الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratics Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
National Higher School of Management
University Pole of Kolea

مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص الحوكمة الإلكترونية

تحت عنوان:

دور الرقمنة في تحسين الحوكمة

دراسة حالة صندوق ضمان الصفقات العمومية

من إعداد

عصام صوان

تحت إشراف

د. حسان درار

السنة الجامعية

2025/2026

المخلص

تعد الرقمنة أحد الجوانب الاستراتيجية الأساسية التي يتعين تبنيها استجابةً لموجة التحول السريع في خدمات البنية التحتية العامة والالتزامات المرتبطة بتحديثها. تتناول هذه الدراسة مسألة مساهمة الرقمنة في تحسين الحوكمة في المؤسسات العامة الجزائرية، في إطار الالتزامات الصادرة عن استراتيجية الجزائر للتحول الرقمي 2030 باعتبارها التزامات ملزمة، ويتميز المشهد الأكاديمي الجزائري بندرة ملحوظة في الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع. وتهدف الدراسة إلى تحديد الوضع الحالي للرقمنة في المؤسسة، وتأثيرها على مبدأ الحوكمة الرشيدة، أي الشفافية والمساءلة والكفاءة وسيادة القانون، واستنباط توصيات عملية لتمكين المؤسسة من تعزيز إطار حوكمتها بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة نهجاً نوعياً قائماً على الملاحظة الميدانية، وتحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة، وخمس مقابلات شبه موجهة مع رؤساء الإدارات المعنية، والتي أجريت وحُللت باستخدام برنامج NVivo، وذلك في إطار دراسة حالة لصندوق الضمان الحكومي للعقود العامة في ولاية الجزائر خلال الفترة الممتدة من فبراير إلى مايو 2026.

أظهرت النتائج أن ممارسات الرقمنة ترتكز على الواقع وحققت مكاسب ملموسة لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة التشغيلية، لكن التحول الرقمي لم يكتمل بعد، حيث توجد فجوات كبيرة بين الوثائق الرسمية والممارسة الفعلية، وبين الإدارات، فضلاً عن غياب الأمن الشامل والثقافة الرقمية في جميع أنحاء المؤسسة. وأكد التحليل المعجمي لبيانات المقابلات أن العائق الرئيسي ليس تقنيًا بل سلوكيًا وتنظيميًا، حيث هيمنت مصطلحات "مقاومة التغيير" و"الأخطاء" على خطاب المستجيبين.

وتخلص الدراسة إلى أن الرقمنة تسهم بشكل حقيقي ولكن غير كامل في تحسين الحوكمة في صندوق ضمان صفقات المشتريات العامة في ظل مستوى نضج رقمي متوسط، حيث تكون الممارسات متطورة جزئياً ولا تستند إلى إطار مؤسسي/ثقافي موحد وشامل.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الحوكمة، التحول الرقمي، تكنولوجيا المعلومات والإتصال، صندوق ضمان الصفقات العمومية.

Abstract

Digitalisation is one of the key strategic areas that must be embraced in response to the rapid transformation of public infrastructure services and the commitments associated with their modernisation. This study examines the contribution of digitalisation to improving governance in Algerian public institutions, within the framework of the commitments set out in Algeria's Digital Transformation Strategy 2030 as binding obligations. The Algerian academic landscape is characterised by a notable scarcity of field studies on this subject. The study aims to determine the current state of digitalisation within the institution and its impact on the principles of good governance, namely transparency, accountability, efficiency and the rule of law, and to derive practical recommendations to enable the institution to strengthen its governance framework in line with the requirements of the digital age.

The study adopted a qualitative approach based on field observation, analysis of the institution's internal documents, and five semi-structured interviews with the heads of the relevant departments, which were conducted and analysed using NVivo software, as part of a case study of the State Guarantee Fund for Public Contracts in the Province of Algiers during the period from February to May 2026.

The results showed that digitisation practices are grounded in reality and have yielded tangible gains in enhancing transparency, accountability and operational efficiency; however, the digital transformation is not yet complete, as there are significant gaps between official documents and actual practice, and between departments, as well as a lack of comprehensive security and a digital culture throughout the organisation. A lexical analysis of interview data confirmed that the main obstacle is not technical but behavioural and organisational, with the terms 'resistance to change' and 'errors' dominating respondents' discourse.

The study concludes that digitalisation contributes genuinely but incompletely to improving governance at the Public Procurement Guarantee Fund given its moderate level of digital maturity, where practices are partially developed and not based on a unified and comprehensive institutional/cultural framework.

Keywords: Digitalisation, governance, digital transformation, information and communication technology, CGMP.

Résumé

La numérisation constitue l'un des axes stratégiques fondamentaux à adopter pour répondre à la vague de transformation rapide des services d'infrastructure publique et aux engagements liés à leur modernisation. Cette étude aborde la question de la contribution de la numérisation à l'amélioration de la gouvernance dans les institutions publiques algériennes, dans le cadre des engagements émanant de la stratégie algérienne pour la transformation numérique 2030, considérés comme contraignants. Le paysage universitaire algérien se caractérise par une rareté notable des études de terrain sur ce sujet. L'étude vise à déterminer l'état actuel de la numérisation au sein de l'institution, son impact sur les principes de bonne gouvernance, à savoir la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'État de droit, et à formuler des recommandations pratiques permettant à l'institution de renforcer son cadre de gouvernance conformément aux exigences de l'ère numérique.

L'étude a adopté une approche qualitative fondée sur l'observation de terrain, l'analyse des documents internes de l'institution, et de cinq entretiens semi-directifs avec les chefs des départements concernés, menés et analysés à l'aide du logiciel NVivo, dans le cadre d'une étude de cas portant sur le Fonds de garantie de l'État pour les marchés publics de la province d'Alger, sur la période allant de février à mai 2026.

Les résultats ont montré que les pratiques de numérisation s'ancrent dans la réalité et ont permis des gains tangibles en matière de transparence, de responsabilité et d'efficacité opérationnelle. Cependant, la transformation numérique n'est pas encore achevée, car il existe des écarts importants entre les documents officiels et la pratique effective, ainsi qu'entre les services, sans compter l'absence de sécurité globale et de culture numérique à l'ensemble de l'institution. L'analyse lexicale des données d'entretiens a confirmé que le principal obstacle n'est pas technique, mais comportemental et organisationnel, les termes « résistance au changement » et « erreurs » ayant dominé le discours des répondants.

L'étude conclut que la numérisation contribue de manière réelle mais incomplète à l'amélioration de la gouvernance au sein du Fonds de garantie des marchés publics, dans un contexte de maturité numérique moyenne, où les pratiques sont partiellement développées et ne s'appuient pas sur un cadre institutionnel/culturel unifié et global.

Mots-clés: Numérisation, gouvernance, transformation numérique, technologies de l'information et de la communication, CGMP.

شكر وعرفان

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و أما بعد،

بتوفيقٍ من الله نِلتُ لا بنفسي

والشكُر لله والقمرانِ

قضيتُ ليالي بتعبٍ واجتهادِ

وانفقتُ من راحةٍ لأكسبَ المعالي

صارعتُ الكرَّى بقسوةٍ وبلغتُ المدى

صبرًا صبرتُ والفضل لله والإمتنانِ

إلى عائلتي الكريمة التي ساندتني و لا زالت،الوالدان و إخوتي الأعزاء، إلى أستاذي المشرف حسان درار الذي لم يبخل علي بجهده، إلى من دعمتني ووجهتني طوال فترة البحث الأستاذة ت.شيرين المشرفة على التربص، زملائي الطلبة رفقاء الكفاح

وإلى من ساهم في دعمي في بحثي هذا من قريب أو من بعيد، إلى من نسيه القلم و ذكره القلب

أهديكم هذا العمل.

فهرس المحتويات

المخلص..... I

Abstract..... II

Résumé III

شكر وعرفان IV

فهرس المحتويات..... V

قائمة الجداول VIII

قائمة الأشكال IX

قائمة الرموز X

مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة 1

القسم الأول: الدراسات السابقة 2

1. الرقمنة..... 2

2. الحوكمة 4

القسم الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة 7

1. ماهية الرقمنة..... 7

2.1. تعريف الرقمنة..... 8

2.2. أهداف وأهمية الرقمنة..... 9

1.2.2. أهداف الرقمنة..... 9

2.2.2. أهمية الرقمنة: 12

3.1ا. لفرق بين الرقمنة، التحول رقمي والاتمتة..... 13

4.1. البيئة الرقمية..... 14

5.1. تحديات تطبيق الرقمنة 15

2. ماهية الحوكمة..... 15

1.2. تعريف الحوكمة 15

2.2. أهداف ومبادئ الحوكمة..... 16

1.2.2. أهداف الحوكمة:..... 16

2.2.2. مبادئ الحوكمة: 17

3.2. آليات تطبيق حوكمة: 20
1.3.2. الآليات الداخلية 20
2.3.2. الآليات الخارجية 22
4.2. الحوكمة والإدارة 23
الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة **24**
القسم الأول: تعريف بالمؤسسة محل التربص 25
1. **تقديم المؤسسة** 25
2. **مهام وآفاق صندوق ضمان الصفقات العمومية** 26
3. **محطات مهمة لصندوق ضمان الصفقات العمومية** 27
4. **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** 28
5. **أقسام وفروع صندوق ضمان الصفقات العمومية** 28
القسم الثاني: الإطار المنهجي 29
1. **الابستمولوجيا** 29
2. **التعريف بالمنهجية المستعملة في الدراسة(المقاربة النوعية)** 30
3. **أسباب إختيار المقاربة المنهجية النوعية** 30
4. **أدوات جمع بيانات الدراسة** 31
1.4 أدوات جمع البيانات النوعية 31
1.1.4. الملاحظة 31
2.1.4. التحليل الوثائقي 31
3.1.4. المقابلات 32
5. أدوات تحليل البيانات: 32
1.5. تحليل البيانات النوعية 33
1.1.5. المنهج الموضوعي 33
Nvivo 2.1.5. 33
3.1.5. عينة الدراسة 33
الفصل الثالث : النتائج و المناقشة **36**
القسم الأول : نتائج الدراسة 37
1. **تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:** 37

1.1.1. التحليل المعجمي: 37

القسم الثاني: لمناقشة العامة 46

1. مناقشة الإشكالية الرئيسية 46

2. مناقشة السؤال الفرعي الأول 47

3. مناقشة السؤال الفرعي الثاني 48

4. مناقشة السؤال الفرعي الثالث 50

5. خلاصة المناقشة: 51

6. خلاصة الفصل الثالث: 51

الخاتمة العامة **53**

1. نتائج الدراسة: 54

2. آفاق الدراسة: 55

3. إقتراحات الدراسة: 56

قائمة المراجع **57**

الملاحق **61**

الملحق رقم 1: دليل المقابلة. **62**

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: جوانب الاختلاف بين موضوع الدراسة ودراسات سابقة 6
الجدول رقم 2: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي والاتمتة 13
الجدول رقم 3 : تقسيم الهيكل التنظيمي 29
الجدول رقم 4: قائمة المستجوبين 34
الجدول 5: تكرار الكلمات ونسبها المرجحة 37
الجدول رقم 6 : إجابات المستجوبين 40

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: المبادئ التوجيهية للحوكمة 19
الشكل رقم 2: شعار المؤسسة 25
الشكل رقم 3:مراحل تطور صندوق ضمان الصفقات العمومية 27
الشكم رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة 28
الشكل رقم 5: سحابة الكلمات 39

قائمة الرموز

RBAC	Role bases access control
TIC	Tecnologie de l'nformation et communication
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
GMI	Gouvernance and managemeny institute
CGMP	Caisse de garantie des marches publics
CMS	Content management systéme
DRP	Dissaster recovery system
ISO	Internationnel organozation for standardization

مقدمة عامة

تمهيد

نظراً للتحول الرقمي الذي يشهده العالم في مختلف القطاعات، وبدرجة خاصة القطاع الإداري في الجزائر، حيث عمدت الدولة الجزائرية إلى مواكبة التطور العالمي من خلال رقمنة وعصرنة مختلف قطاعاتها من أجل تسريع وتبسيط إجراءات العمل من جهة والقيام بإصلاحات تكنولوجية هيكلية من جهة أخرى، وهنا تظهر الحوكمة كآلية عمل لا غنى عنها هي الأخرى في إدارة وتسيير مختلف الهياكل وقطاعات الدولة الجزائرية.

نتيجة لهذا التسارع المستمر برزت الرقمنة كآلية حتمية ومهمة لتحسين الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة ولكن هذا التطور والتحسين المستمر لا يخلو من التحديات، حيث تواجه أغلب الإدارات في مختلف قطاعاتها بدءا بالبنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير، فجوة بين النصوص القانونية وواقع تطبيق، إلى جانب قضايا أمن المعلومات وحماية خصوصيات المواطنين.

في ظل هذه المعطيات تبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة لواقع مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الحوكمة، من حيث مدى تطبيق مبادئ حوكمة وكيف أسهمت في تطوير الإدارة في مؤسسات وطنية، تبرز هذه الدراسة كوسيلة لتحليل العلاقة بين الرقمنة والحوكمة، مع تركيز على أهم جوانب التي تعيق هذا التحسين وتطور من أجل محاولة تقديم حلول وتوصيات تسهم في تحقيق الاستفادة القصوى من هذا النظام. (حمدي، 2020).

إشكالية دراسة

ولفهم هذا الموضوع بشكل أعمق ورؤية مدى التأثير الفعلي للرقمنة على الحوكمة، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تسهم الرقمنة في تحسين الحوكمة داخل المؤسسات العمومية؟

وإلى جانب الإشكالية، تظهر بعض الأسئلة الفرعية نحاول الإجابة عليها، وتتمثل في:

- ما هو واقع تطبيق الرقمنة على مستوى صندوق ضمان الصفقات العمومية؟
- ما هي العوامل التي نستطيع من خلالها معرفة مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الحوكمة؟
- إلى أي مدى ساهمت الحوكمة في تسهيل وتطوير آليات العمل في صندوق ضمان الصفقات العمومية، وماذا قدمت كإضافة للصندوق؟

أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة نهدف لتحقيق ما يلي:

- تشخيص الأوضاع الراهنة من خلال تحديد الفجوات التقنية والإدارية ورصد مستوى الرقمنة.

- استكشاف التحديات التي تحول دون تطبيق الأمثل للحوكمة.
- كيف تسهم الرقمنة في رفع من جودة خدمات مقدمة.
- تشخيص واقع بنية تحتية رقمية ورصد المعوقات التنظيمية، التقنية، التشريعية.

أسباب إختيار الدراسة

تم إختيار هذا الموضوع لأنه يتوافق مع مجال تخصصنا وأيضا لاهتماماتنا العلمية، ونظرا للأهمية المتزايدة في تطوير مجال الرقمنة والحوكمة في المؤسسات الجزائرية، وخاصة تبني الجزائر للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر رؤية 2030، كما أن دراسة ومعرفة مدى تطور وعصرنة الإدارة في الجزائر يساهم في معرفة مدى مواكبة الجزائر للتطورات العالمية الحالية.

منهج ومجال الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في صندوق ضمان الصفقات العمومية وخصوصا رؤساء الأقسام، إضافة إلى ملاحظات مباشرة داخل بيئة العمل، مما أتاح صورة أوضح لآلية عمل الإدارة، مع الاستعانة ببرنامج Nvivo.

المجال المكاني و الزماني للدراسة

تم إجراء الدراسة داخل صندوق ضمان الصفقات العمومية بولاية الجزائر وهي من المؤسسات العمومية التي تواكب التحولات الرقمية الحالية وتكنولوجيا الرقمنة مما يجعلها نموذجا متابعة لدراسة هذا الموضوع وامتدت الدراسة من فترة 18 فيفري 2026 إلى غاية 18ماي 2026، وهي فترة سمحت بإجراء التربص الميداني بجميع مراحله، والتعرف على آلية عمل مختلف أقسام المؤسسة.

مخطط الدراسة وهيكلها:

تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كاملة، تتقدم بشكل متسلسل من الأساس النظري إلى التطبيق العملي. يضع الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض البحوث السابقة ذات الصلة في هذا المجال، حيث يتناول مفهوم الرقمنة بالتفصيل "بما في ذلك تعريفاتها المختلفة وأهدافها وأهميتها"الإضافة إلى خصائص البيئة الرقمية، وتصور مفهوم الحوكمة ومبادئها، والتمييز بينها وبين الإدارة التقليدية. يتناول الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة، بدءًا بمقدمة عن المؤسسة قيد الدراسة من خلال عرض هيكلها التنظيمي وتوضيح وظائف إداراتها المختلفة، يلي ذلك تبرير اتباع النهج النوعي كمنهجية للدراسة، وأدوات جمع البيانات النوعية وتحليلها، ووضع معايير اختيار عينة البحث. أما الفصل الثالث، فيشكل جوهر الدراسة العملي، حيث يحلل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام نهج معجمي وإجابات المستجيبين من أجل تسهيل مناقشة أوسع تربط النتائج التجريبية بالإطار

النظري. وتختتم الدراسة باستنتاج عام يتم فيه استخلاص الآثار الأولية، مما يلقي ضوءاً واعداً على البحوث المستقبلية ويقدم توصيات عملية لتعزيز التمكين وترسيخ مبادئ حوكمة الشركات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

يشهد العالم اليوم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة تطورا في تكنولوجيا معلومات والاتصال، وهذا ما أدى إلى ظهور الرقمنة كضرورة حتمية لتحسين حوكمة في الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة.

يسلط هذا الفصل الضوء على الرقمنة وكيف كانت مراحل تطورها وكيف ساهمت البيئة الرقمية في المؤسسات في تسهيل وتسريع إجراءات العمل، وما علاقة رقمنة بالتحول الرقمي.

كما عرج هذا الفصل على الحوكمة ومعرفة هل حقا يتم تطبيق مبادئها وعلى أي أساس يتم هذا التطبيق، كما تناول هذا الفصل أيضا الفرق بين الحوكمة والإدارة وما هي خصائص ومهام كل واحدة منهما.

القسم الأول: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات واقع الرقمنة سواء على مستوى المؤسسات العامة أو الخاصة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق الرقمنة ساهم في تبسيط وتسريع إجراءات العمل. في هذا القسم يتم عرض مختلف الدراسات التي سلطت الضوء على الدور الفعال الذي لعبته الرقمنة وأهميتها وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة في مختلف القطاعات.

1. الرقمنة

نلاحظ تشابه أو اتفاق معظم الباحثين على تعريف موحد للرقمنة، حيث عرف كل من (صراع، بومدين، 2025) في مقالهما "واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية" أن الرقمنة هي جعل كل ما هو ورقي في شكل رقمي باستخدام تكنولوجيا حديثة أي صفر ورقة، إضافة إلى حفظ البيانات والمعلومات على شكل شيفرات ورجوع إليها وقت الحاجة مع سرعة ودقة الإنجاز. ووفقا

ل(زديرة، وقاف، 2024)، فالرقمنة مجموعة من الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين وتجمع مجموعة من الأجهزة لمعالجة المعلومات وتداولها بين أعضاء التنظيم.

ومن جانب (أحمودة، 2021) الذي عرف الرقمنة في مداخلته في الملتقى الدولي الافتراضي حول الرقمنة، على أنها تحويل المنتجات المادية أو تناظرية إلى موارد رقمية. وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي توافق أهداف مؤسسة وعملاء، وتعتبر باحثة الإيطالية (Terlizzi, 2021) أن الرقمنة لا تقتصر على مجرد إدخال الأدوات التكنولوجية بل تتعلق بتغيير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية وعلاقة دولة مع مواطن.

ويرى (Verhoef et al, 2021) الرقمنة هي تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية (أي إلى أرقام 0 و1) بحيث يمكن تخزين المعلومات ومعالجتها ونقلها باستخدام أجهزة الكمبيوتر. تشير الرقمنة أيضًا إلى تحويل المهام التناظرية إلى مهام رقمية، أو يمكن النظر إليها على أنها دمج تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة الحالية، وبشكل أعم على أنها تطور أو عامل تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وكما تمت مناقشته سابقًا، فإننا نُعرّف الرقمنة على أنها عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى معلومات رقمية. ويشمل ذلك استخدام النماذج الرقمية في معالجة الطلبات، أو العمل باستخدام

الاستبيانات الرقمية، أو استخدام التطبيقات الرقمية للإقرارات المالية الداخلية. عادةً ما تحول الرقمنة عمليات التوثيق الداخلية والخارجية إلى شكل رقمي، ولكنها لا تغير الأنشطة المولدة للقيمة.

أما بخصوص أهمية الرقمنة، فقد أشارت دراسة (صراع ، بومدين، 2025) تقدم الرقمنة خدمات متميزة عن الخدمات التقليدية فهي توفر الوقت الجهد وجودة الخدمة في مختلف القطاعات. الرقمنة خيار استراتيجي وحتمي لمواجهة التطورات الحاصلة في العالم.

أما دراسة (زديرة ، وقاف، 2024) ذكرت أن حوسبة العمليات الإدارية تخدم بشكل كبير الأفراد في التواصل مع الإدارة بسهولة، ويسمح تطبيق الرقمنة من متابعة حاجيات أفراد وتلبية تطلعاتهم، كما تمثل الرقمنة تطلعات هذا العصر التي تختصر العولمة وفضاء رقمي واقتصاديات معلومات.

