الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية | **ميـدان الحـقـوق**

قسـم الحقوق | **تخـصص قـانون إداري**

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنـوان

الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

إعداد الطالبين:

-بن جدو فريد

-حجاب وليد

إشراف الأستاذ

أ.د مقدم ياسين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حمريط عبد الغني	أستاذ التعليم العالي	**رئيساً**
مقدم ياسين	أستاذ التعليم العالي	**مشرفاً ومقرراً**
زيتوني عادل	أستاذ التعليم العالي	**ممتحنا**

السنة الجامعية :2026/2025

* ملحق بالقرار رقم ...1082... المؤرخ في ...2020 - 11...

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): حجاب وليد الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 212285706 والصادرة بتاريخ 2026.04.20

المسجل(ة) بكلية / معهد حقوق وعلوم السياسة الحقوق المسيلة

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2026/04/20

توقيع المعني (ة)

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه عون الإدارة الإقليمية
فراحتية حسين
2026 - 04 - 20
رئيس المجلس الشعبي البلدي

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 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): بن جدو فريد الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 102449356 والصادرة بتاريخ 23/12/2016 حسناوة

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق - المسيلة

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 20 ماي 2026

توقيع السيد(ة) المعني(ة)

بطاقة التعريف رقم 102449356 بتاريخ 23/12/2016

رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه مندوب الفرع الإداري لحي 17 أكتوبر حمادة الحاج


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعطائه، والصلاة والسلام على أشرف وخير خلق الله سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الطاقم البيداغوجي والإداري لكلية الحقوق – جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالخصوص لأستاذي الفاضل والمشرف على هذه المذكرة الدكتور مقدم ياسين، الذي قام بتدريسي والإشراف على هذا العمل وإعانتي في هذه الدراسة.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد طيلة مشواري الدراسي.

إهـداء

- إلى أمي..... من علَّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها.
- إلى أبي..... الذي وضع أسس بنياني المعرفي، القلب المعطاء والصدر الحاني.
- إلى أخواتي ..... الذين كانوا دائمًا إلى جانبي، يقدمون المشورة ويشجعونني على تحقيق أهدافي الأكاديمية. كانت تلك اللحظات معكما تحفيزًا حقيقيًا.
- إلى أخي الخلوق.... من علَّمني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئًا.
- إلى زوجتي.... من ملأت حياتي بالتحدي، وتخطِّي الصعاب. أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب
- إلى بناتي وإبني.... فلذات الأكباد.
- إلى كل أقاربي أعمامي أخوالي عماتي وخالاتي....
- إلى الأستاذ المشرف الدكتور مقدم ياسين.....

يسرني أن أخصص هذا الاهداء لكم أستاذي المشرف كرمز لامتناني العميق وتقديري الكبير لمساهماتكم القيمة وإرشاداتكم الحكيمة خلال رحلتي في نيل شهادة الماستر 2.

شكرًا لكل جهد قدمتموه في توجيهي وتحفيزي، ولكل كلمة نصحتموني بها وكل نقاش بناء أثر في تشكيل فكري وتطوير مهاراتي. كان لديكم الأثر الأكبر في تحفيزي للتفوق واستكمال دراستي الجامعية لنيل شهادة الماستر2 .

أتمنى أن يكون هذا الاهداء تعبيرًا صغيرًا عن امتناني الشديد، وأن يعكس جزءًا من الامتنان الذي يملأ قلبي نحوكم. أشكر اللحظات القيمة التي قضيناها سويًا وأتطلع إلى مزيد من التعاون والنجاحات في المستقبل.

- إلى كل أعضاء لجنة المناقشة.. شكرا لكم جميعا.
- إلى كل أساتذتي في جامعة محمد بوضياف – المسيلة– كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق.....

شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي في هاته السنة المليئة بالعلم و النشاط و الجدية وعلى كل التسهيلات و الجهود من طرفكم.

- إلى أصدقائي الأعزاء....
  - أُهدي لكم بحثي لمذكرة ماستر 2 تخصص قانون إداري تحت عنوان : الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.
  - إن إنهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنَّى أن ينال رضاكم.

الطالب: بن جدو فريد.

إهـداء

- "إلى معلمي الأول، أبي... من رحل عن عالمنا، وما زال دويُّ نصائحه يوجهني.، الذي علمني أن النجاح يبدأ بالثقة بالنفس. هذا الإنجاز أهديه لك."
- إلى أمي الحبيبة، التي منحتني حبها ودعاءها الصادق، وكانت دائمًا مصدر دعمي وقوتي. هذا المشروع هو ثمرة تعبك وجهودك، وأهديه لك مع خالص الحب والتقدير."
- إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا السند لي في كل لحظة. شكرًا لأنكم كنتم دائمًا إلى جانبي بدعمكم وتشجيعكم.
- إلى كل أقاربي .
- إلى أستاذي المشرف الدكتور مقدم ياسين ....

الذي كان توجيهه ونصائحه بمثابة شعلة أنارت طريقي. شكرًا لجهودك ودعمك الدائم.

- إلى كل أعضاء لجنة المناقشة،. شكرا لكم جميعا.
- إلى كل أساتذتي في جامعة محمد بوضياف – المسيلة– كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق

شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي في هاته السنة المليئة بالعلم و النشاط

- إلى أصدقائي الأعزاء ...

الذين جعلوا من هذه الرحلة الأكاديمية مغامرة مليئة بالنصائح والدعم. شكرًا لأنكم كنتم العائلة التي اخترتها.

- أُهدي لكم بحثي لمذكرة ماستر 2 تخصص قانون إداري تحت عنوان : الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.
- إن إنهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنَّى أن ينال رضاكم.

الطالب: حجاب وليد.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في مختلف جوانب الحياة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي الهائل، الذي أعاد تشكيل الأطر الإدارية والتنظيمية للمؤسسات، لاسيما في قطاع الخدمات العمومية. في هذا السياق، برزت مفاهيم الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية كاستجابة حتمية لمتطلبات العصر، سعيًا نحو تحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية في تقديم الخدمات. لم تعد هذه المفاهيم مجرد خيارات تكميلية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تطمح إلى مواكبة التطورات العالمية وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة.

إن التحول نحو الإدارة الرقمية يمثل تحديًا وفرصة في آن واحد. فهو يتطلب إعادة هيكلة شاملة للعمليات والإجراءات، وتطوير البنى التحتية التكنولوجية، وتأهيل الموارد البشرية، فضلاً عن وضع أطر تشريعية وقانونية داعمة. وفي الوقت نفسه، يفتح آفاقًا واسعة لتحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجابًا على رضا المواطنين وفعالية الأداء الحكومي. يهدف هذا البحث إلى استكشاف هذه الأبعاد المتعددة، من خلال تحليل معمق للمفاهيم الأساسية، ودراسة أهمية الإدارة الرقمية ودورها في خدمة الإدارة العمومية وكذا الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الرقمية في الخدمات العمومية، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول وكيفية التغلب عليها. كما يعتبر فهم هذه الديناميكية أمرا بالغ الأهمية للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز والابتكار في بيئة رقمية متغيرة باستمرار.

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الرقمية وعلاقته بالخدمة العمومية أهمية بالغة من كون التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كون هذه الأخيرة من المواضيع المهمة والحديثة التي عرفتها النظم الإدارية والتي

مازالت محل الدراسة والبحث عند العديد من الباحثين والدارسين، وقد تم ربطها بموضوع آخر لا يقل أهمية عنها وهو تحسين الخدمات العمومية، حيث يعتبر نجاح تجسيد.

الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات والإدارات مؤشر لفاعلية وكفاءة تقديم الخدمات العمومية .

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية .
- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يجب العمل بها لتحسين الخدمات العمومية المقدمة .
- تحديد المشاكل التي تعيق نجاح الخدمة العمومية
- تبيان طبيعة العلاقة بين المواطن والبلدية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

أسباب اختيار الموضوع :

ومن مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع يكون ورائه أسبابه ومبررات معينة تجعلنا نتناول موضوع الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومن هاته الأسباب نذكر ما يلي:

الأسباب الموضوعية :

-إبراز قيمة الإدارة الإلكترونية .

- تبحث البلدية على الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وصولا لتبني الخدمة العمومية التي تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقليل أجود الخدمات.

مقدمة:

تُدرك الدول المعاصرة، على نطاق واسع، الأهمية المحورية للوسائل التكنولوجية الحديثة وما تتيحه من فرص واعدة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. في هذا السياق، سعت العديد من الحكومات إلى جعل التطوير والتجديد سمة أساسية في جميع مؤسساتها العمومية، وذلك من خلال تبني الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي أول. تُعد الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لتحسين مستوى الخدمات العمومية، وأداة محورية لترشيدها، إذ تضفي عليها خصائص ومميزات تُشكل مرتكزات أساسية للحكم الراشد، مثل الفعالية، الشفافية، الرقابة، وروح المسؤولية، مما يساهم في تحقيق الغاية الأسمى المتمثلة في ترشيد الخدمات العمومية وتجويدها.

لم تكن الدول العربية بمنأى عن هذا التوجه العالمي، فقد تنبهت العديد منها، ومن بينها الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منذ فترة ليست بالقصيرة، إلى المكاسب والإنجازات التي يمكن تحقيقها من خلال مواكبة التطورات المتسارعة في مجال الإدارة الإلكترونية. سعت هذه الدول إلى الإمساك بمقومات الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحقيق أهدافها المستقبلية ومواجهة المتطلبات المتزايدة لشؤون الدولة والمواطنين. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، بادرت الجزائر بتوفير المقومات اللازمة، وتأهيل الموارد البشرية الوطنية القادرة على استيعاب التكنولوجيا المتقدمة وتطبيقها، والبحث عن سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية، بهدف تحسين أداء هذه الأخيرة وكسب رضا المواطنين والمؤسسات.

الإشكالية :انطلق الباحث من أن التحول نحو الإدارة الالكترونية كتو جه عالمي، بادرت على إثره العديد من الحكومات لتبني نظام الخدمات العمومية الإلكترونية توجت بنجاح في العديد من الدول وقد عرفت في المقابل تحديات وصعوبات في دول أخرى، ويفترض لقياس أي تجربة للتحول نحو الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمات، الوقوف عند ما لم يتم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية للتحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، وانطلاقا من هنا جاءت هذه الدراسة تهدف تقديم تحليل تقييمي للإدارة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية وذلك بتناول النموذج الجزائري وقد ركزت إشكالية هذه الدراسة على سؤال جوهري وهو :

إلى أي مدى شكلت الإدارة الرقمية آلية محورية في تحسين الخدمة العمومية ؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية يمكن إجمالها كالآتي :

-ما مفهوم الإدارة الرقمية ؟

-ما هي متطلبات الإدارة الرقمية ؟

-ما هي توجهات تطبيق الإدارة الرقمية في الجزائر ؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العمومية؟

المنهج المتبع:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية الرقمية، حيث تم من خلاله وصف وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، مع إبراز أهم خصائصها وعناصرها الأساسية، إضافة إلى التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية واستراتيجيات تطبيقها في البيئة الرقمية. كما تم توظيف هذا المنهج في دراسة وتحليل مظاهر تطبيق الخدمات الإلكترونية ضمن النموذج الجزائري مع دراسة المعيقات التي تواجه تطبيقها

كما اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون، وذلك من خلال تحليل ودراسة النصوص القانونية والتشريعات والمواد التنظيمية المرتبطة بموضوع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، بهدف الوقوف على الإطار القانوني المنظم لهذا التحول، ومدى مساهمته في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن نموذج الدراسة.

خطة الدراسة :

تتمحور الدراسة حول **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية**، يتكون المخطط من فصلين أساسيين وفيما يلي تفصيل للمحاور الأساسية:

يركز هذا الفصل الأول على تأصيل مفاهيم الإدارة الرقمية، حيث يستهل بمبحث أول يستعرض نشأتها وتطورها عبر مراحل زمنية وتقنية مختلفة (التشغيلية، التكاملية، الاستراتيجية، والمعرفية)، مع تقديم تعاريف شاملة توضح طبيعتها. كما يتوسع في شرح خصائص الإدارة الرقمية من جوانب متعددة تشمل الأبعاد الهيكلية، والتشغيلية، والتقنية، والسلوكية، والاقتصادية، وصولاً إلى التمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة أما المبحث الثاني، فيفصل في مكونات الإدارة الرقمية الأساسية، مقسماً إياها إلى مكونات تقنية (كالأجهزة، والشبكات، والبرمجيات) ومكونات بشرية (تضم المخططين، والمحللين، والمبرمجين، والمشغلين)، مؤكداً على تكامل هذه العناصر لتحقيق تحول رقمي فعال داخل المؤسسات.

كما يتمحور الفصل الثاني حول دور الإدارة الرقمية في تجويد الخدمة العمومية والتحديات التي تواجه تطبيقها، حيث يستهل بمبحث أول يستعرض مظاهر تحسين الخدمة العمومية من خلال تبيان العلاقة الوظيفية بين الرقمنة والمرفق العام، وأثرها المباشر في رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق معايير الجودة والرضا لدى المستفيدين. كما يتطرق الفصل إلى المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وتطوير البنية التحتية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإصدار التشريعات القانونية الضامنة. وفي المقابل، يخصص المبحث الثاني لتحليل معوقات تطبيق الإدارة الرقمية، مصنفاً إياها إلى تحديات تقنية تتعلق بالبنية التكنولوجية وأمن المعلومات، وتحديات بشرية وتنظيمية تتمثل في مقاومة التغيير والتمسك بالثقافة البيروقراطية التقليدية، بالإضافة إلى المعوقات التشريعية التي قد تحد من مرونة الانتقال نحو البيئة الرقمية المتكاملة.

الصعوبات و المعيقات :

لم تخلُ مسيرة إنجاز هذه الدراسة من مجموعة من الصعوبات والمعيقات التي فرضت تحديات منهجية وعملية، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1-على الرغم من توفر بعض المراجع العامة حول الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات المتخصصة التي تتناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في السياق الجزائري بشكل عام، مما استدعى جهداً إضافياً في البحث عن مصادر متنوعة.

3. أظهرت الدراسة الميدانية أن البنية التحتية التقنية في بعض الإدارات قد لا تكون متطورة بالقدر الكافي، مما أثر على سهولة الوصول إلى المعلومات أو فهم آليات عمل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، وربما أثر على دقة بعض الإجابات المتعلقة بالجانب التقني.

4. تطلبت الدراسة تنسيقاً مستمراً بين الجانب النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى إدارة الوقت بفعالية لضمان إنجاز جميع مراحل البحث ضمن الجدول الزمني المحدد، وهو ما شكل تحدياً إضافياً .

لقد تم التعامل مع هذه الصعوبات بقدر كبير من المرونة والمثابرة، مما مكن من استكمال الدراسة وتحقيق أهدافها المرجوة.

الفصل الأول

ماهية الإدارة الرقمية

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في المشهد الإداري العالمي مدفوعة بالثورة التكنولوجية المتسارعة، مما جعل الإدارة الرقمية ضرورة استراتيجية حتمية للمؤسسات الساعية لتعزيز كفاءتها وتجاوز القيود البيروقراطية التقليدية. ويهدف هذا التوجه نحو "الرقمنة" إلى إعادة هندسة العمل الإداري من خلال تبني قيم الشفافية والسرعة والدقة، مما يضمن مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتوقعات المستفيدين المتزايدة في ظل بيئة عالمية تتسم بالتنافسية الشديدة.

يتناول هذا الفصل الأول مفهوم الإدارة الرقمية بعمق، مستعرضاً نشأتها وتطورها التاريخي من الميكنة البسيطة وصولاً إلى الرقمنة الذكية التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. كما يسلط الضوء على الأبعاد الجوهرية لهذه المنظومة، مع التمييز بينها وبين الإدارة الإلكترونية التقليدية، ليوضح كيف تساهم هذه التحولات في بناء بيئات عمل متكاملة وذكية قادرة على اتخاذ قرارات استباقية وخلق قيمة مضافة مستمرة للمؤسسة ومستفيديها.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

في ظل التحولات المتسارعة التي فرضتها الثورة التكنولوجية المعاصرة، سعت مختلف المؤسسات والمنظمات، بمختلف طبيعة نشاطاتها، إلى استغلال الطفرات النوعية في تقنيات المعلومات والاتصالات كبوابة استراتيجية للولوج إلى العالم الرقمي. ويهدف هذا التوجه نحو "الرقمنة" إلى إعادة صياغة آليات تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية في شتى الميادين والمجالات، بما يضمن مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتوقعات المستفيدين المتزايدة.

لقد أدركت المنظمات الحديثة أن الاعتماد على الأنماط التقليدية لم يعد كافياً لتحقيق الميزة التنافسية أو ضمان الكفاءة الإدارية، ولذلك بدأت أغلب المعاملات والإجراءات الإدارية تأخذ مساراً جديداً ومنهجاً مبتكراً يتجاوز البيروقراطية المقيدة، ليتسم بقيم جوهرية حديثة وعلى رأسها الشفافية المطلقة، والسرعة الفائقة في الإنجاز، والدقة المتناهية في النتائج. ويتجسد هذا

التحول الجذري فيما اصطلح على تسميته بـ "الإدارة الإلكترونية"، التي لم تعد مجرد خيار تقني بل ضرورة حتمية لإعادة هندسة العمل الإداري.

