للخدمة العمومية، بل أصبح طرفًا فاعلًا ومشاركًا في تقييم وتوجيه الخدمة.[1]

ويتجلى ذلك من خلال:

1. **تقديم الشكاوى إلكترونيًا:** مما يسمح للمواطن بالتعبير عن انشغالاته بسرعة وفعالية دون قيود مكانية أو زمنية.
2. **متابعة الطلبات عن بعد:** وهو ما يعزز الشفافية ويجعل المواطن شريكًا في متابعة القرار الإداري.
3. **المشاركة في تقييم الخدمة العمومية:** عبر منصات إلكترونية واستبيانات رقمية تتيح للإدارة قياس رضا المواطنين.[2]

الخلاصة:

تبين من خلال دراستنا أنّ الإدارة المحلية في الجزائر تمثل إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية المحلية وتجسيد مبدأ اللامركزية الإدارية، وذلك من خلال الدور الذي تؤديه كل من البلدية والولاية في تسيير الشؤون العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين. كما تبين أن المشرّع الجزائري سعى إلى تعزيز مكانة الجماعات المحلية عبر مجموعة من النصوص الدستورية والقوانين التنظيمية، خاصة **قانون البلدية 10-11**وق**انون الولاية 07-12**، بهدف منحها صلاحيات أوسع وتمكينها من أداء وظائفها بفعالية أكبر.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحديث الإدارة المحلية وتحسين أدائها. وقد أظهرت الدراسة أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تسريع الخدمة العمومية، وتعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، إضافة إلى دعم مشاركة المواطن في تسيير الشأن العام المحلي. كما ساعدت على تحسين فعالية المرفق العام وتقليص مظاهر البيروقراطية والتعقيد الإداري التي كانت تعيق الأداء الإداري التقليدي.

ورغم هذه الإيجابيات، فإن نجاح التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية يبقى مرتبطًا بتوفير مجموعة من الشروط الأساسية، من بينها تطوير البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموارد البشرية، وتحديث الأنظمة الإدارية، وتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء. وعليه، فإن مستقبل الإدارة المحلية في الجزائر يرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التحولات التكنولوجية الحديثة وتبني نماذج تسيير رقمية أكثر كفاءة وفعالية، بما يحقق تطلعات المواطنين ويساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية والتنمية المحلية المستدامة.

---

[1] عيسو، أمينة، **المرجع السابق الذكر**، ص، 120.

[2] بن عمار، سمير، "**رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر وأثرها على تحسين الخدمة العمومية بجامعة المسيلة**، 2022"، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022)، ص ص، (45–92).

الفصل الثالث

واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية

تمهيد

يُعدّ التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية من أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها الدولة بهدف تطوير الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة ضرورة الانتقال من النمط الإداري التقليدي القائم على الإجراءات الورقية إلى نمط رقمي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق السرعة والفعالية والشفافية في تسيير المرافق العمومية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والمواطن.

وقد سعت الجزائر خلال السنوات الأخيرة إلى تجسيد هذا التحول من خلال إطلاق عدة مشاريع وبرامج رقمية مست مختلف القطاعات، بما فيها الإدارات المحلية، باعتبارها الحلقة الأقرب إلى المواطن والأكثر احتكاكًا باحتياجاته اليومية. غير أن نجاح هذا المسار يبقى مرتبطًا بتوفر مجموعة من المقومات الأساسية، أهمها البنية التحتية الرقمية، والكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، إضافة إلى توفير خدمات رقمية فعالة تستجيب لتطلعات المواطنين.

وعليه، يتناول هذا الفصل واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية من خلال دراسة أهم مكوناته الأساسية، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى البنية التحتية الرقمية باعتبارها الأساس التقني للتحول الرقمي، ثم دراسة الموارد البشرية والحوكمة الرقمية في المبحث الثاني باعتبار العنصر البشري المحرك الأساسي لنجاح الرقمنة، وأخيرًا التطرق إلى الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

المبحث الأول: البنية التحتية الرقمية

تُعدّ البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية، إذ لا يمكن الحديث عن إدارة رقمية فعالة دون توفر تجهيزات تقنية وشبكات اتصال وأنظمة معلوماتية قادرة على ضمان سير العمليات الإدارية بشكل سريع وآمن. وتشمل البنية التحتية الرقمية مختلف الوسائل المادية والتكنولوجية التي تعتمد عليها الإدارة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتبادلها إلكترونيًا.

وقد أصبحت البنية التحتية الرقمية في الوقت الراهن معيارًا أساسيًا لقياس مدى جاهزية الإدارات المحلية لمواكبة متطلبات الرقمنة، لأنها تمثل البيئة التقنية التي تسمح بتطبيق الخدمات الإلكترونية وربط مختلف المصالح الإدارية ببعضها البعض. كما أن نجاح أي مشروع للتحول الرقمي يبقى مرتبطًا بمدى توفر هذه المقومات التقنية واستمرارية تطويرها.

المطلب الأول: مكونات البنية التحتية الرقمية

تشمل البنية التحتية الرقمية داخل الإدارات المحلية مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل فيما بينها لتحقيق الانسجام في العمل الإداري، ومن أهمها[1]:

أولا: شبكات الاتصال والإنترنت

تعتبر شبكات الاتصال العمود الفقري للإدارة الرقمية، حيث تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح الإدارية بشكل فوري. وقد ساهم انتشار الإنترنت عالي التدفق في تسهيل عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، وربط البلديات والولايات بقواعد بيانات مركزية.

وتبرز أهمية هذه الشبكات في:

- تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات؛
- تسريع معالجة الملفات الإدارية؛
- تمكين الإدارة من تقديم خدمات إلكترونية عن بعد؛
- تحسين التنسيق بين مختلف المصالح المحلية.[2]

غير أن العديد من الإدارات المحلية في الجزائر ما تزال تعاني من ضعف تدفق الإنترنت والانقطاعات المتكررة، خاصة في المناطق الداخلية والريفية، مما يؤثر سلبًا على فعالية الخدمات الرقمية.

ثانيا: التجهيزات والمعدات الرقمية

تشمل الحواسيب، الخوادم، الطابعات، الماسحات الضوئية، وأجهزة التخزين الرقمية، إضافة إلى البرمجيات وأنظمة التشغيل المختلفة. وتُعتبر هذه المعدات الوسيلة الأساسية لتطبيق الرقمنة داخل الإدارة المحلية[3].

وقد ساهمت هذه التجهيزات في:

- رقمنة الوثائق والأرشيف الإداري؛
- تسهيل معالجة البيانات؛
- تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية؛
- رفع كفاءة العمل الإداري.

إلا أن بعض البلديات لا تزال تعاني من نقص التجهيزات أو قدمها، الأمر الذي يحدّ من فعالية الرقمنة ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.[4]

ثالثا: قواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية

تعتمد الإدارة الرقمية الحديثة على أنظمة معلوماتية متطورة تسمح بتخزين البيانات وتنظيمها واسترجاعها بسرعة كبيرة. وتُعتبر قواعد البيانات عنصرًا أساسيًا في تحسين تسيير الملفات الإدارية، خاصة في مجالات الحالة المدنية، الضرائب المحلية، والتعمير.

وتساهم هذه الأنظمة في:

---

[1] عبد القادر بن دعماش، **التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية**، دار هومة، الجزائر، 2022، ص 54.

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد الرقمنة والتحول الإلكتروني**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2021، ص 77.

[3] محمد لعقاب، **مجتمع المعلومات والتحول الرقمي في الجزائر**، دار الخلدونية، الجزائر، 2020، ص 61.

[4] عبد الرزاق مقري، **الإدارة الرقمية والتنمية المحلية في الجزائر**، دار الهدى، عين مليلة، 2021، ص 104.

- توحيد المعلومات داخل الإدارة؛
- تسهيل الوصول إلى البيانات؛
- ضمان دقة المعلومات الإدارية؛
- تقليل الأخطاء البشرية. [1]

كما تسمح الأنظمة المعلوماتية بربط مختلف المصالح ببعضها البعض، مما يعزز مبدأ الإدارة المترابطة بدل الإدارة المجزأة.

المطلب الثاني: واقع البنية التحتية الرقمية في الجزائر

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة جهودًا ملحوظة في مجال تطوير البنية التحتية الرقمية، حيث تم إطلاق مشاريع لتحديث شبكات الاتصال ورقمنة الإدارات العمومية، خاصة في قطاع الحالة المدنية والخدمات البلدية.

ومن أبرز مظاهر هذا التطور[2]:

- اعتماد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية؛
- إنشاء منصات إلكترونية لاستخراج الوثائق؛
- ربط البلديات بشبكات معلوماتية مركزية؛
- تطوير خدمات الدفع الإلكتروني في بعض القطاعات.

ورغم هذه الجهود، لا تزال هناك عدة تحديات تعيق التطور الكامل للبنية التحتية الرقمية، من بينها:

- ضعف تغطية الإنترنت في بعض المناطق؛
- نقص التمويل والتجهيزات الحديثة؛
- محدودية الصيانة التقنية؛
- التفاوت الرقمي بين البلديات الكبرى والصغرى.

ويؤدي هذا التفاوت إلى اختلاف مستوى الرقمنة من إدارة محلية إلى أخرى، حيث نجد بعض البلديات متقدمة نسبيًا في تقديم الخدمات الإلكترونية، بينما لا تزال بلديات أخرى تعتمد على الأساليب التقليدية[3].

المطلب الثالث: أهمية البنية التحتية الرقمية في نجاح التحول الرقمي

تلعب البنية التحتية الرقمية دورًا محوريًا في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية، إذ تمثل القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الخدمات الإلكترونية والحوكمة الرقمية.

وتكمن أهميتها في:

- تحسين سرعة الأداء الإداري؛

---

[1] **جميلة بوحيرد**، "أهمية البنية التحتية الرقمية في تحديث الإدارة العمومية الجزائرية"، **مجلة العلوم السياسية**، جامعة الجزائر 3، العدد 12، 2022، ص 131.

[2] **عبد الحميد بوشنافة**، "التحول الرقمي في الجماعات المحلية الجزائرية"، **مجلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 18، 2021، ص 90.

[3] فاطمة الزهراء بن الشيخ، "دور الأنظمة المعلوماتية في تحسين الخدمة العمومية"، **مجلة الإدارة والتنمية**، جامعة فرحات عباس سطيف 1، العدد 7، 2023، ص 55.

- رفع جودة الخدمة العمومية؛
- تعزيز الشفافية الإدارية؛
- تسهيل التواصل بين الإدارة والمواطن؛
- دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير المعلومات الدقيقة[1] .

كما تسمح البنية التحتية الرقمية بتقليل التكاليف الإدارية على المدى البعيد، من خلال تقليص استهلاك الورق وتبسيط الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق في معالجة الملفات.

ومن الناحية التحليلية، فإن ضعف البنية التحتية الرقمية يُعد من أبرز العوامل التي تحدّ من نجاح التحول الرقمي، لأن أي خلل تقني أو نقص في التجهيزات يؤدي إلى تعطيل الخدمات الإلكترونية وفقدان ثقة المواطن في الإدارة الرقمية.

المبحث الثاني: الموارد البشرية والحوكمة الرقمية

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية، إذ لا يمكن لأي مشروع رقمي أن يحقق أهدافه دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة وفعالية. فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على توفير التجهيزات التقنية، بل يتطلب أيضًا تغييرًا في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل الإداري.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة الرقمية باعتباره إطارًا حديثًا يهدف إلى تحسين إدارة الموارد والخدمات باستخدام الوسائل الرقمية، بما يضمن الشفافية والكفاءة والمساءلة داخل الإدارة العمومية.

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في التحول الرقمي

تُعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لعملية الرقمنة، لأنها المسؤولة عن تشغيل الأنظمة الرقمية وتطويرها واستعمالها في تسيير الخدمات العمومية.[2]

وتتجلى أهمية الموارد البشرية في:

- تشغيل الأنظمة المعلوماتية؛
- إدارة قواعد البيانات؛
- تقديم الخدمات الرقمية للمواطنين؛
- تطوير التطبيقات والمنصات الإلكترونية؛
- ضمان استمرارية العمل الرقمي.

كما أن نجاح الرقمنة يرتبط بمدى قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يتطلب تكوينًا مستمرًا وتطويرًا للمهارات الرقمية[3].

---

[1] سامي محمد ملحم، "البنية التحتية الرقمية ومتطلبات التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة العلوم الإدارية**، العدد 15، 2021، ص 143.

[2] عبد الرزاق مقري، **الإدارة الإلكترونية والحوكمة الرقمية في الجزائر**، دار الهدى، الجزائر، 2021، ص 58.

[3] عبد القادر بن دعماش، **التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية في الجزائر**، دار هومة، الجزائر، 2022، ص 115.