وفي إطار رقمنة قطاع التعليم العالي عبر (أحمودة،2021) على أنها تسهم في زيادة أهمية العملية التعليمية من خلال توظيف تكنولوجيا معلومات له والاتصال بطريقة ملائمة، تطوير الإدارة وتوجه نحو التسيير الإلكتروني، لأن رقمنة الإدارة وتزويدها بتطبيقات وبرمجيات يعزز عملية التواصل بينها وبين المدخلات العملية التعليمية، ومن جهة (Terlizzi, 2021) فهي تحسن الكفاءة التشغيلية وإدارية وتعزز الشفافية وإعادة صياغة العلاقة بين مواطن والدولة وتحسين الخدمات.

ومن جانب الأهمية يرى (Verhoef et al, 2021) أن أهمية الرقمنة تتجلى في الجوانب الرئيسية التالية: يمكن للكمبيوتر تخزين كميات هائلة من المعلومات، ويمكن معالجة المعلومات وتحليلها باستخدام الكمبيوتر، كما يمكن نقل المعلومات بين الأنظمة والمستخدمين المختلفين باستخدام الكمبيوتر. كما أنها تجعل العمليات قابلة للتنفيذ إلكترونيًا – على سبيل المثال، استخدام النماذج الرقمية في أوامر الشراء، أو الاستبيانات الرقمية، أو التطبيقات الخاصة بالتقارير المالية الداخلية. علاوة على ذلك، تعمل الرقمنة على تحويل الوثائق الداخلية والخارجية إلى صيغة رقمية دون تغيير الأنشطة ذات القيمة المضافة.

أما من جانب أهداف رقمنة فقد رأت دراسة (صراع، بومدين حسين، 2025) أن الرقمنة تهدف إلى إنجاز العمل بسرعة وبأقل وقت وتكلفة، تقليل إجراءات العمل، القضاء على الضبابية في التعامل والحد من الفساد الإداري وتلاعبات وإلغاء واسطة ومحسوبية، أما دراسة (زديرة ، وقاف 2024) فرأت أن أهدافها تكمن في الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء مورد البشري، تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن بيروقراطية لكسب ثقة مواطنين وإيجاد مجتمع رقمي قادر على التعامل مع تغييرات تطور تكنولوجي، وبخصوص (أحمودة،2021) فيرى أن رقمنة أهدافها تأمين وتعزيز التعليم الجيد ومواجهة مستقبل تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهارة المعلمين التربوية والرقمية، توسيع بيئة التعلم وأيضا التركيز على إدارة التغيير، ومن جهة (Terlizzi, 2021) الهدف منها تقليل تكاليف إدارية وتسريع معالجة بيانات وتقديم خدمات أكثر استجابة لحاجيات مواطنين وتوفرها على مدار الساعة.

ومن ناحية (Verhoef et al, 2021) توصل إلى أن الأهداف العامة للرقمنة تشمل تحويل المهام التناظرية إلى رقمية، وتضمين تكنولوجيا المعلومات في العمليات القائمة، فضلا عن تطوير تكوينات موارد فعالة من حيث التكلفة عبر تكنولوجيا المعلومات، حيث يعتبر عامل تمكين لتحسين كفاء استغلال الموارد. ومن الأمثلة العملية على ذلك التطبيق الرقمي للنماذج في تقديم

الطلبات، أو العمل من خلال الاستبيانات الرقمية، أو من خلال تطبيقات رقمية للإقرارات المالية الداخلية.تسعى الرقمنة أيضاً إلى تحويل عمليات التوثيق الداخلية والخارجية إلى صيغة رقمية، ذلك من دون أن تُغير الأنشطة المولدة.

وقد توصلت دراسة (صراع ، بومدين، 2025) إلى أن رقمنة بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات العامة والخاصة من خلال التحول إلى الاتصال الافتراضي مما يحسن من سرعة الاستجابة وزيادة فعالية أجهزة الإدارية كما أشارت نتائج دراسة أيضا إلى أن رقمنة تتطلب مهارات بشرية مؤهلة وتبني رقمنة يحتاج إلى مشاريع مالية ضخمة يجب أن يتوفر لها في مستقبل ميزانيات مالية ضخمة.

أما دراسة (زديرة، وقاف، 2024) فتوصلت إلى أن نظم المعلومات تلعب دوراً كبيراً في تعزيز التشارك المعرفي وزيادة التعاون بين الأفراد ويؤدي تدفقها العالي للإنترنت إلى التواصل الفعال وزيادة نشر المعرفة، وخلصت دراسة (أحمودة، 2021) إلى ضرورة إعداد أساتذة في مجال استخدام تكنولوجيا معلومات واتصال، حماية الرقمنة التعليمية تشريعات وقوانين تضمن حماية استخدامها. ضرورة تطوير مستخدمين الإدارة في مجال رقمنة، أما دراسة (Terlizzi, 2021) فقد توصلت إلى أن الرقمنة ليس مجرد خيار تقني بل هي إعادة تشكيل للسلطة السياسية والإدارية، كما قدمت توصيات بخصوص أبحاث مستقبلية ودراسات أكثر عمقاً بين دول نامية ومتقدمة، وتحليل كيفية تأثير رقمنة على ديمقراطية تمثيلية ومشاركة سياسية.

أما دراسة (Verhoef et al, 2021) فخلصت إلى أن وأخيرًا، لا يُعرف سوى القليل عن المدى الذي ينبغي للشركات أن تصل إليه في عملية الرقمنة. يبدو أن التحول الرقمي أمر لا بد منه في العديد من القطاعات، ولكن لا ينبغي أبدًا اعتباره غاية في حد ذاته، نظرًا للتغييرات الجذرية المطلوبة والمخاطر الهائلة التي ينطوي عليها. ويثير هذا سؤالًا مهمًا، نظرًا للنقص الواضح في الأبحاث التجريبية حول كيفية ارتباط المراحل المختلفة للرقمنة بأداء الشركات: إلى أي مدى ينبغي للشركات أن تصل فعليًا في تحولها الرقمي؟ وكيف تؤثر المراحل المختلفة للتحول الرقمي على الأداء؟ للقيام بذلك، نحتاج إلى فهم أفضل للتأثيرات السياقية، بالإضافة إلى تحديد العوامل الداخلية للشركة (مثل حجم الشركة وعمرها وتكوين مجلس إدارتها) والعوامل الخارجية للسوق (مثل شدة المنافسة، والمنتجات مقابل الخدمات، وكثافة التكنولوجيا) التي قد تخفف من تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة

2. الحوكمة

تعدد وتغير مفهوم حوكمة حسب دراسات وأبحاث سابقة، حيث ترى دراسة (بن حسين، 2015) أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في شركة أو المؤسسة بهدف تحقيق شفافية وعدالة ومكافحة الفساد.

أما دراسة (مريني ، حديدي، 2022) حول آليات تطبيق مبادئ حوكمة في مؤسسات جزائرية، فترى أن حوكمة المؤسسات هي مجمل القواعد والأسس والأنظمة التي تحدد العلاقة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وأطراف مرتبطة بها وتوجهها نحو تحقيق أهدافها، أما من جانب (حيدر، شواي، 2025) فترى أن حوكمة هي مفهوم رقابي تتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة المؤسسة والرقابة عليها بهدف ضبط الأداء المالي وسلوك أخلاقي لجميع مستويات الإشرافية

والتنفيذية في المؤسسات، أما بخصوص دراسة (برهان، 2024) فقد عرفت الحوكمة على أنها كيفية تحديد اتخاذ قرارات وإدارة شؤون في مؤسسة ويتعلق الأمر بضمان أن تكون قرارات عادلة وفعالة وتحقق أهداف المؤسسة ويتضمن دور الحوكمة توجيه الإدارة وتحديد المسؤوليات.

وعرفها (Guan , Zhao, 2017) الحوكمة هي مجموعة الأساليب التي يتبعها الأفراد والمؤسسات، العامة منها والخاصة، في إدارة شؤونهم المشتركة. وهو عملية مستمرة يمكن من خلالها التوفيق بين المصالح المتضاربة أو المتنوعة واعتماد مسارات عمل جماعية. ويشمل ذلك المؤسسات الرسمية وأنظمة الإمتثال، كما يشمل الترتيبات غير الرسمية التي يتم الاتفاق عليها بين الأفراد والمؤسسات أو التي يُنظر إليها على أنها تخدم مصالحهم.

أما بخصوص مبادئ الحوكمة فقد خلصت دراسة (بن حسين،2015) إلى وجود عدة ركائز أبرزها وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين بالدولة تحمي حقوق الأفراد في مجتمع الإفصاح والشفافية في ظل ما يصدر مسؤولين من بيانات ومعلومات إضافة إلى المساءلة والمحاسبة، أما دراسة (مريني ، حديدي، 2022) وإن كانت ركزت بالدرجة الأولى على حوكمة المؤسسات فقد رأت أنها من أهم مبادئها حفظ حقوق جميع المساهمين، الإفصاح والشفافية، ضمان وجود إطار فعال للمؤسسة، إضافة لمسؤوليات مجلس الإدارة، ومن جانب

(حيدر، شواي، 2025) فقد تطرقا إلى المبادئ من حيث مكافحة الفساد، حيث نجد أن مبادئها لا تختلف كثيرا عن مبادئ حوكمة رئيسية متمثلة في 5 نقاط أساسية وهي الشفافية، مساءلة، مشاركة مجتمعية، عدالة اجتماعية، سيادة قانون، وبخصوص دراسة (برهان، 2020) فقد خلصت إلى أن حوكمة لها 3 مبادئ أساسية وهي مبدأ الشفافية والنزاهة، المسؤولية وتوجيه، ومشاركة فعالة.

أما (Guan , Zhao, 2017) فيرى أن الحوكمة الرشيدة أنها عملية الإدارة العامة التي تُعظّم المصلحة العامة، وإحدى سماتها الجوهرية أنها إدارة تعاونية للحياة العامة يضطلع بها الدولة والمواطنون معاً. وحدّد ستة مبادئ أساسية للحوكمة الرشيدة:شرعية ،شفافية مساءلة،سيادة قانون،استجابة،فعالية

توصلت دراسة (بن حسين، 2015) إلى أن الحوكمة أصبحت ضرورة حتمية فرضتها الأزمات المالية والاقتصادية نتيجة غياب الشفافية والرقابة ولم تعد مجرد ترف فكري، وهذاما استوجب التحول من النمط التقليدي للحوكمة إلى الذي يحتكر السلطة إلى الحوكمة القائمة على الشراكة بين الدولة ومجتمع مدني والقطاع الخاص، أما من جانب (مريني ، حديدي، 2022) فقد خلصت دراستهم إلى أن الحوكمة تعمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة وهذا ما يجعل تطبيق مبادئ حوكمة أمرا ضروريا وملزما، نقص الوعي وعدم وجود ثقافة كافية لدى أغلب مسيري مؤسسات حول حوكمة هياكل موجودة لا تتماشى مع متطلبات حوكمة جديدة، وأظهرت دراسة (حيدر ، شواي، 2025) أن هناك عدة معوقات تواجه تطبيق الحوكمة أهمها إداريا متمثلة في نقص الوعي بالمفهوم وتحديات تحول رقمي، تنظيميا من خلال غياب الأطر التنظيمية الموحدة وصعوبة تكيف

مع تغييرات، بشريا بسبب نقص المتخصصين في تقنيات المعلومات وبرمجيات وأيضا ضعف التدابير الأمنية وحماية بيانات وضعف تمويل وصعوبات التحديث التكنولوجي.

أما دراسة (برهان، 2024) فتوصلت إلى أن الحوكمة واستدامة لا يشكلان مجرد مفاهيم بل هما ركيزتان أساسيتان لنجاح المؤسسات في العصر الحديث من خلال تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي.

أما (Guan , Zhao, 2017) فخلص إلى أن على الرغم من عدم نضجها وغموضها الجوهري تُعد نظرية الحوكمة خروجًا عن التفكير الثنائي التقليدي الذي هيمن طويلًا على العلوم الاجتماعية، أي السوق مقابل التخطيط، والقطاع العام مقابل القطاع الخاص، والدولة السياسية مقابل المجتمع المدني، والدولة القومية مقابل المجتمع الدولي. فهي تعتبر الإدارة الفعّالة تعاونًا بين هذين القطاعين، وتسعى إلى تطوير أساليب جديدة كليًا لإدارة الشؤون العامة، وتؤكد على أن الإدارة تعاون، وتجادل بأن السلطة الشرعية لا تنبع من الدولة وحدها، بل من المجتمع المدني أيضًا. كما تعتبر الحوكمة شكلًا عمليًا جديدًا للديمقراطية الحديثة. هذه هي إسهاماتها ذات الأهمية الإيجابية في الدراسات السياسية

الجدول رقم 1: جوانب الاختلاف بين موضوع الدراسة ودراسات سابقة

الباحث	أوجه الاختلاف
صراع سعاد، بومدين حسين، (2025)	ركزت هذه الدراسة على واقع الرقمنة في مختلف القطاعات الإدارية وكيف تساهم في الارتقاء بالجانب الإداري لهذه المؤسسات، أما دراستي فتقدم تحليلاً أكثر تفصيلاً لدور الرقمنة في مؤسسات عمومية وكيف تساهم في خلق بيئة رقمية متطورة.
زديرة خدامنوقاف مختار (2024)	تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرقمنة والعمل الجماعي وكيف يتم تفاعلهما معاً في الإدارة العمومية، أما دراستي فركزت على أهمية الرقمنة في تحسين وتطوير كل قسم من أقسام الإدارة بمؤسسات عمومية.
محمد أحمودة محمد إبراهيم (2021)	ركزت هذه الدراسة على واقع رقمنة قطاع التعليم بالدرجة الأولى وكيف تسهم دمج تكنولوجيا معلومات واتصال في تطوير العملية التعليمية، أما دراستي فركزت على كيفية تطوير إدارة عمومية وأهداف مرجوة من هذا التطور.
Terlizzi (2021)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع رقمنة وتطورات الحاصلة في القطاع العمومي لدولة إيطاليا وكيف تساهم في تطوير رعاية اجتماعية للبلد، أما دراستي فتهدف لدراسة واقع رقمنة في إدارة جزائرية مع تسليط الضوء على تطورات الحاصلة في القطاع العمومي.
سليمة بن حسين (2015)	ركزت هذه الدراسة على الجانب الأدبي للحوكمة وكيف تناولتها مصادر غربية وعربية، أما دراستي شملت الجانب التطبيقي للحوكمة من منظور غربي وعربي.

مريني محمد، حديدي أدم (2022)	تناولت هذه الدراسة مبادئ حوكمة وهل حقا يوجد تطبيق صحيح وبشكل لازم لها، بينما دراستي تناولت حوكمة بمفهوم أوسع من حيث مبادئ وأبعاد وأهمية وعلاقتها بالإدارة.
حيدر حميد علي، أحلام محمد شواي (2025)	تناولت هذه الدراسة علاقة الحوكمة والفساد وكيف يؤثران على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للدولة، بينما دراستي تهدف إلى دراسة حوكمة من حيث تأثير وتطوير على محيط الإداري مع تطرق لكيفية الحد من فساد إداري.
بركان سليمان (2022)	ركزت هذه دراسة على تأثير حوكمة على تنمية مستدامة للشركات وتحديات تطبيقها، أما دراستي فتقدم نظرة حول واقع فعلي لتطبيق حوكمة وهل يوجد تأثير فعلي على عمل مؤسسات.
(Verhoef et al, 2021	ركز في هذه الدراسة على التحول الرقمي على مستوى موسسات والافراد وبين اهميته على حسن سير العمل،اما دراستي فخلصت الى تركيز أكثر على رقمنة وكيف ساهمت في ظهور تحول رقمي الذي ساهم بدوره في تعزيز الحوكمة
(Guan , Zhao, 2017)	تناولت هذه الدراسة الحوكمة من منظور كونها نظرية سياسية تعمل الدول على العمل بها لتحسين سير مؤسساتها اما دراستي فتدرس كيف تعمل حوكمة على تحسين وتأثير على مؤسسات لتقديم إضافة للدولة

المصدر: من إعداد الباحث.

القسم الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

يركز هذا القسم على تعزيز الفهم من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها الموضوع، وخاصة مفهومي الرقمنة والحوكمة باعتبارهما جوهر الدراسة. فالإلمام الدقيق بهذه المفاهيم يُعد خطوة ضرورية لفهم الإشكالية المطروحة وتحليل جوانبها المختلفة، مما يمهد الطريق للانتقال بسلاسة إلى الدراسة الميدانية في المراحل اللاحقة.

1. ماهية الرقمنة

تُعتبر الرقمنة من أهم المفاهيم التي أصبحت تشكّل محوراً رئيسياً في الإطارين الإداري والاقتصادي خلال العقود الأخيرة. فقد تجاوزت كونها مجرد أداة تقنية لتتحول إلى نهج متكامل يُعيد صياغة أساليب عمل المؤسسات وآليات تقديمها للخدمات. وللتعمق في فهم هذا المفهوم بشكل دقيق، ينبغي استعراض تعاريفه المتعددة كما قدّمها الباحثون، إلى جانب تسليط الضوء على أهدافه وأهميته، التي جعلت منه دعامة أساسية ضمن مسيرة التحول الرقمي التي تتبناها المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.

2.1. تعريف الرقمنة

يرى (مشفرة الحتمي ،2011) يهدف إلى توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات المناسبة للمستفيدين وحفظ مصادر المعلومات لمدة أطول، قامت مؤسسات برقمنة أجهزتها وهذا بغرض تحويل المصادر الأساسية للمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي.

ومن جهة (عبد اللاوي، 2007) تقليل الاستعمالات المادية هو أحد طرق الحماية المستندات، فالرقمنة هي عمل نسخ رقمية العناصر المادية مثل كتب مخطوطات، صور، ويتحقق ذلك بتطوير برامج رقمية.

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل وثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى نص مرقمن (بن سبتي، السعيدي ، 2016 صفحة 9).

الرقمنة هي عبارة عن عملية يتم من خلالها نفس الأعمال التي تؤدى في مؤسسات ومنظمات من شكل تقليدي إلى شكل رقمي، من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الشيخ ، درويش، مسراتي، 2022 صفحة 97).

ويرى (علي، حميد، 2020)أن الرقمنة فكرة جديدة ظهرت مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. قبل ذلك، كنا نعتمد على طرق تقليدية لنقل المعلومات والمعرفة. لكن مع الرقمنة، أصبحنا نستخدم الأرقام لتوصيل هذه المعلومات، مع الاستعانة بتقنيات حديثة ومطورة في هذا المجال.

ومن جانب (Van fan et al 2025) الرقمنة تعني استخدام البيانات والتقنيات الرقمية بكل أشكالها، سواء كانت الإنترنت أو الحوسبة السحابية، أو حتى منصات التواصل الاجتماعي. تشمل أيضًا الأتمتة والتوائم الرقمية والذكاء الاصطناعي. الهدف منها هو تحسين أداء العمليات والأنظمة، وأيضًا تساعد في اتخاذ قرارات تعتمد على معلومات دقيقة وموثوقة.

اما (Gradillas et al 2023) فقد عرفوا الرقمنة على أنها بمعناها البسيط تعني تحويل الأشياء إلى شكل رقمي، مثل تحويل المستندات الورقية إلى ملفات إلكترونية. أما الرقمنة بمعناها الأعمق، فهي تتعلق بكيفية استخدام هذه الأشياء الرقمية لتغيير طريقة العمل والابتكار، وكيف تؤثر بشكل أكبر على الصناعات وحياتنا اليومية.

يمكن القول أن الرقمنة جاءت لتخرج الإدارة من النهج التقليدي للتسيير إلى نهج رقمي متطور بهدف بتطوير طرق التسيير وتقليل تكاليف واختصار وقت وجهد. كما تهدف الدولة إلى العمل على مواكبة التحولات الرقمية العالمية الحالية وخلق بيئة إدارية رقمية ذات نهج عالمي متميز.

2.2. أهداف وأهمية الرقمنة

بعد أن استوعبنا معنى الرقمنة وتعريفاتها المختلفة، بات من الضروري أن نفهم الأسباب الجوهرية التي تدفعنا إلى تبنيها، والمنفعة الحقيقية التي تُضيفها على أرض الواقع. فالرقمنة ليست مجرد مصطلح أو مفهوم نظري، بل هي في جوهرها أهداف واضحة نسعى لتحقيقها، وأهمية بالغة سواء في مجال الإدارة أو الاقتصاد. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الجانب إلى توضيح أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور الرقمنة، وكيف تشكّل قيمة حقيقية للمؤسسات الرامية إلى التطور ومواكبة العصر.