وبناءً على هذه الأهمية البالغة، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الأبعاد الجوهرية للإدارة الإلكترونية، من خلال استعراض وتحليل أهم الجوانب والمفاهيم المرتبطة بها، وتوضيح الأسس التي تقوم عليها هذه المنظومة الإدارية المتطورة، بما يساهم في فهم أعمق لكيفية تحول المؤسسات نحو بيئات عمل ذكية ومتكاملة.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الرقمية وتعريفها

شغلت أهمية وحداثة الإدارة الالكترونية شغل اهتمام كثير من الباحثين فتعددت بذلك تعاريف الإدارة الالكترونية، ستعرض في هذا المبحث أهم تعاريف الإدارة الالكترونية الإدارة الالكترونية هي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف للمنشاة من تخطيط و إنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات تنفذ بسرعة فعالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الرقمية

تُعرف الإدارة الرقمية أيضا بأنها منظومة إدارية متكاملة تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، لتحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى عمليات رقمية تفاعلية تتسم بالسرعة والدقة والشفافية.

إن مفهوم الإدارة الرقمية يتجاوز مجرد استخدام الأجهزة الإلكترونية؛ فهو يمثل إعادة صياغة كاملة لثقافة المؤسسة ونموذج عملها بما يضمن استجابة مرنة لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية حسب السالمي تعتبر الإدارة الرقمية عملية مكتبية جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات ومعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة

الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السرير والدقيق للمهام والمعلومات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا[1].

تتباين وجهات نظر الباحثين حول تعريف الإدارة الرقمية، إلا أن معظمها يتفق على أنها تمثل الاستخدام الاستراتيجي للبيانات والتقنيات الرقمية بهدف تحسين العمليات الإدارية، ودعم اتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات للمستفيدين بأساليب مبتكرة. ومن الضروري التمييز بين هذا المفهوم ومفهوم الإدارة الإلكترونية؛ حيث تركز الأخيرة بشكل أساسي على أتمتة الإجراءات وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية. في المقابل، تتجاوز الإدارة الرقمية هذا النطاق لتشمل التركيز على المحتوى الرقمي، والتحليل التنبئي، وخلق قيمة مضافة مستمرة من خلال الابتكار.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على توظيف المعرفة، والمعلومات، والبرامج المرئية، ووسائل الاتصال لإنجاز المهام الإدارية والأعمال التنفيذية. كما تستخدم الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والمعلومات بصورة إلكترونية، وتسهيل تبادل البيانات بين الموظفين والأطراف الخارجية. ويسهم هذا النهج في دعم عملية اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.[2]

تُعد الإدارة الإلكترونية إحدى السمات الأساسية لتطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد الانتشار الواسع للإنترنت الذي أحدث تحولاً في أسس ومبادئ الإدارة. فقد فتحت هذه التطورات آفاقاً غير محدودة للدخول في مجالات جديدة، وأضافت مزايا عديدة ساهمت في تعزيز القدرة التنافسية، والتعامل مع ظاهرة العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمستقبلية، والتوسع خارج الحدود التقليدية.[3]

[1] جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الالكترونية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2015، ص10

[2] بدر محمد السيد القرار، الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1 ، 2015، ص19.

[3] محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقا§ا الوظيفية، اáموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، 2012، ص 19.

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة التي تعتمد على الورق إلى أعمال إلكترونية تُنفذ بسرعة ودقة عالمية. وبالتالي، فإن الإدارة الإلكترونية تعني تحويل الدورة المستندية الورقية داخل المنظمة إلى دورة إلكترونية، وهو ما يُعرف بالعمل الإلكتروني أو إدارة بلا ورق.

وقد عرفت فوزية حبيب بغش الإدارة الإلكترونية بأنها إنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة. كما تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تهدف إلى تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والعملاء. وتعتمد على الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة عبر توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية ضمن إطار إلكتروني حديث، بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد، وتلبية المتطلبات المستهدفة، وتحقيق الجودة المطلوبة.[1]

ويُقصد بالإدارة الإلكترونية أيضاً التعامل الذي يتضمن تبادل القيمة من خلال استخدام شبكة الاتصالات الإلكترونية. وهي تمثل الأداة الأهم لإنجاز العمليات بين مجموعة من الشركاء عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات المتطورة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

الفرع الثاني : نشأة وتطور الإدارة الرقمية : من الميكنة التقليدية إلى الرقمنة الذكية

تُعد الإدارة الرقمية نتاجاً لتزاوج الفكر الإداري مع الطفرات التكنولوجية المتلاحقة، حيث لم تظهر هذه المنظومة كحدث منفصل، بل كمسار تطوري استجاب لتعقد العمليات الإدارية وحاجة المؤسسات إلى الكفاءة والسرعة. يهدف هذا البحث إلى تقديم قراءة معمقة في جذور الإدارة الإلكترونية ومراحل تطورها التاريخي، وصولاً إلى النموذج المعاصر الذي نعيشه اليوم، مع تسليط الضوء على النماذج الأكاديمية العالمية وخصوصية التجربة الجزائرية.

[1] يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 5010 –509.

بدأت بذور الإدارة الرقمية في الظهور مع الثورة الصناعية الثالثة، وتحديداً في منتصف القرن العشرين. كان الدافع الأساسي في هذه المرحلة هو البحث عن وسيلة لمعالجة الكم الهائل من البيانات الحسابية والإحصائية التي عجزت الطرق التقليدية اليدوية عن إدارتها بفعالية. تميزت هذه الفترة بظهور "الحاسبات المركزية" في الخمسينات والستينات، والتي كانت تستخدم بشكل حصري في المهام العسكرية الكبرى والتعدادات السكانية والإحصاءات القومية. في هذه المرحلة، كانت التكنولوجيا أداة "ميكنة" خلفية لا يراها المستفيد، تهدف فقط إلى تسريع العمليات الحسابية الضخمة وتقليل الأخطاء البشرية في معالجة البيانات.[1]

شهدت الثمانينات تحولاً جذرياً مع ظهور الحاسب الشخصي (PC)، مما أدى إلى نقل التقنية من المختبرات والغرف المغلقة إلى مكاتب الموظفين مباشرة. بدأت ملامح "أتمتة المكاتب" تظهر بوضوح، حيث حلت برامج معالجة الكلمات والجداول الحسابية محل الآلات الكاتبة والملفات الورقية اليدوية. في هذه المرحلة، بدأ الفكر الإداري يتجه نحو تحسين إنتاجية الموظف الفردي، وأصبح الاعتماد على الأقراص المرنة والشبكات المحلية البسيطة وسيلة لتبادل المعلومات داخل القسم الواحد. كان هذا التحول هو الحجر الأساس لما سيعرف لاحقاً بالإدارة بلا ورق، حيث بدأت المؤسسات تدرك قيمة تخزين المعلومات رقمياً لتسهيل استرجاعها وتعديلها.[2]

يعتبر انتشار شبكة الإنترنت في التسعينات الحدث المفصلي الذي نقل الإدارة من النطاق الداخلي المغلق إلى الفضاء العالمي المفتوح. في هذه المرحلة، وُلد مصطلح "الإدارة الإلكترونية" و"الحكومة الإلكترونية". لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة للأرشفة أو المعالجة الداخلية، بل أصبحت وسيلة تواصل حية مع الجمهور.

[1] محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص43- 44

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية-الموسوعة العربية التدريب والنشر، مصر، طبعة الاولى، 2012، ص21 - 20

بدأت المؤسسات في إنشاء مواقع إلكترونية تعريفية، وظهر البريد الإلكتروني كبديل رسمي للمراسلات الورقية. وفقاً لنموذج، كانت هذه المرحلة تمثل "مرحلة الحضور"، حيث تكتفي الإدارة بتقديم المعلومات والبيانات عبر الإنترنت، بينما تظل العمليات الإجرائية تُنفذ يدوياً خلف الكواليس.[1]

مع مطلع الألفية الجديدة، تطورت الإدارة الإلكترونية لتنتقل إلى "مرحلة المعاملات. أصبح بإمكان المستفيدين ليس فقط الحصول على المعلومات، بل وإنجاز المعاملات بالكامل عبر الإنترنت، مثل دفع الرسوم، تجديد التراخيص، وتقديم الطلبات. تطلبت هذه المرحلة تطوير بنية تحتية قوية للأمن السيبراني، واعتماد التوقيع الإلكتروني، وتكامل أنظمة الدفع البنكي مع المواقع الحكومية. في هذه الفترة، بدأ مفهوم "الخدمة المتمحورة حول المواطن" يتبلور، حيث سعت الإدارات إلى تبسيط إجراءاتها لتتلاءم مع سرعة الإنترنت، مما أدى إلى ظهور البوابات الإلكترونية الموحدة التي تجمع خدمات قطاعات متعددة في نافذة رقمية واحدة.

نعيش اليوم المرحلة الأرقى في مسار التطور، وهي مرحلة "التكامل والتحول الشامل" تتميز هذه المرحلة بظهور التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية. لم تعد الإدارة الإلكترونية تقتصر على تحويل الورق إلى صيغ رقمية، بل أصبحت تعتمد على "التحليل التنبئي" لاتخاذ القرارات الاستباقية. في هذا النموذج المعاصر، تترابط قواعد البيانات بين مختلف القطاعات (الربط البيني)، مما يلغي حاجة المواطن لتقديم وثائق ورقية بين الإدارات. أصبحت الإدارة "ذكية" تستجيب لاحتياجات المستفيد قبل أن يطلبها، وتعمل على مدار الساعة دون تدخل بشري مكثف، وهو ما يعرف بالتحول الرقمي الذي يعيد هندسة نموذج العمل الإداري بالكامل.[2]

[1] لعوارم، مهدي 2022 .(دور الإدارة الإلكترونية في ترقية نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة تحليلية .مجلة أبحاث ودراسات التنمية، ص 26 –27 جامعة المسيلة، الجزائر.

[2] العماري، أحمد2022 الإدارة الرقمية: رؤية استراتيجية للتحول المؤسسي .دار النهضة العربية، القاهرةص 22.

تُعد فترة التسعينيات نقطة تحول حاسمة في نشأة الإدارة الإلكترونية، وذلك مع ظهور شبكة الإنترنت للاستخدام العام في عام 1994. قبل ذلك، كانت شبكة الإنترنت مقتصرة على الأغراض الأكاديمية والعسكرية مثل مشروع الأبرنت في الستينيات ومبادرات ربط شبكات الجامعات ومراكز البحوث مثل NFSNET في الولايات المتحدة وJAN في بريطانيا.[1]

لقد أتاح التوسع في استخدام الإنترنت إمكانيات هائلة لنقل النص والصورة وتوفير بوابات معلوماتية، مما ساعد على تحقيق التكامل بين شبكات الحواسيب والشبكة العالمية الواسعة. هذا التطور سمح بظهور مفاهيم مثل "الحكومة الإلكترونية" و"الأعمال الإلكترونية"، حيث أصبحت الإدارة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لتقديم الخدمات والتفاعل مع الجمهور[9]

مرت الإدارة الإلكترونية على عدة مراحل رئيسية، تعكس النضج المتزايد في استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، وتتسم كل مرحلة بخصائص وأهداف مميزة تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الحكومي والمؤسسي. هذه المراحل لا تمثل بالضرورة تسلسلاً زمنياً صارماً، بل تعكس تطوراً مفاهيمياً وتطبيقياً يمر به أي كيان يسعى لتبني الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.[2]

أولا: المرحلة التشغيلية:

تُعد المرحلة التشغيلية نقطة الانطلاق في رحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب التركيز الأساسي على استخدام التقنيات الإلكترونية لتحسين العمليات التشغيلية الأساسية داخل المؤسسات. في هذه المرحلة، يكون الهدف الرئيسي هو أتمتة المهام اليدوية المتكررة والروتينية، مثل إدخال البيانات، معالجة المعاملات البسيطة، وإعداد التقارير الأساسية. تسعى المؤسسات في هذه المرحلة إلى زيادة الكفاءة الداخلية، تقليل الأخطاء البشرية، وتوفير الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام اليومية. تتميز الأنظمة الإلكترونية

[1] جامعة ميلة، المحور الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية، محاضرات إلكترونية ص 66

[2] نجم عبود نجم 2009(، "الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض 54

في هذه المرحلة بأنها غالباً ما تكون غير متكاملة، وتخدم أقساماً محددة بشكل منفصل، مما يعني أن تدفق المعلومات بين الأقسام قد لا يكون سلساً بالقدر الكافي. ورغم محدودية نطاقها، إلا أن هذه المرحلة تمثل خطوة ضرورية لترسيخ ثقافة استخدام التكنولوجيا وبناء القدرات الأساسية اللازمة للمراحل اللاحقة.

ثانيا: المرحلة التكاملية:

تمثل المرحلة التكاملية تطوراً نوعياً عن المرحلة التشغيلية، حيث يتجاوز التركيز مجرد أتمتة المهام الفردية لينتقل إلى تطوير نظم معلومات متكاملة تربط بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة. الهدف المحوري في هذه المرحلة هو تحقيق تدفق سلس للمعلومات وتنسيق أفضل للعمليات عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. من خلال دمج الأنظمة الفرعية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، وأنظمة المحاسبة، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، تسعى المؤسسات إلى بناء رؤية موحدة للعمليات والبيانات. يؤدي هذا التكامل إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال القضاء على الازدواجية في العمل، تسريع الإجراءات، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة ومحدثة. تتطلب هذه المرحلة استثمارات أكبر في البنية التحتية التقنية وتغييرات في الهياكل التنظيمية لضمان التوافق بين الأنظمة والأقسام.[1]

ثالثا: مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

تُعد مرحلة الإدارة الاستراتيجية قفزة نوعية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تتجاوز مجرد أتمتة العمليات وتكامل الأنظمة لتشمل استخدام التقنيات الإلكترونية لدعم صنع القرارات الاستراتيجية. في هذه المرحلة، لا تقتصر وظيفة التكنولوجيا على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل تمتد لتصبح أداة حيوية لدعم التخطيط الاستراتيجي، تحليل الأداء، وتحديد الاتجاهات المستقبلية. يتم توظيف البيانات والمعلومات المستخرجة من الأنظمة الإلكترونية المتكاملة، وتحليلها باستخدام أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) والتحليلات المتقدمة،

[1] نجم عبود نجم) 2009، "الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض ص 55

لتوفير رؤى عميقة تساعد القيادة على صياغة الاستراتيجيات، تقييم المخاطر، وتخصيص الموارد بفعالية. تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

رابعا: مرحلة الإدارة المعرفية:

تمثل مرحلة الإدارة المعرفية قمة التطور في مسار الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب التركيز على استخدام التقنيات الإلكترونية لدعم إدارة المعرفة والابتكار. في هذه المرحلة المتقدمة، لا تكتفي المؤسسات بجمع البيانات ومعالجتها، بل تسعى إلى تحويلها إلى معرفة قيمة يمكن استغلالها لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على الابتكار. تتضمن هذه المرحلة إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات المعرفية، منصات التعاون، وأنظمة دعم القرار، التي تسهل جمع المعرفة الضمنية والصريحة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها. الهدف هو بناء مؤسسة تعليمية مستمرة، قادرة على توليد أفكار جديدة، تطوير حلول مبتكرة، والاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية. تتطلب هذه المرحلة ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والمشاركة، بالإضافة إلى بنية تحتية تقنية متطورة تدعم عمليات إدارة المعرفة المعقدة.[1]

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الرقمية

يشهد العالم تحولاً جذرياً مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي المتسارع، مما أفرز مفهوماً جديداً للإدارة يُعرف بـ الإدارة الرقمية، تتجاوز الإدارة الرقمية مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية لتشمل إعادة هيكلة شاملة للعمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتبني نماذج قيادية مبتكرة، وإعادة تعريف آليات صنع القرار. هذا التحول ليس مجرد تحديث تقني، بل هو تغيير جذري يؤثر على كافة جوانب العمل المؤسسي، من التخطيط والتنفيذ إلى المتابعة والتقييم.

تُعد الإدارة الرقمية استجابة حتمية لمتطلبات العصر، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتلبية توقعات العملاء المتزايدة في بيئة تتسم

[1] " الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 8، العدد 2، جامعة سعيدة، الجزائر.

بالديناميكية والتعقيد. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل أكاديمي معمق وموسع لخصائص الإدارة الرقمية، مستندة إلى أحدث النظريات والنماذج الإدارية، مع تسليط الضوء على تطبيقاتها العملية وآثارها على الأداء المؤسسي. سيتم التركيز على الأبعاد الهيكلية، التشغيلية، التقنية، السلوكية، والاقتصادية والبيئية، مع توثيق دقيق للمصادر العلمية.

الفرع الأول: الخصائص الهيكلية والتنظيمية

تُحدث الإدارة الرقمية ثورة في الهياكل التنظيمية التقليدية، دافعة نحو نماذج أكثر مرونة واستجابة، وتُعيد تشكيل العلاقات داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية. هذه الخصائص تُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات وتجاوز القيود البيروقراطية.