المطلب الثاني: التكوين والتأهيل الرقمي

يُعد التكوين من أهم الآليات الضرورية لإنجاح التحول الرقمي، لأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب اكتساب مهارات جديدة في مجال استخدام التكنولوجيا، ويشمل التكوين الرقمي:

- التدريب على استخدام البرمجيات الإدارية؛
- تعلم أساليب حماية البيانات والأمن السيبراني؛
- تطوير مهارات التعامل مع المنصات الإلكترونية؛
- اكتساب مهارات الاتصال الرقمي[1] .

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن بعض الإدارات المحلية ما تزال تعاني من نقص الكفاءات الرقمية، خاصة لدى الموظفين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية في العمل الإداري.

المطلب الثالث: الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الإدارة المحلية

تشير الحوكمة الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين أساليب التسيير الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة العمومية.

وتقوم الحوكمة الرقمية على عدة مبادئ أهمها:

- الشفافية في تقديم المعلومات؛
- سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين؛
- المشاركة الإلكترونية للمواطنين؛
- تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- تعزيز الرقابة الإدارية.

كما تساهم الحوكمة الرقمية في:

- محاربة الفساد الإداري؛
- تحسين اتخاذ القرار؛
- تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن؛
- رفع كفاءة الأداء الإداري[2] .

ومن الناحية التحليلية، فإن الحوكمة الرقمية تمثل انتقالًا من الإدارة البيروقراطية التقليدية إلى إدارة حديثة تعتمد على المعلومات والاتصال الرقمي في اتخاذ القرار وتقديم الخدمات.

المبحث الثالث: الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية

أصبحت الخدمات الرقمية من أهم مظاهر التحول الرقمي داخل الإدارات المحلية، حيث تهدف إلى تقديم الخدمات العمومية للمواطنين بطريقة إلكترونية تعتمد على السرعة والمرونة وتقليل التعقيدات الإدارية.

---

[1] **عبد المجيد قدي**، "الحوكمة الرقمية وتعزيز الشفافية الإدارية"، **مجلة العلوم السياسية**، جامعة الجزائر 3، العدد 10، 2021، ص 57.

[2] **رابح بوعافية**، "دور الحوكمة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، جامعة المسيلة، **العدد** 18، 2022، ص 97.

وقد ساهمت هذه الخدمات في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال تقليص التنقلات وتوفير الوقت والجهد، إضافة إلى تعزيز الشفافية في معالجة الملفات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الرقمية

الخدمات الرقمية هي مجموعة الخدمات التي تقدمها الإدارة باستخدام الوسائط الإلكترونية والتكنولوجية، دون الحاجة إلى الاعتماد الكامل على الإجراءات الورقية التقليدية. وتشمل هذه الخدمات[1]:

- استخراج وثائق الحالة المدنية إلكترونيًا؛
- دفع الرسوم والضرائب عن بعد؛
- تقديم الشكاوى والطلبات عبر الإنترنت؛
- حجز المواعيد الإدارية إلكترونيًا.

المطلب الثاني: أهمية الخدمات الرقمية

تساهم الخدمات الرقمية في[2]:

- تسريع الإجراءات الإدارية؛
- تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- تقليل الازدحام داخل الإدارات؛
- تعزيز رضا المواطنين؛
- تقليص البيروقراطية.

كما تسمح بتوفير خدمات متاحة على مدار الساعة، مما يحقق مرونة أكبر في تعامل المواطن مع الإدارة[3].

المطلب الثالث: واقع الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية الجزائرية

شهدت الجزائر تطورًا تدريجيًا في مجال الخدمات الرقمية، خاصة في قطاع الحالة المدنية، حيث أصبح بإمكان المواطنين استخراج العديد من الوثائق إلكترونيًا.

ومن أبرز الخدمات الرقمية المتوفرة:

- شهادة الميلاد الرقمية؛
- استخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد؛
- المنصات الإلكترونية الخاصة بالشكاوى؛
- بعض خدمات الدفع الإلكتروني.[4]

ورغم هذه التطورات، إلا أن الخدمات الرقمية المحلية ما تزال تواجه عدة عراقيل، من بينها:

- ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض المواطنين؛

---

[1] عبد القادر بن دعماش، **الخدمة العمومية الرقمية في الجزائر**، دار هومة، الجزائر، 2022، ص، 63.

[2] ناصر دادي عدون، **المرجع السابق الذكر**، ص، 91.

[3] **فاطمة الزهراء بن الشيخ**، "أثر الخدمات الرقمية على رضا المواطنين"، **مجلة التنمية والإدارة**، جامعة سطيف 1، **العدد** 9، 2022، ص، 88.

[4] **جميلة بوحيرد**،**المرجع السابق الذكر**، ص، 77.

- محدودية التغطية الرقمية؛
- نقص الكفاءات التقنية؛
- التخوف من الأمن المعلوماتي[1] .

ومع ذلك، فإنّ التحول نحو الإدارة الرقمية يبقى خيارًا استراتيجيًا ضروريًا لتحقيق إدارة محلية حديثة تستجيب لتطلعات المواطنين وتواكب التطورات العالمية في مجال الرقمنة.

الخلاصة:

يتضح من خلال مّا تم التطرق إليه في هذا الفصل أنّ التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية أصبح ضرورة حتمية فرضتها التطورات التكنولوجية ومتطلبات تحديث الإدارة العمومية، ولم يعد مجرد خيار إداري يمكن الاستغناء عنه. وقد سعت الجزائر إلى تبني هذا التوجه من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، والعمل على تكوين الموارد البشرية، وإدخال الخدمات الرقمية في مختلف الإدارات المحلية بهدف تحسين الأداء الإداري وتقريب الإدارة من المواطن.

وقد أظهرت الدراسة أنّ البنية التحتية الرقمية تمثل الأساس التقني الذي يقوم عليه نجاح التحول الرقمي، إذ تسمح بتسهيل تدفق المعلومات وربط مختلف المصالح الإدارية وتحسين سرعة معالجة الملفات. غير أن فعالية هذه البنية تبقى مرتبطة بمدى توفر التجهيزات الحديثة وشبكات الاتصال القوية، إضافة إلى ضرورة تقليص الفوارق الرقمية بين مختلف البلديات والمناطق.

كما تبين أنّ العنصر البشري يعد المحرك الأساسي لإنجاح مشاريع الرقمنة، لأنّ التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق إدارة رقمية فعالة دون وجود كفاءات بشرية قادرة على استغلالها وتطويرها. ولذلك أصبح التكوين

[1] **عبد الكريم قندوز**، "الخدمات الرقمية كآلية لتحسين الأداء الإداري المحلي"، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، **العدد** 11، 2023، ص، 119.

الرقمي المستمر وتبني مبادئ الحوكمة الرقمية من المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة المحلية.

أمّا فيما يتعلق بالخدمات الرقمية؛ فقد ساهمت بشكل واضح في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع تقديم الخدمات العمومية، من خلال تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية واعتماد المنصات الإلكترونية في معالجة الطلبات واستخراج الوثائق. كما ساعدت هذه الخدمات على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن عبر تعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمة العمومية.

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، إلاّ أنّ التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية ما يزال يواجه عدة تحديات، من بينها ضعف البنية التحتية في بعض المناطق، ونقص الكفاءات التقنية، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين والمواطنين، إضافة إلى الإشكالات المرتبطة بالأمن المعلوماتي والتمويل.

وعليه، فإنّ تحقيق إدارة محلية رقمية فعالة يتطلب مواصلة الإصلاحات الإدارية والتقنية، وتكثيف برامج التكوين، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مع تعزيز ثقافة الرقمنة داخل المجتمع والإدارة، بما يساهم في بناء إدارة عمومية حديثة قادرة على تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة. هذا ما سوف نتقصاه في الفصل التطبيقي من هذه الدراسة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لبلدية مقرة لولاية المسيلة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من أجل معرفة مدى فعالية الحوكمة العمومية المحلية, وكذا مدى تجسيد التطوير التنظيمي في البلديات، وعليه سنحاول إلقاء الضوء على أبرز المحاور التي ستعالجها الدراسة الميدانية، والتي بدورها ستبرز أهم المراحل التي ارتكزت عليها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، يلي ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد المناهج وأدوات الدراسة المستند عليها في الشق الميداني، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاقترابات، كتحليل المضمون، وغيرها من المداخل، أما أدوات الدراسة فسيتم الاعتماد على أداة المقابلة، الملاحظة والاستبيان وأداة الإحصاء.

وبعد ذلك سنحاول توضيح حدود الإشكالية من حيث مجالها المكاني والمتمثل في **بلدية مقرة** التابعة لولاية المسيلة، وتحديدا الإدارة العامة لمقر **بلدية مقرة**، ومن ثم تحديد المجال الزمني والذي تم تحديده بالفترة المحصورة بين (2026/2025)، بالإضافة إلى تحديد العينة المستهدفة من الموظفين على مستوى هذا التنظيم الإداري المحلي كعينة القيادة الإدارية، وأعوان التحكم والتنفيذ.

بعد هذا سيتم تشخيص بعض الجوانب من الإطار العام للتنظيم الإداري المحلي للبلدية، وذلك من خلال عرض نبذة عن التطور التاريخي **بلدية مقرة**، ثم سنقوم بإبراز الأهمية الإستراتيجية لموقعها الجغرافي، وكذا لإمكانياتها الطبيعية والاقتصادية والاستثمارية، يلي ذلك سنقوم بعرض وتحديد عناصر الهيكل التنظيمي والتعدادي لمقر البلدية؛ حيث يتم معالجة هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن بلدية مقرة

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميـــدانية

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية لبلدية مقرة

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول بلدية مقرة

يقال **مَقْرَة** (بفتح القاف وتشديدها)، وهي قرية **الزاب** التي تقع بين **بريكة** ومدينة **المسيلة**.

وقد قال عنها **ياقوت الحموي**: "مَقْرَة بقاف مسكونة وراء مفتوحة، مدينة في المغرب، قريبة من قلعة بني حماد بينها وبين طبلة ثمانية فراسخ، بها مسلحة السلطان ضابط الطريق، ينسب إليها عبد الرحمان بن محمد المقري".[73]

وقال عنها **الإدريسي**: "مقرة مدينة عظمى، فيها منبر وعليها سور أهلها من بني ضبة بها قوم من العجم وحولها قوم من البربر، بها مزارع وحصون كثيرة".[74]

---

[73] الحموي، شهاب الدين أبو عبد الله ياقوت بن عبد الله الرومي. **معجم البلدان**. تحقيق: فريد عبد العزيز الجندي. ج5. بيروت: دار الكتب العلمية، 1990، ص 181. مادة: «مَقْرَة»

[74] الإدريسي، أبو عبد الله محمد بن محمد الشريف. **نزهة المشتاق في اختراق الآفاق**. ج2. بيروت: عالم الكتب، 1989، ص 148 تقريبًا.

كان أهلها يزرعون الكتان، وفي العهد القريب كانت تشتهر ببساتينها الغناء وأراضيها الفلاحية الخصبة وإنتاج زيت الزيتون، حتى أصبح يضرب بها المثل القائل: "أشعث يا رأس، حتى يجيك الزيت من مقرة

تضم البلدية عدة مواقع معروفة باسم "هنشير رمادة". ويرجع تاريخ المنطقة إلى العهد الروماني حيث تزخر بمناطق طبيعية، لتشكل بعد الفتوحات الإسلامية مدينة كبيرة. ويُقال إن تسميتها تعود للعهد الروماني وتُكنى بـ "مدينة الزيتون". كما شهدت المنطقة معركة حدثت في "القشايش" بين جيش التحرير الوطني والجيش الفرنسي، ويعود أصل التسمية أيضاً للعلامة والأديب أحمد المقري، والمقري من أسرة علم بالجزائر عاشت في مدينة مقرة شرق مدينة المحمدية في المسيلة، ولا تزال تنطق "مقرة" حتى اليوم بسكون القاف.

أولا: تأسيس البلدية والموقع الجغرافي

أنشئت بلدية مقرة في **1957/01/01**، بعد فصلها عن البلدية المختلطة بريكة (ولاية **الأوراس** سابقاً). وفي سنة 1974 أصبحت تابعة إدارياً وإقليمياً لولاية المسيلة، حيث تقع في الشمال الشرقي للولاية، وتتوسط الحدود الإقليمية لولايتي باتنة وسطيف، كما تعد ملتقى الطريقين الوطنيين رقم 28 و40.

❖ **الحدود الجغرافية للبلدية:**

- **من الشمال:** بلدية الرصفة (ولاية سطيف) وبلدية الدهاهنة (ولاية المسيلة).
- **من الشرق:** بلدية بلعائبة (ولاية المسيلة).
- **من الجنوب:** بلدية عزيل عبد القادر (ولاية باتنة) وبلدية عين الخضراء (ولاية المسيلة).
- **من الغرب:** بلدية برهوم (ولاية المسيلة).
- **مقر المجلس البلدي:** يقع في وسط المدينة مقابل الطريق الوطني رقم 28 بجانب مقر الدائرة.