1.2.2. أهداف الرقمنة

حسب (Gervais ،2022) فأشار إلى أن للرقمنة خمسة اهداف اساسية أولها:

أ. الكفاءة

تهدف الأدوات الرقمية إلى تحسين استخدام الوقت والموارد المالية وزيادة إنتاجية الفرق من خلال الاستغناء عن الوثائق الورقية وتوفير إمكانية وصول الموظفين إلى المعلومات من أي مكان عبر التخزين السحابي. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم في أتمتة المهام داخل العمليات الداخلية، مما يخفف العبء على الفرق. تظهر هذه الكفاءة من خلال عدة جوانب:

- **الأتمتة وتقليل التكاليف**

تلعب الرقمنة دوراً جوهرياً في خفض التكاليف عبر التخلص من الحاجة إلى التخزين التقليدي والاعتماد على الوصول السهل إلى المعلومات. من خلال تحويل الوثائق والسجلات والبيانات إلى صيغة رقمية، تتمكن المؤسسات من تقليل النفقات المتعلقة بالطباعة وخزائن الملفات والمساحات المخصصة للتخزين الورقي. كما أن الوصول السريع إلى الوثائق الرقمية والبحث فيها ومشاركتها يعزز التعاون بين الفرق ويسرّع عملية اتخاذ القرارات.

- **تعزيز الإنتاجية عبر الأتمتة**

تُسهم أتمتة العمليات التجارية واستخدام الأدوات الرقمية في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية عبر تقليل المهام الروتينية المتكررة، مما يُتيح للموظفين التركيز على الأنشطة الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة.

- **الأدلة العلمية**

تشير العديد من الدراسات إلى أن الاعتماد على أتمتة العمليات وتكنولوجيا المعلومات يُعزز الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ. كما أن الإجراءات الموحدة والهياكل المنظمة تقلل من الهدر وتساهم في تحسين التخطيط. وتؤكد دراسات أخرى إسهام التقنيات الرقمية في تحقيق وفورات مالية ملموسة وزيادة فعالية.

ب. الحد من المخاطر

يتمثل الهدف في تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن من خلال الأدوات الرقمية، وذلك عن طريق الحد من الأخطاء وتأثيرها من خلال: إضافة عمليات فحص آلية تمنع الانتقال إلى المهمة التالية في حالة عدم اكتمال البيانات، وكشف القيم الشاذة، وملء الفواتير مسبقاً باستخدام أمر الشراء المرتبط بها، وتقييد حقوق الوصول لمنع بعض المستخدمين من الاطلاع على بيانات أو مستندات معينة أو تعديلها، وإنشاء مسارات عمل للتوقيع الإلكتروني مع سجل تدقيق لكل تغيير يوضح من وقع، ومتى، وكيف.

قد تشمل هذه المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- **مخاطر أمن البيانات:** من الناحية الفنية، يرتبط جمع البيانات وتخزينها ونقلها ومشاركتها وتحليلها بمخاطر أمنية كبيرة؛ فمع استمرار نمو الرقمنة في المؤسسات، تتضخم أحجام البيانات بشكل هائل، مما يطرح تحديات كبيرة لتخزينها وإدارتها. وترتبط 80% من انتهاكات البيانات بنقلها ومشاركتها.
- **آليات الحماية في مجال التكنولوجيا:** تستخدم المؤسسات تشفيرًا كاملاً للبيانات لحماية البيانات أثناء النقل والتخزين، وتطبق نموذج RBAC للحد من وصول الموظفين إلى البيانات الحساسة، وتطبق إجراءات النسخ الاحتياطي والاستعادة لضمان الاستعادة السريعة في حالة فقدان البيانات.

ج. دعم اتخاذ القرار

يتمثل الهدف في اتخاذ قرارات أفضل من خلال الأدوات الرقمية، وذلك عن طريق: رصد الفرص، مثل اكتشاف أن متوسط الإشغال في غرفة اجتماعات ما يبلغ 4 أشخاص رغم أن سعتها تبلغ 20 شخصًا، وإدارة أعباء العمل من خلال التنبؤ بشكل أفضل بالاحتياجات المستقبلية استنادًا إلى البيانات المتاحة، وقراءة المؤشرات المالية من خلال مقارنة النفقات الفعلية بالميزانية المحدد، ويشمل هذا الهدف:

- **اتخاذ القرارات القائمة على البيانات كأصل استراتيجي:** تشير الأبحاث التجارية إلى أن القرارات القائمة على البيانات ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق مجموعة واسعة من القيم التجارية؛ فهي تساعد في اتخاذ خيارات مستنيرة واستراتيجية، وتزيد من المرونة والقدرة على التكيف، وتحسن الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء. وبهذا المعنى، فإنها تمثل العامل المساعد على دعم المزايا التنافسية والقيمة التجارية والابتكار.
- **الإنتاجية والربحية:** المنظمات التي تتأثر بالبيانات تكون أكثر إنتاجية بنسبة 5% وأكثر ربحية بنسبة 6% من منافسيها، حيث إن هذه المنظمات قادرة على اتخاذ قرارات تلبي احتياجات عملائها من خلال الرؤى التي توفرها البيانات.

د. التوجه نحو العملاء:

هناك تحول ملحوظ نحو التوجه نحو العملاء. والهدف من ذلك هو تعزيز التواصل والتعاون مع العملاء والشركاء والأعضاء من خلال الأدوات الرقمية عن طريق: تقديم قيمة مضافة من خلال تجارب جديدة مثل التسجيل المسبق للزوار، والسماح للمستأجرين بالاطلاع على فواتيرهم رقمياً، وتمكين الموردين من التحقق من مواعيد سداد مستحقاتهم. وهذا يسمح بالتمييز وبناء ميزة تنافسية مستدامة و يمكن وضع هذه النقطة في إطار أعمق في دراسات حول:

- **التخصيص الفائق والتجربة المرنة:** تشير التقارير إلى أن رؤى البيانات الضخمة (Big Data) جنبًا إلى جنب مع أتمتة العمليات عبر قنوات متعددة تعزز تجارب العملاء بطريقة ملحوظة للغاية، وأن الاستفادة من البيانات لتحليل تقييمات العملاء وتعديل الاستجابة وفقًا لذلك يزيد من رضا العملاء العام والأعمال.

هـ. تطوير نماذج الأعمال:

يتمثل هذا الهدف في تطوير نماذج الأعمال من خلال الأدوات الرقمية، مثل: إعادة تعريف طريقة الدفع في الاشتراكات أو العروض السحابية استناداً إلى مبدأ «الدفع حسب الاستخدام»، وفتح أسواق جديدة. ويتطلب ذلك تحليلاً عميقاً للاتجاهات والعوامل المؤثرة، بما يشمل كميات ضخمة من البيانات. وهي الخطوة الأكثر جذرية في الابتكار القائم على الرقمنة، ولكنها أيضاً الأكثر تميزاً، ويشمل هذا الهدف:

- **إعادة ابتكار نماذج الأعمال:** تتضمن فرضية الرقمنة مجموعة واسعة من التقنيات مثل الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل (بلوك تشين)، وقد أحدثت تغييراً جذرياً في الطريقة التي تولد بها المؤسسات المعلومات وتعالجها وتستهلكها، مما أدى إلى تحويل عملية صنع القرار نحو اتخاذ قرارات قائمة على البيانات.
- **أمثلة على الشركات الكبرى:** تكشف الدراسات المقارنة أن الرؤى المستمدة من البيانات تمكّن الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية وإنتاج محتوى وخدمات تلقى صدى لدى قاعدة عملائها، وأن قدرة الشركة على التكيف المستمر مع نموذج أعمالها الرقمي وإعطاء الأولوية لتجربة العملاء هي محرك رئيسي للنمو المستدام .

إضافة إلى هذه الأهداف نجد أهدافا أخرى لها وهي:

- تقليل تكلفة العمليات الإدارية.
- تحسين وتطوير كفاءة العمل الإداري.
- تقليل محدودية الإدارية في استيعاب العملاء، حيث تسهم في استيعاب عدد أكبر من العملاء وتسريع الخدمات.

ولكن لتحقيق هذه الأهداف وجب وجود خطط مدروسة، واستراتيجيات معينة فتطبيق هذه الأهداف يتوجب معرفة ما إذا كان الموظفين مستعدين لهذا التغيير وهل يمتلكون المؤهلات اللازمة لهذا التحول، وهل تمتلك الإدارات الوسائل اللازمة لتحقيقها.

2.2.2. أهمية الرقمنة:

يرى الخبراء أن عصرنة الإدارات والشركات سواء كانت عامة أو خاصة لها دور اقتصادي حيث من ناحية الخبير الاقتصادي بشير مصطفى، "فإن تنمية مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بشكل فعال سيدفع نحو الدخول إلى إدارة فعالة قوية لتنظيم وترشيد أعمالها".

- الوصول السريع للمعلومة: إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة بأصولها وفروعها وتحسين كفاءة العمل من خلال سرعة معالجة المعلومات.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة وتعزيز تواصل وتبادل معلومات بين مؤسسات وأفراد.
- التحليلات الرقمية التي توفر رؤى حقيقية تسهم في دعم اتخاذ قرار.

كما أن الرقمنة تسمح في تعزيز الابتكار من خلال تحليل بيانات ودعم البحث وتطوير كما أن الرقمنة تعمل على التأثير في مختلف القطاعات في مجال الأعمال، فبتسهيلها للوصول الفوري إلى بيانات فهي تعمل على تسريع نمو شركات.

ومن جانب الإدارة فرغم التحديات التقنية فهي تعمل على تبسيط خدمات عمومية كما تعزز الأمن المعلوماتي بواسطة تشفير وتحسن شفافية ومرونة. كما أن مساعي الحكومة للوصول إلى إدارة إلكترونية هو ما عزز من رقمنة وعصرنة الإدارة وتقديم خدمات أفضل وأسرع شريطة أن يكون كل من موظفين ومواطنين واعين بالتقنيات الحديثة مستعملة (عبد اللاوي، 2018).

وفي بحث أجراه (Tomes, 2024) أشار إلى أن التحول الرقمي يساعد في تمكين الإدارة العامة لتبسيط خدمتهم وتحسين تجربة المواطن فيها، سواء من خلال بوابات الخدمات الإلكترونية أو تطبيقات الجوال، مما يوفر الوقت ويُعزز من الشفافية والمسائلة،كما ان استغلال البيانات الكبيرة يُمكن الإدارات من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا، مع تحديد الاتجاهات، وتوزيع الموارد بشكل أفضل، والاستجابة السريعة للتحديات الطارئة،كما تساعد الأتمتة والأدوات الرقمية على تقليل العقبات البيروقراطيّة وتقليل الأخطاء، واعادة توجيه الموارد البشريّة بشكل أكثر استراتيجية.

ومن جهة (Jiaqu Xu et al 2022) تتيح الرقمنة الوصول إلى كميات هائلة من البيانات غير المستغلة التي يمكن الاستفادة منها لخدمة المجتمع والبيئة، كما توفر الأنظمة الذكية المتصلة بالإنترنت فرصاً فريدة لمواجهة تحديات التنمية المستدامة على المدى الطويل. وتوفر الرقمنة ظروف معيشية أفضل، وتشجع المشاركة المجتمعية الفعالة، وترسي أسس الحكم الرشيد والشفافية في البرامج والعمليات.

ويرى (Khamiliyah et al 2025) أن الحكومات تعمل على إعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) المتطورة على تعزيز كفاءة وفعالية وشفافية تقديم الخدمات، وتحسين تخصيص الميزانية، وتشجيع الشمول المالي، والسعي نحو الاستدامة

البيئي،حيث ارتفع مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية الإجمالي من 0.52 في عام 2016 إلى 0.66 في عام 2020، واعتمدت أكثر من 80% من دول العالم استراتيجيات للحكم الإلكتروني حتى عام 2020.

1.3. لفرق بين الرقمنة، التحول رقمي والاتمتة

كثيراً ما تتداخل المفاهيم في الأدبيات العلمية وتتشابك في الاستخدام اليومي، ولعل من أبرز هذه المفاهيم التي يقع فيها الخلط مصطلحات الرقمنة والتحول الرقمي والأتمتة. فرغم أن هذه المصطلحات الثلاثة تنتمي إلى الحقل التكنولوجي وتشترك في توظيف التقنيات الحديثة، إلا أن كلاً منها يحمل دلالة مختلفة ويُعبّر عن مرحلة متمايزة من مراحل التطور الرقمي. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا العنصر إلى تحديد الفوارق الجوهرية بين هذه المفاهيم الثلاثة، بما يُجنّب الخلط المفاهيمي ويُرسّخ الفهم الدقيق الذي تقوم عليه هذه الدراسة

الجدول رقم 2: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي والاتمتة

	الرقمنة	التحول الرقمي	الاتمتة
من حيث المفهوم	عملية تحويل معلومات تناظرية أو ورقية إلى صيغة رقمية، مما يسهل تخزين البيانات والوصول إليها ومعالجتها رقمياً.	دمج تقنيات وحلول رقمية في كل مجال من مجالات أعمال، يتطلب من المؤسسة إجراء تغييرات جذرية في أساليب عملها.	تبسيط عمليات متكررة وتقليل أخطاء بشرية وتسريع تدفقات أعمال.
من حيث النطاق	يعتبر نطاق تطبيق رقمنة ضيق حيث رغم أهميتها كبيرة إلا أن خبراء وباحثين قد حصروا نطاقها ضمن تحويل البيانات فقط.	أما تحول رقمي نطاقه أوسع فهو يشمل مؤسسة ككل ويقوم بتغيير وتطوير استراتيجيات وطرق عمل مؤسسة.	أما بخصوص الاتمتة فنطاقها متوسط فهي تعمل على تحسين العمليات عمل في مختلف أقسام الشركة وتجنب أخطاء.
من حيث الهدف	حفظ،تخزين،الاقتسام وسرعة وصول وسهولة استخدام.	تحسين تجربة عملاء وزيادة كفاءة تشغيلية تعزيز ابتكار وتنافسية.	زيادة إنتاجية، تقليل أخطاء وتكلفة وتحسين جودة وسلامة

من حيث التأثير	تعتبر الرقمنة عملية تقنية وأساسية لتطوير تسهيل عمل المؤسسات	يعتبر تحول رقمي عملية استراتيجية وتنافسية من أجل استمرارية وتطور شركات سواء عامة أو خاصة.	تعتبر اتمتة العمليات تشغيلية وفورية ضمن نظام عمل المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث.

4.1. البيئة الرقمية

يرى كل من الباحث (قنديلجي، فضل، 2004) أن البيئة الرقمية أو كما يسميها البعض "البيئة التكنولوجية" هي مجموعة من العناصر المتفاوتة والمتفاعلة فيما بينها وفق خطة مهام محددة ممثلة في مختلف الاختصاصات والدرجات الوظيفية والقناعات والكفاءات العلمية، حيث ظهرت البيئة الرقمية نتيجة تطبيقات تكنولوجية مختلفة في مؤسسات، فكلما زاد مدى تقبل الفرد للتغيرات الجديدة زادت درجة خلق بيئة رقمية أفضل.

و من وجهة نظر (بلحاج، بن راشد، 2022، ص797) تمثل البيئة الرقمية فضاء افتراضي يتم فيه إنتاج المعلومات وتخزينها ونشرها واستهلاكها باستخدام تكنولوجيا حديثة،تساهم هذه البيئة على توفير وصول أسرع للمعلومات وتعزيز تواصل، كما تتيح للعديد من الأفراد والمؤسسات بإجراء مختلف الأنشطة ضمن عالم يرتبط بشكل أساسي على بيانات رقمية.،فالبيئة الرقمية يكون اتصال المستفيد منها من أي مكان ومن أي جهاز، ولا تكون معلومات ومراجع فيها منظمة بل يحتاج الباحث فيها إلى استخدام استراتيجيات وطرق معينة لاسترجاع مصادر ومراجع التي يبحث عنها، ومن أهم المكونات التي يجب أن توفرها البيئة الرقمية: المعلومة على شكل رقمي و تكنولوجيا حديثة للاتصال ونقل معلومة

و كما أشار (Seo, 2022) يتألف مكان العمل الرقمي من شبكة معقدة من التقنيات والأشخاص المرتبطين بها، وتكشف الأبحاث أنه ينطوي على جانبين: جانب توسعي يوسع آفاق التعلم والتعاون والوصول إلى المعلومات، وجانب تقييدي عندما تظل المشاركة الرقمية سطحية. يمثل التعقيد والتغير المستمر في بيئات العمل الرقمية تحديات حقيقية، حيث يؤديان إلى إثقال المعلومات والمقاطعات التي تتطلب من الموظفين امتلاك مهارات خاصة للتعامل معها.

ومن جهة (Shen et al, 2022) البيئة الرقمية هي نظام جديد أنشأته التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الرقمية، وهي تختلف اختلافاً جذرياً عن البيئة التقليدية، حيث إنها تؤثر عليها بشكل كبير إما من خلال تحويلها أو استبدالها بالكامل ،وأصبح التعرف على ملامح البيئة الرقمية والتكيف معها مهمة ملحة لجميع المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على أدائها وتحسينه، حيث لا تزال صياغة الاستراتيجيات وتصميم الهياكل وتخصيص الموارد تستند إلى البيانات المستمدة من البيئة التقليدية، مما يهدد كفاءة المؤسسات.

5.1. تحديات تطبيق الرقمنة

خلصت أبحاث (Aytekin et al, 2025) لى الرغم من أن الرقمنة تمنح مجالاً لإجراء تحول هيكلي في الإدارات المحلية، إلا أن سعتها تقترح تحديات جوهرية تتمثل في عدم كفاية البنية التحتية الرقمية وشح الموارد،فثغرة المهارات الرقمية تشكل عائق رئيسي أمام اعتماد ناجح للتقنيات الجديدة في القطاع العام ،حيث من المهم الاستثمار في برامج تدريب مستهدفة لتأهيل الموظفين على التعامل مع الأنظمة الرقمية.مع التحول نحو المنصات الرقمية، تصاحب ذلك موجات متزايدة من مخاطر الهجمات السيبرانية، مما حدا بالمؤسسات إلى تصعيد مشروعاتها في ميدان التعليم في مجال الحماية الكترونيًا.

ومن طرف (Caplanova & Szakadatova, 2025) تشمل التحديات التي تواجه التحول الرقمي الفعال التفاوت في مستويات المعرفة الرقمية بين الموظفين، وتخلف الخدمات الإلكترونية، ومحدودية تكامل البيانات بين مختلف الهيئات الحكومية.كما تشكل المخاوف بشأن أمن البيانات والتفاوت في الوصول إلى البيانات بين سكان المدن والريف تحديات إضافية تعوق التقدم نحو الرقمنة الكاملة.

حسب (United Nations, 2024) لا يزال هناك 1.73 مليار شخص في العالم محرومين من الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية، في حين لا تزال التحديات الرئيسية قائمة، بما في ذلك تمويل عملية الرقمنة، وتعزيز الأمن السيبراني، ومواءمة الاستراتيجيات الرقمية مع متطلبات التنفيذ على أرض الواقع،وهناك تفاوتات في الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات، مما يسهم في توسيع الفجوات بين البلدان والمجتمعات، ويؤجج هجرة الأدمغة من تلك المناطق الأقل تقدماً من الناحية الرقمية.

2. ماهية الحوكمة

اذا كانت الرقمنة تُمثّل الأداة التقنية للتحديث، فإن الحوكمة تُمثّل الإطار المؤسسي والقيمي الذي يُوجّه هذا التحديث ويُحدّد غاياته. وقد شهد مفهوم الحوكمة اهتماماً علمياً متزايداً في العقود الأخيرة، لا سيما في ظل ما شهدته المؤسسات العامة والخاصة من أزمات مالية وإدارية كشفت عن هشاشة الأنظمة التقليدية. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا العنصر إلى الإحاطة بمفهوم الحوكمة من حيث تعريفاتها ومبادئها وأبعادها، مع إبراز ما يُميّزها عن مفهوم الإدارة التقليدية، بوصفها ركيزةً أساسيةً لا غنى عنها في أي مسعى جاد نحو الإصلاح والتطوير المؤسسي.

1.2. تعريف الحوكمة

هي مجموعة من الأحكام القانونية أو التنظيمية أو الممارسات التي تحدد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات أولئك المكلفين بتوجيه شركة على المدى الطويل وتعني توجيه شركة اتخاذ قرارات (استراتيجية) التي تؤثر بشكل حاسم على نزاهتها وبالتالي على أدائها مستدام ومراقبة تنفيذها (Pierre-Yves Gomain, 2018, p. 12-13).

الحوكمة تعني نظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية مؤسسة على مدى البعيد وتحديد مسؤول ومسؤولية (أحمد سلام، 2022، صفحة 9).

الحوكمة تشير إلى عملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات يشارك فيها مستفيدون ومقدمو الخدمات العامة، وهذا يشمل مشاركة منظمات رسمية وغير رسمية حكومية وغير حكومية والأفراد في صياغة وإعداد وتنفيذ وتقييم رقابة على تنفيذ سياسات عامة (بن عبد الله، 2016، صفحة 45).

الحوكمة هي تقاليد ومؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلاد ما ويشمل ذلك العملية التي يتم من خلالها اختيار حكومات ومراقبتها واستبدالها وقدرة حكومة على صياغة وتنفيذ سياسات بفعالية واحترام مواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم تفاعلات اقتصادية واجتماعية فيما بينهم (Kauffman, Cray, Mastruzzi, 2003, p. 2).