أولا : تراجع البيروقراطية والجمود الإداري

تُعد البيروقراطية، بتركيزها على القواعد والإجراءات الصارمة والتسلسل الهرمي، عائقاً أمام الابتكار والسرعة في الإدارة التقليدية. في المقابل، تُسهم الإدارة الرقمية بشكل فعال في تراجع البيروقراطية من خلال أتمتة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الاعتماد على الموافقات المتعددة. يتيح هذا التحول تقديم الخدمات على مدار الساعة (7/24) بشفافية عالية، مما يزيل الكثير من التعقيدات ويُحسن من تجربة المستفيدين، كما أن التركيز على الكفاءة والفعالية يقلل من الحاجة إلى الطبقات الإدارية المتعددة، مما يؤدي إلى هياكل تنظيمية أكثر تسطيحاً وأقل تعقيداً.[1]

ثانيا : الهيكل التنظيمي الشبكي واللامركزية

بدلاً من الهياكل الهرمية الصلبة، تعتمد الإدارة الرقمية على الهياكل التنظيمية الشبكية. هذه الهياكل لا تلتزم بالتسلسل الوظيفي التقليدي، بل تعمل على ربط المصالح والأقسام المختلفة بشكل يسهل تدفق المعلومات والخدمات، مما يعزز من التعاون والتنسيق بين الوحدات. يُمكّن

[1] جمعة اسماعيل عياط، الإدارة الالكترونية، دار أمجد لنشر وتوزيع، عمان، 2004، ص19-18

هذا النهج من اللامركزية في اتخاذ القرار، حيث تُمنح الفرق والأفراد صلاحيات أكبر، مما يزيد من سرعتهم في الاستجابة ويُعزز من حس المسؤولية والملكية لديهم. هذا التحول من الهرمية إلى الشبكية يعكس فهماً أعمق بأن المعرفة والخبرة موزعة داخل المؤسسة، وأن الاستفادة منها تتطلب قنوات اتصال مرنة ومفتوحة.

ثالثا: المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف

تُعتبر المرونة خاصية جوهرية للإدارة الرقمية. ففي بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، تحتاج المؤسسات إلى القدرة على التكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة. تُمكن الإدارة الرقمية المؤسسات من الاستجابة بفعالية للأحداث والتغيرات من خلال تقنياتها وشبكاتها، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والتطور المستمر، هذه المرونة لا تقتصر على العمليات الداخلية فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة على إعادة تشكيل نماذج الأعمال، وتطوير منتجات وخدمات جديدة بسرعة، والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة بفعالية.

الفرع الثاني: الخصائص التشغيلية والوظيفية: كفاءة وفعالية بلا حدود

تُعيد الإدارة الرقمية تعريف كيفية إنجاز المهام والوظائف الإدارية، مما يؤدي إلى مستويات غير مسبوقة من الكفاءة والفعالية، ويتجاوز القيود التقليدية للزمان والمكان.

أولا: إدارة بلا مكان ولا زمان

إحدى أبرز خصائص الإدارة الرقمية هي قدرتها على العمل بلا قيود مكانية أو زمانية. يمكن للمستفيدين والعملاء الوصول إلى الخدمات والمهام الإدارية في أي وقت ومن أي مكان، طالما توفر الاتصال بالشبكة. هذا المفهوم، المعروف أيضاً بـ الإدارة المنتشرة، يلغي الحدود الجغرافية والزمنية، ويدعم نماذج العمل المرنة مثل العمل عن بعد، ويضمن الوصول المستمر للخدمات. هذا يفتح آفاقاً جديدة للمؤسسات لخدمة جمهور أوسع وتحقيق انتشار عالمي.[1]

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية–المجموعة العربية التدريب والنشر، مصر، طبعة اولى، 2012، ص21 –22

ثانيا: السرعة الفائقة في الإنجاز واتخاذ القرار

تُعد السرعة الفائقة في إنجاز المهام الإدارية سمة مميزة للإدارة الرقمية. من خلال الأتمتة المتقدمة، ورقمنة العمليات، وتدفق المعلومات الفوري، يتم تسريع العمليات بشكل كبير، مما يقلل من الوقت المستغرق في الإجراءات الروتينية ويزيد من كفاءة الأداء العام. هذه السرعة تمتد أيضاً إلى اتخاذ القرار، حيث تُمكن الإدارة الرقمية من جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي، مما يوفر رؤى سريعة ودقيقة تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب، وهو أمر حيوي في بيئة الأعمال سريعة التغير.[1]

ثالثا: إدارة الملفات الحيوية

بدلاً من التركيز على الأرشفة التقليدية وتكديس الوثائق، تُركز الإدارة الرقمية على إدارة الملفات الحيوية. هذا يعني التركيز على استخدام المعلومات وتحديثها باستمرار، وجعلها متاحة للوصول والتحليل الفوري، بدلاً من مجرد تخزينها بشكل سلبي. تتيح الأنظمة الرقمية تتبع التغييرات، والتحكم في الإصدارات، والوصول السريع إلى أحدث المعلومات، مما يعزز من دقة العمليات ويقلل من الأخطاء الناجمة عن استخدام معلومات قديمة.

رابعا: الاعتماد على النظم الافتراضية

تتبنى الإدارة الرقمية بشكل كبير النظم والعمليات الافتراضية. هذا يشمل تسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية التي تتجاوز النهج المكاني الضيق للإدارة التقليدية. من خلال المنصات السحابية، والاجتماعات الافتراضية، والفرق الموزعة جغرافياً، تُمكن الإدارة الرقمية المؤسسات من العمل بكفاءة دون الحاجة إلى وجود مادي دائم، مما يقلل التكاليف ويزيد من نطاق

[1] بلحاكم مصطفى، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المالية والأسواق، مستغانم، ص 106

العمليات. هذا التحول نحو الإدارة الافتراضية يُعد معياراً لتقييم رقي المنظمات وقدرتها على التكيف مع التطورات الرقمية.[1]

الفرع الثالث: الخصائص التقنية والمعرفية: الابتكار والذكاء

تُعد التقنيات المتقدمة والمعرفة المتطورة الركيزة الأساسية للإدارة الرقمية، حيث تُمكنها من تحقيق مستويات جديدة من الابتكار والذكاء في العمليات الإدارية.

أولا: إدارة اللاملموس

تُعرف الإدارة الرقمية بأنها إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية، هذا المفهوم يشير إلى التركيز على إدارة الأصول غير المادية مثل البيانات، المعلومات، المعرفة، العلامات التجارية الرقمية، والعلاقات الافتراضية، بدلاً من التركيز التقليدي على الأصول المادية. تعتمد هذه الإدارة على توظيف "العقول الرقمية" والتقنيات الرقمية والفضاءات الرقمية، مما يجعل المعرفة والابتكار محركات رئيسية للقيمة. [2]

ثانيا: العقول الرقمية والذكاء الاصطناعي

تستمد الإدارة الرقمية قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي، وتعتمد بشكل متزايد على توظيف العقول الرقمية والذكاء الاصطناعي (AI) في عملياتها. يشمل ذلك استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي للتحليل التنبؤي، وأتمتة المهام المعقدة، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين تجربة العملاء. هذه التقنيات تُمكن المؤسسات من معالجة كميات هائلة من البيانات، واكتشاف الأنماط الخفية، وتقديم حلول مبتكرة لم تكن ممكنة في السابق.

[1] المرجع نفسه، ص 106

[2] بلحاكم مصطفى، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص107

ثالثا : التحليل الرقمي والبيانات الضخمة

في ظل الإدارة الرقمية، يُصبح التحليل الرقمي والبيانات الضخمة أدوات حيوية لفهم سلوك العملاء، والأنماط السوقية، والأداء التشغيلي. يتم تحليل الحجم الهائل من البيانات المتاحة عبر التطبيقات الرقمية لتقديم رؤى عميقة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية، وتقديم تحليل مقارن للمنافسين، وتوصيات لتحقيق أداء أفضل. هذا لا يقتصر على البيانات الداخلية للمؤسسة، بل يشمل أيضاً البيانات الخارجية من وسائل التواصل الاجتماعي، والأسواق، والمصادر المفتوحة، مما يوفر صورة شاملة ودقيقة للبيئة التنافسية.

الفرع الرابع : الخصائص السلوكية والاجتماعية: بناء الثقة والتعاون

تُحدث الإدارة الرقمية تحولاً في التفاعلات البشرية، وتُعزز من الشفافية، وتُركز على بناء الثقة والتعاون داخل المؤسسة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين.

أولا: الشفافية المطلقة والانفتاح

تتميز الإدارة الرقمية بـ الشفافية المطلقة والانفتاح، مما يكسر حواجز السرية التقليدية ويساهم في بناء الثقة بين الأطراف المعنية [2]. من خلال توفير الوصول السهل إلى المعلومات، والتقارير الدورية، وقنوات الاتصال المفتوحة، تُعزز الإدارة الرقمية من المساءلة وتقلل من فرص الفساد وسوء الفهم. هذا يخلق بيئة عمل أكثر صدقاً وإنتاجية، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من عملية صنع القرار.

ثانيا : التفاعلية الفورية مع العملاء والموظفين

تتيح الإدارة الرقمية التفاعلية الفورية مع العملاء والموظفين عبر المنصات الرقمية. هذا يشمل الاستجابة اللحظية للاستفسارات، وتقديم الدعم الفني، وجمع الملاحظات، مما يعزز من ولاء العملاء ورضا الموظفين. تُمكن هذه التفاعلية المؤسسات من فهم متطلبات العملاء بشكل أفضل، والاستجابة لها بسرعة، وبناء علاقات قوية ومستدامة. كما تُعزز من مشاركة الموظفين وتفاعلهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تحفيزاً وتعاوناً.

ثالثا : التركيز على تجربة المستخدم

من خلال التحليل الرقمي والتفاعلية الفورية، تُركز الإدارة الرقمية بشكل كبير على تجربة المستخدم والتركيز على العملاء يتم تصميم الحلول الرقمية بناءً على انطباعات العملاء وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل وتتجاوز توقعاتهم. هذا النهج لا يقتصر على العملاء الخارجيين فحسب، بل يمتد ليشمل الموظفين كـ "عملاء داخليين"، حيث يتم تحسين تجربتهم مع الأنظمة والعمليات الرقمية لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الفرع الخامس : الخصائص الاقتصادية والبيئية: الكفاءة والاستدامة

تُقدم الإدارة الرقمية فوائد اقتصادية وبيئية كبيرة، مما يجعلها خياراً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى إلى الكفاءة والاستدامة.

أولا: خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة

تساهم الإدارة الرقمية في خفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير. فبالتحول إلى الشكل الإلكتروني، يتم الاستغناء عن الكثير من التكاليف المرتبطة بالورق، والحبر، والطباعة، والتخزين المادي، واليد العاملة التقليدية التي كانت تُخصص للمهام الروتينية. كما أن أتمتة العمليات تُقلل من الأخطاء، وتُحسن من جودة المخرجات، وتُزيد من سرعة الإنجاز، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق وفورات مالية كبيرة على المدى الطويل.[1]

ثانيا: الاستدامة البيئية (الإدارة الخضراء/بلا ورق)

من خلال تقليل الاعتماد على الورق والموارد المادية، تُساهم الإدارة الرقمية في تحقيق الاستدامة البيئية هذا لا يقلل فقط من ميزانية الشركة، بل يدعم أيضاً ترشيد استهلاك الموارد

[1] بلحاكم مصطفى، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص110

الطبيعية، ويُقلل من البصمة الكربونية للمؤسسة. تُعرف هذه الخاصية أحياناً بـ الإدارة الخضراء أو الإدارة بلا ورق وهي تعكس التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

المطلب الثالث: التمييز بين الإدارة الرقمية وغيرها من المفاهيم المشابهة

إن الحديث عن الإدارة الإلكترونية يستلزم ضبط مختلف الجوانب، بداية بتناول مختلف التعريفات التي تناولها الباحثون والمهتمون، لمحاولة تحديد مفهوم للإدارة الإلكترونية، في ظل التطور الذي يعرفه قطاع التكنولوجيا المعلومات وانعكاساته على المرفق العمومي. فهذا التوجه نحو الإدارة الرقمية وتجاوز التنظيم التقليدي أفرز عدة خصائص ميزت التعامل الإلكتروني للعلاقة بين الإدارة والمرتفقين. في المقابل فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية ينطوي على عدة أبعاد تسعى الإدارة من ورائها للوصول إليها، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ الإدارة الإلكترونية. فالرقميات تمثل رافعة حقيقية للتغيير والتنمية، لذا يتعين إيلاؤها اهتماما خاصا على أعلى المستويات في هرم الدولة باعتبارها محفزا للتحولات المهيكلة وذات الأثر القوي فالإدارة الإلكترونية تعتبر من المفاهيم الحديثة، وهي نتاج مواكبة الإدارة للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات التي شهدها العالم، وهذا ما أدى إلى الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى العصرنة والتحديث أو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، هذا وسنتناول في هذا التقرير الفرق الجوهري بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية. [1].

يُلاحظ وجود تداخل واضح بين مفهومي الإدارة الرقمية والإدارة الإلكترونية، حيث يستخدم العديد من الباحثين المصطلحين للدلالة على المعنى ذاته، باعتبار أن الإدارة الرقمية تمثل امتدادًا للإدارة الإلكترونية أو أحد تجلياتها الحديثة. وفي هذا السياق، تُعرَّف الإدارة الرقمية بأنها استراتيجية إدارية حديثة تهدف إلى عصرنة المعلومات وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات، من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، وتوظيف

[1] التقرير العام للنموذج التنموي الجديد للمغرب، أبريل 2021، ص135

الموارد المادية والبشرية والمعنوية ضمن بيئة إلكترونية متطورة، بما يحقق الكفاءة في استخدام الوقت والمال والجهد، مع ضمان جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المنشودة [1].

كما تُعرَّف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل مختلف الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى خدمات إلكترونية تُنجز بسرعة ودقة، مع تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. ومن هذا المنطلق، تُعد الإدارة الإلكترونية نظامًا إداريًا يعتمد على توظيف الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسات. ويرى بعض المختصين أن الإدارة الإلكترونية تُجسد مفهوم "الإدارة بلا ورق"، حيث تعتمد على البريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية، والرسائل الصوتية، وأنظمة المتابعة الآلية، بهدف تسريع إنجاز المعاملات وتحقيق فعالية أكبر في الأداء الإداري.

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الإدارة الرقمية والإدارة الإلكترونية، يتضح وجود خلط كبير بين المصطلحين، ويُعزى ذلك إلى عدة أسباب، من أبرزها اختلاف المداخل الفكرية والنظريات المعاصرة في تفسير المفهومين، إضافة إلى التشابه الكبير بينهما من حيث الطابع الرقمي والتكنولوجي، فضلًا عن قلة الدراسات والمراجع التي تناولت أوجه الاختلاف بينهما بصورة دقيقة.

وفي هذا الإطار، تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الإنترنت، في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بغرض تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية. كما ينظر إليها بعض الباحثين باعتبارها أسلوبًا إداريًا حديثًا يقوم على تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين الإداري، مع ضمان السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، تمهيدًا للانتقال نحو الحكومة الإلكترونية[2].

[1] عبد اللاوي، عبد السلام. (2017). أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمات العمومية بالجزائر. صوت القانون، ص62.

[2] وداد بورصاص. (2018). تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ص62

وفي السياق ذاته، تشير وداد بورصاص (2018) إلى أن الإدارة الإلكترونية تتمثل في تحويل مختلف الأعمال والأنشطة المؤسسية إلى أعمال إلكترونية من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يحقق المرونة، وحسن استغلال الموارد، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية، فإن الإدارة الإلكترونية تُعد أكثر شمولًا واتساعًا من الإدارة الرقمية، إذ إن الأخيرة تُعتبر جزءًا أو أداة من أدوات الإدارة الإلكترونية. وفي هذا السياق، أوضح العماري (2022) أن الإدارة الرقمية تساهم في التحول نحو مجتمع متطور رقميًا، في حين تتولى الإدارة الإلكترونية قيادة هذا التحول والإشراف عليه. وبالتالي، فإن الإدارة الرقمية تمثل وسيلة داعمة للإدارة الإلكترونية، تساعدها على تطبيق وظائفها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية[1].

كما يرى زيادة (2021) أن الإدارة الرقمية تهدف إلى اكتشاف وتطوير الأدوات والأساليب الضرورية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري بفعالية، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات الرقمية الحديثة[2].

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل منهجية إدارية متكاملة تعتمد على استخدام الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، في حين أن الإدارة الرقمية تُعنى بشكل أكبر بالتحول الرقمي وتطوير أدوات المعرفة والابتكار الرقمي. وعليه، فإن الاختلاف بين المفهومين يكمن في طبيعة الوظائف والأهداف التي يسعى كل منهما إلى تحقيقها، رغم وجود نقاط تقاطع بينهما في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

[1] لعماري، س. (2022). "دور إلدارة الرقمية في دعم إلدارة إللكترونية". دراسات أكاديمية ص67

[2] " .Salhi, N. (2013)متطلبات نجاح الحكومة إللكترونية في الدولة القومية : تجربة الجزائر". مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة ص 88

المبحث الثاني: مكونات الإدارة الرقمية

شهد العصر الحديث تطورًا سريعًا في أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، مما أدى إلى مراجعة الأشكال شهد العصر الحديث تطورًا سريعًا التقليدية للإدارة والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية أو الرقمية. هذا التحول يهدف إلى توفير فرص كبيرة للنجاح، وزيادة الفعالية والشفافية في تقديم الخدمات بسرعة، واختراق الحدود الزمانية والمكانية، وتحقيق التفاعل الآني.