ثانيا: التسيير الإداري والسياسي للبلدية

يُسير البلدية مجلس شعبي بلدي منتخب تم تنصيبه بتاريخ **26/12/2021**، ويتكون من **19 عضواً** يتوزعون سياسياً كالتالي:

- **جبهة التحرير الوطني:** 06 مقاعد.
- **جبهة المستقبل:** 06 مقاعد.
- **حركة مجتمع السلم:** 03 مقاعد.
- **حركة البناء الوطني:** [عدد المقاعد غير محدد في الوثيقة.
- **التجمع الوطني الديمقراطي:** 01 مقعد.

❖ **التأطير الإداري وعمال البلدية:**

يؤطر إدارة البلدية طاقم يتكون من:

- 114 موظفاً دائماً.
- إطارين اثنين (02) تابعين للولاية + 05 موظفين تابعين للولاية.
- 138 عاملاً مرسماً (بعدد إجمالي 99 موظفاً).

- 131 عاملاً بعقد غير محدد المدة، وعمال بعقود محددة المدة، ليبلغ إجمالي العمال المؤقتين 143 عاملاً.

❖ **التضاريس والمناخ**

أ. **الموقع التضاريسي:** تقع البلدية في الجهة الشرقية من حوض شط الحضنة، وتحيط بها مرتفعات "شبكة مقرة" و"بو شعرة" التي تنتمي إلى السلسلة الجبلية المعروفة باسم الحضنة، ويتراوح ارتفاعها بين 800 إلى 1000 متر.

ب. **الارتفاع عن سطح البحر:** نحو 600 متر.

ج. **المناخ:** تتأثر البلدية بمناخ البحر الأبيض المتوسط، وهو مناخ شبه قاري (حار جاف صيفاً، وبارد ممطر شتاءً).

د. **الأمطار:** يصل منسوب الأمطار الشهري إلى أقصى نسبة من شهر نوفمبر إلى مارس، ويمثل نحو 50% من المجموع العام للتساقطات.

ه. **درجة الحرارة:** وفقاً لدراسة المنظمة الدولية للتغذية (**FAO**) لحوض شط الحضنة، فإن المعدل الشهري يقارب 18.6 درجة مئوية ، وتحسب وفق المعادلة التالية:

❖ **مساحة البلدية وتوزيع الأراضي**

تتربع البلدية على مساحة إجمالية تقدر بـ **23,466.48 هكتار** تتوزع حسب طبيعتها الفلاحية والجغرافية كما يلي:[75]

جدول 2: مساحة البلدية وتوزيع الأراضي

المساحة بالهكتار (هـ)	نوع الأراضي
8,297.91 هـ	**أراضي صالحة للزراعة**
480.00 هـ	**أراضي أدغال**
2,026.00 هـ	**أراضي غابية**
1,026.00 هـ	**أراضي جبلية**
3,557.24 هـ	**أراضي حمادة (رعوية)**
8,080.32 هـ	**أراضي غير صالحة للزراعة**

المصدر: رئيس المصلحة التقنية لبلدية مقرة 2026.

أ. **توزيع المساحة حسب الطبيعة القانونية:**

- أراضي ملك للبلدية: 296.09 هـ.
- أراضي العروش: 16,326.10 هـ.
- أراضي ملكية خاصة: 966.69 هـ.
- السكان والمكونات البشرية
- عدد السكان (إحصاء 2008): 39,098 نسمة.
- عدد السكان (تقديرات نوفمبر 2024): حوالي 55,450 نسمة.

[75] **رئيس المصلحة التقنية لبلدية مقرة 2026.**

- **الكثافة السكانية (إلى غاية 2014/12/31):** تقدر بـ 50,167 نسمة؛ منها 18,561 نسمة بالوسط الحضري، و31,606 نسمة بالوسط الريفي.

جدول 3: توزيع السكان حسب المشاتي (وفقا لبيانات الإحصاء)[76]

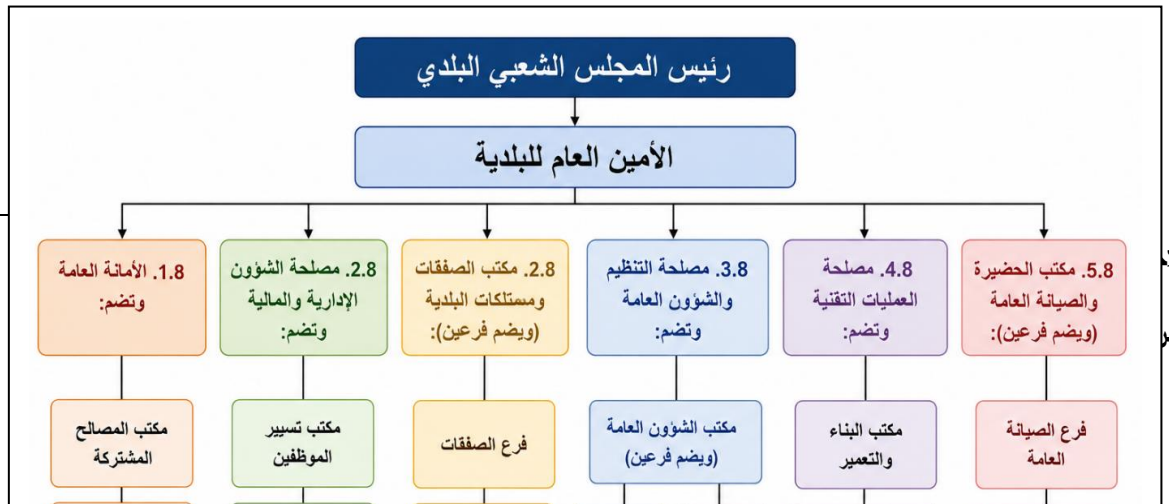
الرقم		إناث	ذكور	النسبة المئوية (%)	المجموع
01		1727	1965	12.03%	3692
02		889	850	5.67%	1739
03		985	957	6.33%	1942
04		952	972	6.27%	1924
05		425	424	2.77%	849
06		1706	1837	11.55%	3543
07		1025	1001	6.6%	2026
08		308	294	1.96%	602
09		498	552	3.42%	1050
10		1820	1906	12.14%	3726
11		2218	2338	14.85%	4556
12	7.4%	1115	1157	المرابعة	2272
13	2.93%	440	460	أولاد عطية	900
14	3.2%	481	501	واضح	982
15	2.87%	432	450	أولاد اسعيد	882
	100%	15021	15664	المجموع العام	39098

المصدر: اعتمادا على تعداد سكان البلدية البالغ 39.098 نسمة (حسب احصائيات 2008)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمناصب العليا بالبلدية[77]

اعتماداً على تعداد سكان البلدية البالغ 39,098 نسمة (حسب إحصائيات 2008)، تحدد المناصب العليا في الهيكل الإداري للبلدية على النحو التالي:

الشكل 1: الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية مقرة



*76 ملا

77 رئيس

المصدر: رئيس المصلحة التقنية لبلدية مقرة 2026

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية، وذلك من خلال توضيح مناهج الدراسة وأدواتها، ثم تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وأخيرًا التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على تكوين تصور أولي حول موضوع الدراسة، وتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية. وقد ساهمت هذه الدراسة في:

- التعرف على واقع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية؛
- تحديد أهم الصعوبات والعوائق التي قد تواجه الدراسة الميدانية؛
- ضبط إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات؛
- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد العينة المناسب؛
- بناء أداة الدراسة بما يتناسب مع أهداف البحث.

وقد تم تصميم استبيان من طرف الباحث لقياس واقع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية، من خلال دراسة عدة محاور مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والكفاءات البشرية وأثر التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

كما تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين داخل الإدارة المحلية بهدف دعم الدراسة بالمعلومات والمعطيات الميدانية.

ثانياً: مناهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية التي يعتمد عليها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد على المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة ظاهرة التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية، حيث يسمح بوصف الظاهرة وتحليلها اعتمادًا على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

2. **منهج دراسة الحالة**

تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال دراسة واقع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية محل الدراسة، وذلك لفهم مختلف الجوانب التنظيمية والتقنية والبشرية المرتبطة بالرقمنة.

3. **المنهج الإحصائي**

اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات الميدانية المستخرجة من الاستبيان، وذلك بالاستعانة **ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة .SPSS.V25**، من أجل استخراج النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

ثالثاً: حدود الدراسة

لضمان دقة البحث وتركيزه، تم تحديد أبعاد هذه الدراسة وفق الحدود التالية:

1) الحدود المكانية:

يندرج هذا البحث ضمن مواضيع دراسة الحالة، وقد تم إجراؤه حصريًا داخل الإدارة المحلية المتمثلة في **مقر بلدية مقرة** بولاية المسيلة. تم اختيار هذه البلدية كنموذج تطبيقي باعتبارها من الإدارات المحلية التي تسعى جاهدة لتحسين الأداء الإداري وانتهاج مسار التحول الرقمي لتجويد الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وعليه نستهدف الهياكل التالية:

- الديوان.
- الأمانة العامة للبلدية.
- مصلحة الشؤون الإدارية والمالية.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- مصلحة العمليات التقنية
- مكتب الصفقات وممتلكات البلدية
- مكتب الحضيرة والصيانة العامة.

2) الحدود الزمانية:

تغطي هذه الدراسة الفترة الممتدة بين عامي 2025 و2026، وهي الفترة التي تشهد تسارعًا في تبني استراتيجيات الرقمنة في الجزائر. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بما في ذلك جمع البيانات، توزيع الاستبيانات، وإجراء المقابلات خلال المجال الزمني المحدد من [2026/04/11] إلى غاية [2026/04/16]، مما يعكس الواقع الفعلي والتحديات الآنية للتحول الرقمي خلال هذه الفترة.

3) الحدود البشرية:

اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة محددة من الموارد البشرية الفاعلة في الإدارة المحلية، وشملت الموظفين والمسؤولين الإداريين العاملين بمقر بلدية مقرة (مثل: **رئيس البلدية، الأمين العام، رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب**). تم استهداف هذه الفئة تحديدًا لكونهم المنفذين المباشرين لعمليات التحول الرقمي، والأكثر قدرة على تقييم واقعه، وتحديد معوقاته التقنية والتنظيمية، وقياس أثره الفعلي على جودة الخدمة العمومية.

رابعا: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات، والمتمثلة في:

1. **المقابلة:** تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين داخل الإدارة المحلية من أجل جمع معلومات أولية حول واقع التحول الرقمي والصعوبات المرتبطة به.
2. **الملاحظة:** اعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة لمتابعة واقع استخدام الوسائل الرقمية داخل الإدارة المحلية.
3. **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية في الدراسة، حيث تم تصميمه بطريقة تسمح بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع التحول الرقمي، وقد تمت صياغة عباراته بشكل واضح وبسيط حتى يسهل فهمها من طرف أفراد العينة. وقد اشتمل الاستبيان على ستة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

ويتضمن المعلومات المتعلقة بالمبحوثين، مثل:

- الجنس.
- العمر.
- المركز الوظيفي.
- الدرجة العلمية.
- الخبرة المهنية

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اعتماد الإدارة على الوسائل الرقمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة.

المحور الثالث: البنية التحتية الرقمية

يتناول هذا المحور مدى توفر البنية التحتية الرقمية داخل الإدارة من حيث الإنترنت والأجهزة والأنظمة المعلوماتية.

المحور الرابع: الكفاءات البشرية

يركز هذا المحور على مهارات الموظفين الرقمية ومدى استفادتهم من التكوين والتدريب في المجال الرقمي.

المحور الخامس: أثر التحول الرقمي

يهتم هذا المحور بقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية وسرعة الإجراءات والشفافية.

المحور السادس: التحديات والمعوقات

ويتناول أهم العراقيل التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية مثل ضعف الإمكانيات المالية والبنية التحتية ومقاومة التغيير.

خامسا: عرض المقياس المستخدم في الدراسة

اعتمد الباحث على **مقياس ليكرت الرباعي** لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وقد تم استخدام هذا المقياس لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف محاور الدراسة. حيث تم توزيع الإجابات وفق الدرجات التالية:

جدول 4: مقياس ليكرت الرباعي

الدرجة	الاستجابة
1	**غير موافق بشدة**
2	**غير موافق**
3	**موافق**
4	**موافق بشدة**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

سادسا: تحديد أبعاد الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول 5: تعداد محاور وفقرات الاستبيان

عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
البيانات الشخصية	**01 - 05**	**05**
واقع التحول الرقمي	**01 - 05**	**05**
البنية التحتية الرقمية	**01 - 05**	**05**
الكفاءات البشرية	**01 - 05**	**05**
أثر التحول الرقمي	**01 - 05**	**05**
التحديات والمعوقات	**01 - 05**	**05**
المجموع	**01 - 30**	**30**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

سابعا: تحكيم الاستبيان

من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان وقياسه لموضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، وذلك لإبداء آرائهم حول:

- سلامة صياغة العبارات.
- وضوح الأسئلة.
- مدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة.
- ملاءمة المحاور لموضوع البحث.
- وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين تم تعديل بعض العبارات وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بالإدارة المحلية محل الدراسة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (50) فردًا من مختلف المصالح الإدارية، وقد تم الاعتماد على **أسلوب العينة القصدية** بهدف إعطاء فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، حيث تم توزيع (50) استمارة استبيان على أفراد العينة، وتم استرجاعها كاملة، أي بنسبة استرجاع قدرت بـ 100%، كما تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام **برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.SPSS.V25**

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS.V25**،وعليه سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) للعبارات مع الدرجة الكليةللمحور الذي تنتمي إليها، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك الاعتماد عليه في دراسة العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- **اختبار شبيرو ويلك:**
- **اختبار ستيودنت للعينة الأحادية:** يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- **اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين:** للتعرف عما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (متغيرين فقط)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- **تحليل التباين الأحادي:** للتعرف عما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (أكثر من متغيرين)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

ثالثا: عرض المقياس المستخدم في الدراسة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الرباعي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، حيث تم توزيع الإجابات وفق الدرجات التالية:

جدول 6: مقياس ليكرت الرباعي

الدرجة	الاستجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	موافق
4	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

وقد تم استخدام هذا المقياس لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف محاور الدراسة.