وعرفها (Filyueiras et al, 2023)ايضا على أن الحوكمة في إطار نظرية السياسة تعتبر تحديد دور الحكومة في المجتمع كحل لصراع المجتمع بين الجهات الفاعلة الرئيسة، حيث تعد الحكومة محوراً في تشكيل أولويات مشتركة لجميع أطراف المجتمع، ومساءلتها وتناسق السياسات العامة،مع مرور الوقت، أصبح مفهوم الحوكمة يشمل مجموعة من المجالات والتخصصات المختلفة، مثل التنظيم والمشاركة والبيئة وحوكمة الشركات، مما جعل هذا المفهوم عامًا ومجرّدًا إلى حد ما.

الحوكمة الرشيدة تنطوي على التفاعل بين الحكومات والمنظمات الاجتماعية الأخرى، وتُنظّم العلاقة مع المواطنين وآليات صنع القرار والمساءلة، إذ تستلزم إدارة الشؤون العامة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة وتشاركية وعادلة

(Gratiela noja et al,2019)

2.2. أهداف ومبادئ الحوكمة

بعدما توقفنا عند مفهوم الحوكمة وتعرّفنا على تعاريفها المختلفة، صار من الضروري أن نفهم لماذا وُجدت في الأساس وعلى أي قواعد ترتكز. لا يمكن أن نعرف أي فكرة بشكل كامل دون أن نطّلع على أهدافها والأسس التي تُبنى عليها. الحوكمة ليست مجرد فكرة نظرية بعيدة عن الواقع، بل هي نظام متكامل من القيم والإجراءات التي يهدفها الأساسي إلى تنظيم القرار بطريقة أفضل، وزيادة الشفافية والمساءلة، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية. ومن هنا، يأتي هذا الجزء ليشرح الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها، وكذلك المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها.

1.2.2. أهداف الحوكمة:

تعددت وتنوعت أهداف الحوكمة لكي نجد أن معظم الباحثين اتفقوا على نفس الأهداف، ونجد من أهدافها مل تطرق اليها (شبلي، 2016):

تحقيق الشفافية والعدالة: تقوم المساءلة على مبدأ أن كل من يتولى صلاحية اتخاذ القرار مُلزَم بتقديم الحساب عن طريقة استخدامه لهذه الصلاحية أمام الجهات المعنية، سواء أكانت مساهمين أم هيئات رقابية أم مواطنين. وتستهدف الحوكمة من خلال هذا الهدف إرساء آليات رقابية فعّالة تحول دون إساءة استخدام السلطة وتضمن أن تكون قرارات الإدارة في خدمة مصالح المؤسسة والمجتمع لا في خدمة المصالح الضيقة للمسؤولين أنفسهم. وتتجسّد المساءلة عملياً من خلال تفعيل دور مجالس الإدارة، وتعزيز استقلالية الرقابة الداخلية والخارجية، وتوفير قنوات رسمية للإبلاغ عن المخالفات.

منح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية: تقوم المساءلة على مبدأ أن كل من يتولى صلاحية اتخاذ القرار مُلزَم بتقديم الحساب عن طريقة استخدامه لهذه الصلاحية أمام الجهات المعنية، سواء أكانت مساهمين أم هيئات رقابية أم مواطنين. وتستهدف الحوكمة من خلال هذا الهدف إرساء آليات رقابية فعّالة تحول دون إساءة استخدام السلطة وتضمن أن تكون قرارات الإدارة في خدمة مصالح المؤسسة والمجتمع لا في خدمة المصالح الضيقة للمسؤولين أنفسهم. وتتجسّد المساءلة عملياً من خلال تفعيل دور مجالس الإدارة، وتعزيز استقلالية الرقابة الداخلية والخارجية، وتوفير قنوات رسمية للإبلاغ عن المخالفات.

تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة: يرمي هذا الهدف إلى صون الأصول والموارد المملوكة للمجموعة من أي استغلال أو تبديد أو سوء تسيير، سواء تعلّق الأمر بالأموال العامة أو البنية التحتية أو الموارد الطبيعية أو الممتلكات المؤسسية. وتضطلع الحوكمة بهذا الدور من خلال وضع أنظمة رقابة صارمة تُتابع استخدام الموارد وتُحاسب المسؤولين عن أي إخلال بواجب الحفاظ على المال العام، مما يُعزّز الثقة العامة في المؤسسات ويُقلّص فرص الفساد والاختلاس.

مراعاة مصالح المتعاملين مع المؤسسات دولة مختلفة: في ظل تنامي العلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية، باتت المؤسسات تتعامل مع شركاء ومستثمرين وعملاء من بيئات ثقافية وقانونية متباينة. ويستهدف هذا الهدف ضمان أن تعمل المؤسسات وفق معايير دولية معترف بها تُراعي حقوق جميع الأطراف المتعاملة معها بصرف النظر عن انتماءاتهم الجغرافية، وذلك من خلال احترام الاتفاقيات الدولية وتبنّي أُطر الحوكمة العالمية، مما يُعزّز مصداقية المؤسسة على الصعيد الدولي ويفتح أمامها أسواقاً أوسع.

زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي، بما ساهم في رفع معدلات الاستثمار: حين تُطبّق المؤسسات والحكومات مبادئ الحوكمة الرشيدة بصورة فعلية وليس شكلية، تنعكس نتائجها إيجاباً على بيئة الأعمال بأكملها، إذ تتعزز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب في منظومة الاقتصاد الوطني وفي سلامة قواعد اللعبة المؤسسية. وتُشير الأبحاث إلى أن ارتفاع مستوى الحوكمة في دولة ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسّن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وتراجع مخاطر الأعمال، لأن المستثمر يبحث دائماً عن بيئة تضمن له حقوقه وتُوفّر له المعلومات الكافية وتُحاسب من يخرق القواعد.

2.2.2. مبادئ الحوكمة:

أكد (شلبي، 2023) أن الاهتمام المتزايد والبحث المستمر لتطوير الحوكمة إلى ظهور مبادئ أساسية لتطبيقها وتنظيمها، واختلفت واتفقت مبادئ حسب جهة واضعة لها فنجد المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يكون هذا الإطار يشجع على شفافية ويجعل أسواق أكثر كفاءة، وأيضا يجب أن يكون متوافق مع القوانين ويحدد بشكل واضح من مسؤول على كل عمل بين سلطات مختلفة التي تراقب وتنفذ وتنظم أمور.
- **حفظ حقوق جميع مساهمين:** يجب أن يكون هناك ضمان لحقوق مساهمين مثل نقل ملكية أسهم بسهولة، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح ومراجعة تقارير مالية ويحق لهم مشاركة في اجتماعات جمعية عامة
- **المعاملة متساوية بين جميع مساهمين:** يعني أن جميع يعاملون بشكل متساوي ولهم الحق في الدفاع عن حقوقهم قانونية ويحق لهم تصويت في جمعيات عامة على قرارات مهمة وتضمن لهم حماية من عمليات دمج أو استحواذ مشبوهة.
- **دور أصحاب مصالح في أساليب ممارسة سلطات إدارة شركات:** ويشمل ذلك حماية احترام حقوقهم قانونية وتعويضهم في حال تعرضوا لأي انتهاك لها، ومساعدتهم أيضا يجب أن تكون لهم وسائل فعالة يشاركون فيها في مراقبة شركة وحصول على معلومات لازمة.
- **الإفصاح والشفافية:** تتناول الإفصاح عن معلومات جوهرية ودور مراقب حسابات بالإضافة إلى إعلان عن ملكية أغلبية أسهم ومعلومات متعلقة بأعضاء مجلس إدارة ومديرين تنفيذيين ويجب ممارسة ظل هذه معلومات بشكل عادل ودون تأخير.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يشمل ذلك تشكيل مجلس الإدارة والتزماته قانونية آلية اختيار أعضائه والمهام الجوهرية المنوطة به فضلا عن دوره في رقابة عامة.

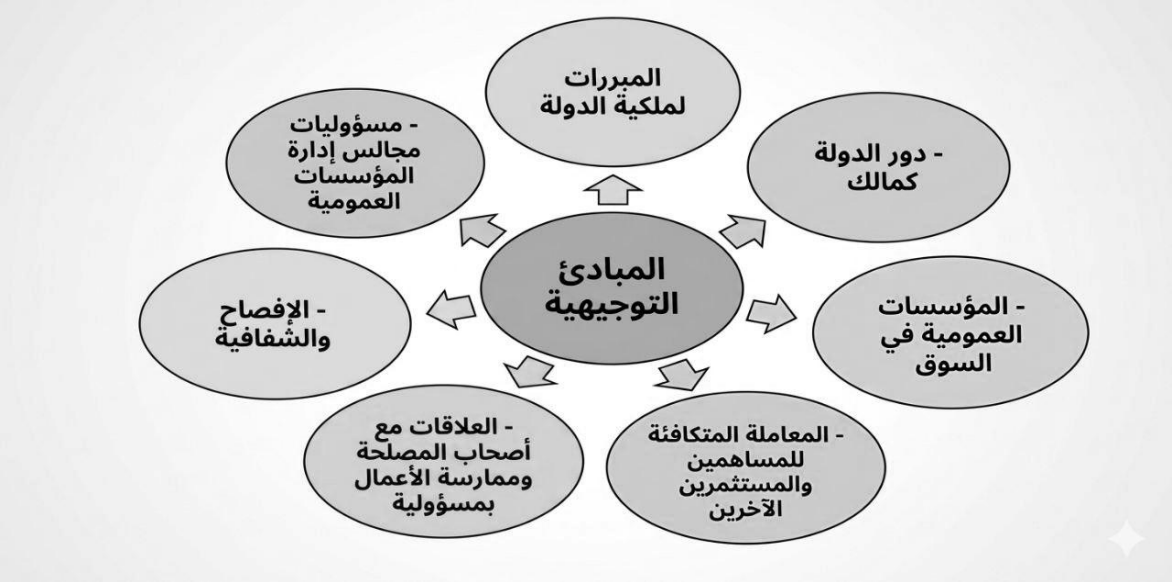
وفي دراسة (Noja et al, 2019) نوهت إلى أن إلى أن الحوكمة الرشيدة تهدف لإقامة مؤسسات تستجيب لاحتياجات المجتمع وتتميز بالمساهمة والشفافية والمساءلة والإنصاف والفعالية، وتشمل آليات تطبيقها مبادرات الشفافية والمساءلة التي يقودها المواطنون من القاعدة، ومشاريع الحوكمة الإلكترونية التي تطلقها الحكومات من القمة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير التقنيات التي تعزز الحوكمة، وهذا من خلال ثمانية مبادئ رئيسية حسب البنك الدولي:

- **المشاركة:** تعني إتاحة الفرصة لجميع فئات المجتمع للمساهمة في صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو عبر ممثلين شرعيين، بما يضمن أن تعكس السياسات العامة احتياجات الجميع دون إقصاء أو تهميش.
- **احترام سيادة القانون:** تعني أن تخضع جميع الأطراف، أفراداً ومؤسسات وحكومات، لقوانين عادلة ومُطبَّقة بالتساوي أمام الجميع دون استثناء، مع ضمان استقلالية القضاء وحماية حقوق الإنسان.
- **الشفافية:** تعني أن تكون القرارات والإجراءات والمعلومات المتعلقة بعمل المؤسسات متاحة وواضحة لجميع المعنيين، بحيث يتمكن كل صاحب مصلحة من الاطلاع على كيفية اتخاذ القرارات وتوجيه الموارد.

- **الاستجابة**:تعني قدرة المؤسسات على التفاعل السريع والفعّال مع احتياجات المواطنين وأصحاب المصلحة والاستجابة لمطالبهم في آجال معقولة، بما يُعزّز ثقتهم في الجهاز المؤسسي.
- **التوجه نحو التوافق**:يعني سعي المؤسسات إلى بناء قرارات تنبثق من توافق أوسع بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، بدلاً من فرض الرأي الواحد، مما يُخفّف من حدة الخلافات ويُرسّخ الاستقرار المؤسسي.
- العدالة والشمولية:تعني ضمان أن يتمتع جميع أفراد المجتمع بفرص متكافئة في الاستفادة من خدمات المؤسسات وحماية حقوقهم، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات الهشة والأقليات لضمان عدم تهميشها.
- **الفاعلية والكفاءة**:تعني أن تُحقق المؤسسات أهدافها المرجوة بأفضل استثمار ممكن للموارد المتاحة، بحيث تكون النتائج المحققة ذات قيمة حقيقية للمجتمع دون إسراف أو هدر في الإمكانات.
- **المساءلة**:تعني إلزام كل من يتولى صلاحية القرار بتقديم الحساب لأصحاب المصلحة عن طريقة استخدامه لهذه الصلاحية، سواء أكان ذلك أمام هيئات رقابية أم برلمانات أم مواطنين، مما يُقلّص احتمالات الفساد وإساءة استخدام السلطة.

كما نوه (بلقاسم & طهرات، 2018) إلى أنه يوجد بما يعرف بالمبادئ التوجيهية لحوكمة المؤسسات العمومية أقرتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD ،تعد هذه توصيات موجهة للحكومات بهدف ضمان عمل المؤسسات العامة بكفاءة وشفافية مع مراعاة مبادئ المساءلة. وتشكل هذه المبادئ معيارًا دوليًا متفقًا عليه، حيث يُلزَم الحكومات بتطبيق إدارة ملكية الدولة بطريقة تحقق التوازن، لتجنب مخاطر الملكية السلبية أو التدخل الزائد من قِبل الدولة. تتوزع هذه المبادئ ضمن سبع مجموعات رئيسية:

الشكل رقم 1: المبادئ التوجيهية للحوكمة



المصدر: منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD

3.2. آليات تطبيق حوكمة:

مؤخراً أصبحت الجهود الدولية في إرساء حوكمة في الشركات والمؤسسات عامة متزايدة بشكل مستمر حيث ظهرت آليات ساهمت في تطبيق الحوكمة بشكل فعال وقد تنقسم هذه الآليات وفق معيارين داخلي وخارجي.

1.3.2. الآليات الداخلية

لا تتجسّد الحوكمة الرشيدة في مجرد المبادئ النظرية المعلنة، بل تتحقق فعلياً من خلال منظومة من الآليات العملية التي تُترجم هذه المبادئ إلى واقع مؤسسي ملموس. وتُعدّ الآليات الداخلية في هذا السياق الركيزة الأساسية الأولى للحوكمة، كونها تنبع من داخل المؤسسة ذاتها وتُشكّل البنية التحتية التي يرتكز عليها نظام الرقابة والتوجيه الداخلي. وتشمل هذه الآليات جملة من الهياكل والإجراءات والأنظمة المؤسسية الداخلية التي تُنظّم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتضمن اتخاذ القرارات وفق معايير الكفاءة والشفافية والمساءلة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا العنصر إلى استعراض أبرز هذه الآليات الداخلية وبيان دورها في تفعيل الحوكمة وترسيخها على أرض الواقع، فحسب (بلقاسم & طاهرات، 2018) فتوجد ثلاثة عناصر رئيسية في الأليات الداخلية:

أ. مجلس الإدارة:

يُعتبر مجلس الإدارة حجر الزاوية في نظام الحوكمة المؤسسية سواء في القطاع الخاص أو العام، إذ ظل دائمًا ينظر إليه على أنه الأداة الأكثر فعالية لرقابة وتوجيه سلوك الإدارة التنفيذية وفق ما يُعرف الآن بأفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية. وعلى هذا الأساس، يجب أن يوجد مجلس إدارة في كل مؤسسة، يقوم بدور تقديم التوجيه السليم للمؤسسة استنادًا إلى مجموعة من القيم الجوهرية التي يبرز من أهمها: النزاهة في التعامل مع جميع الأطراف، والحكمة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والشفافية في الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة، والمساءلة تجاه المساهمين وجميع أصحاب المصلحة، والمرونة في التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة في بيئة العمل.

لا يقتصر دور المجلس على الرقابة والإشراف فحسب، بل يمتد أيضًا إلى قيادة المؤسسة بشكل فاعل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، من خلال تحديد الإطار العام للسياسات، واعتماد الخطط التشغيلية الرئيسية، وتقييم الأداء العام للإدارة التنفيذية بشكل دوري. ونظرًا لاتساع نطاق مهام المجلس، يقوم الأعضاء عادةً بتقسيم العمل إلى عدة لجان تساعدهم في التعامل مع مسؤولياتهم بكفاءة أكبر وبشكل أكثر تفصيلًا، وهناك لجان معينة تبرز عن غيرها:

لجنة المراجعة:وهي المسؤولة عن مراجعة القوائم المالية والتحقق من دقتها، ورقابة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، والتأكد من الامتثال للأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها.

لجنة التعويضات:وهي المسؤولة عن وضع حزمة الحوافز والتعويضات التي يتقاضاها أعضاء الإدارة التنفيذية، مع الموازنة بين مصالح الشركة ومصالح جذب المواهب والاحتفاظ بها.

ب. التدقيق الداخلي:

يحتل التدقيق الداخلي مكانة محورية ضمن الإطار العام للحوكمة المؤسسية، وتزداد أهميته بشكل كبير في المؤسسات ذات الطابع العام التي تتحمل مسؤوليات فيما يتعلق بالأموال العامة والمجتمع ككل. ويتمثل دوره في ضمان سلامة نظام الحوكمة والضوابط من الداخل من خلال تعزيز قدرات الموظفين وجعلهم مسؤولين وخاضعين للمساءلة أمام المؤسسة فيما يتعلق بشؤونها وقراراتها ، حيث يقوم المراجعون الداخليون بمجموعة واسعة من أنشطة الرصد والتقييم التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

أولا:هي تعزيز المصداقية من خلال التحقق من أن المعلومات المالية والتشغيلية التي أعدتها الإدارة صحيحة ونزيهة، مما يمنح تقارير المنظمة مصداقية لدى الأطراف الخارجية.

ثانياً:حماية العدالة، من خلال ضمان تنفيذ العمليات والسياسات بشكل عادل ومتسق تجاه جميع المعنيين دون تمييز أو محاباة.

ثالثا:نعلم جميعاً مدى قوة وظيفة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والإداري، فهي خط الدفاع الأول ضد الاحتيال والمخالفات، من خلال تحديد نقاط الضعف في الضوابط الداخلية في مرحلة مبكرة والتوصية بالتصحيحات اللازمة قبل أن تتفاقم هذه النقاط لتصبح مشاكل مستعصية قد تضر في النهاية بسمعة المنظمة أو أدائها.

ت. رقابة من المساهمين

يعتبر تفعيل رقابة المساهمين الحلقة الأخيرة في دائرة الحوكمة، وهو يشكل ضمانة مهمة لضبط سير عمل المؤسسة العامة وحماية الأموال العامة. وتنقسم هذه الرقابة إلى ثلاثة متدخلين رئيسيين يتعامل كل منهم مع هذه الرقابة من زاوية اختصاصه:

الرقابة الأولى (رقابة الدولة الوصية): تمارسها الوزارة المختصة في مجال نشاط المؤسسة سواء كانت وزارة وصية تتمتع بصلاحيات توجيهية كبيرة أو وزارة فنية متخصصة تركز على الجوانب التقنية والقطاعية. وتتجسد هذه الرقابة في متابعة البرمجيات و الميزانيات والموافقات الخاصة بالتعيينات الكبرى، ومتابعة طاقة المؤسسة السياسية وفق السياسة القطرية.

الرقابة الثانية: (رقابة الأجهزة المالية العليا): وتُعني بها إما مجالس المحاسبة التي تمتلك صفة قضائية والتي تفتي في كيفية استخدام الأموال العامة وتصدر أحكاماً بذلك، أو فرق التفتيش المنبثقة عن وزارة المالية المكلفة بالتحقق من احترام قواعد تنفيذ الميزانية ومبادئ الإنفاق الرشيد ومن الحيلولة دون التبذير والاختلاس.

الرقابة الثالثة (الرقابة البرلمانية): يمارس هذه الرقابة : البرلمان أو المجلس التشريعي المناظر له، وهي رقابة ذات طبيعة سياسية وجماهيرية في وقت واحد إذ هي تعبير عن حق المواطنين في مساءلة الحكومة فيما يتعلق باستخدامها للأموال العامة. ويُؤطر هذا في مناقشة الميزانيات السنوية، والاستماع إلى تقارير أداء المؤسسات العامة، وللسؤال والسؤال للحكومة حول جوانب التصرف

والإدارة. وتفرض هذه الرقابة مجتمعة على المؤسسات العامة ثقافة الحرص المستمر على السير الحسن لانجاز أعمالها والتزامها بمبادئ الشفافية والمساءلة.