تعد الإدارة الرقمية ثمرة من ثمار الإنجازات التقنية في العصر الحديث، وقد أدت التطورات في مجال الاتصالات والابتكار إلى التفكير الجاد من قبل الحكومات في الاستفادة من إنجازات الثورة التقنية باستخدام تقنيات متطورة.

تهدف الإدارة الرقمية إلى حل العديد من المشكلات التي تواجه المواطنين في الإدارات، مثل الوقوف في طوابير طويلة، وذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسوب الآلي في مجال الخدمات ودعم تطوير الطرق التقليدية.

تسعى الدول، ومنها الجزائر، إلى ترسيخ ثقافة التحسين في مؤسساتها الخدمية والتجارية، وتعمل باستمرار على تبني أحدث المناهج التسييرية والأنظمة الإدارية المرتكزة على أحدث تقنيات الاتصالات والعالم لتحسين الخدمات المحلية [1]

المطلب الأول: المكونات التقنية للإدارة الرقمية

تُعد الإدارة الرقمية منظومة إدارية حديثة تقوم على التكامل والتفاعل بين مجموعة من المكونات التقنية والتنظيمية التي تعمل بصورة مترابطة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال الإدارية. ويعتمد نجاح الإدارة الرقمية على توفر بنية تقنية متكاملة تضم الأجهزة والمعدات، ووسائل الاتصال والشبكات، إضافة إلى البرمجيات والتطبيقات الرقمية المختلفة، حيث تمثل هذه العناصر الدعامة الأساسية التي تُمكّن المؤسسات من إدارة أعمالها إلكترونيًا وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع

[1] أرووف، راضية. تاريخ غير معروف. الإدارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية. جامعة غرداية ص 111

الفرع الأول: الأجهزة والمعدات

تُعرف الأجهزة والمعدات بأنها المكونات المادية الصلبة التي تعتمد عليها الإدارة الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإلكترونية. وقد شكلت هذه الأجهزة منذ ظهور الحاسوب الأساس المادي لنظم المعلومات، إذ لا يمكن تشغيل أي نظام رقمي أو تنفيذ أي عملية إلكترونية دون وجود بنية مادية قادرة على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وإخراجها بصورة دقيقة وسريعة[1].

وتتكون الأجهزة والمعدات من عدة عناصر رئيسية، تتمثل فيما يلي:

أولا: أجهزة الإدخال

تُستخدم أجهزة الإدخال في إدخال البيانات والمعلومات والأوامر إلى الحاسوب من أجل معالجتها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام. وتُعد هذه الأجهزة وسيلة الاتصال المباشر بين المستخدم والنظام الرقمي، حيث تُمكن الموظفين والعاملين من إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالأنشطة الإدارية.

ومن أبرز أجهزة الإدخال:

- لوحة المفاتيح .
- الفأرة .
- الماسح الضوئي .
- الشاشات اللمسية .
- الكاميرات الرقمية .
- أجهزة قراءة البطاقات والرموز الإلكترونية .

[1] – إيمان الفاصل السمراني، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 129–

وتكمن أهمية هذه الأجهزة في تسهيل عملية جمع البيانات وإدخالها بدقة وسرعة، مما يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري وتقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي التقليدي.

ثانيا: أجهزة الإخراج

تتمثل أجهزة الإخراج في الوسائل المستخدمة لإظهار نتائج معالجة البيانات والمعلومات للمستخدمين، سواء في صورة مطبوعة أو مرئية أو صوتية. وتساعد هذه الأجهزة الإدارة في متابعة النتائج والتقارير واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات المعالجة.

ومن أهم أجهزة الإخراج:

- الشاشات الإلكترونية .
- الطابعات بمختلف أنواعها .
- أجهزة العرض الضوئي .
- السماعات وأجهزة الإخراج الصوتي .

وتساهم أجهزة الإخراج في تسهيل عرض المعلومات والتقارير الإدارية بطريقة واضحة ومنظمة، بما يدعم عملية الاتصال الإداري ويساعد في سرعة اتخاذ القرار[1].

ثالثا : وحدة المعالجة المركزية

تُعد وحدة المعالجة المركزية، المعروفة اختصارًا بـ(CPU) ، العنصر الأساسي في الحاسوب، حيث تُشرف على تنفيذ التعليمات ومعالجة البيانات وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة. وتُوصف هذه الوحدة بأنها "عقل الحاسوب" نظرًا لدورها المحوري في التحكم بمختلف مكونات النظام الإلكتروني.

وتتمثل وظائف وحدة المعالجة المركزية في:

- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات .
- تنفيذ البرامج والتعليمات .

[1] المرجع نفسه ص 129

- التحكم في تدفق البيانات بين مختلف الوحدات .
- إدارة العمليات الحسابية والمنطقية .

وتؤثر كفاءة وحدة المعالجة المركزية بصورة مباشرة على سرعة أداء الأنظمة الرقمية وقدرتها على إنجاز المهام الإدارية بكفاءة عالية.

رابعا : وحدات ووسائط التخزين

تُستخدم وحدات التخزين لحفظ البيانات والمعلومات والبرامج، سواء بصورة مؤقتة أو دائمة، مما يسمح باسترجاعها واستخدامها عند الحاجة. وتنقسم وسائط التخزين إلى تخزين داخلي يتمثل في الذاكرة الرئيسية، وتخزين خارجي يتمثل في الوحدات الثانوية.

ومن أهم وسائط التخزين:

- الأقراص الصلبة .
- الأقراص الضوئية .
- وحدات التخزين المحمولة .
- الأشرطة الممغنطة .
- خدمات التخزين السحابي .

وتكمن أهمية وحدات التخزين في الحفاظ على البيانات الإدارية وحمايتها من الضياع، إضافة إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات واسترجاعها بسرعة عند الحاجة.

الفرع الثاني : الاتصالات والشبكات

تُعد شبكات الاتصال من أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الرقمية، إذ تُمكن المؤسسات من تبادل البيانات والمعلومات بسرعة وكفاءة بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع. كما تُساهم في تحقيق الترابط والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يساعد على تحسين الأداء الإداري وتسهيل إنجاز الأعمال.

وتُعرف شبكات الاتصال بأنها مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تُستخدم لنقل البيانات والمعلومات بين أجهزة الحاسوب المختلفة داخل المؤسسة أو خارجها[1].

وتنقسم وسائل الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين:

أولا : الوسائط السلكية

تعتمد الوسائط السلكية على استخدام الكابلات والأسلاك لنقل البيانات والمعلومات بين الأجهزة المختلفة، وتتميز بالاستقرار والسرعة العالية في نقل البيانات.

ومن أبرز أنواعها:

- الأسلاك المحورية .
- الأسلاك المزدوجة .
- الألياف البصرية .

وتتميز هذه الوسائط بدرجة عالية من الأمان والدقة، كما تُستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الكبرى التي تتطلب شبكات اتصال مستقرة وفعالة.

ثانيا :الوسائط اللاسلكية

تعتمد الوسائط اللاسلكية على استخدام الموجات الكهرومغناطيسية في نقل البيانات دون الحاجة إلى أسلاك، مما يوفر مرونة كبيرة في الاتصال وسهولة في التنقل.

ومن أهم تقنيات الاتصال اللاسلكي:

- شبكات الواي فاي .
- الميكروويف .
- الأقمار الصناعية .
- شبكات الهاتف المحمول .

[1] عادل حرحوش المقرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقا ا العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 24- 25.

وقد ساهمت هذه الوسائط في تعزيز مفهوم الإدارة الرقمية من خلال تسهيل الاتصال الفوري بين مختلف الوحدات الإدارية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما أدى إلى تسريع تدفق المعلومات وتحسين جودة الخدمات.

الفرع الثالث : البرمجيات

تُعتبر البرمجيات العنصر الذي يمنح الأجهزة الرقمية القدرة على أداء وظائفها المختلفة، حيث تتضمن مجموعة البرامج والتعليمات التي تُستخدم لتشغيل الحاسوب وإدارة العمليات الإلكترونية داخل المؤسسة[1].

وتنقسم البرمجيات إلى نوعين أساسيين:

أولا: برامج النظام :

تشمل برامج النظام البرمجيات الأساسية المسؤولة عن تشغيل الحاسوب وإدارة موارده المختلفة، حيث تعمل كحلقة وصل بين المستخدم والمكونات المادية.

ومن أبرز برامج النظام:

- نظم التشغيل .
- برامج إدارة الشبكات .
- برامج الحماية والأمن الإلكتروني .
- أدوات البرمجة والتطوير .

وتُساعد هذه البرامج في تنظيم عمل الأجهزة وضمان استقرار الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

ثانيا: برامج التطبيقات

تتمثل برامج التطبيقات أيضا في البرامج المصممة لخدمة المستخدمين وإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة، حيث تُستخدم في تنفيذ العمليات اليومية للمؤسسة.

ومن أهم تطبيقاتها:

- برامج البريد الإلكتروني .

[1] ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقا ا العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2005، ص ص –24 25

- برامج إدارة قواعد البيانات .
- برامج إدارة المشروعات .
- برامج التجارة الإلكترونية .
- برامج المحاسبة والموارد البشرية .
- تطبيقات الإنترنت والإنترانت والإكسترانت .

وتُساهم هذه البرمجيات في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال، إضافة إلى تحسين دقة المعلومات وسرعة تداولها[1].

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة الرقمية تقوم على تكامل مجموعة من العناصر التقنية والتنظيمية التي تعمل معًا بصورة مترابطة لتحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسات. فالأجهزة والمعدات توفر البنية المادية اللازمة، بينما تُسهم شبكات الاتصال في تسهيل تدفق المعلومات، في حين تمثل البرمجيات الأداة الأساسية لتشغيل الأنظمة وتنفيذ العمليات الإدارية. ومن ثم، فإن نجاح الإدارة الرقمية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على توفير هذه المكونات وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

المطلب الثاني: المكونات البشرية للإدارة الرقمية

يُعد العنصر البشري من أهم مكونات الإدارة الإلكترونية، إذ يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنظمة والتطبيقات الرقمية داخل المؤسسة. ويُقصد به الخبراء والمتخصصون العاملون في مجال المعرفة وتقنيات المعلومات، الذين يشكلون البنية الإنسانية والتنظيمية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. كما يُنظر إليهم باعتبارهم صُنّاع المعرفة والمسؤولين عن إدارة رأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة، حيث يتولون مهام التخطيط والإشراف والتنفيذ والتطوير في البيئة الرقمية[2].

[1] المرجع نفسه ص 26

[2] عبد السلام، محمد) .2017 .(الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحول الرقمي .دار الفكر الجامعي ص 44

لا يمكن لأي نظام تقني أن يحقق أهدافه دون وجود العنصر البشري المؤهل والمدرب. تتمثل المتطلبات البشرية في توفير الكوادر البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة وإدارة الأنظمة الإلكترونية بفعالية. يتطلب ذلك استثماراً مستمراً في برامج التدريب والتأهيل للموظفين على جميع المستويات الإدارية، بدءاً من المستخدمين النهائيين وصولاً إلى المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. يجب أن تركز هذه البرامج على تنمية المهارات الرقمية، وتعزيز الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وتأهيل الموظفين للتعامل مع بيئة العمل الرقمية المتغيرة. إن بناء قدرات بشرية قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية هو عامل حاسم لضمان استمرارية ونجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية والمواطنين، ويشجع على تبني الخدمات الإلكترونية، ويقلل من المخاطر القانونية المرتبطة بالتحول الرقمي.[1]

ويشمل العنصر البشري مجموعة من الفئات الوظيفية المتخصصة، من أبرزها:

الفرع الأول : المديرون والوكلاء والمساعدون

تتمثل مهام هذه الفئة في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويتطلب العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية امتلاك هذه الفئة لمهارات تقنية ومعرفية حديثة، سواء من خلال التأهيل الأكاديمي أو عبر الدورات التدريبية المتخصصة في استخدام الحاسوب، والشبكات، ووسائل الاتصال الحديثة، ونظم المعلومات الإدارية[2].

يُعتبر المبرمجون أيضا من العناصر التقنية الأساسية في الإدارة الإلكترونية، حيث تتمثل وظيفتهم في تحويل احتياجات الإدارة ومتطلباتها إلى برامج وتطبيقات قابلة للتنفيذ باستخدام لغات البرمجة المختلفة. ويقومون بتطوير الأنظمة الإلكترونية وصيانتها وتحديثها

[1] فريجة رمزي بهاء الدين، 2019، "الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01

[2] العماري، أحمد) .2022 .(الإدارة الرقمية ودورها في تطوير المؤسسات الحديثة .دار اليازوري العلمية.

بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العمل.

الفرع الثاني : ضابط البيانات

يختص ضابط البيانات بإدارة البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، حيث يعمل على حفظها وتنظيمها وتصنيفها، بالإضافة إلى تصميم قواعد البيانات وملفات المعلومات. كما يتولى مهمة مراقبة تدفق البيانات والتأكد من سلامتها واكتمالها، مع تحديد البيانات الناقصة وتزويد الإدارة والمشغلين بالمعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار[1].

الفرع الثالث: المشغل أو المحرر

يُقصد بالمشغل أو المحرر الشخص المسؤول عن تشغيل الحاسوب والتعامل المباشر مع الأنظمة الإلكترونية، حيث يقوم بإدخال البيانات والمعلومات إلى النظام، بالإضافة إلى استخراج النتائج والتقارير المطلوبة. كما يُعد حلقة وصل مباشرة بين الإدارة والمبرمجين، نظرًا لدوره في متابعة تنفيذ العمليات الإلكترونية اليومية داخل المؤسسة[2].

ومن خلال ما سبق، يتضح أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في نجاح الإدارة الإلكترونية، إذ لا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة دون وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة. ولذلك، تحرص المؤسسات الحديثة على الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية وتطوير قدراتها التقنية، باعتبارها أساس نجاح التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسساتي.

[1] وداد بورصاص2018 .(الإدارة الإلكترونية والتحول نحو الإدارة الرقمية .مجلة الدراسات الإدارية، العدد 12

[2] زيادة، خالد) .2021 .(الإدارة الرقمية وإدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة .دار المناهج للنشر والتوزيع ص 55.

الفصل الثاني

مظاهر تحسين الخدمة العمومية ومعيقات تطبيقها

تُعد الخدمة العمومية ركيزة أساسية في بناء الدول الحديثة وتحقيق رفاهية مواطنيها، إذ تمثل الواجهة التي تتفاعل من خلالها الدولة مع المجتمع، ومرآة تعكس مدى كفاءة وفعالية الأداء الحكومي. في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاجتماعي والاقتصادي، أضحى تحسين جودة الخدمة العمومية ضرورة حتمية وليست مجرد خيار إداري. يهدف هذا التحسين إلى تلبية تطلعات المواطنين المتزايدة، وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن، فضلاً عن دعم التنمية الشاملة والمستدامة.

المبحث الأول: مظاهر تحسين الخدمة العمومية

لقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم تحسين الخدمة العمومية، والذي تجسد في تبني العديد من الدول، لاسيما في المنطقة العربية، استراتيجيات وبرامج طموحة تهدف إلى عصرنة الإدارة العامة وتطوير آليات تقديم الخدمات. تتجلى هذه المظاهر في مجموعة واسعة من الإصلاحات التي لا تقتصر على الجانب الإجرائي فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب التنظيمية، التكنولوجية، والبشرية. من أبرز هذه المظاهر، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، التي أصبحت تمثل حجر الزاوية في جهود التحديث، من خلال تبسيط الإجراءات، تقليص الآجال، وتحسين الشفافية والفعالية في تقديم الخدمات

المطلب الأول: علاقة الإدارة الرقمية بالخدمة العمومية

جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن ومن خلال هذا تتبين العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن ويكون عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورقمنه الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تخدم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث

يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتماد كبير على شبكة الإنترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة المعلومات متكاملة[1] .

يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية من خلال العمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية وتربط جميع الخدمات والإجراءات الحكومية، مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفض الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الالكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل لتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

فقد جسدت الجزائر إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية، إيمانا منها بأنها الحل الناجح لعصرنة الخدمة العمومية والرقي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام عند الجمهور، هذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جدا مما تسبب في فقدان الثقة بسبب تلبية حاجات المواطنين واستغال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية. ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحريات المواطنين وانبعاث مجتمع مدني واعي ومتعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات إليه ملزمة بتطبيق النظام الالكتروني سعيا لتحقيق النوعية والجودة وارضاء رغبات الأفراد[2] .

إن رقمنه الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل. على ضمان مشاركة فعلية للمستفيدين من الخدمات الإلكترونية

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شركات الادارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط عربية، عمان، 2005، ص125

[2] سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2017، ص22

ولن يطبق ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم الدخول إلى شبكة الإنترنت، فالإدارة الإلكترونية هي أداة لتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية إلى الخدمات الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات والاهتمام بالتفكير الإبتكاري بأساليبه المتعددة .إن الإدارة الإلكترونية هي أداة لتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والإتصال، فقد أدت إلى الإنتقال من الخدمات الورقية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، فتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالإعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات[1].