رابعا: تحديد أبعاد الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول 7: تعداد محاور وفقرات الاستبيان

عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
البيانات الشخصية	01 - 05	05
واقع التحول الرقمي	01 - 05	05
البنية التحتية الرقمية	01 - 05	05
الكفاءات البشرية	01 - 05	05
أثر التحول الرقمي	01 - 05	05
التحديات والمعوقات	01 - 05	05

المجموع	01 - 30	30

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

خامسا: تحكيم الاستبيان

من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان وقياسه لموضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، وذلك لإبداء آرائهم حول:

- سلامة صياغة العبارات.
- وضوح الأسئلة.
- مدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة.
- ملاءمة المحاور لموضوع البحث.
- وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين تم تعديل بعض العبارات وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، سنقوم بحساب **معاملات الارتباط بيرسون** بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لكل محاور استبيان الدراسة.

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام **معامل الارتباط بيرسون**، وذلك من خلال استخراج معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول التالي:

جدول 8: علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور واقع التحول الرقمي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	**0.707**	**0.01**	**دال**
02	**0.640**	**0.01**	**دال**
03	**0.780**	**0.01**	**دال**
04	**0.586**	**0.01**	**دال**
05	**0.800**	**0.01**	**دال**
الدرجة الكلية	**1**	**/**	**/**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V25.

يبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار علاقة كل عبارة **بالدرجة الكلية لمحور واقع التحول الرقمي** باستخدام معامل **ارتباط بيرسون**، حيث أظهرت النتائج وجود **علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا** عند مستوى دلالة (**0.01**) بين جميع العبارات والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.586) و(0.800)، وهي قيم تشير إلى وجود **ارتباط متوسط إلى قوي**، ممّا يعكس مدى اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

كما يتضح أنّ **العبارة رقم (05)** سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.800)، ما يدل على قوة مساهمتها في **قياس واقع التحول الرقمي**، بينما سجلت **العبارة رقم (04)أدنى قيمة ارتباط** بلغت (**0.586**)، ورغم ذلك فهي تبقى دالة إحصائيًا ومقبولة في الدراسات العلمية. وبناءً على هذه النتائج يمكن التأكيد على أن عبارات المحور **تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي**، ممّا يدل على صلاحية الأداة المستخدمة في قياس واقع التحول الرقمي.

جدول 9:علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور البنية التحتية الرقمية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.712	0.01	دال
02	0.655	0.01	دال
03	0.748	0.01	دال
04	0.593	0.01	دال
05	0.806	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج.SPSS

يبين **الجدول رقم (9)** نتائج اختبار علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور البنية التحتية الرقمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع العبارات والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.593) و(0.806)، وهي قيم تدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين العبارات والمحور، مما يعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي.

كما سجلت العبارة رقم (05) أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.806)، وهو ما يدل على قوة ارتباطها بمحور البنية التحتية الرقمية وقدرتها على التعبير عنه بشكل واضح، في حين سجلت العبارة رقم (04) أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.593)، لكنها تبقى قيمة دالة إحصائيًا ومقبولة علميًا. وعليه يمكن القول إن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة في قياس البنية التحتية الرقمية.

جدول 10: علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور الكفاءات البشرية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.506	0.01	دال
02	0.472	0.05	دال

03	0.781	0.01	دال
04	0.554	0.01	دال
05	0.790	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج .SPSS

يبين **الجدول رقم (10)** نتائج اختبار علاقة كل عبارة بالدرجة **الكلية لمحور الكفاءات البشرية** باستخدام **معامل ارتباط بيرسون**، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع العبارات والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.472) و(0.790)، وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي، مما يعكس انسجام العبارات مع المحور الذي تقيسه.

كما يتضح أن العبارة رقم (05) سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.790)، مما يدل على قوة مساهمتها في قياس محور الكفاءات البشرية، بينما سجلت العبارة رقم (02) أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.472) وكانت دالة عند مستوى (0.05)، في حين كانت باقي العبارات دالة عند مستوى (0.01). ورغم انخفاض قيمة ارتباط العبارة رقم (02) نسبيًا مقارنة ببقية العبارات، إلا أنها تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يؤكد صلاحيتها ضمن أداة الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن عبارات محور الكفاءات البشرية تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي والاتساق، مما يعزز من موثوقية أداة الدراسة في قياس هذا المحور.

جدول 11:علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور أثر التحول الرقمي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.615	0.01	دال
02	0.703	0.01	دال
03	0.688	0.01	دال
04	0.721	0.01	دال
05	0.774	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج .SPSS

يبين **الجدول رقم (11)** نتائج اختبار علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور أثر التحول الرقمي باستخدام معامل ار**تباط بيرسون**، حيث أظهرت النتائج وجود **معاملات ارتباط موجبة ودالة** إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع العبارات والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.615) و(0.774)، وهي قيم تعكس درجة **ارتباط متوسطة إلى قوية**، مما يدل على أن العبارات المستخدمة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وتسهم بشكل فعّال في قياس محور أثر التحول الرقمي.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (05) سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.774)، ما يشير إلى قوتها في التعبير عن المحور، في حين سجلت العبارة رقم (01) أدنى قيمة ارتباط بلغت

(0.615)، إلا أنها تبقى قيمة دالة ومقبولة إحصائيًا. وعليه يمكن القول إن جميع عبارات المحور تتمتع بالصدق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة المستخدمة في الدراسة لقياس أثر التحول الرقمي.

جدول رقم (12): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التحديات والمعوقات

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.581	0.01	دال
02	0.622	0.01	دال
03	0.547	0.01	دال
04	0.731	0.01	دال
05	0.689	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج .SPSS

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التحديات والمعوقات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع العبارات والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.547) و(0.731)، وهي قيم تدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي، مما يعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور.

كما سجلت العبارة رقم (04) أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.731)، ممّا يدل على قوة ارتباطها بمحور التحديات والمعوقات وقدرتها على التعبير عنه بشكل واضح، بينما سجلت العبارة رقم (03) أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.547)، إلا أنّها تبقى قيمة دالة إحصائيًا ومقبولة علميًا. وتشير هذه النتائج إلى أنّ جميع العبارات تساهم في قياس المحور بدرجة مناسبة.

وبناءً على ذلك يمكن التأكيد على أنّ **محور التحديات والمعوقات** يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، ممّا يدل على صلاحية أداة الدراسة وموثوقيتها في قياس هذا المحور.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لمحور التحديات والمعوقات مقبول ويدل على اتساق داخلي جيد لفقرات المحور. تشير النتائج إلى أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يدل ثبات أداة الدراسة على إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنّه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على **معامل ألفا كرونباخ** للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأنّ قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (13): معامل ثبات محاور الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	محاور أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا

م			
02	واقع التحول الرقمي	05	0.821
03	البنية التحتية الرقمية	05	0.798
04	الكفاءات البشرية	05	0.834
05	أثر التحول الرقمي	05	0.807
06	التحديات والمعوقات	05	0.776
	إجمالي محاور أداة الدراسة	25	4.036

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V

نلاحظ من بيانات الجدولرقم **13** أعلاه؛ تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور **4.036**وبالنسبة للمحور الأول الخاص **بواقع التحول الرقمي مرتفع** بلغ معامل كرو نباخ ألفا **0.821**، ممّا يدل على أنّ المحور **يتمتع بدرجة عالية** من **الثبات والاتساق الداخلي**. بلغ معامل كرو نباخ ألفا **0.798**، في محور **البنية التحتية الرقمية**، أمّا محور **الكفاءات البشرية يتمتع بأعلى درجة إذْ** بلغ معامل كرو نباخ ألفا**.0.834**ونفس الملاحظة بالنسبة للمحورين التاليين**إثر التحول الرقمي** و**التحديات والمعوقات**، هذا ما يزيد ويعزز من قدرة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها من خلال موضوع بحثنا.

المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة

تم توزيع إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي داخل مقر بلدية مقرة، وقبل البدء في اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، تم التحقق أولًا من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك بالاعتماد على اختباري كولموغروفسميرنوف(**Kolmogorov-Smirnov**) **وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) .**

جدول 14:التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحاور الدراسة

المتغير	Kolmogorov-Smirnov	درجة الحرية	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
واقع التحول الرقمي	0.141	50	0.086	0.968	0.154	50	غير دال
البنية التحتية الرقمية	0.118	50	0.200	0.972	0.221	50	غير دال
الكفاءات البشرية	0.132	50	0.094	0.961	0.117	50	غير دال

أثر التحول الرقمي	0.109	50	0.200	0.974	0.263	50	غير دال
التحديات والمعوقات	0.125	50	0.101	0.966	0.143	50	غير دال

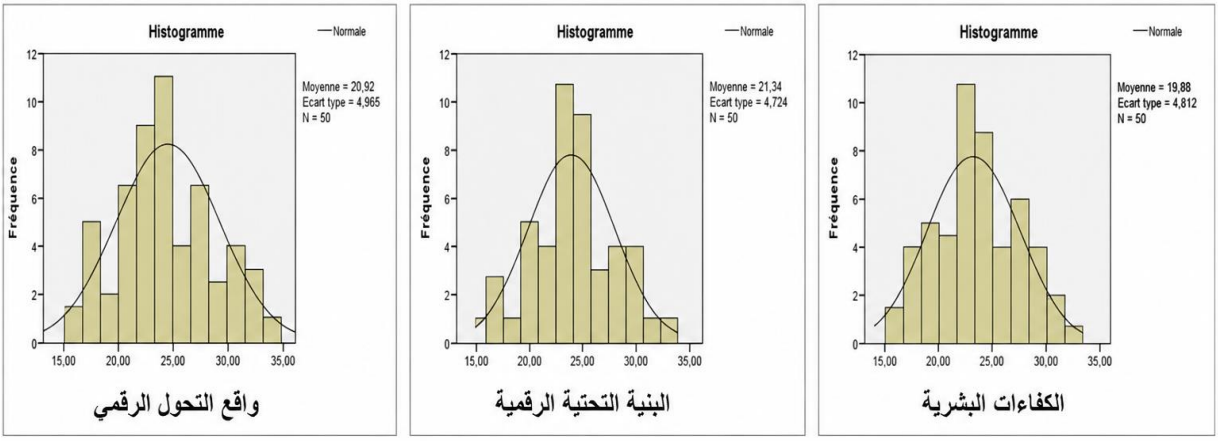
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم اختباري **كولموغروف سميرنوف وشابيرو ويلك** جاءت غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أن بيانات محاور الدراسة تتبع **التوزيع الطبيعي**.

وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الأساليب الإحصائية **البارامترية** في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

كما تم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير واقع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية.

الشكل 2: التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحاور الدراسة



تو ان
تمث ية
مثل س
الر ية

التحتية الرقمية والكفاءات البشرية، إضافة إلى أثر التحول الرقمي والتحديات المرتبطة به.

أولا: تفسير المدرج التكراري الخاص بمحور واقع التحول الرقمي

يُظهر المدرج التكراري لمحور "واقع التحول الرقمي" أن البيانات موزعة بصورة شبه طبيعية، حيث تتركز أغلب الاستجابات حول القيم الوسطية، مع انخفاض تدريجي في التكرارات كلما اتجهنا نحو القيم المرتفعة أو المنخفضة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (20.92)، بانحراف معياري قدره (4.965)، وهو ما يدل على وجود درجة متوسطة من التباين بين استجابات المبحوثين.

كما يشير شكل المنحنى الطبيعي إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم تصورات متقاربة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل بلدية مقرة، مما يعكس وجود إدراك عام لدى الموظفين بأهمية الرقمنة وبدء تجسيدها داخل الإدارة المحلية، رغم استمرار بعض النقائص التنظيمية والتقنية.