2.3.2. الآليات الخارجية

اذا كانت الآليات الداخلية للحوكمة تُمثّل الركيزة الأولى في ضبط سلوك المؤسسة من الداخل، فإن الآليات الخارجية تُشكّل الركيزة المكمّلة لها والضامنة لفاعليتها من الخارج. إذ لا تعمل المؤسسات في فراغ معزول، بل هي منغمسة في بيئة تنافسية وقانونية ورقابية تُحيط بها من كل جانب وتُوجّه سلوكها بصورة غير مباشرة. ومن هذا المنطلق، تبرز الآليات الخارجية للحوكمة بوصفها منظومة من الضغوط والرقابات التي تمارسها جهات خارج نطاق المؤسسة، كالأسواق المالية والمنافسة والأطر القانونية والتنظيمية والرأي العام، وهي في مجملها تُعزّز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحمي مصالح مختلف أصحاب المصلحة. ويسعى هذا العنصر إلى إبراز أبرز هذه الآليات وتحديد دورها في تكريس الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات: و يرى نفس الباحثان (بلقاسم & طهرات ،2018)أنه يوجد أيضا ثلاث عوامل لآليات الخارجية:

ث. الاندماجات والاكتسابات

مما لا شك فيه أن الاندماج والاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة قطاع مؤسسات في أنحاء العالم وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة نظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن سيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال حيث غالبا ما يتبع الاستغناء عن خدمات إدارات ذات أداء منخفض عن عملية الاكتساب والاندماج.

ج. سوق المسيرين وسوق سلع وخدمات

من أبرز أدوات فعالة دعم حوكمة نجد سوق مسيرين إضافة لسوق خدمات خصوصا داخل مؤسسات خاصة، حيث أن تحقيق مستويات عالية من كفاءة وأداء راجع إلى مساهمتها في توجيه مديرين كما أن مديرين المعنيين وفق معايير سياسية ليسوا بالضرورة أقل كفاءة من مدراء قطاع خاص حيث بتوفر في ظروف ملائمة يقومون بمهامهم بكفاءة وعلى أكمل وجه خصوصا من جانب التحكم في التأثيرات الجماعية.

ح. التدقيق الخارجي

يمثل ركيزة أساسية للحوكمة الجيدة للمؤسسة حيث تعمل على جعل الحوكمة أكثر تبصراً وحكمة وإشرافاً ويخلق ثقة بين أصحاب المصالح وموطنين زيادة على هذا تحقيق مساءلة ونزاهة وتحسين العمليات راجع إلى الدور الذي يقوم به المدققون الخارجيون.

4.2. الحوكمة والإدارة

على الرغم من أن المصطلحين يبدوان متشابهان إلا أنه هناك اختلاف جوهري بينهما، يعكس كل واحد منهما العمل الذي يقوم ومهمة التي يقوم بها في المؤسسة.حيث أن الإدارة هي فن تنفيذ أهداف منظمة بدءاً من التخطيط بعناية ثم التنظيم الفعال مروراً بتوجيه المتقن وأخيراً الرقابة على التنفيذ. أما الحوكمة فهي مجموعة مبادئ وإرشادات التي تدار بها المنظمات لضمان شفافية ومسؤولية وعدالة، وتركز على وضع الإطارالعام الذي يعمل ضمنه منظمة، فالحوكمة تعمل على مستوى كيف تدار منظمة بين الإدارة تتعمق في تفاصيل كيف ننفذها. (معهد الحوكمة والإدارة GMI، 2025).

حسب دليل (COBIT 2019 Framework) يُفرّق إطار عمل COBIT بوضوح بين الحوكمة والإدارة باعتبارهما مجالين منفصلين، حيث ينطوي كل منهما على أنشطة مختلفة ويتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، في حين يخدمان أغراضاً مختلفة؛ تتمثل الحوكمة في تقييم احتياجات أصحاب المصلحة، ووضع أهداف متوازنة، والتوجيه من خلال اتخاذ القرارات ومراقبة أداء المنظمة، وفي معظم المنظمات تقع هذه المسؤولية على عاتق مجلس الإدارة، بينما تقوم الإدارة بالتخطيط لبناء وتشغيل ومراقبة أنشطة المنظمة بما يتماشى مع التوجيهات التي تحددها الحوكمة، وتقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة التنفيذية بقيادة الرئيس التنفيذي.

خلاصة الفصل الأول

يُقدّم الفصل الأول إطارًا نظريًا يبرز التكامل بين مفهومي الرقمنة والحوكمة، مؤكّدًا أنهما يرتبطان بعلاقة متداخلة لا تقبل الفصل في سياق المؤسسات المعاصرة. فالرقمنة تمثل وسيلة تقنية واستراتيجية للتجديد، تهدف إلى تطوير آليات عمل المؤسسات وطبيعة تقديمها للخدمات. في المقابل، تُعد الحوكمة الإطار الذي يوفّر التوجيه المؤسسي والقيمي لهذا التطوير، ويضبط غاياته بحيث يصب في خدمة الصالح العام بدلاً من تعزيز السلطة الفردية أو إضفاء الشرعية على الممارسات غير الشفافة،ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي أن العلاقة بين الرقمنة والحوكمة تتسم بطابع تكاملي يُعزّز كلٌ منهما الآخر. فالرقمنة توفّر الأدوات التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل مُلْموس وقابل للقياس، كتتبع العمليات وتيسيير الشفافية وضبط الوصول إلى البيانات. وفي الوقت ذاته، تمنح الحوكمة بوصلة أخلاقية ومؤسسية تحمي الرقمنة من الانحراف نحو الاستخدامات غير المنهجية أو المسيسة. بمعنى آخر، الرقمنة بدون حوكمة تفتقر إلى الهدف الواضح والتنظيم، فيما تصبح الحوكمة في العصر الرقمي بلا قيمة عملية إذا لم تسير جنبًا إلى جنب مع الرقمنة، وبناءً على هذا الفهم النظري المتكامل، تبرز أهمية دراسة التفاعل بين الرقمنة والحوكمة في السياق الجزائري بطريقة ميدانية معمقة. هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى تجاوز الشعارات الرسمية والتصريحات المؤسسية، بل تسعى إلى الغوص في الواقع العملي لتفحص آليات هذه العلاقة داخل مؤسسة عمومية جزائرية محددة. ومن هذا المنطلق، يتم التمهيد للانتقال من الإطار النظري في هذا الفصل إلى تحليل العمل الميداني الذي تحتضنه الفصول القادمة من الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

لا تخلو أي دراسة أكاديمية ناجحة من منهجية بحث واضحة وتحديد مصادر بيانات فعالة، في هذا الفصل وهو المخصص للجانب التطبيقي من الدراسة حيث سيتم التطرق الى التعريف بالجهة المضيفة وهي صندوق ضمان الصفقات العمومية عبر تقديم موجز للمؤسسة والتعريف بوظائف فروعها المتنوعة وبنيتها التنظيمية. كما يسلط هذا الفصل الضوء على المنهجية البحثية المختارة وسبب إعتمادها إضافه الى أدوات جمع البيانات وتحديد عينه البحث. وباعتبار أن موضوع الدراسة هو دور الرقمنة في تحسين الحوكمة سيتم تقديم صورة شاملة حول المؤسسة موضع الدراسة وطرق التحليل وجمع البيانات المستعملة للبحث في هذا الموضوع.

القسم الأول: تعريف بالمؤسسة محل التربص

في هذا الفصل سنسعى التعريف بالمؤسسة ومختلف هياكلها المتنوعة كما سنتطرق لنوع المنهج المستعمل في الدراسة واسباب العمل به

1. تقديم المؤسسة

صندوق ضمان الصفقات العمومية باختصار – ص ض ص ع- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-98 المؤرخ في 21 فبراير 1998 كجزء من برنامج الإصلاحات الاقتصادية الذي بادرت به الدولة من اجل التغلب على الصعوبات التي كانت تواجه المتعاملين الاقتصاديين المستفيدين من صفقات عمومية اذ تمثلت مهامه في تسهيل تنفيذ انجاز المشاريع الخاصة بالتجهيزات العمومية.

صندوق ضمان الصفقات العمومية موضوع تحت وصاية وزارة المالية يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، يعد تاجرا مع الغير. و يتضمن قانون تنظيم الصفقات العمومية المعدل و المتمم كل الأحكام المتعلقة بسير و مهام الصندوق.

الشكل رقم 2: شعار المؤسسة

المصدر: الموقع الرسمي لصندوق ضمان الصفقات العمومية

2. مهام وآفاق صندوق ضمان الصفقات العمومية

يعتبر صندوق ضمان الصفقات العمومية أداة تطبيق لسياسة الدولة. تتمثل مهامه في تأمين التوازن بين التطور الميداني و المالي للمشاريع الخاصة بالتجهيزات العمومية, وهذا عبر منح الضمانات أو الكفالات بكل أشكالها من أجل تسهيل الإنجاز المالي للصفقات العمومية و مرافقة المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري طوال فترة مشاركتها في إنجاز الطلبية العمومية, و هذا انطلاقا من التعبير عن رغبتها في إنجاز المشروع إلى غاية تحرير الضمان أو الكفالة.

أما بخصوص آفاق الصندوق فتتمثل في:

- رقمنة إدارة و تسييرالصندوق.
- توسيع شبكة نشاط الصندوق على المستوى الوطن.
- الارتقاء بالصندوق الى قطب و مركز معلوماتي خاص بالصفقات العمومية.
- بعث الصيرفة الإسلامية المتعلقة بمنتج القرض بالتوقيع (خطاب الضمان)

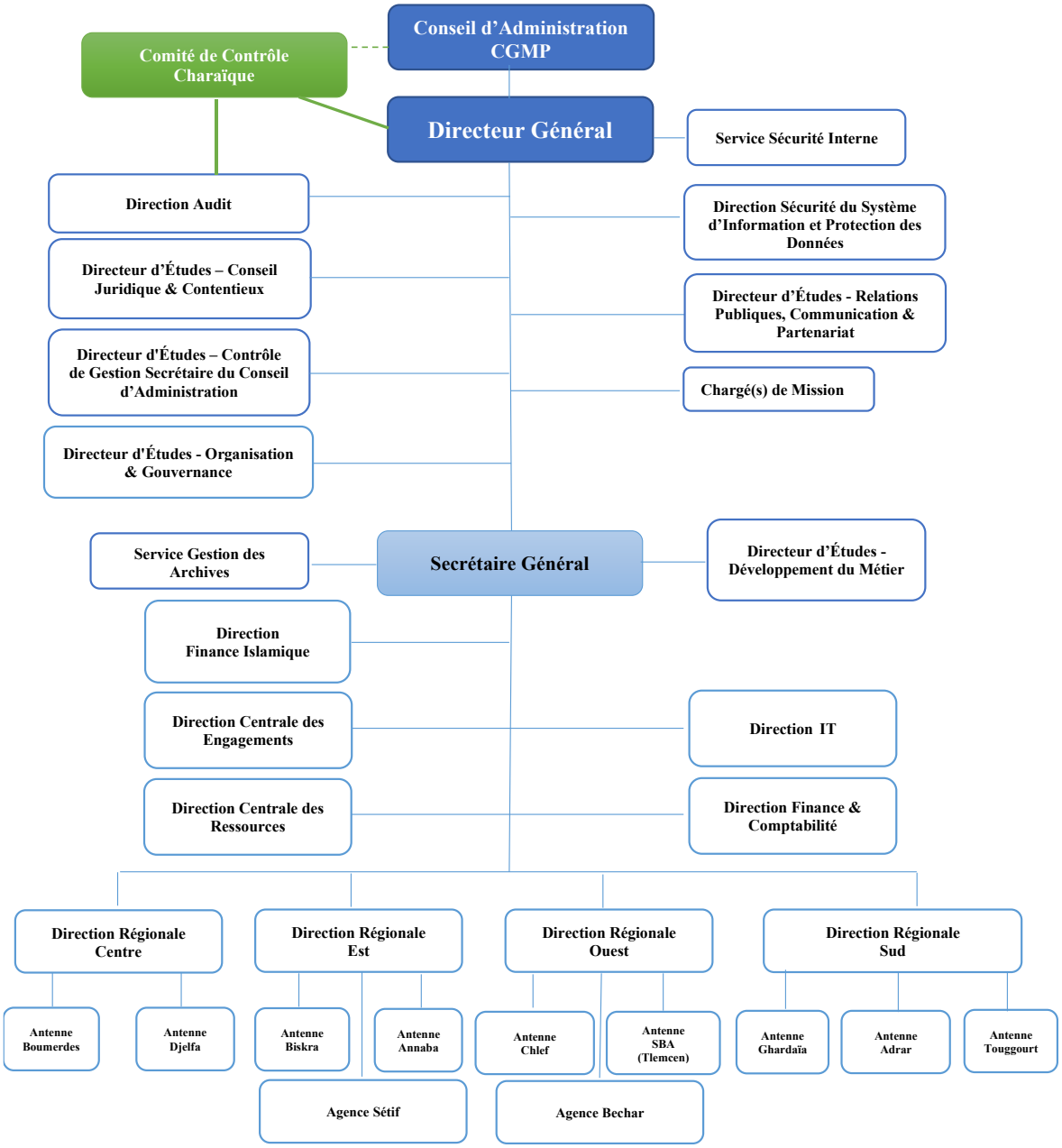
3. محطات مهمة لصندوق ضمان الصفقات العمومية

الشكل رقم 3:مراحل تطور صندوق ضمان الصفقات العمومية

المصدر: الموقع الرسمي للصندوق

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكم رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الموقع الرسمي للصندوق

5. أقسام وفروع صندوق ضمان الصفقات العمومية

المسؤوليات في صندوق ضمان الصفقات العمومية مقسمة على طرفين المدير العام والأمين العام حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 3 : تقسيم الهيكل التنظيمي

المدير العام	الأمين العام
• قسم الأمن الداخلي.	• قسم إدارة الأرشيف
• إدارة التدقيق.	• إدارة الصيرفة الإسلامية
• إدارة الإستشارات القانونية والشؤون القضائية.	• الإدارة المركزية للإلتزامات
• إدارة مراقبة التسيير وأمين سر مجلس الإدارة.	• الإدارة المركزية للموارد
• إدارة الحوكمة والنظام.	• قسم تطوير المهنة
• إدارة إدارة أمن نظم المعلومات وحماية البيانات.	• إدارة تكنولوجيا المعلومات
• إدارة لعلاقات العامة والإتصالات والشراكات.	• إدارة المحاسبة والمالية
• المسؤول عن المهام.	

المصدر : من إعداد الباحث

القسم الثاني: الإطار المنهجي

لا يمكن لأي دراسة علمية أن تتحقق بجودة وموثوقية ما لم تُبنَ على منهجية بحثية واضحة، تُصاغ معالمها من طبيعة الموضوع المدروس والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها. وينعكس هذا المفهوم بوضوح في هذه الدراسة التي تتناول دور الرقمنة في تعزيز الحوكمة داخل مؤسسة عمومية جزائرية. بالعودة إلى طبيعة الإشكالية، لم يكن الهدف يتمثل في قياس متغيرات أو اختبار فرضيات رياضية تقليدية، بل انصبَّ التركيز على استكشاف ظاهرة معقدة وفهم آليات حدوثها ضمن سياقها المؤسسي الواقعي. ولهذا، تم اختيار المناهج النوعية باعتبارها الأنسب من الناحية المنهجية، لما تتيحه من مرونة لفهم الظواهر الاجتماعية المعقدة بطريقة عميقة ومتعددة الأبعاد. تعتمد هذه المقاربة على إطار أبستيمولوجي تفسيري، يُعنى بفهم الواقع الاجتماعي عبر استيعاب تجارب الأفراد ودلالاتهم الذاتية، بدلاً من مجرد حصره في أرقام وتحليلات كمية مثلما هو الحال في الفلسفة الوضعية. ومن هذا المنطلق، تم بناء الإطار المنهجي للدراسة بشكل متكامل، بدءًا بتعريف المنهجية النوعية وتبرير اختيارها، مروراً بتحديد أدوات جمع البيانات التي شملت الملاحظة الميدانية، التحليل الوثائقي، والمقابلات شبه الموجهة. كما تم تضمين منهجية تحليل البيانات باستخدام برنامج Nvivo لإدارة البيانات النوعية، مع اختيار عيّنة الدراسة بعناية فائقة والتي تشكّلت من رؤساء الأقسام بصندوق ضمان الصفقات العمومية

1. الابستمولوجيا

تعتمد هذه المذكرة على الموقف الابستيمولوجي التفسيري (Interpretivism)، وهو ما يتضح من خلال عدد من المؤشرات المترابطة التي تشكل بنية الدراسة. على المستوى الفلسفي، تُظهر الدراسة تبنيها للفلسفة التفسيرية وابتعادها عن المبادئ التي تقوم

عليها الفلسفة الوضعية (Positivism). إذ تنطلق الدراسة من مبدأ فهم الظاهرة من الداخل، مع التركيز على وجهات نظر المشاركين كبداية أساسية للتحليل، وهو جوهر الابستيمولوجيا التفسيرية.

تعزز هذه النزعة الإشارة إلى تقديم الباحث لمنهجيته استناداً إلى تعريف (Flick , 2009)، باعتبارها أبحاثاً تفسيريّة تتسم بتنفيذ طبيعي وطريقة استكشافية. أما على مستوى الأدوات البحثية، فقد استخدمنا المقابلات شبه موجهة، ملاحظات ميدانية، تحليل الوثائق، وبرنامج Nvivo، وهي جميعها وسائل تنتمي تقليدياً إلى المنهجية النوعية المرتبطة بالفلسفة التفسيرية.

وتبرز هذه التوجهات من خلال اعتماد الدراسة على الوصف السردي للممارسات وفهم المعاني الكامنة وراءها بدلاً من الاعتماد على قياس المتغيرات أو اختبار الفرضيات، كما هو الحال في المنهج الوضعي. خلاصة القول، تستند هذه الدراسة إلى الابستيمولوجيا التفسيرية التي تهدف إلى فهم الواقع الاجتماعي من خلال تفسير تجارب الأفراد، رؤاهم ومقاصدهم، وليس عن طريق تحليل البيانات بشكل رياضي صرف

2. التعريف بالمنهجية المستعملة في الدراسة(المقاربة النوعية)

كما وصفها (Flik ,2009 ,P66)حيث هي بحوث تفسيرية المدخل،طبيعية التنفيذ والاكتشاف، تهتم باكتشاف الظاهرة من الداخل متخذة وجهات نظر المشاركين كنقطة بداية،وتشمل هذه المنهجية مجموعة من الأدوات التفسيرية تعمل على تحليل البيئة محل الدراسة وهي ملاحظات الباحث والمقابلات المتعمقة والوثائق المرئية مثل الصور الفوتوغرافية، التسجيلات الصوتية، إضافة للمذكرات الشخصية فالغرض الرئيسي من هذه الأدوات التعبير عن الظواهر المدروسة من خلال تحويل الواقع إلى تمثيلات.

وهي البحث الذي يقود إلى الوصف السردي للممارسات من خلال إستخدام طرق مثل الملاحظة ودراسة الحالة وتبني التفسيريةكفلسفة بحثية وترفض مبادئ الفلسفة الوضعية (positivism)

3. أسباب إختيار المقاربة المنهجية النوعية

وحسب (Flik ,2009) تعتبر هذه المقاربة الأفضل لإستكشاف المواضيع الغير قابلة للقياس الكمي بدقة،حيث تعمل على عكس الواقع الحقيقي للظاهرة أو الموضوع محل البحث،وتحافظ على وجهات نظر المشاركين سليمة بسبب توفير بيانات غنية ومفصلة كما تعمل على فهم آراء المستجيبين بعمق أكبر، وتعتبر مثالية للظواهر الإستقرائية التي تحتاج الى إستقراء مثل الإستكشافية أو الوصفية.في المقاربة النوعية نركز على عينات صغيرة لكنها مليئة بالتفاصيل والمعلومات لكي نستطيع دراسة حالات معينة بعمق أكبر،فالباحث هنا يعتمد على تجربته الشخصية ويحاول الموازنة بين النظريات المدروسة والواقع الميداني.

4. أدوات جمع بيانات الدراسة

من أجل الحصول على بحث موثوق وذو نتائج،لابد من إعتماد مجموعة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات،و من أجل التوسع أكثر في هذه الدراسة تم الإعتماد على مجموعة الأدوات التالية:

1.4 أدوات جمع البيانات النوعية

1.1.4. الملاحظة

في إطار جمع البيانات النوعية،تعد الملاحظة أداة بحثية تستخدم لمراقبة وتسجيل السلوكيات أو الظواهر أو الأحداث أثناء حدوثها في سياقها الطبيعي دون أي تفاعل مباشر من جانب الباحث بهدف إستكشاف السياقات العميقة والمعاني الغير كمية.

تمرّ عملية استخدام الملاحظة في جمع البيانات بجملة من الخطوات المتسلسلة، إذ ينطلق الباحث أولاً بتحديد هدفه بوضوح وتحديد ما يرغب في ملاحظته وصلته بأسئلة بحثه، ثم يُعدّ دليل ملاحظة يتضمن المحاور والمؤشرات التي سيرصدها كالسلوكيات والتفاعلات والأدوار والبيئة المادية، وبعدها يختار الميدان والتوقيت المناسبَين اللذَين يضمنان الحصول على بيانات ذات صلة بموضوع الدراسة. وبمجرد الانتقال إلى الميدان، يشرع الباحث في الرصد والتسجيل الدقيق بعيداً عن التأثير في الظاهرة الملاحَظة، حارصاً على تدوين ملاحظاته فور وقوعها إما في مذكرة ميدانية أو استمارة معدّة مسبقاً أو بواسطة التسجيل إن أمكن، وفي الأخير يُقدم على تحليل البيانات المجمّعة وتصنيفها وتبويبها واستخلاص الأنماط والدلالات منها بما يُجيب على إشكالية البحث.