المطلب الثاني: أثر الإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية

أصبحت الإدارة الرقمية من أبرز الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في العصر الحالي لتحقيق التطور الإداري والتنظيمي، وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية المتسارعة وانتشار استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في مختلف المجالات. فلم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في تسيير أعمالها، بل أصبحت تسعى إلى تبني أنظمة رقمية متطورة تساعدها على تحسين الأداء وتطوير الخدمات وتحقيق الكفاءة والفعالية.

وتبرز أهمية الإدارة الرقمية في كونها تمثل أداة استراتيجية لتحديث المؤسسات ومواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، إذ تُساهم في تسريع العمليات الإدارية، تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية في العمل الإداري. كما أصبحت الإدارة الرقمية معيارًا أساسيًا لقياس مدى تطور المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

[1] المرجع نفسه الصفحة 22

تُعدّ الكفاءة الإدارية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وقد ساهمت الإدارة الرقمية بشكل كبير في تطوير الأداء الإداري ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسات العمومية والخاصة. فالإدارة الرقمية تعتمد على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، مما يساعد على اختصار الوقت وتقليل الجهد المبذول في إنجاز الأعمال[1].

وتُساهم الأنظمة الرقمية في أتمتة الإجراءات الإدارية، حيث يتم تنفيذ العديد من العمليات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل اليدوي، مثل معالجة البيانات، إصدار الوثائق، تنظيم الأرشيف، ومتابعة الملفات الإدارية. ويساعد ذلك على تقليل الأخطاء البشرية التي قد تنتج عن العمل التقليدي، وبالتالي تحسين دقة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة.

كما تسمح الإدارة الرقمية بتوفير المعلومات بسرعة وسهولة بين مختلف الأقسام والإدارات، الأمر الذي يعزز التنسيق الإداري ويسهل عملية التواصل الداخلي داخل المؤسسة. فبدل الاعتماد على المراسلات الورقية التي تتطلب وقتًا طويلًا، أصبحت المعلومات تنتقل إلكترونيًا بشكل فوري، مما يرفع من سرعة اتخاذ القرار الإداري[2].

ومن جهة أخرى، تساعد الإدارة الرقمية على تحسين الرقابة الإدارية ومتابعة سير العمل داخل المؤسسة، حيث يمكن للإدارة العليا مراقبة أداء الموظفين ومتابعة تنفيذ المهام إلكترونيًا من خلال أنظمة التسيير الحديثة. كما توفر هذه الأنظمة تقارير دقيقة تساعد المسؤولين على تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أكدت العديد من الدراسات الجامعية أن الإدارة الرقمية تساهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير أساليب العمل التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين فعالية المؤسسة وزيادة

[1] بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2022 ص 41

[2] محمودي حمزة، التحول الرقمي في الإدارة العامة وتحدياته القانونية، جامعة الوادي، الجزائر، 2025 ص 69

إنتاجيتها. كما أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الحديثة ومواجهة المنافسة المتزايدة في مختلف القطاعات[1].

كما تعتبر الإدارة الرقمية وسيلة فعالة لتقليل التكاليف الإدارية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة. فالإدارة التقليدية تعتمد بشكل كبير على الورق والطباعة والأرشفة اليدوية، وهو ما يتطلب نفقات مالية كبيرة تتعلق بشراء المستلزمات المكتبية وحفظ الوثائق وصيانتها[2].

أما الإدارة الرقمية فتعمل على تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية من خلال استخدام الأرشفة الإلكترونية والملفات الرقمية، مما يساهم في تقليل تكاليف الطباعة والتخزين والحفظ. كما تساعد على الاقتصاد في الوقت والجهد من خلال تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل عدد الخطوات اللازمة لإنجاز المعاملات.

ومن أبرز الجوانب التي تقلل فيها الإدارة الرقمية من التكاليف تقليل الحاجة إلى التنقل والاجتماعات الحضورية، حيث أصبح بالإمكان عقد الاجتماعات عن بعد باستخدام تطبيقات الاتصال الرقمي، إضافة إلى إمكانية إنجاز العديد من الخدمات إلكترونيًا دون الحاجة إلى التنقل بين الإدارات.

كما تساعد الإدارة الرقمية على تقليل تكاليف الموارد البشرية، إذ تسمح بأتمتة العديد من المهام الروتينية التي كانت تتطلب عددًا كبيرًا من الموظفين. ويساهم ذلك في توجيه الموارد البشرية نحو الأعمال الأكثر أهمية وإنتاجية داخل المؤسسة[3].

[1] عبد الرزاق فرج بن حليم، "أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الشاملة، 2025. ص 90

[2] موسى إكرام، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، مذكرة جامعية، جامعة مستغانم، 2024 ص 35

[3] بن عمور كريمة وآخرون، "قراءة حول تجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، 2019. ص21-22

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني الأنظمة الرقمية بهدف تحسين الأداء وتقليل النفقات التشغيلية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي يشهدها العالم المعاصر. ولذلك أصبحت الإدارة الرقمية استثمارًا استراتيجيًا يساعد المؤسسات على تحقيق الكفاءة الاقتصادية وضمان الاستمرارية والتطور.

يعتبر تحسين جودة الخدمات من أهم الأهداف التي تسعى اليها الإدارة الرقمية التي تقدم للمواطنين أو العملاء أو المستفيدين. فالتكنولوجيا الرقمية ساهمت في تطوير طرق تقديم الخدمات وجعلها أكثر سرعة ودقة ومرونة مقارنة بالإدارة التقليدية.

وتتيح الإدارة الرقمية للمستفيدين إمكانية الحصول على الخدمات إلكترونيًا في أي وقت ومن أي مكان، دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار الطويل داخل الإدارات. وقد أدى ذلك إلى رفع مستوى رضا المستفيدين وتحسين العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي[1].

كما تُساهم الإدارة الرقمية في تسريع معالجة الملفات والطلبات، حيث يتم تنفيذ الإجراءات إلكترونيًا بطريقة منظمة ودقيقة، مما يقلل من التأخير الإداري ويضمن تقديم الخدمة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء وتحسين دقة المعلومات المقدمة للمستفيدين.

وفي قطاع التعليم العالي مثلًا، ساهمت الإدارة الرقمية في تطوير الخدمات الجامعية من خلال التسجيل الإلكتروني، التعليم عن بعد، إدارة نتائج الامتحانات إلكترونيًا، وتسهيل التواصل بين الإدارة والطلبة. كما ظهرت تطبيقات رقمية حديثة تساعد على تحسين الخدمات الصحية، البنكية، والتجارية في مختلف المؤسسات.

[1] سميعة مهدي حسن وآخرون، "دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، 2016.ص 52

وتساعد الإدارة الرقمية كذلك على توفير قواعد بيانات حديثة ومنظمة تسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة المقدمة. كما تسمح المؤسسات بتلقي شكاوى واقتراحات المستفيدين إلكترونيًا والعمل على تحسين الخدمات باستمرار[1].

تُساهم الإدارة الرقمية بشكل كبير في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات والحد من مظاهر الفساد الإداري والبيروقراطية التي تعيق تطور العمل الإداري. فالإدارة التقليدية غالبًا ما تتسم بالتعقيد وكثرة الإجراءات وتأخر إنجاز المعاملات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء الإداري وانتشار بعض الممارسات السلبية.

أما الإدارة الرقمية فتعتمد على الأنظمة الإلكترونية التي توثق جميع العمليات والمعاملات بطريقة دقيقة وواضحة، مما يسمح بتتبع الإجراءات ومراقبة سير العمل داخل المؤسسة. ويساعد ذلك على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة الإدارية[2].

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الاتصال المباشر بين الموظف والمستفيد، وهو ما يحد من ظواهر الرشوة والمحسوبية والوساطة. إضافة إلى ذلك، تساعد الإدارة الرقمية على ضمان تكافؤ الفرص بين جميع المستفيدين من الخدمات الإدارية.

وتُساهم الإدارة الرقمية أيضًا في تبسيط الإجراءات الإدارية والتقليل من التعقيدات البيروقراطية، حيث يتم إنجاز المعاملات إلكترونيًا في وقت قصير ووفق خطوات واضحة ومنظمة. وقد أدى ذلك إلى تحسين صورة المؤسسات وزيادة ثقة المواطنين في الإدارة العمومية.

وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق الإدارة الرقمية يعتبر من أهم الوسائل الحديثة لمحاربة الفساد الإداري وتحقيق الحوكمة الإلكترونية، خاصة مع التطور المستمر لتقنيات الرقابة والمتابعة الإلكترونية.

[1] محمد الهادي الحسني، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الإدارة العمومية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018 ص 56

[2] أحمد ماهر، الإدارة الإلكترونية: مدخل معاصر لتطوير الأداء الإداري، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2017 ص87-88

يُعتبر اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، وتلعب الإدارة الرقمية دورًا أساسيًا في دعم هذه العملية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والحديثة للمسؤولين وصناع القرار.

فالأنظمة الرقمية تعتمد على قواعد بيانات متطورة تقوم بجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها بشكل سريع ودقيق، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات صحيحة بدل الاعتماد على التقديرات الشخصية أو المعلومات غير الدقيقة[1].

كما تسمح أنظمة المعلومات الإدارية بإعداد التقارير والإحصائيات بصورة فورية، وهو ما يساعد المسؤولين على دراسة المشكلات وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بها قبل اتخاذ القرار المناسب. وتساعد هذه الأنظمة كذلك على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

ومن جهة أخرى، تعتمد المؤسسات الحديثة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث توفر هذه التقنيات معلومات دقيقة تساعد على تحسين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية الإدارة الرقمية في هذا المجال خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتعامل مع كميات هائلة من المعلومات والبيانات، إذ يصعب إدارة هذه البيانات بالطرق التقليدية. لذلك أصبحت النظم الرقمية عنصرًا أساسيًا في نجاح الإدارة الحديثة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

[1] عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016 ص 46

يتضح من خلال ما سبق أن الإدارة الرقمية أصبحت ضرورة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية المعاصرة، لما لها من دور كبير في تحسين الكفاءة الإدارية، تقليل التكاليف، تطوير جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات[1].

وقد ساهمت الإدارة الرقمية في إحداث تحول جذري في أساليب العمل الإداري، حيث انتقلت المؤسسات من الإدارة التقليدية القائمة على الورق والإجراءات المعقدة إلى إدارة حديثة تعتمد على التكنولوجيا والأنظمة الذكية. كما ساعدت على تحسين العلاقة بين الإدارة والمستفيدين ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ورغم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية، مثل ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات التقنية، إلا أن نجاح التحول الرقمي يبقى مرتبطًا بمدى استعداد المؤسسات لتبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير الموارد البشرية وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة.

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة. ولذلك بدأت الدول والمؤسسات تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها وفيما يلي أهم هذه الفوائد[2]:

- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع محيطها الخارجي.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة الى أماكن للتخزين.

[1] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015 ص 63

[2] علاء عبد الرزاق السالمي (2006).الادارة الاكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ص 52

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الولوج الى الشبكة الداخلية في أي مكان وفي أي وقت للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه. حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود.
- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لهذه المؤسسات[1] :
  - تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.
  - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.
  - توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
  - تلافي مخاطر التعامل الورقي

ومن السمات والخصائص يمكن إجمالها في الاتي:

–الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الإفتراضي والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.

– تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة انجاز العمل داخل المنظمة على أساس شكي يعتمد على الاتصالات الالكترونية وقدرة الحواسيب ومما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

[1] عامر طارق عبد الرؤوف (2007) الإدارة الالكترونية النماذج المعاصرة (المجلد الأول) ص 37

يتميز العمل اللإفتراضي بإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الالكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المقاربة أو المتباعدة.

تتميز الإدارة الرقمية بأنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة وبالتالي فإنه يفضل الإدارة الالكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم.

تعرف الإدارة الرقمية أيضا بقدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج الحماية وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات. إدارة المعلومات بدل الاحتفاظ بها: إدارة المعلومات وليس تكديسها فوق بعضها البعض وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات وإنما تلك المعلومات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكة إلكترونية.

كما أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيد عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التنظيمية.

تعرف الشفافية داخل المنظمات الالكترونية بكونها متصلة بوجود الرقابة الالكترونية المباشرة التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات أو ما يتم انجازه من أعمال.[1]

[1] سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة من مجموعة الجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم التسيير، جامعة محمد بوضياف ميلة.2018/1017ص17.18

المطلب الثالث: معايير جودة الإدارة الرقمية من خلال تطبيق الخدمة العمومية

إن الإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية وغيرها من الأطراف المتداخلة، وتطبيقها يستلزم دراسة متطلباتها وأخذها بالحسبان قبل خوض التجربة حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ويمكن تلخيص أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية كالأتي:

الفرع الأول : وضع خطط التأسيس :

-تشكيل إدارة مدعومة من قبل الإدارة العليا تتولى التخطيط الاستراتيجي للمشروع، وتحديد الجدول الزمني

للتنفيذ وآليته والإمكانيات المادية والبشرية، والأهداف ومعايير الإنجاز .

-الاستعانة من الجهات البحثية والاستشارية ذات الخبرة للتخطيط والتنفيذ .

-تحديد منفذ موحد للإدارة الإلكترونية لجميع المستفيدين بشكل يوائم احتياجاتهم

-التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة أكثر من جهة حكومية أو خاصة، لتكون متوفرة ومتاحة بيسر

وسهولة .

-توفير التمويل الكافي والمستمر لجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

-يمكن الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع .

الفرع الثاني : تطوير البنية التحتية و الإدارية :

تشمل البنية التحتية العناصر التقنية (عتاد الحاسوب والبرامج وشبكات الاتصال) التي سبقت الإشارة إليها حيث يرى السالمي والسليطي أهمية إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من

نظم المعلومات المنجزة والأجهزة والمعدات وشبكات الاستفادة منها في عملية التطبيق، بالإضافة الى متابعة التقدم التقني والحصول على أحدث التقنيات لكافة العناصر .

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية التنظيمية والإجراءات والأساليب الإدارية التقليدية بما يتلاءم مع مبادئها، لتحقيق إدارة أسرع وأكثر كفاءة وفعالية في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية، وتكتمل عملية التطوير الإداري عبر عدد من الممارسات الإدارية، يأتي بيانها في النقاط التالية :

-إعادة هندسة العمليات الإدارية .

-تكييف عناصر البناء التنظيمي عن طريق التركيز على تغيير لثقافة التنظيمية ،لاستيعاب مفردات العمل

الإلكتروني لكي تصبح العمليات الالكترونية ومعطياتها من مكونات ثقافة المنظمة.[1]

حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة بها يجب بيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتعليمهم أنظمة الإدارة الرقمية وآليات عملها والتعامل معها، وهذا ما يؤكده (غنيم) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات ارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الرقمية.

[1] عائشة بنت أحمد الحسيني، شذى بن عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية علة موظفات ص 32 -33

العمادات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع10، يناير 2013، ص 67-66 - 65

الفرع الثالث : إصدار التشريع و تأمين المعلومات :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية والخوض في تجربة التعاملات الإلكترونية يتطلب وضع الأنظمة والقوانين التي تضمن حقوق مستخدميها، وينبغي الأخذ في الاعتبار التالي :

-شمولية الأنظمة الموضوعة لجميع أنشطة المنظمة ومجالاتها، ومرونتها لأي تحديث أو تطوير بالإضافة لوضوحها وإمكانية تطبيقها .

-مشاركة المختصين في الشأن التقني إلى جانب القانونيين في وضع الأنظمة .

-إقرار مشروعية الوثائق الإلكترونية، والاعتماد عليها في الأعمال الإدارية، مثل إثبات الشخصية الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني.

كما يعتبر أمن المعلومات عاملا مهما في تحسين الخدمة العمومية **و الذي** يقصد به ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالمنظمة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، ويعتبر ذلك من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، وينبغي الاستعداد له بتطبيق الآتي :

-وضع قوانين وتشريعات الخاصة بأمن المعلومات وتحديد عقوبات التعدي على شبكة الإدارة واختراقها .

-تخصيص فريق أمني تابع للإدارة لمتابعة متطلباتها الأمنية وتطويرها لمواجهة ما يستجد من قبل القرصنة بما يضمن خصوصية المعلومات.[1]

-التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتبصيرهم بخطورة التفريط بهذا الأمر ومتابعتهم من إداراتهم .

[1] عائشة بنت أحمد الحسيني، شذى بن عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المرجع السابق، ص66-67

–استخدام الأنظمة القوية لتشفير المعلومات، ولمراقبة الشبكة واكتشاف نقاط الضعف الأمنية وللحماية من الفيروسات والتجسس وتحديثها باستمرار[1]

المبحث الثاني: معوقات تطبيق الخدمة العمومية

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والثورة الصناعية الرابعة، أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة حتمية وليست مجرد خيار استراتيجي للمؤسسات الحكومية. تهدف الإدارة الرقمية إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، والقضاء على البيروقراطية والمحسوبية من خلال تعزيز الشفافية. ومع ذلك، فإن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية (الورقية) إلى بيئة عمل رقمية متكاملة ليست مجرد عملية استيراد للتكنولوجيا، بل هي تحول تنظيمي واجتماعي وثقافي شامل. يواجه هذا التحول عقبات متعددة ومتشابكة في الدول النامية، مما يعطل تحقيق الأهداف المرجوة. تبرز أهمية هذا البحث في تفكيك وتشخيص هذه المعوقات بشكل دقيق ومفصل، لتمكين صناع القرار والباحثين من وضع استراتيجيات فعالة لتجاوزها.