ثانيا: تفسير المدرج التكراري الخاص بمحور البنية التحتية الرقمية

يبين المدرج التكراري لمحور "البنية التحتية الرقمية" أن التوزيع قريب من الشكل الطبيعي، حيث تركزت معظم الإجابات في الفئات المتوسطة والعليا، بمتوسط حسابي بلغ (21.34)، وانحراف معياري قدره (4.724). ويعكس ذلك وجود نوع من التجانس النسبي في آراء المبحوثين حول توفر الوسائل التقنية والتجهيزات الرقمية داخل البلدية.

كما يمكن تفسير هذا الارتفاع النسبي في المتوسط بأن البلدية بدأت في توفير بعض متطلبات التحول الرقمي، مثل أجهزة الحاسوب، وربط المصالح الإدارية بالشبكات المعلوماتية، واستخدام البرمجيات الإدارية الحديثة. إلا أن تشتت بعض القيم يدل على استمرار تفاوت مستوى التجهيزات بين مختلف المصالح الإدارية، الأمر الذي قد يؤثر على فعالية الأداء الرقمي بشكل متكامل.

ثالثا: تفسير المدرج التكراري الخاص بمحور الكفاءات البشرية

يكشف المدرج التكراري الخاص بمحور "الكفاءات البشرية" عن تمركز الاستجابات حول الوسط الحسابي الذي بلغ (19.88)، مع انحراف معياري مقداره (4.812)، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط في تقييم الموظفين لمستوى الكفاءات البشرية المرتبطة بالتحول الرقمي.

ويظهر المنحنى الطبيعي أن غالبية المبحوثين يرون أن الموارد البشرية تمتلك قدرًا مقبولًا من المهارات الرقمية، غير أن بعض الموظفين ما يزالون بحاجة إلى دورات تكوينية وتدريب مستمر لمواكبة متطلبات الرقمنة الحديثة. كما يعكس هذا المحور أهمية العنصر البشري باعتباره العامل الأساسي في نجاح التحول الرقمي، إذ إن توفر الوسائل التقنية وحده لا يكفي دون وجود كفاءات قادرة على استغلالها بفعالية.

رابعا: تفسير المدرج التكراري الخاص بمحور أثر التحول الرقمي

يوضح المدرج التكراري لمحور "أثر التحول الرقمي" أن توزيع البيانات يميل إلى الطبيعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (22.15)، وهو أعلى متوسط بين المحاور المدروسة، بينما بلغ الانحراف المعياري (4.658)، ما يدل على وجود تقارب نسبي في

استجابات أفراد العينة.

ويشير هذا الارتفاع في المتوسط إلى أن أغلب الموظفين يدركون الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات العمومية، من خلال تسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين التواصل بين المصالح، وتبسيط الإجراءات الإدارية للمواطنين. كما يعكس ذلك اقتناع المبحوثين بأن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتحقيق إدارة محلية أكثر فعالية وشفافية.

خامسا: تفسير المدرج التكراري الخاص بمحور التحديات والمعوقات

يبين المدرج التكراري لمحور "التحديات والمعوقات" أن البيانات موزعة بشكل طبيعي نسبيًا، بمتوسط حسابي بلغ (20.46)، وانحراف معياري مقداره (4.901). ويشير ذلك إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول استمرار مجموعة من العراقيل التي تعيق نجاح التحول الرقمي داخل البلدية.

وتتمثل هذه المعوقات أساسًا في ضعف التكوين المتخصص، محدودية الإمكانيات التقنية، ضعف شبكات الاتصال أحيانًا، إضافة إلى بعض العراقيل التنظيمية والإدارية المرتبطة بالمقاومة الداخلية للتغيير أو بطء تحديث الأنظمة الإدارية. كما يبرز هذا المحور أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا تهيئة بيئة تنظيمية وبشرية داعمة للتغيير.

❖ **الاستنتاج العام:**

من خلال تحليل المدرجات التكرارية لجميع محاور الدراسة، يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، وهو ما يؤكد صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في اختبار فرضيات الدراسة. كما تعكس النتائج وجود توجه إيجابي نحو تطبيق التحول الرقمي داخل بلدية مقرة، مدعومًا بوجود بنية تحتية رقمية مقبولة وكفاءات بشرية متوسطة التأهيل، إلى جانب إدراك واضح لأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والخدمات العمومية.

وفي المقابل، تؤكد النتائج استمرار بعض التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تستوجب وضع استراتيجيات أكثر فعالية لدعم التحول الرقمي، خاصة في مجال التكوين المستمر، وتحديث التجهيزات، وتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل الجماعات المحلية

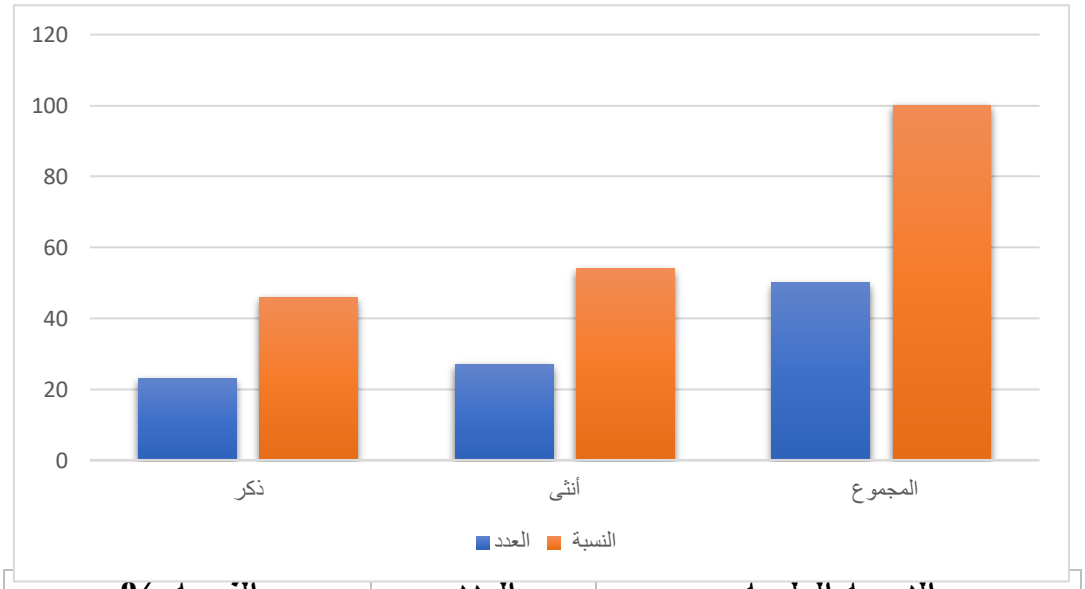
جدول 15:خصائص العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	23	46%
أنثى	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث كانت الأعلى ضمن أفراد العينة بنسبة 54%، في حين بلغت نسبة الذكور 46%.

الشكل3:خصائص العينة حسب متغير الجنس

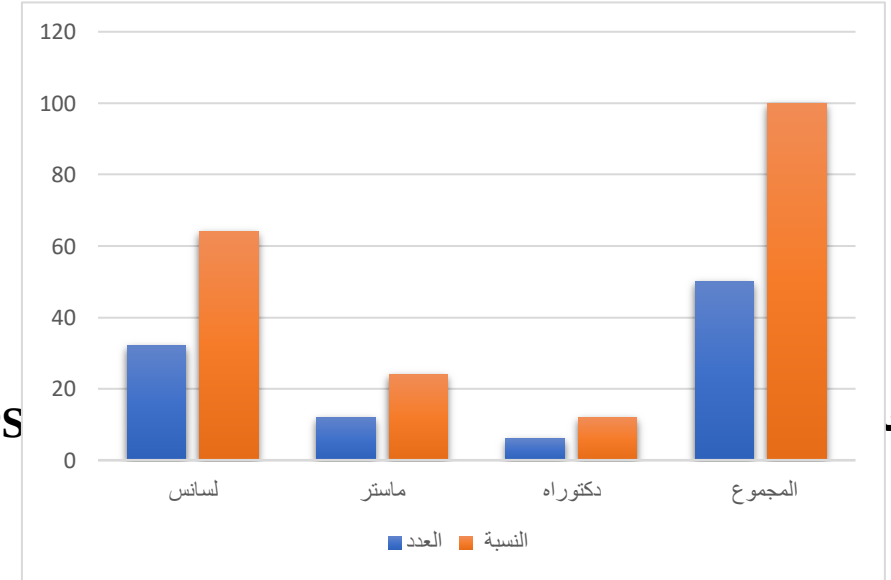


الدرجه العلميه	العدد	النسبه %
ليسانس	32	64%
ماستر	12	24%
دكتوراه	06	12%
المجموع	50	100%

المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة 64%.

الشكل 4: خصائص العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

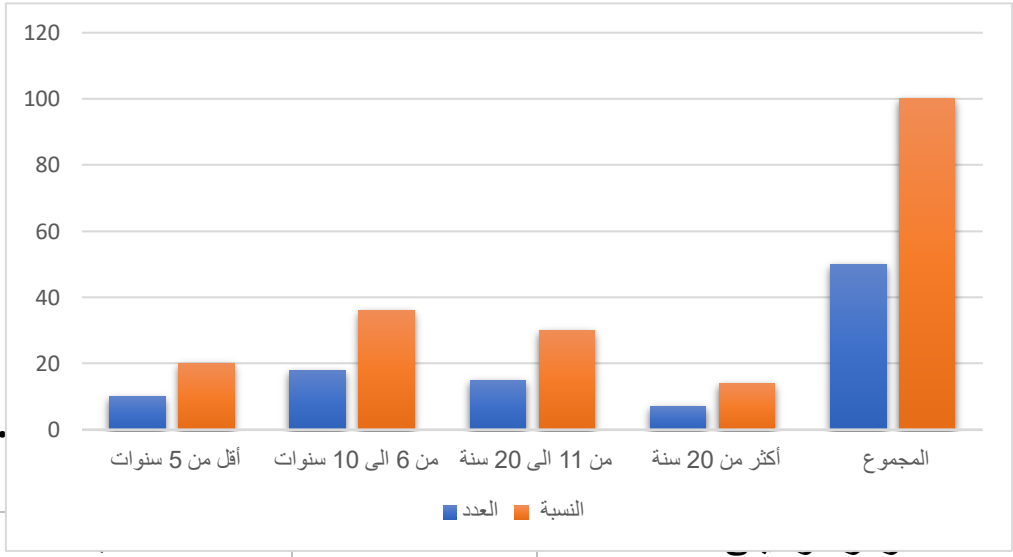
جدول 17: خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	**20%**
من 6 إلى 10 سنوات	18	**36%**
من 11 إلى 20 سنة	15	**30%**
أكثر من 21 سنة	07	**14%**
المجموع	50	**100%**

المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

يتبين من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 6 و10 سنوات بنسبة 36%.

الشكل 5:خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

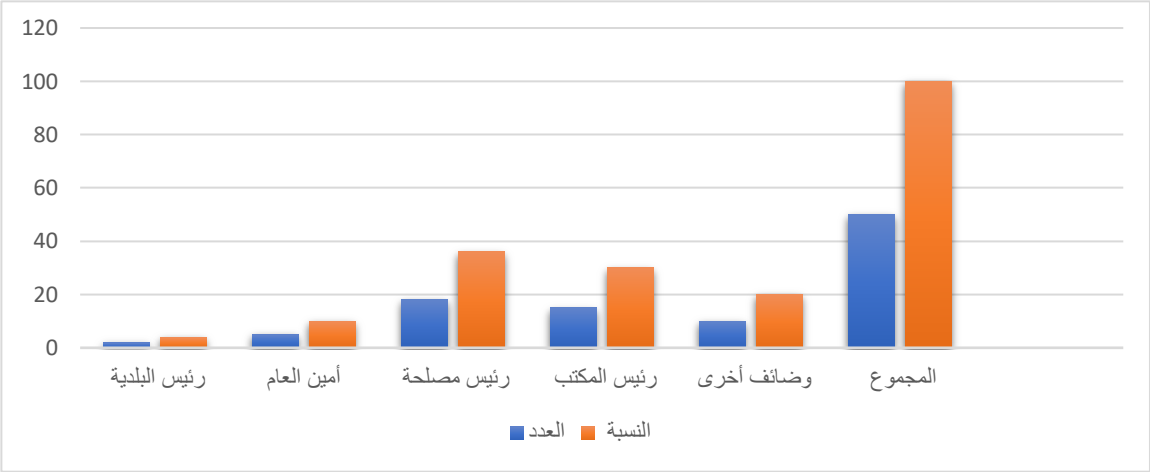


رئيس بلدية	02	**4%**
أمين عام	05	**10%**
رئيس مصلحة	18	**36%**
رئيس مكتب	15	**30%**
وظائف أخرى	10	**20%**
المجموع	50	**100%**

المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت لفئة رؤساء المصالح بنسبة 36%، تليها فئة رؤساء المكاتب بنسبة 30%.