2.1.4. التحليل الوثائقي

هو طريقة بحث تركز على فحص وتحليل مختلف الوثائق مثل التقارير،الكتب،الملفات،الأرشيفات،بشكل منظم ومنضبط تهدف الى إستخراج المعلومات الأساسية والمهمة وفهم الأنماط والعلاقات التي ممكن أن تكون مخفية داخل هذه المستندات.

يُعدّ التحليل الوثائقي من الأدوات المنهجية الرصينة في جمع البيانات، وتمرّ عملية توظيفه بخطوات متكاملة ومتسلسلة، إذ يبدأ الباحث بتحديد الوثائق التي تخدم بحثه وترتبط مباشرة بإشكاليته سواء أكانت تقارير رسمية أم قوانين أم سجلات إدارية أم وثائق رقمية، ثم يشرع في جمعها من مصادرها الأصلية كالأرشيف الرسمي والمؤسسات وقواعد البيانات. وبعد ذلك يتحقق من صحة هذه الوثائق وموثوقيتها ورسميتها وتاريخ إصدارها قبل الاعتماد عليها، ليُقدم بعدها على قراءتها قراءة نقدية منهجية ويُصنّفها وفق محاور بحثه ومتغيراته الأساسية. ثم يستخرج منها المعلومات والبيانات ذات الصلة ويُوثّقها بدقة مع الإشارة إلى مصادرها، وصولاً إلى المرحلة الأخيرة التي يُحلّل فيها

مضمون هذه الوثائق ويربطها بإشكالية بحثه مستخلصاً الأنماط والدلالات والاستنتاجات التي تُسهم في الإجابة عن أسئلة دراسته.

3.1.4. المقابلات

هي طريقة تعتمد على طرح أسئِلة معدة مسبقا بشكل شفهي على الأشخاص المشاركين في الدراسة حيث يسجل الباحث ردودهم وأفكارهم ليحللها بعد ذلك.

تعتبر هذه الطريقه واحدة من أهم وسائل جمع البيانات النوعية (وأحيانا تستخدم لجمع البيانات الكمية) وتساعد على فهم كيف يرى المشاركون في الدراسة الأمور من منظورهم الخاص. وبغرض فهم تجارب العاملين بصفة أعمق والعمل على الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات إرتئينا لإستخدام طريقة المقابلات شبة المنظمة:

- **المقابلات الشبه منظمة:** عبارة عن قائمة من المحاور أو المواضيع التي يجب مناقشتها مع جميع المستجوبين ويتم إجراؤها بالإستعانة بدليل مقابلة ومع ذلك يعتبر ترتيب المناقشة ليس مفروضا حيث يعتمد القائم بالمقابلة على تسلسل أفكار المستجيب لطرح موضوع.

(Gotteland, Haon, ,2008, p 90)

دليل المقابلة:هو الأداة الأساسية التي تضمن تغطية جميع النقاط البحثية مع ترك مساحة للحوار العفوي(نفس المرجع السابق).وبناءا على ما سبق تم إجراء مقابلة مع مختلف رؤساء الأقسام في صندوق ضمان الصفقات العمومية بهدف دراسة معمقة للدراسة وإثرائها،تم إعداد دليل مقابلة شامل لعدة أسئِلة تعمل على الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة مع الحرص على توجيه أسئِلة محددة ودقيقة تعطي نظرة لجميع جوانب البحث، هذا مع فتح مجال للنقاشات الحرة للمستجوبين(أنظر ملحق رقم1).

5. أدوات تحليل البيانات:

في هذه الدراسة تم الاستعانة ببرنامج Nvivo الذي يعتبر أحد أقوى الحلول الرقمية المخصصة لتحليل البيانات النوعية،حيث يساعدنا على معرفة مدى تطابق أو توافق محاور البحث مع الإجابات المقدمة لتقديم نظرة أدق وأشمل حول دور الرقمنة في تحسين الحوكمة،إضافة الى المنهج الموضوعي.

1.5. تحليل البيانات النوعية

تحليل البيانات النوعية يعني النظر بعمق في المعلومات وليس الأرقام لكي نفهم التجارب والأفكار بصفة أعمق ،وعلى عكس التحليل الكمي الذي يعتمد على الأرقام والإحصائيات نهتم في النوعي بالكلام والنصوص والصور وأيضا السلوكيات الملاحظة وكل ما يؤثر على بيئة الدراسة.

1.1.5. المنهج الموضوعي

من جهة (Flik , 2009) لا يكتمل أي بحث علمي دون تحديد المنهج الذي يسير عليه الباحث في تناوله للظاهرة المدروسة، إذ يُمثّل المنهج الركيزة الأساسية التي تُوجّه مسار الدراسة وتضمن انسجام أدواتها وإجراءاتها مع طبيعة الإشكالية المطروحة. وانطلاقاً من طبيعة موضوع هذه الدراسة المتعلقة بالرقمنة والحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، والتي تستوجب فهماً عميقاً للواقع التنظيمي واستيعاب السياق المؤسسي بكل أبعاده، فقد اعتمد الباحث على المنهج الموضوعي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لهذه الدراسة. ويرتكز هذا المنهج على الموضوعية والحياد في تناول الظواهر والوقائع بعيداً عن الأحكام المسبقة والتحيزات الشخصية، مما يُتيح للباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة وتُجيب بصدق عن تساؤلات الدراسة.

Nvivo 2.1.5.

NVivo هو برنامج حاسوبي يُمكّن الباحثين من إدارة البيانات النوعية والوثائق وتحليلها وتصوّرها بصورة منهجية وفردية، وهو سهل الاستخدام للباحثين المُلمّين باستراتيجيات الترميز وتحليل البيانات النوعية. (Dahakal , 2022)

هو برنامج مُخصَّص للبحث النوعي والبحث المختلط المناهج، يُستخدم تحديداً لتحليل النصوص والمقاطع الصوتية والمرئية والصور غير المنظمة، بما فيها المقابلات ومجموعات التركيز والاستبيانات ووسائل التواصل الاجتماعي والمقالات العلمية. وتُنتجه شركة Lumivero المعروفة سابقاً بـ QSR International، ويعمل على نظامَي تشغيل Windows وMacintosh. ويتميّز البرنامج بجمعه بين ميزات التحليل النوعي والكمي، إذ يستطيع احتساب معامل الموثوقية بين المرمّزين واستخدام تحليل التجمّع لفحص أوجه التشابه في النصوص والترميز. (Kent state university, 2025)

3.1.5. عينة الدراسة

يعتبر إختيار المستجوبين الملائمين من التحديات التي تواجه الباحث في الدراسة النوعية في المراحل الأولى من البحث، حيث يعمل على إختيار الأفراد يكونون ذوي خبرة معرفة معمقة بالموضوع محل الدراسة إلى جانب محاولة الحرص على عرض وجهات النظر المختلفة تسهم في الإلمام بجميع جوانب الدراسة، في البحوث النوعية لا يتم إستخدام العينة لكي نمثل المجتمع بأرقام وإحصائيات بل يتم إختيارها لفهم الظاهرة بشكل أعمق وأوضح وعلى هذا الأساس إخترنا مجموعة من العاملين في صندوق

ضمان الصفقات العمومية لإجراء المقابلة معهم وتم اختيارهم إنطلاقا من مناصبهم ودورهم داخل المؤسسة وفي الجدول الآتي نرى أسماء ومنصب المستجوب ومدة المقابلة:

الجدول رقم 4: قائمة المستجوبين

الرقم	الإسم و اللقب	المنصب	مدة المقابلة	الخبرة
1	ت.ش	رئيسة إدارة الحوكمة والنظام	90 دقيقة	24 سنة
2	ف.ب	رئيس إدارة أمن نظم المعلومات وحماية البيانات	60 دقيقة	7 سنوات
3	ب.س	رئيس إدارة التدقيق	50 دقيقة	14 سنة
4	ق.ن	رئيس إدارة مراقبة التسيير	45دقيقة	4 سنوات
5	ب.ع	الأمين العام	30 دقيقة	22 سنة

المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل للمؤسسة محل الدراسة "صندوق ضمان الصفقات العمومية"مع تبيان الدور الإقتصادي الهام والفعال الذي تلعبه المؤسسة حيث تقدم مجموعة من الخدمات أهمها منح الضمانات أو الكفالات بكل أشكالها من أجل تسهيل الإنجاز المالي للصفقات العمومية و مرافقة المؤسسة طوال فترة مشاركتها في إنجاز الطلبية العمومية. أما فيما يخص المنهجية فارتئينا إلى الإعتماد على المقاربة المنهجية النوعية، تشمل بيانات هذه المقاربة الملاحظة والتحليل الوثائقي والمقابلات وتحليلها بواسطة برنامج NVivo، كما تم إختيار العينات بدقةوعناية لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وتبيان وجهة نظر مختلفة بهدف معرفة حقيقة دور الرقمنة في تحسين الحوكمة.

الفصل الثالث

النتائج والمناقشة

القسم الأول : نتائج الدراسة

في هذا الفصل يتم التركيز على دراسة الدور الفعلي للرقمنة وأثرها على الحوكمة داخل صندوق ضمان الصفقات العمومية مبينا كيف تؤثر الرقمنة فعليا على تحسين الحوكمة،كما يأتي هذا الفصل يمثل أهم جزء من الجانب التطبيقي للدراسة مع عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها كمل سيتم كذلك الغوص في تحليل دقيق لأجوبة المشاركين حيث سيتم تفريغ البيانات وتنظيمها بشكل واضح ثم نقوم بإستخلاص النتائج والأفكار والعلامات التي تساعدنا في فهم الظاهرة المدروسة.

1. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بغرض معرفة الدور الفعلي للرقمنة الحوكمة داخل صندوق ضمان الصفقات العمومية تم إجراء مجموعة من المقابلات مع مختلف مدراء الأقسام في المؤسسة،وتهدف هذه المقابلات – والأسئلة الخاصة بها– إلى تسليط الضوء على مختلف أبعاد موضوع الدراسة،حيث توصلنا إلى معرفة مدى تقليل الرقمنة للتكاليف والجهد في العمليات الإدارية وما مدى تأثر و علاقة مختلف أبعاد الحوكمة بالتحولات الرقمية الحاصلة في المؤسسة،في ختام هذه الدراسة نعمل على الإجابة على الإشكالية المطروحة "كيف تسهم الرقمنة في تحسين الحوكمة داخل المؤسسات العمومية ؟"ومحاولة معرفة التطور الرقمي الفعلي الحاصل في المؤسسة محل التربص.

1.1. التحليل المعجمي:

الجدول 5: تكرار الكلمات ونسبها المرجحة

الكلمة	الطول	العدد	النسبة المرجحة(%)
العمل	5	16	1.76%
الرقمنة	7	10	1.10%
المعلومات	9	9	0.99%
المؤسسة	7	8	0.88%
الرقمية	7	7	0.77%
المسؤوليات	10	6	0.66%
معلومات	7	6	0.66%
الأخطاء	7	5	0.55%
مقاومة	6	5	0.55%
نظام	4	5	0.55%

الإدارية	8	4	0.44%
البيانات	8	4	0.44%
التغيير	7	4	0.44%
التواصل	7	4	0.44%
تحديد	5	4	0.44%
عامل	4	4	0.44%
الإجراءات	9	3	0.33%
الحد	4	3	0.33%
الخطأ	5	3	0.33%
القانونية	9	3	0.33%
المهام	6	3	0.33%
الوصول	6	3	0.33%

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يظهر تحليل التكرارات اللغوية أن التحول الرقمي في المؤسسة لا يُواجه أزمة تقنية بقدر ما يواجه أزمة حوكمة وسلوك تنظيمي، إذ تتصدر "العمل" (16 تكراراً، 1.76%) القائمة كحقل دلالي مركزي مُرتبط باستمرار بـ"الرقمنة" (10 تكرارات) و"المعلومات" (9 تكرارات) و"الرقمية" (7 تكرارات)، مما يؤكد أن الردود صُيغت ضمن سجل تحول رقمي مؤسسي وليس تقنياً عاماً؛ غير أن هذا الثلاثي يتقاطع مع توتر حاد بين "المؤسسة" كإطار منظم و"المؤسسة" كمصدر لمقاومة التغيير (5 تكرارات)، حيث تظهر "مقاومة" و"التغيير" كزوج دلالي يُبرز أن العائق ليس تقنياً بل سلوكياً تنظيمياً، فيما تُشكّل "التواصل" (4 تكرارات) و"الإدارية" (4 تكرارات) فجوة بين الإجراءات الرسمية والقنوات غير الرسمية، إذ تُستخدم "التواصل" إما في آليات نشر السياسات أو كثغرة مُسماة، وتظهر "الإدارية" في تناقض مباشر مع السياقات الرقمية؛ كما يتجلى التحكم في الدورة الحياتية في التقاطع بين "البيانات" (4 تكرارات) و"الوصول" (3 تكرارات) اللتين ظهرتا في سياقين متناقضين هما الإدارة الرقمية ومبدأ الامتياز الأدنى، بينما تكشف "الأخطاء" (5 تكرارات) و"الخطأ" (3 تكرارات) عن حالة عدم يقين تنظيمي بين الوصف العام للمشكلات والإحالات المحددة للإجراءات التصحيحية، مما يُشير إلى أن آليات المعالجة موجودة لكنها تتعامل مع الأخطاء كاستثناءات لا كقاعدة؛ وأخيراً تُبرز "يمكن" و"هناك" (4 تكرارات لكل منهما) لغة إمكانية ووجود تميل إلى وصف الواقع الممكن أكثر من الفعلي، مما يعكس مرحلة انتقالية في التحول الرقمي، وبذلك تُشكّل هذه التوترات الداخلية للمؤسسة (كإطار مقابل مصدر مقاومة، والإجراءات الرسمية مقابل التواصل غير الرسمي، والإمكانية التقنية مقابل

التطبيق الإداري)دليلاً مباشراً على حوكمة دورة حياة غير متساوية تتطلب إعادة نظر في آليات الامتثال لتكون مبنية على التواصل والوعي التنظيمي لا على السياسات وحسب.

الشكل رقم 5: سحابة الكلمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

تُبيّن سحابة الكلمات أن مصطلحات "العمل" و"المعلومات" و"الرقمنة" تتصدر مشهد السحابة، وهو ما يؤكد أن الخطاب المؤسسي يتركّز حول التحول الرقمي للعمل المؤسسي وليس حول البُنية التقنية المحضة. كما تبرز كلمتا "الأخطاء" و"المقاومة" بخط واضح كدليل على أن العقبة الأساسية ليست تقنية بل بشرية وتنظيمية، بينما تحتل مفردات "التواصل" و"الإجراءات" و"القانونية" مواقع متوسطة تعكس التوتر القائم بين الإطار الرسمي والممارسات الفعلية. وبذلك تُجسّد السحابة بصورة كلية مؤسسة في طور الانتقال: تسعى إلى الرقمنة وتواجه في الوقت ذاته مقاومة داخلية، وتملك بنية قانونية لكنها تعاني من ثغرات في التواصل.

الجدول رقم 6 : إجابات المستجوبين

المحور	مديرة إدارة الحوكمة والتظام	مدير إدارة أمن نظم المعلومات وحماية البيانات	مدير إدارة التدقيق	مدير إدارة مراقبة التسيير	الأمين العام
دور الرقمنة وعلاقتها بتحسين الشفافية	نعم،كل الإجراءات أصبحت مكتوبة ومسجلة رقميا وتقريبا تم إنعدام التواصل الشفهي في نقل المعلومات بين العمال وأيضا أصبح العمل أكثر شفافية ووضوح مقارنة بالسابق.	لجعل جميع الاجراءات متاحة ويسهل الوصول إليها في أي وقت إضافة لتعزيز الشفافية ووضوح معلومات تم انشاء نظام إدارة المحتوى CMS (CONTENT MANAGEMENT SYSTÈME) حيث يعمل على تغذية البيئة الرقمية للعمل بمحتويات ذات صلةو مصنفة بدقة، إضافة يمكن عرض المحتويات في الأداة الذكية (widget) الإخبارية الخاصة بكل موظف	يتم اطلاع كل عامل على بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالمؤسسة وبكل قسم وهي وثيقه إدارية وتنظيمية تحدد بشكل دقيق وشامل كافه المهام، المسؤوليات،الاهدافومتطلبات منصب شغل معين، كما أنه لكل عامل إجراءات يقوم بها في إطار صلاحياته،ونعم الرقمنة جعلت العمل أكثر وضوح لكنها كذلك لازلت في تطور مستمر	نعم كل إجراءات أصبحت مسجلة ومتاحة رقميا رغم أنه في السابق كانت الإجراءات غير مرقمنة بالدرجة المطلوبة، كما جعلت كل المعلومات واضحة ومنظمة وشفافة،ورغم كل هذه التطورات الرقمية تبقى الرقمنة هي الأخرى في طور التحسين	نعم جميع الإجراءات أصبحت مكتوبة ومسجلة ويمكن الوصول اليها في كل وقت ومن جهة أخرى أصبحت أكثر شفافيةووضوح عما كانت عليه سابقا
الرقمنة وعلاقتها بالمساءلة	زادت الرقمنة من حدة تحديد المسؤوليات وأصبح وجودها لتنظيم المهام ضروريا،من قبل كان يتحجج الموظف بعدم وجود المعلومات و المواد الكافية لكن حاليا كل شيء أصبح متوفرا مما ساعد على تسهيل العمل.	اصبحت المسؤوليات كل موظف واضحة، كما عززت الرقمنة في زيادة الانتاجية وتحليل أسرع للمعلومات، تعزيز التواصل داخل المؤسسة إضافة لتعزيز الإبتكار و تطوير مهارات جديدة..	نعم،ساهمت الرقمنة بشدة في تحديد المسؤوليات وتتبع مهام وملفات،فكل موظف يجد أدواره محددة داخل نظام معلومات المؤسسة.	نعم، أصبح تحديد المهام والمسؤوليات أفضل من السابق،لكن من ناحية أخرى لا زالت المسؤوليات غير كاملة رغم أن كل شيء أصبح موضح ومتاح.	نعم لوحظ تحسن كبير في سهولة تحديد المسؤوليات رغم انها محددة حسب القوانين الداخلية كل واحد بمهامه ومقامه، و من ناحية الحرص على العمل ساعدت الانظمة الرقمية على توضيح طرق العمل.

الرقمنة وتأثيرها على الكفاءة والفعالية	تم ملاحظة فرق شاسع بين طرق العمل قبل الرقمنة وبعدها، كما تم التقليل بشكل واضح من إستعمال الورق حيث لأن كل العمليات تقريبا أصبحت بشكل رقمي.	هناك فرق واضح بين ظروف العمل قبل الرقمنة وبعدها،حيث أسهم التطور المستمر للأنظمة الرقمية إلى خلق أدوات سهلت ظروف العمل منها Intranet أساس مكان العمل الرقمي التعاوني ونجد من أدواته: MailChimp etarget, mozzaik 335, SharePoint إضافة إلى البرامج التعاونية: G.suit de google, Microsoft 365 وأيضا أدوات الاتصال الرقمية: teams, Outlook إضافة لتطبيقات إدارة المشاريع: Jira,Trello,task planner	مقارنة بالسابق أصبحت كمية المعلومات التي تصلنا 10 مرات أكثر من السابق وأصبح لكل عامل مهام محددة ومدروسة كما لوحظ شبه إنعدام للتنقل بين المكاتب وتم تقليل العمل الورقي بشكل واضح.	في السابق قبل الرقمنة كان هناك تضييع وقت كبير في جمع البيانات وبعض الصعوبات في التواصل أما حاليا فكل شيء أصبح أسرع وأسهل كما أن الإتصالات أصبحت أكثر فعالية ووضوح وعلى الرغم من أن العنصر الورقي لا زال قيد الاستعمال إلا أن العنصر الرقمي هو الأكثر إستعمالا حاليا حيث مع الرقمنة أصبح كل شيء متاح و موجود والمعلومات متوفرة في كل وقت.	تحسن العمل وأصبح أسهل وأسرع وذو جودة مقارنة بالسنوات السابقة رغم الإبقاء على الورق في العمل المكتبي إلا انه لوحظ نقص واضح في كمية استعماله على غرار السابق.
الرقمنة وأهميتها في المشاركة والشراك	نعم،يمكن القول أن مقاومة التغيير لازالت موجودة وهذا بسبب عاملين عامل السن والعامل العلمي،كما ان المتعاملين الاقتصاديين رغم توفر طرق التواصل عن بعد إلا أنهم يأتون الى المؤسسة للتواصل حضوريا.	اصبحت المؤسسة تعمل على الحد من مقاومة التغيير من خلال توفير كل المعلومات للموظف من جهة والقيام بدورات تكوينية من جهة اخرى،حيث تحاول المؤسسة ترسيخ مبدأ سلوك التغيير قبل كل مشروع أو مهمة جديدة.		حاليا يمكن القول أنه لم تعد هناك مقاومة تغيير،كانت في البداية فقط حيث أن كل الموظفين اندمجوا مع التحولات الرقمية الحديث	نعم يمكن القول أنه يوجد مقاومة تغيير لكن المؤسسة تعمل على الحد منها من خلال دورات تكوينية لصالح عمالها كل مرة حيث كانت فقط في بادئ الامر لكنها تقلصت مع الوقت.