المطلب الأول: المعوقات التقنية

تُعدّ التحديات التقنية من أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية والخاصة، إذ إن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير البرمجيات أو إطلاق المنصات الإلكترونية، بل يعتمد أساسًا على وجود بنية تحتية تقنية قوية وآمنة وقادرة على استيعاب مختلف العمليات الإدارية الحديثة. فالإدارة الرقمية تقوم على شبكة مترابطة من الحواسيب، قواعد البيانات، أنظمة الاتصال، والبرمجيات الذكية، وأي خلل في أحد هذه العناصر يؤثر مباشرة على فعالية الخدمة الرقمية وجودة الأداء الإداري.

وقد أكدت العديد من الدراسات الأكاديمية والمذكرات الجامعية أن ضعف البيئة التقنية يمثل السبب الرئيسي في تعثر مشاريع الإدارة الرقمية في العديد من الدول النامية، خاصة في المؤسسات التي تعاني من نقص التجهيزات وضعف شبكات الاتصال وقلة الاستثمار في

[1] المرجع نفسه، ص 69 –68

الأمن السيبراني. كما أن التطور التكنولوجي السريع يفرض على المؤسسات تحديث أنظمتها باستمرار، وهو ما يتطلب إمكانيات مالية وبشرية كبيرة[1].

وفي هذا الإطار، يمكن حصر أهم التحديات التقنية التي تواجه الإدارة الرقمية في عدة جوانب أساسية تتمثل في هشاشة البنية التحتية للاتصالات، ضعف الأمن السيبراني، غياب التوافقية التقنية، والتقادم التكنولوجي السريع.

الفرع الأول : هشاشة البنية التحتية للاتصالات وضعف التغطية

تعتبر البنية التحتية التكنولوجية العمود الفقري للإدارة الرقمية، فهي الأساس الذي تقوم عليه جميع الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية داخل المؤسسة. وتشمل هذه البنية شبكات الإنترنت، مراكز البيانات، الخوادم، الحواسيب، أجهزة الاتصال، والأنظمة البرمجية المختلفة. غير أن العديد من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، لا تزال تعاني من ضعف واضح في هذه البنية، مما ينعكس سلبًا على فعالية الإدارة الرقمية.

وقد بينت العديد من الدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الرقمية في البلديات الجزائرية والمصرية أن ضعف التغطية بشبكات الإنترنت يشكل أحد أكبر العوائق أمام تطبيق الخدمات الرقمية. ففي المناطق الريفية والنائية، تعاني الإدارات من انقطاعات متكررة في الاتصال بالإنترنت، إضافة إلى ضعف سرعة التدفق الرقمي، وهو ما يؤدي إلى بطء معالجة البيانات وتعطل المنصات الإلكترونية[2].

كما أن العديد من الإدارات العمومية لا تزال تعتمد على أجهزة حاسوب قديمة وتقنيات متقادمة لا تتلاءم مع متطلبات الأنظمة الرقمية الحديثة. فضعف الإمكانيات التقنية يؤدي إلى

[1] بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2022 ص 89-90

[2] محمودي حمزة، التحول الرقمي في الإدارة العامة وتحدياته القانونية، جامعة الوادي، الجزائر، 2025 ص33

انخفاض كفاءة الأداء وصعوبة تشغيل البرمجيات الحديثة التي تتطلب قدرات معالجة متطورة وسعات تخزين كبيرة.

ومن جهة أخرى، تحتاج الإدارة الرقمية إلى خوادم إلكترونية قوية قادرة على تخزين ومعالجة كميات ضخمة من البيانات بشكل مستمر وآمن، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الحالة المدنية، الضرائب، الجوازات، والضمان الاجتماعي. غير أن نقص هذه الخوادم أو ضعف صيانتها يؤدي إلى أعطال تقنية متكررة قد تتسبب في توقف الخدمات بالكامل.

ويُعتبر ضعف استقرار الإنترنت من أبرز المظاهر التي تكشف هشاشة البنية التحتية، حيث يؤدي انقطاع الشبكة في الإدارات الرقمية إلى شلل تام في تقديم الخدمات للمواطنين. فعلى سبيل المثال، عندما تتوقف الشبكة داخل مصلحة الحالة المدنية أو استخراج الوثائق البيومترية، تصبح الإدارة عاجزة عن تقديم الخدمة، ما يؤدي إلى تكدس المواطنين وتعطيل مصالحهم.

وفي بعض الحالات، تضطر الإدارات إلى العودة إلى استخدام الوثائق الورقية والسجلات التقليدية كحل مؤقت، الأمر الذي يتناقض مع فلسفة الإدارة الرقمية التي تقوم أساسًا على تقليل الاعتماد على الورق وتحقيق السرعة والكفاءة في الأداء.

كما أن ضعف البنية التحتية يؤثر على ثقة المواطن في الإدارة الرقمية، إذ يشعر المستخدم بعدم جدوى الخدمات الإلكترونية عندما يواجه أعطالًا متكررة أو بطئًا في المعالجة أو صعوبة في الوصول إلى المنصات الرقمية، مما يدفعه إلى تفضيل الإدارة التقليدية. ولذلك، فإن نجاح الإدارة الرقمية يتطلب استثمارات ضخمة في تطوير البنية التحتية التكنولوجية، من خلال تحسين شبكات الاتصال، توفير الإنترنت عالي السرعة، تحديث الأجهزة والمعدات، وإنشاء مراكز بيانات حديثة قادرة على دعم التحول الرقمي بشكل مستدام[1].

[1] عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016 ص 121

الفرع الثاني : تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية

يُعتبر الأمن السيبراني من أهم القضايا المرتبطة بالإدارة الرقمية، لأن التحول الرقمي يعتمد على تخزين وتبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات الحساسة عبر الأنظمة الإلكترونية. وكلما توسعت الإدارة في استخدام الخدمات الرقمية، زادت احتمالات التعرض للاختراقات والهجمات الإلكترونية.

وتواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في مجال حماية قواعد البيانات وتأمين الشبكات الإلكترونية، خاصة في ظل التطور المستمر لأساليب القرصنة والهجمات السيبرانية. فغياب أنظمة حماية قوية يجعل البيانات الحكومية عرضة للاختراق أو التلاعب أو التدمير.

ومن أخطر التهديدات السيبرانية التي تواجه الإدارة الرقمية ما يُعرف ببرمجيات الفدية، وهي برامج خبيثة تقوم بتشفير البيانات ومنع الوصول إليها مقابل دفع مبالغ مالية. وقد تعرضت العديد من المؤسسات الحكومية في العالم لمثل هذه الهجمات، مما أدى إلى توقف خدماتها الإلكترونية وخسائر مالية وإدارية كبيرة[1].

كما أن ضعف أنظمة التشفير الإلكترونية وعدم استخدام بروتوكولات حماية متطورة يجعل عملية تبادل المعلومات عبر الشبكات عرضة للتجسس والاختراق. ولذلك تحتاج الإدارة الرقمية إلى جدران حماية متقدمة، وأنظمة مراقبة إلكترونية قادرة على كشف الهجمات السيبرانية والتصدي لها بسرعة.

ومن الجوانب الخطيرة كذلك قضية حماية البيانات الشخصية للمواطنين، إذ تعتمد الإدارة الرقمية على جمع معلومات حساسة جدًا مثل البيانات الصحية، البنكية، الضريبية، والوثائق الشخصية. وأي تسريب لهذه البيانات قد يؤدي إلى أزمات قانونية وأمنية واجتماعية خطيرة.

[1] موسى إكرام، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، جامعة مستغانم، 2024 ص 56

كما أن فقدان الثقة في حماية البيانات يؤدي إلى عزوف المواطنين عن استخدام الخدمات الإلكترونية، خاصة إذا شعروا بأن معلوماتهم الشخصية غير آمنة أو معرضة للاستغلال غير المشروع. ولهذا السبب أصبحت التشريعات الحديثة تركز بشكل كبير على حماية الخصوصية الرقمية وضمان سرية المعلومات.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات، أصبح من الضروري على المؤسسات اعتماد استراتيجيات متطورة للأمن السيبراني تشمل تحديث أنظمة الحماية، تدريب الموظفين على الأمن المعلوماتي، استخدام التشفير الإلكتروني، وإعداد خطط استجابة سريعة للهجمات الإلكترونية[1].

الفرع الثالث :غياب التوافقية التقنية:

من بين أبرز المشكلات التقنية التي تعيق نجاح الإدارة الرقمية مشكلة غياب التوافقية التقنية بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة داخل المؤسسات الحكومية، وهي المشكلة التي يطلق عليها الباحثون مبدأ "الجزر المعزولة"

ويقصد بالتوافقية التقنية قدرة الأنظمة الإلكترونية المختلفة على التواصل وتبادل المعلومات فيما بينها بطريقة سلسة وفعالة. غير أن الواقع يشير إلى أن العديد من الإدارات الحكومية تقوم بتطوير أنظمتها الرقمية بشكل مستقل دون وجود تنسيق مركزي موحد. فكل وزارة أو مؤسسة تعتمد برمجيات وقواعد بيانات خاصة بها، وغالبًا ما تكون هذه الأنظمة مبنية على لغات برمجة مختلفة وغير قابلة للتكامل مع الأنظمة الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد تمتلك وزارة الصحة نظامًا إلكترونيًا لا يستطيع التواصل مع قاعدة بيانات وزارة الداخلية أو وزارة المالية[2].

[1] سميعة مهدي حسن وآخرون، "دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، 2016

[2] المرجع نفسه ص 23

ويؤدي هذا الوضع إلى تعقيد الإجراءات الإدارية بدل تسهيلها، حيث يُجبر المواطن على استخراج وثائق ورقية من إدارة معينة لتقديمها إلى إدارة أخرى، رغم أن كلا الإدارتين تستخدمان أنظمة رقمية. وهذا يعكس غياب الربط البيني بين المؤسسات الحكومية.

كما يؤدي غياب التكامل الرقمي إلى تكرار البيانات وضياع الوقت والجهد، إضافة إلى ارتفاع تكاليف التسيير والصيانة التقنية. ويُعتبر هذا المشكل من أكبر التحديات التي تواجه مشاريع الحكومة الإلكترونية في الدول النامية.

ويكمن الحل في إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة وربط مختلف الإدارات الحكومية بشبكة معلومات مركزية تسمح بتبادل البيانات إلكترونيًا بشكل آمن وسريع، مما يحقق التكامل الإداري ويُسهل الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفرع الرابع : التقادم التكنولوجي السريع

تتميز التكنولوجيا الحديثة بسرعة التطور والتجدد، وهو ما يجعل الأنظمة الرقمية عرضة للتقادم خلال فترة زمنية قصيرة. فالأجهزة والبرمجيات التي تُعتبر حديثة اليوم قد تصبح غير فعالة بعد سنوات قليلة نتيجة ظهور تقنيات أكثر تطورًا وكفاءة.

ويمثل هذا الأمر تحديًا كبيرًا أمام المؤسسات العمومية، خاصة أن تحديث الأنظمة الرقمية يتطلب ميزانيات مالية ضخمة وخططًا مستمرة للصيانة والتطوير. كما أن بعض المؤسسات تعاني من صعوبة مواكبة التغيرات التكنولوجية بسبب الإجراءات الإدارية المعقدة وضعف التمويل.

ويؤدي التقادم التكنولوجي إلى انخفاض كفاءة الأنظمة الرقمية وزيادة احتمالات الأعطال التقنية، كما قد تصبح البرمجيات القديمة غير قادرة على مواجهة التهديدات الأمنية الحديثة، وهو ما يرفع من مخاطر الاختراقات السيبرانية.

ومن جهة أخرى، فإن التحديث المستمر للتكنولوجيا يتطلب تكوينًا دائمًا للموارد البشرية، لأن الموظفين يحتاجون إلى اكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الأنظمة الحديثة. وفي غياب التدريب المستمر، تصبح المؤسسة عاجزة عن الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.

ولذلك فإن نجاح الإدارة الرقمية يتطلب اعتماد استراتيجية طويلة المدى تقوم على التحديث المستمر للبنية التقنية، الاستثمار في الابتكار، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة بما يضمن استمرارية وكفاءة الخدمات الرقمية[1].

المطلب الثاني: المعوقات البشرية

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة الرقمية، إذ لا يمكن لأي مشروع للتحول الرقمي أن يحقق أهدافه دون وجود عنصر بشري مؤهل وقادر على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. فمهما بلغت قوة البنية التحتية التقنية وتطور الأنظمة الإلكترونية، فإن نجاح الإدارة الرقمية يبقى مرتبطًا بمدى تقبل الموظفين والمواطنين للتغيير الرقمي واستعدادهم للتكيف مع البيئة الإلكترونية الجديدة.

كما تعتبر المؤسسات العمومية في العديد من الدول العربية لا تزال تعاني من هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية، وهو ما يجعل الانتقال نحو الإدارة الرقمية عملية معقدة تحتاج إلى إصلاحات تنظيمية وبشرية عميقة. ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيف التحديات البشرية والتنظيمية للإدارة الرقمية إلى عدة محاور أساسية التالية

الفرع الأول: مقاومة التغيير والتمسك بالبيروقراطية التقليدية

تُعتبر مقاومة التغيير من أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات العمومية، وهي ظاهرة طبيعية تحدث في أغلب المؤسسات عند إدخال أنظمة أو أساليب عمل جديدة. غير أن هذه المقاومة تصبح أكثر تعقيدًا في القطاع العام بسبب

[1] أحمد ماهر، الإدارة الإلكترونية: مدخل معاصر لتطوير الأداء الإداري، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2017 ص 32

الطبيعة البيروقراطية للإدارة التقليدية، وارتباط الموظفين بأساليب العمل التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة.

ويشير علماء الإدارة والتنظيم إلى أن الإنسان بطبيعته يميل إلى المحافظة على الأنماط المألوفة وتجنب التغييرات التي قد تهدد استقراره المهني أو الاجتماعي. ولذلك فإن إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى بيئة العمل الإدارية غالبًا ما يواجه رفضًا أو تحفظًا من قبل بعض الموظفين، خاصة إذا لم يتم إشراكهم في عملية التحول الرقمي أو توضيح أهدافه وفوائده لهم[1].

من أهم أسباب مقاومة التغيير شعور الموظفين بالخوف من أن تؤدي التكنولوجيا إلى تقليص دورهم الوظيفي أو الاستغناء عنهم نهائيًا. فالإدارة الرقمية تعتمد على أتمت العديد من العمليات الإدارية التي كانت تتطلب تدخلًا بشريًا مباشرًا، مثل حفظ الملفات، معالجة الوثائق، وإصدار الشهادات الإدارية.

في الإدارة التقليدية، كان الموظف الإداري يمتلك سلطة واسعة مرتبطة بالتحكم في الوثائق والمعاملات الإدارية، وهو ما يُعرف أحيانًا بسلطة "الدرج والختم". وقد كانت هذه السلطة تمنح بعض الموظفين نوعًا من النفوذ الإداري الذي يسمح لهم بالتحكم في سرعة إنجاز الملفات أو تأخيرها.

غير أن الإدارة الرقمية تقوم على مبدأ الشفافية والتتبع الإلكتروني للمعاملات، حيث تصبح كل العمليات الإدارية مسجلة إلكترونيًا ويمكن مراقبتها وتتبعها بسهولة. وهذا ما يحد من فرص التلاعب الإداري أو استغلال النفوذ أو ممارسات الفساد الإداري مثل الرشوة والمحسوبية.

[1] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015.ص 121

ولذلك فإن بعض الأطراف المستفيدة من النظام البيروقراطي التقليدي قد تسعى إلى عرقلة التحول الرقمي بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تعطيل استخدام الأنظمة الجديدة أو التقليل من فعاليتها أو نشر التخوفات المتعلقة بها داخل المؤسسة[1].

الفرع الثاني : ضعف القيادة الإدارية و الأمية التقنية في إدارة التغيير

تُشير العديد من الدراسات إلى أن فشل بعض مشاريع الإدارة الرقمية يعود إلى ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إدارة عملية التغيير التنظيمي. فالتحول الرقمي يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على توعية الموظفين، إشراكهم في المشروع، وتحفيزهم على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة.

وفي غياب استراتيجية واضحة لإدارة التغيير، تتحول الإدارة الرقمية إلى مجرد مشروع تقني معزول لا يحظى بقبول العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى فشله أو تعطله بعد فترة قصيرة من تطبيقه[2].

تُعتبر المهارات الرقمية من أهم المقومات الأساسية لنجاح الإدارة الرقمية، لأن التعامل مع الأنظمة الإلكترونية يتطلب مستوى معينًا من المعرفة التقنية والقدرة على استخدام الحواسيب والبرمجيات الحديثة. غير أن العديد من المؤسسات العمومية تعاني من ضعف التأهيل الرقمي لموظفيها، وهو ما يشكل عائقًا كبيرًا أمام التحول الرقمي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية والاستبيانات الميدانية وجود فجوة واضحة في المهارات التقنية لدى العاملين في الإدارات العمومية، خاصة في الدول النامية التي لا تزال تعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية التقليدية[3].