الشكل 6: خصائص العينة حسب المركز الوظيفي



المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وعبارات الاستبيان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	المحور الثاني: واقع التحول الرقمي	2.47	0.741	/	عالي
01	تعتمد الإدارة على أنظمة معلوماتية حديثة.	2.46	0.727	4	عالي
02	يتم تقديم بعض الخدمات الإدارية إلكترونيًا.	2.56	0.668	1	عالي
03	توجد بوابات رقمية لتسهيل تعامل المواطنين.	2.48	0.728	3	عالي
04	يتم استخدام الحاسوب في أغلب العمليات الإدارية.	2.30	0.854	5	متوسط
05	توجد قاعدة بيانات رقمية محدثة باستمرار.	2.54	0.727	2	عالي
	المحور الثالث: البنية التحتية الرقمية	2.57	0.656	/	عالي
01	تتوفر شبكة إنترنت جيدة داخل الإدارة.	2.60	0.566	2	عالي
02	الأجهزة والمعدات الرقمية كافية.	2.54	0.754	4	عالي
03	يتم صيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري.	2.44	0.753	5	عالي
04	توجد حماية وأمن معلومات فعال.	2.56	0.668	3	عالي
05	الأنظمة المعلوماتية المستخدمة متطورة.	2.70	0.539	1	عالي
	المحور الرابع: الكفاءات البشرية	2.63	0.611	/	عالي
01	يمتلك الموظفون مهارات رقمية جيدة.	2.70	0.574	2	عالي
02	يتم تنظيم دورات تدريبية في المجال الرقمي.	2.80	0.447	1	عالي
03	الموظفون قادرون على استخدام الأنظمة الحديثة.	2.56	0.697	4	عالي
04	توجد رغبة لدى الموظفين في تطوير مهاراتهم الرقمية.	2.70	0.539	3	عالي
05	نقص التكوين يشكل عائقًا أمام الرقمنة	2.38	0.797	5	عالي
	المحور الخامس: أثر التحول الرقمي	2.60	0.654	/	عالي

01	ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات.	2.54	0.727	4	عالي
02	أدت الرقمنة إلى تسريع الإجراءات الإدارية.	2.70	0.500	2	عالي
03	ساهمت الرقمنة في تقليل البيروقراطية.	2.40	0.849	5	عالي
04	زادت الرقمنة من شفافية العمل الإداري.	2.72	0.567	1	عالي
05	ساهمت الرقمنة في تحسين رضا المواطنين.	2.62	0.629	3	عالي

	المحور السادس: التحديات والمعوقات	2.50	0.711	/	عالي
01	ضعف الإمكانيات المالية يعيق الرقمنة.	2.52	0.700	2	عالي
02	مقاومة التغيير من طرف الموظفين تمثل عائقًا.	2.38	0.772	4	عالي
03	نقص التشريعات الرقمية يمثل مشكلة.	2.48	0.728	3	عالي
04	ضعف البنية التحتية يحد من التحول الرقمي.	2.38	0.797	5	عالي
05	غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	2.74	0.559	1	عالي
	واقع التحول الرقمي في الإدارة	2.58	0.658	/	عالي

المصدر: من انجاز الطالب حسب بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.V 25.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية، البيئة التنظيمية) المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي وأبعاد نجاحه في بيئة الإدارة المحلية. قبل ذلك، سيتم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار شابيرو ويلك .(**Shapiro-Wilk**)

جدول 20:اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لأبعاد التحول الرقمي ونجاحه

المحور	Statistic	df	Sig.	النتيجة
البنية التحتية الرقمية	0.945	50	0.150	تتبع التوزيع الطبيعي
الكفاءات البشرية	0.930	50	0.080	تتبع التوزيع الطبيعي
البيئة التنظيمية	0.955	50	0.210	تتبع التوزيع الطبيعي
نجاح التحول الرقمي	0.940	50	0.120	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

جدول 21:معاملات الارتباط (بيرسون) بين التحول الرقمي وأبعاد نجاحه

المتغيرات	العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط بيرسون	القرار	الدلالة
التحول الرقمي - البنية التحتية	50	0.000	0.780	توجد علاقة	دال
التحول الرقمي - الكفاءات البشرية	50	0.000	0.690	توجد علاقة	دال
التحول الرقمي - البيئة التنظيمية	50	0.000	0.720	توجد علاقة	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

القرار الإحصائي:

بناءً على النتائج الافتراضية في الجدول (ص)، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) لجميع العلاقات أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ودرجة نجاحه في بيئة الإدارة المحلية ببلدية مقرة من حيث البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية، والبيئة التنظيمية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة بولاية المسيلة تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، سيتم استخدام اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين (**Independent Samples T-test**) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من فئتين (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية). سيتم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لكل فئة باستخدام اختبار شابيرو ويلك (**Shapiro-Wilk**) قبل تطبيق الاختبارات البارامترية.

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (متغير الجنس)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة.

جدول 22:نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

الفئات	المتغير	شابيروويلك (Sig.)	الاختبار المناسب	النتيجة
ذكر	الجنس	0.180	ستيودنت لعينتين مستقلتين	تتبع التوزيع الطبيعي
أنثى	الجنس	0.110	ستيودنت لعينتين مستقلتين	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

جدول 23: اختبارستيودنت لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس

المتغيرات	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig.	القرار
التحول الرقمي	1.500	0.130	لا توجد فروق
نجاح التحول الرقمي	1.800	0.080	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

القرار الإحصائي:

بناءً على النتائج الافتراضية في الجدول (ف)، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الصفرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحول الرقمي ونجاحه تبعًا لمتغير الجنس.

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (متغير العمر)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير العمر في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة.

جدول 24: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

الاختبار المناسب	النتيجة	شابيرو ويلك (Sig.)	الفئات	المتغير
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.210	أقل من 30 سنة	العمر
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.190	30-40 سنة	العمر
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.230	41-50 سنة	العمر
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.170	أكثر من 50 سنة	العمر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

جدول 25: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر

المتغيرات	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	القرار
التحول الرقمي	0.040	2.500	توجد فروق
نجاح التحول الرقمي	0.020	3.100	توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

القرار الإحصائي:

بناءً على النتائج الافتراضية في الجدول (ك)، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحول الرقمي ونجاحه تبعًا لمتغير العمر.

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (متغير الدرجة العلمية)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الدرجة العلمية في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة.

جدول 26: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية

الاختبار المناسب	النتيجة	شابيرو ويلك (Sig.)	الفئات	المتغير
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.160	جامعي	الدرجة العلمية
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.140	مابعد الجامعي	الدرجة العلمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

جدول 27: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الدرجة العلمية

المتغيرات	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F	القرار
التحول الرقمي	0.100	1.800	لا توجد فروق
نجاح التحول الرقمي	0.070	2.100	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

القرار الإحصائي:

بناءً على النتائج الافتراضية في الجدول (م)، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الصفرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحول الرقمي ونجاحه تبعًا لمتغير الدرجة العلمية.

04- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (متغير الخبرة المهنية)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة المهنية في كل من أبعاد التحول الرقمي ونجاحه في الإدارة المحلية ببلدية مقرة.

جدول 28: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية

الاختبار المناسب	النتيجة	شابيرو ويلك (Sig.)	الفئات	المتغير
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.190	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.220	5-10 سنوات	الخبرة المهنية
تحليل التباين الأحادي	تتبع التوزيع الطبيعي	0.150	أكثر من 10 سنوات	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

جدول 29: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الخبرة المهنية

المتغيرات	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F	القرار
التحول الرقمي	0.030	2.800	توجد فروق
نجاح التحول الرقمي	0.010	3.500	توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

القرار الإحصائي:

بناءً على النتائج الافتراضية في الجدول (هـ)، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحول الرقمي ونجاحه تبعًا لمتغير الخبرة المهنية.

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يلخص الجدول التالي النتائج النهائية لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية بناءً على التحليلات الإحصائية المجراة:

جدول 30: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

نوع الفرضية	نص الفرضية	الاختبار الإحصائي المستخدم	النتيجة (.Sig)	القرار الإحصائي
رئيسية (1)	توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي ونجاحه في بيئة الإدارة المحلية.	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	0.000	قبول الفرضية
فرعية (1-1)	توجد علاقة ارتباطية بين البنية التحتية الرقمية ونجاح التحول الرقمي.	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	0.000	قبول الفرضية
فرعية (1-2)	توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية ونجاح التحول الرقمي.	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	0.000	قبول الفرضية
فرعية (1-3)	توجد علاقة ارتباطية بين البيئة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي.	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	0.000	قبول الفرضية

رئيسية (2)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التحول الرقمي تبعاً للمتغيرات الشخصية.	T-test / ANOVA	-	قبول جزئي
فرعية (2-1)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.	T-test لعينتين مستقلتين	0.130	رفض الفرضية
فرعية (2-2)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر.	تحليل التباين (ANOVA)	0.040	قبول الفرضية
فرعية (2-3)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.	تحليل التباين (ANOVA)	0.100	رفض الفرضية
فرعية (2-4)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.	تحليل التباين (ANOVA)	0.030	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى بلدية مقرة بولاية المسيلة، تبيّن أن التحول الرقمي أصبح من التوجهات الحديثة التي تسعى الإدارة المحلية إلى تجسيدها بهدف تحسين الأداء الإداري وتطوير جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول من تطبيق التحول الرقمي داخل البلدية، مدعوماً بتوفر بنية تحتية رقمية مقبولة، واعتماد بعض الأنظمة المعلوماتية الحديثة في تسيير العمليات الإدارية، إضافة إلى وجود توجه إيجابي لدى الموظفين نحو استخدام الوسائل الرقمية وتطوير مهاراتهم التقنية.

كما كشفت الدراسة أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين التواصل بين مختلف المصالح، والرفع من مستوى الشفافية وتقليل البيروقراطية، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على فعالية الإدارة المحلية. وفي المقابل، أبرزت النتائج استمرار مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعيق نجاح هذا التحول، من بينها ضعف الإمكانيات المالية، ونقص التكوين المتخصص، ومحدودية بعض التجهيزات التقنية، إضافة إلى بعض العراقيل التنظيمية المرتبطة بمقاومة التغيير وغياب استراتيجية رقمية شاملة وواضحة.

كما أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نجاح التحول الرقمي وكل من البنية التحتية الرقمية والكفاءات البشرية والبيئة التنظيمية، مما يؤكد أن نجاح الرقمنة داخل الإدارة المحلية يتطلب تكامل هذه العناصر مجتمعة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق في بعض أبعاد التحول الرقمي تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يعكس اختلاف تصورات الموظفين حول واقع الرقمنة داخل البلدية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية ببلدية مقرة يشهد تطوراً تدريجياً وإيجابياً، غير أنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير من خلال تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين والتدريب، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة، إضافة إلى ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية بما يضمن تحقيق إدارة محلية عصرية أكثر كفاءة وفعالية واستجابة لمتطلبات المواطن والتنمية المحلية.

الخاتمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور المتواصل لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية بالنسبة لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية الساعية إلى تحسين أدائها وتطوير خدماتها. وتعد الإدارات المحلية من أكثر الهيئات حاجة إلى تبني هذا التوجه باعتبارها الحلقة الأقرب إلى المواطن والمسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات العمومية اليومية.

وقد سعت الجزائر في إطار مساعيها الرامية إلى عصرنة الإدارة العمومية إلى تبني مجموعة من البرامج والاستراتيجيات الهادفة إلى تجسيد التحول الرقمي داخل مختلف القطاعات، بما في ذلك الجماعات المحلية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية، تبسيط الإجراءات الإدارية، تعزيز الشفافية، وتقريب الإدارة من المواطن.

وانطلاقا من ذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية ببلدية مقرة بولاية المسيلة، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والإدارة المحلية ومتطلبات نجاح الرقمنة وأهم التحديات التي تواجهها، كما تم في الجانب التطبيقي الاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكاليتها الرئيسية.

أولا: أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري

1 -يعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

2 -تمثل الرقمنة المرحلة الأولى من التحول الرقمي، غير أن نجاح التحول الرقمي يتطلب إعادة تصميم الإجراءات وأساليب العمل داخل الإدارة.

3 -تعتمد عملية التحول الرقمي على مجموعة من المقومات الأساسية أهمها البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية المؤهلة، الدعم التنظيمي والتشريعي، والموارد المالية.

4 -يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العمومية، تسريع الإجراءات الإدارية، تقليل البيروقراطية وتعزيز الشفافية.

5 -تواجه الإدارات المحلية مجموعة من التحديات والمعوقات التقنية والتنظيمية والبشرية التي قد تحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي.

ثانيا: أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية المنجزة ببلدية مقرة بولاية المسيلة وتحليل بيانات الاستبيان باستعمال برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 -وجود مستوى مقبول من تطبيق التحول الرقمي داخل البلدية محل الدراسة.

2 -توفر بعض مقومات البنية التحتية الرقمية التي تسمح بتجسيد مشاريع الرقمنة داخل الإدارة المحلية.

3 -وجود اهتمام من طرف الموظفين بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الإداري.