الرقمنة وسيادة قانون الامتثال	الخطأ يكون من طرف الموظف وليس الانظمة،لكن كل شخص أصبح يستعمل الطرق إدارية حديثة تجنبه الوقوع في الخطأ كما أصبحنا نعلم من يقع في الخطأ ومتى وأين.	من خلال العمل وفق المبادئ الرئيسية الأربعة لمعيار iso27001 والتي هي السرية والنزاهة والتوافر وإمكانية التتبع،الاخطاء القانونية تكون معدومة تقريبا وتنقص أيضا نسبة المخالفات الإدارية.	نعم تقلصت الأخطاء الإدارية إلى درجة أنها تقريبا أصبحت منعدمة كما ان العمل وفق معايير التدقيق الدولية ساهم في تجنب الوقوع في الأخطاء القانونية.	تقلصت الأخطاء الإدارية لأن العمل أصبح أوضح أكثر مرونة مقارنة بالسابق.	أرى أن عدم إرتكاب الأخطاء دليل على عدم إشتغال الشخص بالكيفية المطلوبة حيث أن الأخطاء الإدارية جزء من العمل ،لكن رغم هذا تعمل الرقمنة على الحد قدر الإمكان من التجاوزات والمخالفات القانونية.
لرقمنة ودورها في تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات	من جهتي وعلى مستوى القسم الخاص بي أحفظ بالشكل الشخصي كل المعلومات المقدمة لي في ملفات خاصة.	يعتبر القانون 18.07 والمتمم له 25.11 من القوانين الرئيسية لحماية البيانات والمعطيات الشخصية في المؤسسة، كما أنه من خلال خاصية النسخ الإحتياطي Backup نضمن وجود نسخ معلومات إحتياطية في حاله الضياع، كما يوجد نظامDRP Disaster recovery system ان اي خطة التعافي من الكوارث وهي عبارة عن خطة لإستعادة البيانات في حالات الكوارث والحالات الطارئة.	نضمن حمايتها من خلال إتباع قوانين إستعمال الموارد، كما أن نظام مؤسسة يحدد من له الحق في الوصول الى معلومات معينة وإستعمالها حيث أن كل المعلومات المؤسسية موضوعة ومحمية بواسطة أنظمة معلوماتية خاصة.	توفر نظام معلومات يحمي هذه المعلومات إلى جانب قوانين حماية المعطيات التي توضح طرق تسييرها وحمايتها	هناك قسمين مسؤولين عن حماية البيانات والمعلومات في المؤسسة قسم الإعلام الآلي وقسم نظم المعلومات حيث تقوم على مراقبة ومعالجة معلومات النظام والحرص على ضمان حمايتها وعدم تسريبها.
الفجوة بين التطبيق الفعلي والتوثيق الرقمي	نعم توجد فجوة رقمية بين الإجراءات والتطبيق الفعلي لها وهذا راجع إلى عاملين أولا العامل البشري حيث أن معظم الموظفين لا يمتثلون لأوامر التطبيق الفعلي للاجراءات المقررة، ثانيا العامل الظرفي حيث أنه تمر المؤسسة بفترات تظهر ظروف تحول دون تطبيق الفعلي للاجراءات وتصبح الاجراءات غير صالحة.	لضمان عدم وجود هذه الفجوة تسعى المؤسسة للقيام بتدقيق أعمالها سواء من خلال التدقيق الداخلي أو الخارجي –خصوصا الخارجي– وهذا لحرصها على التطبيق الأمثل للإجراءات المقررة كما أن المؤسسة تحث الموظفين باستمرار على الإمتثال لسياسات الشركة الموضوعة.	نعم،توجد فجوة حقيقية و ملموسة وتتجلى في شكل أربعة مستويات مستوى التصميم ومستوى التكوين ومستوى المقاومة التنظيمية ومستوى التتبع،فالفجوة ليست تقنية بل تنظيمية وثقافية والحل يبدأ في إشراك المستخدمين في تصميم الاجراءات وليس فقط في تطبيقها.	يمكن القول أنه يوجد حقا فجوة بين ما يفرض وما يطبق ولكن على مستوى الصندوق يتم العمل على الحد منها وإن كانا شهدت تقلصا ملحوظا في السنوات السابقة	بدون إجابة

مستوى الوعي الرقمي للعاملين في المؤسسة	يمكننا القول أنه شبه منعدم،حيث أن الموظفين لديهم نقص في الثقة بكل ما هو إلكتروني ويفضلون إستخدام الطرق التقليدية (الورق) في العمل وفي التواصل.	يتم اختبار مستوى الثقافة الرقمي للعمال بشكل دوري وهذا من خلال منحهم استبيانات يجيبون عليها تحدد مستواهم كما ان المؤسسة تقوم بتحقيقات على مستوى الاقسام من شأنها تحديد نسبة الرضى الوظيفي لإجراءات العمل سواء الرقمية أو الورقية.	يكون مستوى الثقافي مختلفا ومتباينا من موظف الى اخر حيث أن الثقافة الرقمية هي ليست عبارة عن امتلاك جهاز ذكي وحسب بل تعني فهم أخلاقيات إستعمال المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة كما أن الخوف من الغخطا الرقمي هو ما يحول دون إنتشار هذا الوعي لدى الموظفين	المؤسسة تعمل على الحد من هذا المشكل من خلال رقمنة جميع إجراءات العمل وكذا العمل على تحسين جودة الأعمال المطلوب القيام بها لكل موظف وتسهيلها بما يتماشى مع التحولات الرقمية الحالية	بدون إجابة

المصدر: من اعداد الباحث

1.دور الرقمنة وعلاقتها بتحسين الشفافية

من خلال المقابلة التي أجريناها مع عينة الدراسة توصلنا إلى أن جميع المستجوبين تقريبا أجمعوا على أن الإجراءات أصبحت مسجلة ومتاحة رقميا وهذا دليل على توجه مؤسسي نحو التحول الرقمي، ومقارنة بالمرحلة السابقة اتفقوا على أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية والوضوح حيث يظهر جليا أن المؤسسة تمر بمرحلة انتقالية مهمة نحو الرقمنة الكاملة ولقد حققت خطوات واضحة في التوثيق والتنظيم وصارت أكثر شفافية، هذا التقدم الحاصل مدعوم ببنية تقنية حديثة تجمع بين إدارة المحتوى والتخصيص الشخصي وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ،و رغم ذلك الطريق لازال طويلا والتطور مستمر في كل وقت.

2.الرقمنة وعلاقتها بالمساءلة

يطرح هذا الجزء محورين متمايزين لكنهما متشابكان نوعا ما،المحور الأول يركز على جانب التنظيمي والهيكلي ويعني كيف يتم تحديد المسؤوليات بوضوح وسط عالم الرقمنة أما المحور الثاني فهو يتعلق بالسلوكيات وكيف تؤثر الرقمنة على حافز الموظف واهتمامه في عمله،ونلاحظ ان اغلب المستجوبين ركزوا بشكل اكبر على المحور الاول بينما قللوا الحديث عن المحور الثاني ،كما ساهمت الرقمنة في إرساء بنية تنظيمية واضحة تحدد المسؤوليات وتغلق منافذ التقاعس و التكاسل الإداري،اضافة إلى ذلك لتعزيز الانتاجية والتواصل وفرت منظومة كاملة من الأدوات ولكن اذا اردنا اكتمال حقيقي وسليم لهذا التحول يستلزم ان نتجاوز الفجوة بين التوثيق والتطبيق ولتحقيق هذا المبتغى الأدوات الرقمية وحدها لا تكفي بل تحتاج المؤسسة الى ثقافة مؤسسيه تجعل من مسؤولية قيمة متجدرة في سلوك الموظف قبل أن تكون متجذرة في النظام المعلوماتي.

3.الرقمنة وتأثيرها على الكفاءة والفعالية

إستنادا إلى إجابات المستجوبين فإن التحول الرقمي في صندوق ضمان الصفقات العمومية تمكن من تحقيق ثلاثة إنجازات جوهرية متكاملة،أول خطوة تمثلت في إنشاء منظومة تقنية شاملة تغطي جميع جوانب العمل المؤسسي بدءا من التواصل الداخلي وصولا إلى إدارة المشاريع،تليها خطوة أخرى تهدف إلى تقليل الإعتماد على الورق وتقليص الحاجة للتنقل الفعلي بين المكاتب مما ساهم في خلق كفاءة ملموسة وإن لم يتم الاستغناء عن الورق بشكل كامل،أما الخطوة الثالثة فركزت على تحسين الجودة والسرعة وسلاسة العمليات وهو ما عزز قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات الفترة الحالي ومع ذلك فإن الوصول إلى المستوى المنشود من الكمال يتطلب مواجهة تحديات عديدة أبرزها التعامل مع التطور المعلوماتي وتسريع عملية تحول أنظمة المؤسسة كلها نحو العمل الرقمي قدر الإمكان.

4.الرقمنة وأهميتها في المشاركة وإشراك الفاعلين

تكشف ردود المستجوبين عن الطبيعة المعقدة لظاهرة مقاومة التغيير داخل المؤسسة،فهي ليست مسألة اختفت من أوساط مؤسسات كما يرى البعض ولا تعتبر عقبة كبرى تهدد عملية التحول كما يخشى البعض الآخر وبفضل تضافر ثلاثة عوامل رئيسية أخذت هذه الظاهرة في الإنحسار تدريجيا وأول عامل هو التدخل المؤسسي الممنهج من خلال التكوينونشر المعلومات،الزمن

الذي يساعد على التأقلم وتآكل الحواجز النفسية بمرور الوقت،وتجديد الأجيال الذي يعيد صياغة هيكلة الموارد البشرية بإتجاه كفاءات أكثر توافقا مع متطلبات العصر الرقمي،ومع ذلك يبقى أكبر تحدي ممثلا في الجانب الخارجي للمقاومة والذي يظهر لدى المتعاملين الإقتصاديين وللتغلب عليه يتطلب إستراتيجة أشمل تمتد لتغطي المحيط الخارجي للمؤسسة.

5.الرقمنة وسيادة قانون والامتثال

أظهرت إجابات المستجوبين بشكل عام انغ الرقمنة أسهمت في تحول جذري وملموس في منظومة الوقاية من الأخطار الإدارية والمخالفات القانونية ،يمكن ملاحظة هذا التحول عبر ثلاث مستويات مترابطةالاول يتمثل في تقليص هامش الأخطاء الناتجة عن الغموض وضعف الوضوح والثاني متعلق بإحداث تطور كبير في أساليب التتبع والمسؤولية وهذا ما جعلها أكثر دقة وشفافية أما المستوى الثالث فيكمن في تعزيز الإمتثال للمعايير المهنية الدولية وذلك بتوفير إطار عمل متين يحد من التجاوزات لكن ما يعكس الحكمة الحقيقية تتجسد في النقطة المشار إليها من طرف الامين العام حيث اكد أن الهدف ليس بالضرورة الوصول الى مؤسسة خالية من الأخطاء وإنما بناء مؤسسة قادرة على إدارة هذه الأخطاء بذكاء والتعلم منها بهذا الشكل تصبح الرقمنة وسيلة لخدمة رؤية أكثر شمولا بدلا من كونها غايه بحد ذاتها.

6.الرقمنة ودورها في تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات

بشكل عام المؤسسة تعتمد على منظومة حماية معلومات متكاملة ترتكز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الإطار القانوني والتشريعي،الأدوات التقنية مثل النسخ الإحتياطي ونظام DRP وكذلك الهيكل المؤسسي المتكون من قسمين متخصصين،ومع ذلك يوجد يكشف أن هناك تباين كبير في مستوى الوعي بالمؤسسة بين المديرين على أن تطبيقات لا يزال مقتصرا على قسم تقني فقط خصوصا قسم أمن نظم المعلومات وحماية البيانات ولم تتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية عامة،لذلك فإن الإنتقال من التركيز على الأمن التقني المركزي إلى تبني ثقافة أمنية شاملة وموزعة يمثل التحدي الأبرز الذي تواجهه المؤسسة في مسيرتها الرقمية الحالية.

7.الفجوة بين التطبيق الفعلي والتوثيق الرقمي

بشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تعاني من ثلاث طبقات متراكمة من الفجوة:

الطبقة الأولى هي فجوة التصميم ، إجراءات صُممت دون مشاركة كافية من الذين سيطبقونها، مما يولّد مقاومة ضمنية من اليوم الأول. الطبقة الثانية هي فجوة التكيّف ،غياب آلية رسمية لتحديث الإجراءات حين تتغير الظروف، فيلجأ الموظفون تلقائياً إلى الانحراف غير الرسمي. الطبقة الثالثة هي فجوة الثقافة ، وجود توجهين متعارضين داخل الإدارة العليا ذاتها: من يعترف بالمشكلة ويشخّصها (الحوكمة، التدقيق)، ومن يؤثر إثبات الامتثال على حل الإشكال الجذري (أمن المعلومات).

أكثر الإجابات قيمةً من منظور الإصلاح المؤسسي هي إجابة مدير التدقيق، لأنه الوحيد الذي قدّم تشخيصاً بنيوياً مع توصية استراتيجية حقيقية قابلة للتطبيق.

8.مستوى الوعي الرقمي للعاملين في المؤسسة

كشفت ردود المستجوبين أن الثقافة الرقمية في المؤسسة تعاني من ثلاثة فجوات متداخلة:

الفجوة المعرفية :خلط واسع بين الاستخدام الأداتي للتكنولوجيا والثقافة الرقمية الحقيقية التي تشمل الأخلاقيات والوعي النقدي ومواكبة التطورات.

الفجوة النفسية :خوف من الخطأ وانعدام للثقة يُعيقان أي تبني فعلي للأدوات الرقمية حتى حين تكون متاحة.

الفجوة القيادية :تفاوت في الوعي الرقمي بين المستويات الإدارية، مما يجعل النموذج القيادي غائبًا أو ضعيفًا.

ومعالجة هذه الفجوات الثلاث لا تتم بحل واحد بل تستلزم مقاربة متكاملة ومتزامنة تجمع بين **التدريب المفاهيمي** لتصحيح الفهم الخاطئ للثقافة الرقمية،**الدعم النفسي التنظيمي** لتفكيك الخوف وبناء الثقة تدريجيًا،**رقمنة الإجراءات** بالتوازي مع التهيئة لا بديلًا عنها،فالمؤسسة تمتلك الوعي بالمشكلة وتمتلك بعض أدوات القياس، لكنها تفتقر إلى الإرادة التصحيحية المتكاملة التي تربط التشخيص بالعلاج، والقياس بالفعل، والقيادة بالنموذج

القسم الثاني: لمناقشة العامة

1. مناقشة الإشكالية الرئيسية

تُعدّ هذه الإشكالية من أكثر القضايا راهنيةً وحضوراً في خضم التحولات الكبرى التي يعيشها القطاع العام الجزائري اليوم. فمع الإطار الاستراتيجي الذي رسمته الجزائر لأفق 2030 بوصفه التزاماً ملزماً بالتحول الرقمي، وليس مجرد توجه سياساتي عام، بات من الضروري بل من الملحّ تجاوز الخطاب الرسمي المعلَن والغوص في واقع ما يجري فعلاً داخل المؤسسات العمومية. والإشكالية المطروحة لا تسأل إن كانت الرقمنة مفيدة '' وهو أمر محسوم نظرياً في الأدبيات ''بل تسأل كيف تُحدث هذا التأثير، وبأي آليات، وإلى أي حدٍّ يبلغ هذا الإسهام داخل سياق مؤسسي جزائري بعينه. وهذه الصياغة تمنح الإشكالية طابعاً بحثياً استكشافياً تحليلياً يتجاوز الوصف إلى الفهم العميق.

تستمد الإشكالية مشروعيتها البحثية من فجوة أكاديمية واضحة؛ فالمشهد العلمي الجزائري يتسم بندرة ملحوظة في الدراسات الميدانية التي تربط الرقمنة بالحوكمة داخل مؤسسات عمومية جزائرية بالتحديد، إذ انصبّت معظم الأعمال السابقة على الجوانب النظرية أو على مؤسسات القطاع الخاص أو على تجارب دول أخرى. كما أن الإشكالية تنبثق من توتر حقيقي بين مستويين: مستوى النصوص الرسمية والوثائق الإدارية التي تُعلن التزاماً بالرقمنة وبمبادئ الحوكمة، ومستوى الممارسة الفعلية التي كثيراً ما تقصر

عن هذه الطموحات وتكشف عن فجوات بنيوية وسلوكية وثقافية. وهذا التوتر بالذات هو ما تسعى الإشكالية إلى تشريحه وتحليله،والجدير بالملاحظة أن الإشكالية المطروحة تنطوي على رهان منهجي بالغ الأهمية؛ إذ إنها لا تفترض سلفاً أن الرقمنة تُحسّن الحوكمة بالضرورة، بل تُبقي الأمر سؤالاً مفتوحاً يستوجب الإثبات الميداني. وهذا الموقف الاستكشافي هو ما أفضى إلى اعتماد المنهج النوعي بدلاً من الكمي، لأن الأمر لا يتعلق بقياس كمّ التغيير بل بفهم كيف يحدث وفي أي سياق وبأي شروط. وقد أثبتت الدراسة الميدانية في صندوق ضمان الصفقات العمومية أن الإجابة على الإشكالية ليست ثنائية بسيطة (نعم أو لا)بل هي إجابة مُركّبة تقول إن الرقمنة تُسهم فعلاً في تحسين الحوكمة لكن بصورة جزئية وغير مكتملة وغير متساوية بين أقسام المؤسسة،على صعيد ما كشفته الدراسة إجابةً على الإشكالية، يمكن القول إن الرقمنة أحدثت تحولاً حقيقياً في ثلاثة محاور رئيسية من محاور الحوكمة الرشيدة: الشفافية من خلال توثيق الإجراءات وتسهيل الوصول إليها، والمساءلة من خلال ربط كل إجراء بصاحبه وتحديد المسؤوليات بدقة أكبر، والكفاءة من خلال تسريع دورة المعلومات وتقليص العمل الورقي والتنقل الفيزيائي. غير أن هذه المكاسب الثلاثة لم تتحول إلى حوكمة رشيدة ومستدامة بعد، لأنها لا تزال مرتبطة بالهياكل التقنية أكثر من ارتباطها بالثقافة المؤسسية. وقد أكد التحليل المعجمي لبيانات Nvivo أن هيمنة مصطلحات 'مقاومة التغيير' و'الأخطاء' في خطاب المستجوبين ليست دليلاً على فشل التحول الرقمي، بل هي دليل على أن العائق الأساسي بات سلوكياً وتنظيمياً لا تقنياً. وهذا الاستنتاج هو قلب الإجابة على الإشكالية: الرقمنة أنجزت ما عليها من الجانب التقني، والمرحلة القادمة هي مرحلة الترسيخ الثقافي.

2. مناقشة السؤال الفرعي الأول

يحمل هذا السؤال الفرعي ثقلاً بحثياً استراتيجياً، إذ إنه يُشكّل الأساس الذي تنبني عليه سائر مناقشات الدراسة؛ فلا يمكن الحكم على أثر الرقمنة في الحوكمة قبل تشخيص واقعها الفعلي داخل المؤسسة. والسؤال لا يستفسر عن الخطاب الرسمي ولا عن ما تُعلنه الوثائق الإدارية، بل يُريد أن يعرف ما الذي يجري حقاً على أرض الواقع، وما الذي يستخدمه الموظفون يومياً، وأين لا تزال فجوات قائمة. وهذا التوجه النقدي هو ما يمنح الدراسة قيمتها الميدانية الحقيقية.

كشفت الدراسة أن صندوق ضمان الصفقات العمومية أنجز منظومة تقنية متكاملة نسبياً تُغطي معظم محاور العمل المؤسسي. فعلى صعيد التواصل والتعاون الداخلي، تعتمد المؤسسة شبكة داخلية (Intranet) تُشكّل العمود الفقري لبيئة العمل الرقمية، وتضم أدوات التواصل الفوري كـ Microsoft Teams وOutlook للمراسلات الرسمية الموثقة، فضلاً عن منصات التعاون كـ Google Suite وMicrosoft 365 التي تُتيح العمل المشترك على الوثائق آنياً. وتُضاف إلى هذه المنظومة أداة نظام إدارة المحتوى (CMS) التي تُعدّ الأكثر تميزاً في هذه البيئة الرقمية، إذ تُتيح تغذية الفضاء المعلوماتي الداخلي بمحتويات مصنفة بدقة وتقديم محتوى مُخصص لكل موظف عبر أداة إخبارية ذكية. وهذا المستوى من التخصيص المعلوماتي لا يُوجد عادةً إلا في مؤسسات بلغت درجة من النضج الرقمي فوق المتوسطة.