[1] عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.ص 41

[2] بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2022 ص 63

[3] المرجع نفسه ص 65

تُعرف الأمية الرقمية بأنها عدم قدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع الوسائل الإلكترونية الأساسية. وتُعتبر هذه المشكلة من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية في المجتمعات التي تعاني من ضعف الثقافة التقنية. فالموظف الذي لا يمتلك مهارات رقمية كافية يصبح غير قادر على الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية، مما يؤدي إلى بطء الأداء الإداري وزيادة الأخطاء التقنية وضعف جودة الخدمات. كما أن نقص الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة يحد من قدرتها على تطوير أنظمتها الإلكترونية أو الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة[1].

تُعد الفجوة الجيلية من أبرز المشكلات المرتبطة بالتحول الرقمي، حيث يواجه الموظفون الأكبر سنًا صعوبات كبيرة في التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة مقارنة بالموظفين الشباب الذين نشؤوا في بيئة رقمية.

فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة في الإدارة التقليدية غالبًا ما يجدون صعوبة في استخدام الحواسيب والتعامل مع البرمجيات وقواعد البيانات، وهو ما يسبب لهم شعورًا بالإحباط أو القلق من ارتكاب الأخطاء التقنية.

كما أن بعض الموظفين ينظرون إلى التكنولوجيا باعتبارها عنصرًا معقدًا يهدد استقرارهم المهني، مما يدفعهم إلى مقاومة استخدام الأنظمة الرقمية أو الاعتماد على زملائهم في إنجاز المهام الإلكترونية.

تُعتبر عملية التدريب من أهم عوامل نجاح الإدارة الرقمية، غير أن العديد من المؤسسات تكتفي بتنظيم دورات تكوينية قصيرة وشكلية عند إطلاق النظام الرقمي دون توفير برامج تدريب مستمرة تواكب التطورات التقنية. ويؤدي هذا الوضع إلى انخفاض كفاءة استخدام الأنظمة

[1] موسى إكرام، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، جامعة مستغانم، 2024 ص 77

الرقمية، حيث يضطر الموظفون إلى العودة إلى الطرق التقليدية أو الاعتماد على عدد محدود من الموظفين الذين يمتلكون المهارات التقنية.

كما تواجه الإدارة العمومية صعوبات كبيرة في استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة القوية التي يفرضها القطاع الخاص والأسواق الدولية على الخبرات التقنية.

الفرع الثالث : فجوة الرواتب و الاعتماد على الشركات الخارجية :

يُعتبر ضعف الأجور والحوافز المالية من أهم الأسباب التي تدفع المهندسين والمبرمجين إلى مغادرة القطاع العام. فالقطاع الخاص يوفر رواتب أعلى وبيئة عمل أكثر مرونة وفرصًا أفضل للتطور المهني، وهو ما يجعل المؤسسات الحكومية عاجزة عن الحفاظ على الكفاءات الرقمية.

كما أن سلم الرواتب التقليدي في الإدارة العمومية لا يراعي طبيعة التخصصات التقنية التي تتطلب مهارات عالية وتحديثًا مستمرًا للمعرفة، مما يؤدي إلى شعور الكفاءات الرقمية بعدم التقدير المهني.

نتيجة لنقص الكفاءات الداخلية، تضطر العديد من الإدارات إلى التعاقد مع شركات خاصة لتطوير وصيانة الأنظمة الإلكترونية، وهو ما يُعرف بسياسة "الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ورغم أن هذا الحل قد يساهم في سد العجز التقني مؤقتًا، إلا أنه يخلق تبعية تقنية للمؤسسة تجاه الشركات المتعاقدة، حيث تصبح الإدارة عاجزة عن إجراء أي تعديل أو تحديث دون الرجوع إلى تلك الشركات.

كما يؤدي هذا الوضع إلى ارتفاع التكاليف المالية، إضافة إلى مخاطر تتعلق بسرية البيانات واستمرارية الخدمات الرقمية في حالة انتهاء العقود أو حدوث نزاعات مع الشركات المزودة للخدمة.

الفرع الرابع : ضعف الوعي الرقمي و غياب الثقة في المعاملات الإلكترونية

لا يقتصر نجاح الإدارة الرقمية على جاهزية الموظفين فقط، بل يتطلب أيضًا وجود مواطن قادر على استخدام الخدمات الإلكترونية والتفاعل معها بفعالية. ولذلك فإن ضعف الوعي الرقمي لدى المواطنين يُعتبر من أهم التحديات الاجتماعية المرتبطة بالإدارة الرقمية.

تعاني بعض المجتمعات من ارتفاع نسب الأمية الأبجدية والرقمية، خاصة في المناطق الريفية والنائية، مما يجعل فئات واسعة من المواطنين غير قادرة على استخدام المنصات الإلكترونية أو الاستفادة من الخدمات الرقمية.

كما أن بعض المواطنين يفتقرون إلى المهارات الأساسية لاستخدام الحواسيب أو الهواتف الذكية، وهو ما يؤدي إلى صعوبة التعامل مع التطبيقات الحكومية الإلكترونية.

لا يزال العديد من المواطنين ينظرون إلى المعاملات الإلكترونية بنوع من الشك وعدم الثقة، خاصة فيما يتعلق بالدفع الإلكتروني أو حماية البيانات الشخصية. ويعود ذلك إلى الخوف من الاحتيال الإلكتروني أو سرقة المعلومات المالية. كما أن الأعطال المتكررة للمنصات الإلكترونية أو ضعف جودة الخدمات الرقمية يؤدي إلى تراجع ثقة المواطنين في فعالية الإدارة الرقمية.

يُعتبر عدم توفر الإنترنت أو الأجهزة الذكية لدى بعض الفئات الاجتماعية من أبرز مظاهر الفجوة الرقمية، حيث تصبح الخدمات الإلكترونية متاحة لفئات معينة فقط دون غيرها. وقد يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ المساواة في الاستفادة من الخدمات العمومية، خاصة بالنسبة

للفئات الفقيرة أو كبار السن أو سكان المناطق النائية الذين يعانون من ضعف الإمكانيات التقنية.

ولذلك فإن نجاح الإدارة الرقمية يتطلب وضع سياسات شاملة لنشر الثقافة الرقمية وتوفير خدمات الإنترنت بأسعار مناسبة وضمان وصول جميع المواطنين إلى الخدمات الإلكترونية دون تمييز[1].

المطلب الثالث: المعوقات التشريعية

تُعتبر البيئة التنظيمية والقانونية من الركائز الأساسية لنجاح الإدارة الرقمية، إذ لا يمكن لأي مشروع للتحول الرقمي أن يحقق أهدافه في ظل غياب قوانين حديثة وتنظيم إداري مرن قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية. وقد أكدت العديد من الدراسات القانونية والإدارية أن ضعف الإطار التشريعي والتنظيمي يُعد من أكبر العوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في الدول النامية، حيث لا تزال بعض القوانين تعتمد على المفاهيم التقليدية المرتبطة بالوثيقة الورقية والتوقيع اليدوي، مما يحد من فعالية المعاملات الإلكترونية ويؤخر الانتقال نحو الإدارة الحديثة.

كما أن غياب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى نقل التعقيد البيروقراطي من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني دون تحقيق أي إصلاح حقيقي في الخدمة العمومية. ولذلك فإن نجاح الإدارة الرقمية يتطلب بيئة تنظيمية مرنة وتشريعات قانونية حديثة تدعم التحول الرقمي وتضمن فعاليته واستدامته.

[1] سميعة مهدي حسن وآخرون، "دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، 2016. ص54

الفرع الأول : غياب الأطر القانونية و استمرار هيمنة الثقافة القانونية التقليدية

تُعد التشريعات القانونية من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الرقمية، لأن المعاملات الإلكترونية تحتاج إلى إطار قانوني واضح ينظمها ويمنحها الحجية القانونية اللازمة. غير أن العديد من الدول لا تزال تعاني من تأخر تشريعي واضح في مواكبة التطورات الرقمية، وهو ما ينعكس سلبًا على فعالية الإدارة الإلكترونية وثقة المواطنين في الخدمات الرقمية[1].

- تعتمد الأنظمة القانونية على المفاهيم التقليدية المرتبطة بالإدارة الورقية، مثل ضرورة تقديم "الأصل الورقي" أو "الختم الرسمي" أو "التوقيع اليدوي" كشرط لصحة الوثائق الإدارية .
- ضعف الثقة في الأنظمة الإلكترونية وعدم اقتناع الإدارة التقليدية بالحجية القانونية للوثيقة الرقمية .
- ازدواجية إدارية، حيث تعمل الإدارة بالنظامين الورقي والإلكتروني في الوقت نفسه، وهو ما يزيد من التعقيد الإداري بدل تقليله .

الفرع الثاني : إشكالية الحجية القانونية للوثائق الرقمية

- الإشكالية القانونية التي تتعلق بمدى الاعتراف بالإدارة الرقمية كوسيلة إثبات رسمية أمام الجهات الإدارية والقضائية .
- اختلاف الوثيقة الإلكترونية عن الوثيقة الورقية من حيث الشكل وطريقة الحفظ والتداول .
- غياب الاعتراف الصريح بالوثيقة الرقمية مما يؤدي إلى ضعف الاعتماد على الخدمات الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية .

[1] عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016 ص 23

- رفض التعامل بالنسخ الإلكترونية في المعاملات الرسمية، الأمر الذي يحد من فعالية الإدارة الرقمية ويؤثر على سرعة إنجاز الخدمات .

يُعتبر التوقيع الإلكتروني من أهم الوسائل القانونية التي تمنح الوثائق الرقمية صفة الرسمية والمصداقية .غير أن العديد من الدول العربية تعاني من نقص أو غموض في التشريعات المنظمة للتوقيع الإلكتروني، خاصة فيما يتعلق بشروط اعتماده والجهات المخولة بمنحه .

كما أن غياب قوانين واضحة يثير عدة إشكالات قانونية مرتبطة بإثبات الهوية الرقمية وتحديد المسؤولية القانونية في حالة الاحتيال أو التزوير الإلكتروني .ويؤدي هذا النقص التشريعي إلى ضعف استخدام التوقيع الإلكتروني في الإدارات العمومية واستمرار الاعتماد على التوقيع اليدوي التقليدي.[1]

الفرع الثالث : ضعف الإطار القانوني لحماية البيانات الشخصية و مشكل البيروقراطية

- إعتماد الإدارة الرقمية على جمع وتخزين كميات ضخمة من البيانات الشخصية للمواطنين، مثل المعلومات الصحية والمالية والأمنية .
- غياب قوانين صارمة لحماية البيانات الشخصية، بحيث تصبح هذه المعلومات عرضة للاستغلال أو التسريب أو الاستخدام غير المشروع .
- ضعف الحماية القانونية للخصوصية الرقمية يؤدي إلى تراجع ثقة المواطنين في الخدمات الإلكترونية، خاصة في المعاملات الحساسة مثل الدفع الإلكتروني أو الخدمات الصحية .

[1] .محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018 ص 33

على ضوء هذا كله عمدت العديد من الدول إلى إصدار قوانين خاصة بحماية البيانات والجرائم الإلكترونية، غير أن بعض الدول النامية لا تزال تعاني من ضعف تطبيق هذه التشريعات أو غيابها بالكامل .

أدى انتشار الإدارة الرقمية إلى ظهور أنواع جديدة من الجرائم الإلكترونية مثل اختراق الأنظمة الحكومية، تزوير الوثائق الرقمية، وسرقة البيانات الشخصية .غير أن بعض الأنظمة القانونية لا تزال غير مهيأة للتعامل مع هذا النوع من الجرائم بسبب حداثتها وتعقيدها التقني . كما أن غياب نصوص قانونية واضحة يعيق عملية ملاحقة الجرائم الإلكترونية ومعاقبة مرتكبيها، مما يشجع بعض الجهات على استغلال الثغرات القانونية في الأنظمة الرقمية .

- إطلاق مشاريع الإدارة الرقمية دون مراجعة القوانين والإجراءات الإدارية القائمة، مما يؤدي إلى وجود تعارض بين البيئة القانونية التقليدية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية .
- بطء الإصلاح التشريعي مقارنة بسرعة التطور التكنولوجي يجعل القوانين عاجزة عن مواكبة التغيرات الرقمية الحديثة .

من أكبر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات تحويل الإجراءات البيروقراطية التقليدية نفسها إلى إجراءات إلكترونية دون تعديلها أو تبسيطها .فعوضًا عن تقليل عدد الوثائق المطلوبة أو اختصار مراحل المعالجة، يتم فقط نقل التعقيد الورقي إلى منصات إلكترونية، مما يؤدي إلى ما يُعرف بـ "التعقيد الرقمي ."وقد يجد المواطن نفسه مضطرًا إلى ملء نماذج إلكترونية طويلة ومعقدة أو رفع عدد كبير من الوثائق الرقمية، وهو ما يجعل الخدمة الإلكترونية أكثر صعوبة من الخدمة التقليدية أحيانًا .

رغم التحول الرقمي، لا تزال بعض المؤسسات تفرض عددًا كبيرًا من الخطوات الإدارية للحصول على الخدمة، مثل المصادقة على الوثائق أو التنقل بين عدة مصالح .كما أن غياب التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى تكرار طلب المعلومات نفسها من المواطن عدة مرات، رغم

إمكانية تبادلها إلكترونيًا بين المؤسسات الحكومية .ويؤدي هذا الوضع إلى إهدار الوقت والجهد وفقدان الثقة في فعالية الإدارة الرقمية .

الفرع الرابع : غياب الرؤية الاستراتيجية للإصلاح الإداري

تتطلب الإدارة الرقمية وجود رؤية شاملة لإصلاح الإدارة العمومية وليس مجرد إدخال أدوات تكنولوجية جديدة .غير أن بعض المؤسسات تنظر إلى الرقمنة باعتبارها مشروعًا تقنيًا فقط، دون الاهتمام بإصلاح الهياكل التنظيمية أو مراجعة طرق العمل التقليدية .وهذا ما يؤدي إلى فشل العديد من مشاريع التحول الرقمي بسبب استمرار العقلية البيروقراطية داخل المؤسسة[1] .

تُعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الشروط الأساسية لنجاح الإدارة الرقمية، لأنها تهدف إلى إعادة تصميم الإجراءات الإدارية بشكل جذري من أجل تحقيق السرعة والكفاءة وتقليل التعقيد الإداري. غير أن العديد من المؤسسات تقع في خطأ استراتيجي يتمثل في "رقمنة البيروقراطية" بدل إصلاحها[2].

يجب أيضا إعادة النظر في هندسة العمليات الإدارية لإعادة التفكير الجذري في طرق العمل والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بهدف تبسيطها وتحسين فعاليتها .ولا تقتصر الإدارة الرقمية على تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية أو نشر الاستمارات على الإنترنت، بل تتطلب مراجعة شاملة لجميع الإجراءات الإدارية قبل رقمنتها .ويهدف هذا الأسلوب إلى التخلص من الخطوات غير الضرورية وتقليل التعقيدات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

تعتمد إعادة هندسة العمليات على التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات داخل المؤسسة، غير أن غياب التعاون الإداري يؤدي إلى تضارب الإجراءات وصعوبة تنفيذ

[1] نصير الزرو عبد الوهاب رجب، مبدأ إمكانية مواكبة المرفق العام للمتغيرات التي تطرأ عليه، المرجع السابق، ص176

[2] سميعة مهدي حسن وآخرون، "دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، 2016 ص 78

الإصلاحات الرقمية .كما أن بعض الإدارات ترفض مشاركة المعلومات أو تعديل أساليب عملها التقليدية، مما يعرقل جهود التحول الرقمي[1] .

[1] مفتاح حرشاو، الخدمة العمومية في الجزائر بين التعقيدات البيروقراطية وتحديات الالكتر و قراطية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، ص223

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الرحلة البحثية التي استقصينا من خلالها معالم "الإدارة والرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، نجد أنفسنا أمام حقيقة مفادها أن العالم المعاصر يمر بمنعطف تاريخي لا يقبل التردد. فالمرفق العام، الذي ظل لعقود رهين القوالب البيروقراطية الجامدة والمسارات الورقية المعقدة، بات اليوم مطالباً بالانخراط في صلب "الثورة الرقمية" ليس فقط كخيار تقني، بل كضرورة وجودية لضمان استمراريته وفعاليته.

لقد سعت هذه الدراسة، عبر فصولها، إلى تفكيك العلاقة الجدلية بين التكنولوجيا والإدارة، مبرزةً أن "الرقمنة" ليست مجرد غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة استراتيجية لترشيد الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن، الذي أضحى في ظل التحولات الرقمية العالمية يطالب بـ "إدارة ذكية" تتسم بالمرونة، السرعة، والشفافية.

إن الانتقال من الأسلوب التقليدي المعتمد على "الحضور المادي" و"المستند الورقي" إلى الأسلوب الرقمي المعتمد على "التدفق اللحظي للمعلومات" و"المنصات التفاعلية"، يمثل ثورة في منهج العمل الإداري. هذا التحول الجذري، كما كشفت فصول الدراسة، لا يقتصر على استبدال الأوراق بالشاشات، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة المفاهيم التنظيمية، وتطوير المهارات البشرية، وتحيين الأطر التشريعية لتتلاءم مع بيئة عمل لا تعترف بحدود الزمان والمكان.