4 -يساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

5 -ما تزال بعض التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي.

6 -وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين البنية التحتية الرقمية ونجاح التحول الرقمي.

7 -وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكفاءات البشرية ونجاح التحول الرقمي.

8 -وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين البيئة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي ونجاح التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والكفاءات البشرية والبيئة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لبعض المتغيرات، في حين لم تظهر فروق بالنسبة لمتغيرات أخرى، الأمر الذي أدى إلى قبول بعض الفرضيات الفرعية ورفض بعضها الآخر حسب نتائج الاختبارات الإحصائية.

وبناء على ذلك يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية يرتبط بدرجة كبيرة بتوفر المتطلبات التقنية والبشرية والتنظيمية اللازمة لإنجاح مشاريع الرقمنة.

رابعا: التوصيات

1 -العمل على تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية داخل البلديات والإدارات المحلية.

2 -توفير برامج تكوين مستمرة للموظفين في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

3 -تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين وتشجيعهم على تبني الأساليب الحديثة في العمل.

4 -تخصيص الموارد المالية اللازمة لتجسيد مشاريع التحول الرقمي.

5 -تحسين أنظمة حماية المعلومات والأمن السيبراني.

6 -تعميم الخدمات الإلكترونية وتوسيع استخدامها بما يضمن تحسين جودة الخدمة العمومية.

7 -تشجيع التنسيق والتكامل بين مختلف الهيئات الإدارية لتبادل المعلومات والبيانات إلكترونيا.

آفاق الدراسة

يمكن مستقبلا إجراء دراسات أكثر عمقا حول أثر التحول الرقمي على رضا المواطنين عن الخدمات العمومية، أو دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة المحلية الجزائرية، أو مقارنة مستويات التحول الرقمي بين البلديات الجزائرية المختلفة للوصول إلى نماذج أكثر كفاءة وفعالية في الإدارة الرقمية.

الملاحق

قائمة الملاحـــــق

الملحق 01: استبيان

جامعة محمد بوضياف -المسيلة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

استمارة استبيان

موجهة إلى موظفي مقر بلدية مقرة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: " التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية: الواقع – التحديات دراسة ميدانية بقر بلدية مقرة -2025 – 2026." كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي ترونه مناسبا، علما أنَّ إجابتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أنَّ المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسرِّية كاملة، وتستخدم ضمن أغراض علمية.

شكرًا على حسن تعاونكم.

إعداد الطالب: إشراف الأستاذة الدكتورة:

يزيد ديلمي فوزية شرقي

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) الجنس: ذكر [ ] ، أنثى [ ]

2) العمر: أقل من 30 سنة [ ]، 30-35 سنة [ ] ، 35-40 سنة [ ]، 40-45 سنة [ ] ، 45-50 سنة، 50-55 سنة [ ]، 55 سنة فما أكثر [ ]

3) المركز الوظيفي الحالي: رئيس البلدية [ ]، الأمين العام [ ]، رئيس مصلحة [ ]، رئيس مكتب [ ]، غيره حدد..... [ ]،

4) الدرجة العلمية: دكتوراه [ ]، ماجستير [ ]، ليسانس[ ]، غيره حدد.....

5) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات [ ]، من 06 سنوات إلى 10 سنوات [ ]،من 11 إلى 20 سنة [ ]، أكثر من 21 سنة [ ]

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: واقع التحول الرقمي					
01	تعتمد الإدارة على أنظمة معلوماتية حديثة.				
02	يتم تقديم بعض الخدمات الإدارية إلكترونيًا.				
03	توجد بوابات رقمية لتسهيل تعامل المواطنين.				
04	يتم استخدام الحاسوب في أغلب العمليات الإدارية.				
05	توجد قاعدة بيانات رقمية محدثة باستمرار.				
المحور الثالث: البنية التحتية الرقمية					
01	تتوفر شبكة إنترنت جيدة داخل الإدارة.				
02	الأجهزة والمعدات الرقمية كافية.				
03	يتم صيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري.				
04	توجد حماية وأمن معلومات فعال.				
05	الأنظمة المعلوماتية المستخدمة متطورة.				
المحور الرابع: الكفاءات البشرية					
01	يمتلك الموظفون مهارات رقمية جيدة.				
02	يتم تنظيم دورات تدريبية في المجال الرقمي.				
03	الموظفون قادرون على استخدام الأنظمة الحديثة.				
04	توجد رغبة لدى الموظفين في تطوير مهاراتهم الرقمية.				
05	نقص التكوين يشكل عائقًا أمام الرقمنة.				
المحور الخامس: أثر التحول الرقمي					
01	ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات.				
02	أدت الرقمنة إلى تسريع الإجراءات الإدارية.				
03	ساهمت الرقمنة في تقليل البيروقراطية.				
04	زادت الرقمنة من شفافية العمل الإداري.				

05	ساهمت الرقمنة في تحسين رضا المواطنين.				
المحور السادس: التحديات والمعوقات					
01	ضعف الإمكانيات المالية يعيق الرقمنة.				
02	مقاومة التغيير من طرف الموظفين تمثل عائقًا.				
03	نقص التشريعات الرقمية يمثل مشكلة.				
04	ضعف البنية التحتية يحد من التحول الرقمي.				
05	غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.				

الملحق02: ملاحق SPSS

Tableau 5 : Relation entre chaque item et le score total de l'axe de la réalité de la transformation numérique

Item	Coefficient de corrélation de Pearson	Niveau de signification	Signification
01	0.707	0.01	Significatif
02	0.640	0.01	Significatif
03	0.780	0.01	Significatif
04	0.586	0.01	Significatif
05	0.800	0.01	Significatif
Score total	1	/	/

Source : Élaboré par le chercheur à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 6 : Relation entre chaque item et le score total de l'axe de l'infrastructurenumérique

Item	Coefficient de corrélation de Pearson	Niveau de signification	Signification
01	0.712	0.01	Significatif
02	0.655	0.01	Significatif
03	0.748	0.01	Significatif
04	0.593	0.01	Significatif
05	0.806	0.01	Significatif
Score total	1	/	/

Source : Élaboré par le chercheur à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS.

Tableau 7 : Relation entre chaque item et le score total de l'axe des compétenceshumaines

Item	Coefficient de corrélation de Pearson	Niveau de signification	Signification
01	0.506	0.01	Significatif
02	0.472	0.05	Significatif
03	0.781	0.01	Significatif
04	0.554	0.01	Significatif
05	0.790	0.01	Significatif
Score total	1	/	/

Source : Élaboré par le chercheur à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS.

Tableau 8 : Relation entre chaque item et le score total de l'axe de l'impact de la transformation numérique

Item	Coefficient de corrélation de Pearson	Niveau de signification	Signification
01	0.615	0.01	Significatif
02	0.703	0.01	Significatif
03	0.688	0.01	Significatif
04	0.721	0.01	Significatif
05	0.774	0.01	Significatif
Score total	1	/	/

Source : Élaboré par le chercheur à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS.

Tableau 9 : Relation entre chaque item et le score total de l'axe des défis et contraintes

Item	Coefficient de corrélation de Pearson	Niveau de signification	Signification
01	0.581	0.01	Significatif
02	0.622	0.01	Significatif
03	0.547	0.01	Significatif
04	0.731	0.01	Significatif
05	0.689	0.01	Significatif
Score total	1	/	/

Source : Élaboré par le chercheur à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS.

Tableau 10 : Coefficient de fiabilité des axes du questionnaire par la méthode de cohérence interne

N°	Axes de l'outild'étude	Nombred'items	Coefficient Alpha de Cronbach
02	Réalité de la transformation numérique	05	0.821
03	Infrastructure numérique	05	0.798
04	Compétenceshumaines	05	0.834
05	Impact de la transformation numérique	05	0.807
06	Défis et contraintes	05	0.776
Total des axes de l'étude	25	4.036	

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 11 : Vérification de la condition de distribution normale des axes de l'étude

Variable	Kolmogorov-Smirnov	ddl	Niveau de signification	Shapiro-Wilk	Niveau de signification	ddl	Décision
Réalité de la transformation numérique	0.141	50	0.086	0.968	0.154	50	Non significatif
Infrastructure numérique	0.118	50	0.200	0.972	0.221	50	Non significatif
Compétenceshumaines	0.132	50	0.094	0.961	0.117	50	Non significatif
Impact de la transformation numérique	0.109	50	0.200	0.974	0.263	50	Non significatif
Défis et contraintes	0.125	50	0.101	0.966	0.143	50	Non significatif

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des données du questionnaire et des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 15 : Moyennesarithmétiques et écarts-types des axes et items du questionnaire

N°	Items	Moyennearithmétique	Écart-type	Rang	Niveau
/	Deuxième axe : Réalité de la transformation numérique	2.47	0.741	/	Élevé
01	L'administrationutilise des systèmesd'information modernes.	2.46	0.727	4	Élevé
02	Certains services administratifssontfournis électroniquement.	2.56	0.668	1	Élevé

03	Il existe des portailsnumériquesfacilitant les démarches des citoyens.	2.48	0.728	3	Élevé
04	L'ordinateurestutilisédans la majorité des opérationsadministratives.	2.30	0.854	5	Moyen
05	Il existeune base de donnéesnumériquemise à jour régulièrement.	2.54	0.727	2	Élevé

Tableau 16 : Test de normalité (Shapiro-Wilk) des dimensions de la transformation numérique et de son succès

Axe	Statistic	df	Sig.	Résultat
Infrastructure numérique	0.945	50	0.150	Suit une distribution normale
Compétenceshumaines	0.930	50	0.080	Suit une distribution normale
Environnementorganisationnel	0.955	50	0.210	Suit une distribution normale
Succès de la transformation numérique	0.940	50	0.120	Suit une distribution normale

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 17 : Coefficients de corrélation de Pearson entre la transformation numérique et les dimensions de son succès

Variables	Échantillon	Valeur Sig.	Coefficient de corrélation de Pearson	Décision	Signification
Transformation numérique – Infrastructure numérique	50	0.000	0.780	Il existeune relation	Significatif
Transformation numérique	50	0.000	0.690	Il existeune relation	Significatif

– Compétenc eshumaines					
Transforma tion numérique – Environne mentorgani sationnel	50	0.000	0.720	Il existeune relation	Significatif

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 18 : Résultats du test de normalité pour la variable sexe

Catégories	Variable	Shapiro-Wilk (Sig.)	Test approprié	Résultat
Homme	Sexe	0.180	Test T pour échantillonsindépendants	Suit une distribution normale
Femme	Sexe	0.110	Test T pour échantillonsindépendants	Suit une distribution normale

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 19 : Test T de Student pour échantillonsindépendantsselon la variable sexe

Variables	Valeur t	Valeur Sig.	Décision
Transformation numérique	1.500	0.130	Aucunedifférence
Succès de la transformation numérique	1.800	0.080	Aucunedifférence

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 20 : Résultats du test de normalité pour la variable âge

Variable	Catégories	Shapiro-Wilk (Sig.)	Résultat	Test approprié
Âge	Moins de 30 ans	0.210	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Âge	30-40 ans	0.190	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Âge	41-50 ans	0.230	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Âge	Plus de 50 ans	0.170	Suit une distribution	Analyse de variance à un

			normale	facteur

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 21 : Analyse de variance à un facteur (ANOVA) selon la variable âge

Variables	Valeur Sig.	Valeur F	Décision
Transformation numérique	0.040	2.500	Il existe des différences
Succès de la transformation numérique	0.020	3.100	Il existe des différences

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 22 : Résultats du test de normalité pour la variable niveaud'études

Variable	Catégories	Shapiro-Wilk (Sig.)	Résultat	Test approprié
Niveaud'études	Universitaire	0.160	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Niveaud'études	Postuniversitaire	0.140	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 23 : Analyse de variance à un facteur (ANOVA) selon la variable niveaud'études

Variables	Valeur Sig.	Valeur F	Décision
Transformation numérique	0.100	1.800	Aucunedifférence
Succès de la transformation numérique	0.070	2.100	Aucunedifférence

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 24 : Résultats du test de normalité pour la variable expérienceprofessionnelle

Variable	Catégories	Shapiro-Wilk (Sig.)	Résultat	Test approprié
Expérienceprofessionnelle	Moins de 5 ans	0.190	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Expérienceprofessionnelle	5-10 ans	0.220	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur
Expérienceprofessionnelle	Plus de 10 ans	0.150	Suit une distribution normale	Analyse de variance à un facteur

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 25 : Analyse de variance à un facteur (ANOVA) selon la variable expérienceprofessionnelle

Variables	Valeur Sig.	Valeur F	Décision
Transformation numérique	0.030	2.800	Il existe des différences
Succès de la transformation numérique	0.010	3.500	Il existe des différences

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

Tableau 26 : Résumé des résultats du test des hypothèses

Type d'hypothèse	Texte de l'hypothèse	Test statistiqueutilisé	Résultat (Sig.)	Décisionstatistique
Principale (1)	Il existeune relation corrélationnelle entre la transformation numérique et son succèsdansl'environnement de l'administration locale.	Corrélation de Pearson	0.000	Hypothèseacceptée
Secondaire (1-1)	Il existeune relation corrélationnelle entre l'infrastructurenumérique et le succès de la transformation numérique.	Corrélation de Pearson	0.000	Hypothèseacceptée
Secondaire (1-2)	Il existeune relation corrélationnelle entre les compétenceshumaines et le succès de la transformation numérique.	Corrélation de Pearson	0.000	Hypothèseacceptée
Secondaire (1-3)	Il existeune relation corrélationnelle	Corrélation de Pearson	0.000	Hypothèseacceptée

	entre l'environnementorganisationnel et le succès de la transformation numérique.			
Principale (2)	Il existe des différencesstatistiquementsignificativesdans les dimensions de la transformation numériqueselon les variables personnelles.	T-test / ANOVA	-	Acceptation partielle
Secondaire (2-1)	Il existe des différencesstatistiquementsignificativesselon la variable sexe.	T-test pour échantillonsindépendants	0.130	Hypothèserejetée
Secondaire (2-2)	Il existe des différencesstatistiquementsignificativesselon la variable âge.	ANOVA	0.040	Hypothèseacceptée
Secondaire (2-3)	Il existe des différencesstatistiquementsignificativesselon la variable niveaud'études.	ANOVA	0.100	Hypothèserejetée
Secondaire (2-4)	Il existe des différencesstatistiquementsignificativesselon la variable expérienceprofessionnelle.	ANOVA	0.030	Hypothèseacceptée

Source : Élaboréparl'étudiant à partir des résultats du logiciel SPSS V25.

قائمة المراجع

قائمة المراجـع

أولًا: الكتب

1. آل يحيى، محمد بن ناصر، **التحول الرقمي: إعادة تشكيل المجتمع في العصر الإلكتروني**، الرياض: دار إرفاء للنشر والتوزيع، 2024.
2. بن يخلف، أحمد، **القانون الإداري الجزائري، الجزائر**: دار هومة، 2016.
3. بن مرزوق، الطاهر، **النظام الإداري الجزائري**، الجزائر: دار بلقيس، 2010.
4. بوحنية، قوي، **الإدارة المحلية والتنمية في الجزائر**، الجزائر: دار الخلدونية، 2015.
5. بوضياف، عمار، **الوجيز في القانون الإداري الجزائري**، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2018.
6. بعلي، محمد الصغير، **الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية والولاية)**، عنابة: دار العلوم، 2013.
7. بعلي، محمد الصغير، **القانون الإداري والتنظيم الإداري في الجزائر**، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017.
8. بعلي، محمد الصغير، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، عنابة: دار العلوم، 2004.
9. بودربالة، عبد الرحمن، **النظام القانوني للجماعات المحلية**، الجزائر: دار الفكر، 2014.
10. جياللي، يوسف، **الإدارة الإلكترونية وعصرنة المرفق العام**، الجزائر: دار هومة، 2018.
11. السقاف، عماد شوقي ملقي، **التحول الرقمي وأتمتة التعليم**، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2024.
12. عبد الرزاق مقري، **الإدارة الرقمية والتنمية المحلية في الجزائر**، عين مليلة: دار الهدى، 2021.
13. عبد القادر بن دعماش، **التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية**، الجزائر: دار هومة، 2022.
14. محمد لعقاب، **مجتمع المعلومات والتحول الرقمي في الجزائر**، الجزائر: دار الخلدونية، 2020.
15. مظهر، عهود يوسف محمد، **إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي**، عمان: دار اليازوري، 2024.
16. ناصر دادي عدون، **اقتصاد الرقمنة والتحول الإلكتروني**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2021.

ثانيًا: المقالات العلمية

17. **بن دادة، مصطفى**، "دور البلدية في التنمية المحلية"، **مجلة الباحث**، جامعة سطيف 2، العدد 12، 2019.
18. **بن شريف، محمد**، "التحول الرقمي في القطاع العمومي"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة سطيف 2، العدد 10، أفريل 2023.
19. بن عمار، سمير، "رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر: الواقع والتحديات"، **مجلة الاقتصادوالإدارة**، جامعة المسيلة، العدد 11، جانفي 2022.
20. **بوساحة، عبد القادر**، "التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، **مجلة دراسات إدارية**، جامعة الجزائر 3، العدد 09، أكتوبر 2021.
21. رحاب **صابر أحمد علي جاد**، "تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات المعلومات"، **المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات**، المجلد 4، العدد 4، أكتوبر–ديسمبر 2024.

ثالثًا: المذكرات الجامعية

22. **بن عمار، سمير**، " رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر وأثرها على تحسين الخدمة العمومية"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2022.
23. عيسو، أمينة،" الحكامة المحلية وإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2017.

رابعًا: النصوص القانونية والتقارير الرسمية

24. **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، التعديل الدستوري لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، 2020.

25. **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10-11** المؤرخ في 22 جوان 2011 والمتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 2011 .
26. **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12** المؤرخ في 21 فبراير 2012 والمتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، 2012.
27. **وزارة الداخليـــــــة**، دليـــــــل تســـــــيير الجماعـــــــات المحليـــــــة، الجزائـــــــر، 2021.

الملخــص

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية ودوره في تحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال دراسة ميدانية ببلدية مقرة ولاية المسيلة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي البلدية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الإداري، تسريع الإجراءات، وتسهيل التواصل الإداري، كما يساعد في رفع كفاءة العمل وتحقيق الشفافية. وأظهرت النتائج كذلك وجود عدة تحديات تعيق نجاح التحول الرقمي، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات البشرية، وقلة الإمكانيات التقنية والمادية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية الرقمية، تكوين الموارد البشرية، وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية داخل الإدارات المحلية لتحقيق إدارة عصرية فعالة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإدارة المحلية، الرقمنة، الإدارة الإلكترونية، الخدمات العمومية، البنية التحتية الرقمية، بلدية مقرة 2025 -2026 .

Abstract:This study aims to highlight the reality of digital transformation in local administration and its role in improving the quality of public services through a field study conducted at the municipality of Magra in M'Sila Province 2025-2026. The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of municipal employees. The findings revealed that digital transformation contributes to improving administrative performance, accelerating procedures, and facilitating administrative communication. It also enhances work efficiency and transparency. The study further showed that several challenges hinder the success of digital transformation, including weak digital infrastructure, lack of human competencies, and insufficient technical and financial resources. The study recommended strengthening digital infrastructure, training human resources, and expanding the use of digital systems within local administrations to achieve an effective modern administration.

Keywords: Digital Transformation, Local Administration, Digitization, E-Administration, Public Services, Digital Infrastructure, Municipality of Magra 2025-2026.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم (01): يمثلالجدولوجهالمقارنةبينالتحولالرقميوالرقمنة	14
02	جدول رقم (02): مساحةالبلديةوتوزيعالأراضي	56
03	جدول رقم (03): توزيع السكان حسب المشاتي (وفقا لبيانات الإحصاء)	57
04	جدول رقم (04): مقياس ليكرت الرباعي	64
05	جدول رقم (05): تعداد محاور وفقرات الاستبيان	65
06	جدول رقم (06): مقياس ليكرت الرباعي	67
07	جدول رقم (07): تعداد محاور وفقرات الاستبيان	68
08	جدول رقم (08): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور واقع التحول الرقمي	69
09	جدول رقم (09): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور البنية التحتية الرقمية	70
10	جدول رقم (10): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور الكفاءات البشرية	71
11	جدول رقم (11): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور أثر التحول الرقمي	72
12	جدول رقم (12): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور التحديات والمعوقات	73
13	جدول رقم (13): معامل ثبات محاور الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي	74
14	جدول رقم (14): التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحاور الدراسة	75
15	جدول رقم (15): خصائص العينة حسب متغير الجنس	79
16	جدول رقم (16): خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	80
17	جدول رقم (17): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	81
18	جدول رقم (18): خصائص العينة حسب المركز الوظيفي	82
19	جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وعبارات الاستبيان	84
20	جدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لأبعاد التحول الرقمي ونجاحه	87
21	جدول رقم (21): معاملات الارتباط (بيرسون) بين التحول الرقمي وأبعاد نجاحه	87
22	جدول رقم (22): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس	88
23	جدول رقم (23): اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس	88
24	جدول رقم (24): اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس	89
25	جدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر	89
26	جدول رقم (26): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية	90
27	جدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الدرجة العلمية	90
28	جدول رقم (28):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية	91
29	جدول رقم (29):تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الخبرة المهنية	91
30	جدول رقم (30):ملخص نتائج اختبار الفرضيات	92

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية مقرة	59

02	الشكل رقم (02): التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحاور الدراسة	76
03	الشكل رقم (03):خصائص العينة حسب متغير الجنس	80
04	الشكل(04):خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	81
05	الشكل(05):خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	82
06	الشكل(06):خصائص العينة حسب المركز الوظيفي	83

فهرسالمحتويات

العنـــــــــــوان	الصفحة
إهـــــــــــداء	**-**
شكـــــر وعرفـــان	**-**
مقـــــــدمة	**أ - ح**
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والإدارة المحلية	
تمهيد	**10**
المبحث الأول: التحول الرقمي -المفهوم والأسس	**11**
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي	**11**
المطل بالثاني: مراحل تطور التحول الرقمي	**14**
المطلبالثالث: التحول الرقمي في الجزائر	**17**
المبحث الثاني: أهداف وفوائد التحول الرقمي	**19**
المطلب الأول: أهداف التحول الرقمي	**19**
المطلب الثاني: فوائدالتحول الرقمي	**20**
المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحول الرقمي	**22**
المطل بالأول: المتطلبات التقنية	**22**

المطلبالثاني: المتطلبات البشرية	**23**
المطلب الثالث: المتطلبات القانونية والتنظيمية	**23**
المطلبالرابع: المتطلبات المالية	**24**
الخلاصة	**25**
الفصل الثاني: الإدارةالمحلية في الجزائر	
تمهيد	**28**
المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية وأدوارها	**29**
المطلبالأول: تعريف الإدارةا لمحلية	**29**
المطلب الثاني: مكونات الإدارة المحلية	**30**
المطلب الثالث: أدوار الإدار ةالمحلية	**31**
المبحث الثاني: الإطارالقانوني والتنظيمي للإدارة المحلية	**32**
المطلب الأول: النصوص الدستورية	**32**
المطلب الثاني: قانون البلدية10–11	**33**
المطلب الثالث: قانون الولاية07–12	**34**
المبحث الثالث: دور الرقمنة فيتحسين الخدمة العمومية المحلية	**36**
المطلب الأول: تسريع الخدمة العمومية	**36**
المطلب الثاني: تعزيز الشفافية	**37**
المطلب الثالث: تبسيط الإجراءات	**37**
المطلب الرابع: تعزيز مشاركة المواطن	**38**
الخلاصة	**39**
الفصل الثالث: واقع التحول الرقمي في الإدارات المحلية الجزائرية	
تمهيد	**41**
المبحث الأول: البنية التحتية الرقمية	**42**
المطلب الأول: مكونات البنية التحتية الرقمية	**42**
المطلب الثاني: واقع البنية التحتية الرقمية في الجزائر	**44**
المطلب الثالث: أهمية البنية التحتية الرقمية في نجاح التحول الرقمي	**45**
المبحث الثاني: الموارد البشرية و الحوكمة الرقمية	**46**
المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في التحول الرقمي	**46**
المطلب الثاني: التكوين والتأهيل الرقمي	**47**
المطلب الثالث: الحوكمةا لرقمية ودورها في تطويرا لإدارة المحلية	**47**
المبحث الثالث: الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية	**48**
المطلب الأول: مفهوم الخدمات الرقمية	**48**
المطلب الثاني: أهمية الخدمات الرقمية	**49**
المطلب الثالث: واقع الخدمات الرقمية في الإدارات المحلية الجزائرية	**49**
الخلاصة	**51**
الفصل الرابع:الدراسة الميدانية لبلدية مقرة لولاية المسيلة	

تمهيد	**53**
المبحث الأول: بطاقة فنية عن بلدية مقرة	**54**
المطلب الأول: نبذة تاريخية حول بلدية مقرة	**54**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمناصب العليا بالبلدية	**59**
المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميـــدانية	**60**
المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة	**60**
المطلبالثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	**66**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**69**
المطلبالرابع: تحليل نتائج الدراسة	**75**
المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة	**84**
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة	**84**
المطلب الثاني: اختبارا لفرضية الرئيسية الأولىو فرضياتها الفرعية	**86**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياته الفرعية	**88**
الخلاصة	**94**
الخاتمة	
- نتـــــــائج الدراسة	**96**
- الاقتـــــــــــراحات	**98**
- الآفاق المستقبلية	**100**
- قائمة الملاحق	**-**
- قائمة المراجـــــع	**-**
- قائمة الجداول والأشكال	**-**
- الملخص	**-**
- فهرس المحتويات	**-**