ومن هذا المنطلق، يأتي هذا القسم الختامي ليجمع شتات الأفكار التي نوقشت، ويبلور النتائج التي تم استخلاصها من واقع التشخيص والتحليل، وصولاً إلى وضع خارطة طريق (في شكل توصيات واقتراحات) تهدف إلى تذليل العقبات التقنية، البشرية، والتشريعية التي قد تعترض سبيل هذا التحول الطموح. إننا نهدف من خلال هذه الخاتمة إلى تقديم رؤية استشرافية لمستقبل الخدمة العمومية في ظل الإدارة الرقمية، مؤكدين على أن "الرقمنة الناجحة" هي تلك

التي تضع الإنسان في قلب اهتمامها، وتجعل من التكنولوجيا جسراً لتعزيز الثقة بين المواطن ودولته.

بناءً على الدراسة التحليلية والوصفية التي أجريت في فصلي البحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:

• الإدارة الرقمية ليست مجرد إدخال للحاسوب في العمل الإداري، بل هي تغيير جذري في فلسفة ومنهج العمل ينتقل بالمنظمة من الأسلوب التقليدي الورقي إلى بيئة رقمية متكاملة.

• تتطلب الإدارة الرقمية تكامل ثلاثة أبعاد أساسية: (البعد التقني، البعد البشري، والبعد التنظيمي)؛ وأي خلل في أحد هذه الأبعاد يؤدي إلى تعثر عملية التحول الرقمي.

• تمثل الإدارة الرقمية النموذج المثالي للنشاط الإداري الحديث الذي يتيح المعرفة للجميع ويقدم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية.

• أدت الرقمنة إلى جعل الخدمة العمومية متاحة على مدار الساعة (خدمة 7/24)، مما حرر المواطن من قيود أوقات العمل الرسمية ومن مشقة التنقل الجغرافي.

• ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليص الزمن اللازم لمعالجة المعاملات الإدارية بشكل كبير، مع ضمان دقة أعلى وتقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن العمل اليدوي.

•تعمل الرقمنة على تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، مما يساهم في الحد من الممارسات البيروقراطية السلبية (مثل المحسوبية والرشوة) ويعزز مبدأ المساواة أمام المرفق العام.

•أثبتت الدراسة أن الرقمنة تساهم في تبسيط المسارات الإدارية وحذف الخطوات الزائدة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية للإدارة والجهد المبذول من طرف المواطن.

• برزت مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين كأحد أبرز المعوقات، نتيجة الخوف من فقدان المكانة الوظيفية أو بسبب ضعف المهارات التقنية (الأمية الرقمية).

•تواجه الإدارة الرقمية تحديات تقنية تتمثل في عدم استقرار شبكات الإنترنت، ونقص التجهيزات المتطورة في بعض المناطق، خاصة النائية منها.

• وجود نقص في القوانين التي تنظم وتحمي التعاملات الإلكترونية، خاصة ما يتعلق بالحجية القانونية الكاملة للوثيقة الإلكترونية والتوقيع الرقمي.

• يظل هاجس حماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني عائقاً نفسياً وتقنياً يحتاج إلى ضمانات قانونية وتقنية أقوى لتعزيز ثقة المواطن.

• تبين أن بعض الإدارات تقع في خطأ نقل التعقيدات الإدارية التقليدية إلى المنصات الرقمية دون إعادة هندسة العمليات وتبسيطها، مما يؤدي إلى "تعقيد رقمي" بدلاً من التسهيل.

• لوحظ وجود تفاوت في مستويات الرقمنة بين القطاعات الوزارية المختلفة، مما يؤدي إلى وجود "جزر رقمية معزولة" تفتقر إلى التنسيق والترابط البيني.

• التحول الرقمي الناجح يتطلب إرادة سياسية قوية ودعماً مستمراً لتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان استدامة المشاريع الرقمية.

على ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، ومن أجل تفعيل دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية بشكل مستدام، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

• الإسراع في إصدار القوانين والمراسيم التنفيذية التي تمنح الوثيقة الإلكترونية والتوقيع الرقمي الحجية القانونية الكاملة والقطعية، بما يوازي الوثائق الورقية في الإثبات أمام القضاء.

• تفعيل آليات رقابية صارمة لضمان خصوصية بيانات المواطنين المودعة في المنصات الرقمية الحكومية، وتحديد المسؤوليات القانونية في حال حدوث اختراقات.

• إدراج نصوص قانونية تنظم "العمل عن بُعد" والمهام الرقمية للموظف العمومي، وتحدد معايير جديدة لتقييم الأداء بناءً على المخرجات الرقمية.

• الاستثمار في توسيع شبكة الألياف البصرية وضمان استقرار تدفق الإنترنت، خاصة في المناطق النائية، لضمان مبدأ المساواة في الوصول إلى الخدمات الرقمية.

• إنشاء مراكز بيانات وطنية مؤمنة تتيح تخزين البيانات بشكل مركزي، مما يسهل عملية تبادل المعلومات بين الإدارات ويقلل التكاليف التقنية.

• تبني أنظمة حماية متطورة تعتمد على الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالهجمات الإلكترونية وحماية قواعد البيانات السيادية للدولة.

• تنظيم برامج تدريبية وتوعوية مستمرة للموظفين لا تقتصر على المهارات التقنية فحسب، بل تشمل تغيير الذهنيات البيروقراطية وتحفيزهم على الانخراط في بيئة العمل الرقمية.

• التنسيق مع قطاع التعليم لتعزيز المهارات الرقمية لدى الأجيال الناشئة (المواطن الرقمي المستقبلي)، مما يسهل تفاعلهم مع الإدارة الإلكترونية.

• استحداث رتب ووظائف جديدة داخل الإدارة العمومية تعنى بإدارة النظم، تحليل البيانات الضخمة، والأمن المعلوماتي، مع توفير حوافز مادية لاستقطاب الكفاءات التقنية.

• ضرورة القيام بمراجعة شاملة وتبسيط للإجراءات الإدارية قبل رقمنتها، بهدف حذف البيروقراطية من جذورها وعدم الاكتفاء بـ "رقمنة التعقيد".

• إنشاء منصة وطنية موحدة تجمع كافة الخدمات العمومية (بوابة المواطن)، بحيث يستطيع المرتفق قضاء كافة مآربه من خلال واجهة واحدة وهوية رقمية موحدة.

• وضع مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح الخدمات الرقمية المقدمة، وفتح قنوات تفاعلية لاستقبال ملاحظات وشكاوى المواطنين وتطوير الخدمات بناءً عليها.

• عدم اعتبار الإنفاق على التكنولوجيا كعبء مالي، بل كاستثمار استراتيجي طويل الأمد يساهم في تقليل النفقات العامة وزيادة كفاءة التحصيل الضريبي والرسوم.

• التعاون مع الشركات التكنولوجية الوطنية لتطوير حلول برمجية محلية تتناسب مع خصوصية الإدارة الوطنية وتساهم في دعم الاقتصاد الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب

1-أحمد ماهر، الإدارة الإلكترونية: مدخل معاصر لتطوير الأداء الإداري، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

2-إيمان الفاصل السمراني، هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

3-بدر محمد السيد القرار، الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2015.

3-جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

4-زيادة، خالد، الإدارة الرقمية وإدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2021.

5-سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

6-عادل حرحوش المقرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

7-عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: النماذج المعاصرة، المجلد الأول، 2007.

8-عبد السلام محمد، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحول الرقمي، دار الفكر الجامعي، 2017.

9-عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.

10-علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

11-علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شركات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

12-محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018.

13-محمد الهادي الحسني، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الإدارة العمومية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2018.

14-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

15-محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.

16-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.

17-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015.

18-العماري أحمد، الإدارة الرقمية: رؤية استراتيجية للتحول المؤسسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2022.

19-يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

2- الأطاريح والمذكرات الجامعية

1-بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب، فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر.

2-سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، ميلة، 2017-2018.

3-عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية للولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

3-عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

4-متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الدولة القومية: تجربة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

5-موسى إكرام، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، مذكرة جامعية، جامعة مستغانم، 2024.

3 -المقالات والدراسات

"1-الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 8، العدد 2، جامعة سعيدة، الجزائر.

2-أرووف راضية، الإدارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية، جامعة غرداية.

3-بن عمور كريمة وآخرون، "قراءة حول تجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، 2019.

4-سميعة مهدي حسن وآخرون، "دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، 2016.

5-عبد الرزاق فرج بن حليم، "أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الشاملة، 2025.

6-عبد اللاوي عبد السلام، "أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمات العمومية بالجزائر"، مجلة صوت القانون، 2017.

7-فريجة رمزي بهاء الدين، "الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019.

8-لعماري س، "دور الإدارة الرقمية في دعم الإدارة الإلكترونية"، دراسات أكاديمية، 2022.

9-لعوارم مهدي، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة المسيلة، 2022.

10-مفتاح حرشاو، "الخدمة العمومية في الجزائر بين التعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكتروقراطية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12.

11-وداد بورصاص، "الإدارة الإلكترونية والتحول نحو الإدارة الرقمية"، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 12، 2018.

12-وداد بورصاص، "تأهيل وتنمية الموارد البشرية في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2018.

13-محمودي حمزة، التحول الرقمي في الإدارة العامة وتحدياته القانونية، جامعة الوادي، الجزائر، 2025.

4 -المداخلات و المحاضرات

1-بلحاكم مصطفى، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مداخلة، مستغانم.

2-جامعة ميلة، المحور الثاني: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية، محاضرات إلكترونية.

5 -التقارير و الدراسات الميدانية

1-التقرير العام للنموذج التنموي الجديد للمغرب، أبريل 2022.

2-عائشة بنت أحمد الحسيني، شذى بن عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير..... 4
إهــداء 5
مقدمة..... 1
الفصل الأول 7
ماهية الإدارة الرقمية..... 7
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الرقمية..... 8
المطلب الأول: نشأة الإدارة الرقمية وتعريفها..... 9
الفرع الأول: تعريف الإدارة الرقمية..... 9
الفرع الثاني : نشأة وتطور الإدارة الرقمية : من الميكنة التقليدية إلى الرقمنة الذكية 11
أولا: المرحلة التشغيلية:.....14
ثانيا: المرحلة التكاملية:.....15
ثالثا: مرحلة الإدارة الاستراتيجية: 15
رابعا: مرحلة الإدارة المعرفية:.....16
المطلب الثاني: خصائص الإدارة الرقمية.....16
أولا : تراجع البيروقراطية والجمود الإداري 17
ثانيا : الهيكل التنظيمي الشبكي واللامركزية 17
ثالثا: المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف 18
أولا: إدارة بلا مكان ولا زمان.....18
ثانيا: السرعة الفائقة في الإنجاز واتخاذ القرار 19
ثالثا: إدارة الملفات الحيوية 19

رابعا: الاعتماد على النظم الافتراضية 19
الفرع الثالث: الخصائص التقنية والمعرفية: الابتكار والذكاء 20
أولا: إدارة اللاملموس 20
ثانيا: العقول الرقمية والذكاء الاصطناعي 20
ثالثا : التحليل الرقمي والبيانات الضخمة.....21
الفرع الرابع : الخصائص السلوكية والاجتماعية: بناء الثقة والتعاون 21
أولا: الشفافية المطلقة والانفتاح 21
ثانيا : التفاعلية الفورية مع العملاء والموظفين.....21
ثالثا : التركيز على تجربة المستخدم.....22
الفرع الخامس : الخصائص الاقتصادية والبيئية: الكفاءة والاستدامة.....22
أولا: خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة 22
ثانيا: الاستدامة البيئية (الإدارة الخضراء/بلا ورق) 22
المطلب الثالث: التمييز بين الإدارة الرقمية وغيرها من المفاهيم المشابهة 23
المبحث الثاني: مكونات الإدارة الرقمية.....26
المطلب الأول: المكونات التقنية للإدارة الرقمية 26
الفرع الأول: الأجهزة والمعدات.....27
أولا: أجهزة الإدخال.....27
ثانيا: أجهزة الإخراج.....28
ثالثا : وحدة المعالجة المركزية 28
الفرع الثاني : الاتصالات والشبكات 29
أولا : الوسائط السلكية 30

ثانيا :الوسائط اللاسلكية 30
الفرع الثالث : البرمجيات.....31
أولا: برامج النظام :.....31
ثانيا: برامج التطبيقات 31
المطلب الثاني: المكونات البشرية للإدارة الرقمية 32
الفرع الأول : المديرون والوكلاء والمساعدون 33
الفرع الثاني : ضابط البيانات.....34
الفرع الثالث: المشغل أو المحرر 34
الفصل الثاني.....35
مظاهر تحسين الخدمة العمومية ومعيقات تطبيقها.....35
المبحث الأول: مظاهر تحسين الخدمة العمومية 36
المطلب الأول: علاقة الإدارة الرقمية بالخدمة العمومية 36
المطلب الثاني: أثر الإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية 38
المطلب الثالث: معايير جودة الإدارة الرقمية من خلال تطبيق الخدمة العمومية 47
الفرع الأول : وضع خطط التأسيس.....47
الفرع الثاني : تطوير البنية التحتية و الإدارية 47
الفرع الثالث : إصدار التشريع و تأمين المعلومات 49
المبحث الثاني: معوقات تطبيق الخدمة العمومية.....50
المطلب الأول: المعوقات التقنية 50
الفرع الأول : هشاشة البنية التحتية للاتصالات وضعف التغطية.....51
الفرع الثاني : تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية.....53
الفرع الثالث :غياب التوافقية التقنية.....54
الفرع الرابع : التقادم التكنولوجي السريع.....55

المطلب الثاني: المعوقات البشرية.....56
الفرع الأول: مقاومة التغيير والتمسك بالبيروقراطية التقليدية.....56
الفرع الثاني : ضعف القيادة الإدارية و الأمية التقنية في إدارة التغيير 58
الفرع الثالث : فجوة الرواتب و الاعتماد على الشركات الخارجية : 60
الفرع الرابع : ضعف الوعي الرقمي و غياب الثقة في المعاملات الإلكترونية 61
المطلب الثالث: المعوقات التشريعية 62
الفرع الأول : غياب الأطر القانونية و استمرار هيمنة الثقافة القانونية التقليدية ..63
الفرع الثاني : إشكالية الحجية القانونية للوثائق الرقمية.....63
الفرع الثالث : ضعف الإطار القانوني لحماية البيانات الشخصية و مشكل البيروقراطية.....64
الفرع الرابع : غياب الرؤية الاستراتيجية للإصلاح الإداري.....66
الخاتمة 68
قائمة المراجع 73
فهرس المحتويات.....80
الملخص.....84

الملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية من أهم الاستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمات العمومية وتقريب المواطن من الإدارة، فهي تمثل النموذج المثالي للنشاط الإداري والتنظيمي، وتغييرًا جذريًا في منهج العمل من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الرقمي الذي يستغني عن النموذج الورقي ويعتمد على المستندات والمحررات الإلكترونية. تمثل هذه الإدارة إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة وتقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية.

إن للإدارة الإلكترونية دورًا هامًا في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال السرعة في الإنجاز والإتقان في الخدمة كالدقة والفعالية، بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات وإنجاز المعاملات في أقل وقت، وبالتالي تحقيق نقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية. تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، من خلال التطرق إلى التأصيل المعرفي لمفهومي الإدارة الإلكترونية والرقمية، واستعراض خصائصها ومكوناتها الأساسية، وتحليل مظاهر تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيقها، وصولاً إلى تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه هذا التحول. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاقًا من الإشكالية المطروحة. وفي الأخير، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور مهم وفعال في تحسين الخدمة العمومية، على الرغم من التحديات التقنية والبشرية والتشريعية التي قد تعترض سبيل تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة الرقمية، الخدمة العمومية، التحول الرقمي، جودة الخدمات.

Abstract:

Electronic and digital administration are considered among the most important strategies adopted to rationalize public services and bring citizens closer to the administration. They represent the ideal model for administrative and organizational activity, and a radical change in the work methodology from the traditional approach to the digital approach that dispenses with the paper model and relies on electronic documents and instruments. This administration represents one of the concepts of the digital revolution that provides everyone with knowledge and delivers administrative services efficiently and effectively.

Electronic administration plays a significant role in improving public services provided to citizens through speed in accomplishment and mastery in service, such as accuracy and effectiveness, in addition to reducing procedures and completing transactions in less time, thereby achieving a qualitative leap in the public service model. This study aims to investigate the various aspects of electronic administration and its role in improving public service, by addressing the epistemological foundation of the concepts of electronic and digital administration, reviewing their characteristics and essential components, analyzing the manifestations of public service improvement through their application, and finally identifying the most prominent obstacles and challenges facing this transformation. The study adopted a descriptive analytical approach to describe and analyze the phenomenon based on the posed problem. In conclusion, the study found that electronic administration has an important and effective role in improving public service, despite the technical, human, and legislative challenges that may hinder its implementation.

Keywords : Electronic Administration, Digital Administration, Public Service, Digital Transformation, Quality of Services.