وعلى صعيد إدارة المهام والمشاريع، اعتمد الصندوق أدوات حديثة كـ Jira وTrello وTask Planner التي تُحوّل إدارة الملفات من نمط تقليدي ضبابي إلى نمط رقمي شفاف قابل للتتبع في كل لحظة. فكل ملف له حالة معروفة (مفتوح أو قيد المعالجة أو منجز) وكل موظف يعلم مهامه المسنَدة إليه وآجالها. وقد ترتّب على ذلك تراجع ملموس في التنقل الفيزيائي بين المكاتب وصفه مدير قسم التدقيق بأنه شبه منعدم مقارنة بالمرحلة السابقة، مما يُشير إلى أن التواصل المؤسسي انتقل بصورة واسعة من الفضاء المادي إلى الفضاء الرقمي. كما تضاعفت كميات المعلومات المتاحة لكل موظف — وقدّرها مدير التدقيق بعشرة أضعاف مما كانت عليه — وهو مؤشر على أن البيئة الرقمية تُولّد تدفقاً معلوماتياً أكثر ثراءً وكثافة مما كان ممكناً في النظام التقليدي.

وأما على صعيد أمن المعلومات وحماية البيانات فتُعدّ هذه الطبقة الأكثر نضجاً وتنظيماً في البنية الرقمية للصندوق. إذ تعتمد المؤسسة معيار ISO 27001 بمبادئه الأربعة الجوهرية: السرية والنزاهة والتوافر وإمكانية التتبع. ويُضاف إلى ذلك نظام النسخ الاحتياطي (Backup) الذي يضمن استمرارية البيانات عند أي عطل، ونظام التعافي من الكوارث (DRP) الذي يُتيح استعادة البيانات في الحالات الطارئة، في ظل إطار قانوني يتشكّل من القانون 18.07 والمتمم له 25.11 لحماية المعطيات الشخصية. وهذا المستوى من الحماية المتكاملة يُجسّد رقمنة مؤسسية ناضجة في هذا الجانب تحديداً.

غير أن هذه الإنجازات لا تُخفي حقيقة أن واقع الرقمنة في الصندوق ينطوي على ازدواجية واضحة بين الطموح الرسمي والتطبيق الفعلي. فرغم كل الأدوات المتاحة، يُقرّ معظم المستجوبين بأن الورق لم يختفِ بعد من البيئة المكتبية، وأن تفاوتاً ملموساً يفصل بين الأقسام في مستوى التبني الرقمي الفعلي. كما يكشف التحليل المعجمي لبيانات المقابلات أن جانباً من الخطاب المؤسسي لا يزال يُعبّر عن إمكانيات ومآلات مرغوبة أكثر مما يصف واقعاً منجزاً فعلاً،الذي يُميّز بين الرقمنة والرقمية والتحول الرقمي، فإن الصندوق قطع شوطاً واضحاً في المستوى الأول والثاني، في حين أن التحول الرقمي الشامل بمعناه المؤسسي العميق لا يزال في طور التشكل ويحتاج إلى ترسيخ ثقافي عميق.

3. مناقشة السؤال الفرعي الثاني

تُقدم الدراسة إجابة عن هذا السؤال من خلال ستة عوامل كبرى، كل واحد منها يُضيء جانباً من جوانب العلاقة بين الرقمنة والحوكمة.

أول هذه العوامل ويُعدّ الأوضح دلالةً هو مؤشر الشفافية المؤسسية. فالشفافية في الحوكمة تعني أن تكون القرارات والإجراءات والمعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة متاحةً وواضحةً لجميع المعنيين بها. وقد أظهرت بيانات المقابلات أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن الإجراءات أصبحت موثقة رقمياً ومتاحة في أي وقت، وأن التواصل الشفهي غير الموثق قد تراجع تراجعاً حاداً وصفته مديرة قسم الحوكمة بأنه أصبح شبه منعدم. ويُعدّ هذا المؤشر الأخير من أهم المؤشرات الكيفية التي يمكن رصدها ميدانياً، لأن التواصل الشفهي غير الموثق كان دائماً البيئة الأكثر خصوبة للتلاعب والتقاعس والتهرب من المسؤولية في الأنظمة التقليدية. كما يُضاف إلى ذلك مؤشر وضوح بطاقات الوصف الوظيفي الرقمية التي تُحدد لكل موظف مهامه ومسؤولياته وأهدافه بدقة

وقابلية للرجوع ،أما ثاني العوامل هو مؤشر المساءلة وتتبع المسؤوليات، وهو الوجه التطبيقي للشفافية في واقع العمل اليومي. فالمساءلة لا تُختزل في النصوص والهياكل الرسمية، بل تتجسّد في إمكانية الرجوع إلى أي قرار اتُّخذ ومعرفة من اتخذه ومتى وكيف. وقد كشفت الدراسة أن الرقمنة أغلقت باباً كان مفتوحاً في النظام التقليدي، وهو باب التذرع بغياب المعلومات؛ فقد وصفت مديرة الحوكمة التحول بقولها إن الموظف كان يتحجج قبلاً بعدم توفر المعلومات، أما اليوم فكل شيء أصبح متاحاً ولا مجال للتعذر. وهذا التحول تحديداً هو ما يُعدّ دليلاً قاطعاً على أن الرقمنة تُساهم في ترسيخ المساءلة الهيكلية. غير أن المساءلة السلوكية (أي الالتزام الفعلي بالمسؤوليات لا مجرد توضيحها)لا تزال تحتاج إلى ثقافة مؤسسية داعمة لا تُوفّرها الأدوات التقنية وحدها.وثالث العوامل فهو مؤشر الكفاءة التشغيلية والفعالية، وهو الأكثر قابليةً للقياس الميداني والأوضح في شهادات المستجوبين. فقد وصف مدير قسم مراقبة التسيير حال ما قبل الرقمنة بتضييع وقت كبير في جمع البيانات وصعوبات في التواصل، بينما بات اليوم كل شيء أسرع وأسهل والمعلومات متوفرة في كل وقت. وتتجسد الكفاءة الرقمية في مؤشرات ملموسة من بينها: تسريع دورة معالجة الملفات، وتراجع الاعتماد على الورق وإن لم يُلغَ كلياً، وتقليص التنقل بين المكاتب، وتضاعف كميات المعلومات المتاحة. ولكن الكفاءة لا تُقاس بالكمية وحدها؛ فهناك أيضاً الكفاءة النوعية المتمثلة في جودة القرار الذي يستند الآن إلى بيانات أكثر دقة وأسرع تدفقاً، وفي مستوى التنسيق بين الأقسام الذي انتقل من التنسيق الشفهي المتقطع إلى التنسيق الرقمي المتواصل.

والعامل الرابع الذي تكشفه الدراسة هو مؤشر سيادة القانون والامتثال المؤسسي، وهو البُعد الأكثر تقنياً من بين أبعاد الحوكمة وفي الوقت ذاته الأكثر قابلية للقياس الصارم. فاعتماد معيار ISO 27001 بمبادئه الأربعة يُضفي على الامتثال طابعاً قانونياً دولياً لا يقتصر على الالتزام الداخلي. كما أن خاصية إمكانية التتبع (Traceability) التي يُوفرها هذا المعيار تُحوّل الامتثال من التزام إرادي قابل للالتفاف إلى التزام موثق خاضع للمراجعة، مما يُقلص هامش المخالفات الإدارية إلى مستويات دنيا أشار إليها مدير التدقيق بأنها كادت تصل إلى الانعدام. ويُمثل هذا العامل أحد أوضح أوجه مساهمة الرقمنة في تعزيز الحوكمة، لأنه لا يستند إلى تقدير ذاتي أو انطباع شخصي بل إلى معيار قياسي دولي قابل للتحقق.

وخامس العوامل يتعلق بمؤشر المشاركة وإدارة مقاومة التغيير، وهو مؤشر مزدوج الطبيعة يرصد إشراك الفاعلين الداخليين والخارجيين في المنظومة الرقمية. وعلى الصعيد الداخلي، تراجعت مقاومة التغيير تدريجياً بفعل عوامل ثلاثة متضافرة: التدخل المؤسسي المنظم عبر برامج التكوين ونشر المعلومات، وعامل الزمن الذي يُهدم الحواجز النفسية ببطء، وتجديد الكوادر البشرية بكفاءات أكثر توافقاً مع متطلبات العمل الرقمي. غير أن المشهد يختلف على الصعيد الخارجي؛ فالمتعاملون الاقتصاديون الذين تُخدمهم المؤسسة لا يزالون يُفضّلون في جانب كبير منهم التواصل الحضوري رغم توفر القنوات الرقمية، وهو ما يُحدّ من اكتمال التحول الرقمي في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

أما سادس العوامل وأكثرها إبداعاً فهو التحليل المعجمي لبيانات المقابلات بوصفه مؤشراً نوعياً كيفياً يُكمل المؤشرات الكمية السابقة. فبيانات NVivo تُقدم ما لا تستطيع الإحصاءات الرسمية أن تُقدمه: الخطاب المؤسسي غير المصفّى الذي يصدر عن الموظفين أنفسهم ويُعبّر عن وعيهم وانشغالاتهم وتوتراتهم الفعلية. وتكشف نتائج هذا التحليل أن هيمنة مصطلحات 'العمل'

و'الرقمنة' و'المعلومات' تُؤكد أن الهوية الرقمية المؤسسية تتشكّل فعلاً، في حين أن حضور 'مقاومة' و'التغيير' و'الأخطاء' بكثافة يُشير إلى أن التحول لم يبلغ مرحلة الاستقرار بعد. وهذا التوتر الدلالي بين ما تحقق وما لم يتحقق هو بالضبط ما يُعبّر عن مرحلة انتقالية حقيقية لا عن تحول مكتمل ولا عن جمود تام.

4. مناقشة السؤال الفرعي الثالث

يقع هذا السؤال في موقع الاستثمار التقييمي لكل ما سبقه من تشخيص وقياس. فهو لا يُعيد وصف ما تحقق من رقمنة، بل يذهب إلى ما هو أعمق وأكثر أهمية: ما الذي تغيّر فعلاً في طريقة عمل الصندوق؟ وما الذي أصبح ممكناً اليوم ولم يكن ممكناً أمس؟ وأين تكمن القيمة المضافة الحقيقية للحوكمة الرقمية؟ وهذه الأسئلة تستدعي الإجابة في مستويين متتاليين: الأول يتعلق بتسهيل آليات العمل اليومي، والثاني يتعلق بالإضافات الجوهرية التي غيّرت طبيعة المؤسسة ذاتها.

على صعيد تسهيل آليات العمل، أحدثت الحوكمة الرقمية تحولاً واضحاً في دورة اتخاذ القرار داخل الصندوق. فقبل الرقمنة، كانت هذه الدورة تمر عبر قنوات شفهية وورقية متعددة تستغرق وقتاً مطوّلاً وتفتح الباب أمام الغموض والتضارب في الاراء. أما اليوم فالقرار يُبنى على معلومات موثقة متاحة للمعنيين في الوقت المناسب، وكل مرحلة من مراحله مسجلة وخاضعة للمراجعة. وقد أسهمت أدوات إدارة المشاريع في تحويل تتبع الملفات من نشاط يعتمد على الذاكرة الفردية إلى نشاط شفاف يُتيح لكل مسؤول معرفة حالة أي ملف بلمسة واحدة. وفي هذا الإطار، أصبح نظام التدقيق الداخلي أكثر فاعلية بعد أن تمكّن من الرجوع إلى بيانات موثقة وإجراء مقارنات عبر الزمن واكتشاف الانحرافات بمنهجية لم تكن ممكنة في النظام التقليدي،كما انعكست الحوكمة الرقمية بصورة ملموسة على منظومة التواصل المؤسسي الداخلي، التي انتقلت من نمط أحادي القناة وغير موثق إلى نمط متعدد القنوات ومُسجَّل. وهذه المنظومة الجديدة تُوفر تدفقاً معلوماتياً متواصلاً وموثقاً لم يكن ممكناً في أي صورة قبل الرقمنة، وأسهمت بشكل مباشر في تقليص فرص الغموض والتضارب في المعلومات التي كانت مصدراً خصباً لاختلاف الروايات وتنازع المسؤوليات،وأما على صعيد الإضافات الجوهرية فثمة مكاسب أعمق مما يُعبّر عنه مصطلح 'التسهيل'، وهي مكاسب تتعلق بتغيير طبيعة المؤسسة في جوانب بنيوية. أبرز هذه الإضافات ما يمكن تسميته الذاكرة المؤسسية الموثوقة؛ فقد كانت المؤسسة في المرحلة التقليدية معرّضة لخطر فقدان المعرفة المؤسسية عند رحيل الموظفين أو تقادم الأرشيف الورقي. أما اليوم فأصبح هناك أرشيف رقمي شامل لجميع الإجراءات والقرارات لا يتأثر بتغيّر الوجوه البشرية، وقاعدة معرفية مؤسسية مستمرة يمكن الرجوع إليها في أي وقت من قِبَل أي موظف مُخوَّل. وهذه الاستمرارية المؤسسية ليست مجرد ميزة تشغيلية بل هي شرط من شروط الحوكمة السليمة،وإضافة أخرى بالغة الأهمية تتمثل في الاعتراف الدولي الذي أتاحه اعتماد معيار ISO 27001. فهذا القرار لم يكن مجرد اختيار تقني لتأمين البيانات، بل كان إعلاناً مؤسسياً صريحاً بأن الصندوق يلتزم بمعايير عالمية في إدارة المعلومات وحمايتها. وللاعتراف الدولي هذا أبعاد تتجاوز الداخل المؤسسي؛ فهو يُعزز مصداقية الصندوق أمام شركائه والمتعاملين معه، ويُضفي على التزاماته التقنية طابعاً قانونياً وتدقيقياً لم يكن ليتحقق بدون الرقمنة، ويُشكّل في الوقت ذاته نقطة مرجعية للتحسين المستمر،وربما أعمق الإضافات وأكثرها دلالةً على المدى البعيد هو ما يمكن تسميته التحوّل التدريجي في ثقافة المسؤولية لدى

الموظفين. فالرقمنة بطبيعتها تُعوّد الموظف على أن كل إجراء يقوم به يُسجَّل ويُتابَع، وأن لكل خطأ أو تأخير أو إغفال أثراً موثقاً يمكن العودة إليه. وهذا الوعي التدريجي بأن العمل في فضاء شفاف لا مخابئ فيه يُذكي تلقائياً ثقافة الإتقان والمسؤولية، ويُقلص النزعة إلى الإهمال التي كانت تستفيد من ضبابية النظام التقليدي وعدم قابليته للتتبع. وهذا التحوّل الثقافي هو الأبقى أثراً والأصعب قياساً في الوقت ذاته، لأنه يجري ببطء في أعماق السلوك المؤسسي لا على سطح الإجراءات.

غير أن الأمانة العلمية تستوجب الإقرار بأن الحوكمة الرقمية لم تُضفِ بعد كل ما يُؤمَل منها على الصندوق. فالتفاوت بين الأقسام في مستوى التبني الرقمي يعني أن الإضافة ليست متساوية ولا شاملة، وأن بعض الأقسام تستفيد من الحوكمة الرقمية أكثر من غيرها مما يُولّد تفاوتاً في جودة العمل وفي تطبيق مبادئ الحوكمة عبر المؤسسة. كما أن ثقافة أمن المعلومات التي تُعدّ ركيزة الحوكمة الرقمية لا تزال حبيسة الأقسام التقنية المتخصصة ولم تتحوّل إلى مسؤولية مشتركة يتبنّاها الجميع. والخلاصة التي تُقدمها الدراسة عن هذا السؤال الفرعي هي أن الحوكمة الرقمية قدّمت للصندوق إضافات حقيقية وموثقة ومهمة، لكنها لم تُنجز بعد بناء حوكمة رقمية مكتملة ومستدامة، والمسافة الفاصلة بين ما تحقق وبين النموذج المنشود تتطلّب استثماراً في الثقافة والأشخاص قبل الاستثمار في الأدوات.

5. خلاصة المناقشة:

يتضح من خلال مناقشة الإشكالية والأسئلة الفرعية الثلاثة أن الدراسة تُقدم بناءً منطقياً متسلسلاً ومتكاملاً. فالإشكالية الرئيسية تطرح التساؤل الجوهري عن كيفية إسهام الرقمنة في تحسين الحوكمة، والسؤال الفرعي الأول يُجيب بتشخيص الواقع وإثبات أن رقمنة حقيقية تجري فعلاً، والسؤال الفرعي الثاني يُقدم المنهج والأدوات اللازمة لإثبات هذا الإسهام وقياسه، والسؤال الفرعي الثالث يُلخّص القيمة المضافة ويُحصّل ما غيّرته الرقمنة في طبيعة المؤسسة ذاتها. وتجتمع الإجابات الأربع في استنتاج مركزي واحد: الرقمنة تُسهم في تحسين الحوكمة إسهاماً حقيقياً لكن غير مكتمل، والفارق بين الإسهام الجزئي والحوكمة الرشيدة الشاملة يقع في الثقافة المؤسسية والإرادة القيادية، لا في الأدوات التقنية.

6. خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تم دراسة و تحليل دور الرقمنة في تحسين الحوكمة على مستوى صندوق ضمان الصفقات العمومية حيث تم التطرق الى مختلف التحولات الرقمية الحاصلة في الصندوق ودراستها وتحليل دور و أهمية الرقمنة على مستوى مختلف أقسام المؤسسة كما يبرز الفصل واقع الحوكمة ومدى إنتشارها وكيف تساهم في تطوير العمليات والأعمال الإدارية،كما تطرق الفصل لمختلف التحديات التي يواجهها الصندوق على غرار فجوات تطبيق الفعلي ومستوى التبني الثقافي للتطورات الحاصلة والتفاوتات بين الأقسام، وقد اعتمدنا في دراستنا على المقاربة المنهجية النوعية من خلال تحليل مختلف آراء المستخدمين عن واقع الرقمنه والحوكمة في المؤسسة وقد خلصت نتائج المقابلات إلى وجود تطورات وتحسنات نوعية مقارنة بالسنوات السابقة. ختاما، يؤكد الفصل ان الرقمنة تعتبر عنصرا مهما في تحسين الحوكمة وتطويرها لما لها من دور رئيسي في تعزيز مبادئ

الشفافية،المسائلة،وتطوير أساليب العمل.ومع ذلك هذه الجهود ما زالت في طور النضج والتشكل وتحتاج المؤسسة الى استمرارية العمل على مستويين مهمين أولهما على الصعيد التقني (تحسين الأنظمة وزيادة نطاق الإستخدام) و على الصعيد البشري (تعزيز الثقافة الرقمية وزيادة الوعي بأساسيات الحوكمة).

الخاتمة العامة

في نهاية هذه الدراسة، التي ركزنا فيها على سؤال مهم حول دور الرقمنة في تحسين الحوكمة داخل المؤسسات العمومية، يمكننا القول إن الموضوع بات اليوم من القضايا الأساسية في السياسات العامة بالجزائر. خاصةً مع التغيرات الرقمية السريعة التي يشهدها العالم، والتزام الجزائر بخطتها الوطنية لعام 2030، أصبح هذا الموضوع أكثر أهمية من أي وقت مضى،فالرقمنة ليست فقط تحويل الأوراق إلى ملفات إلكترونية، بل هي تغيير كامل في طريقة العمل وطريقة التعامل بين الناس داخل المؤسسة. الدراسات والأبحاث بينت إن الحوكمة الجيدة، التي تعتمد على خمس مبادئ مهمة " الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، واحترام القانون لا تقدر ان تطبق بطريقة صحيحة إلا اذا كانت في بيئة رقمية متطورة وشاملة. فالبيئة هي التي تعطي لكل مبدأ الأدوات والوسائل التي تسمح له أن يشتغل بشكل فعّال.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن القول الرقمنة تُسهم فعلاً وبصورة موثقة في تحسين الحوكمة داخل المؤسسات العمومية، من خلال تعزيز الشفافية وتحديد المسؤوليات وتقليص الأخطاء الإدارية وتسريع دورة اتخاذ القرار. بيد أن هذه الإسهامات لا تتحول إلى حوكمة رشيدة ومستدامة إلا حين تترافق مع ثقافة مؤسسية حقيقية تجعل من قيم الشفافية والمساءلة جزءاً من هوية المؤسسة لا مجرد بنود في وثيقة إدارية،في المجمل تبقى مسيرة الرقمنة والحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية في مراحلها الأولى الواعدة، حيث إن الإنجازات المحققة حتى الآن جديرة بالتقدير وتستدعي مواصلة البناء عليها. ويبقى الأمل قائماً في أن تتحول التجارب الميدانية الناجحة، مثل تجربة صندوق ضمان الصفقات العمومية، إلى نماذج يُستفاد منها على المستوى الوطني، بما يسهم في بناء إدارة جزائرية رقمية فعّالة تستجيب لتطلعات المواطنين وتلبي متطلبات التنمية المستدامة.

1. نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الميدانية في صندوق ضمان الصفقات العمومية إلى جملة من النتائج التي تكشف عن واقع الرقمنة وأثرها في تحسين الحوكمة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- عزّزت الرقمنة الشفافيةَ المؤسسية بصورة ملموسة، إذ باتت جميع الإجراءات موثقة رقمياً وسهلة الوصول عبر نظام إدارة المحتوى (CMS)، مما أفضى إلى تقليص التواصل الشفهي غير الرسمي في نقل المعلومات، وأسهم في خلق بيئة عمل أكثر وضوحاً ومصداقية.
- أسهمت الرقمنة في ترسيخ المساءلة وتحديد المسؤوليات بدقة، بعد أن أصبح كل موظف مُقيَّداً بمهام واضحة ومحددة ضمن نظام المعلومات المؤسسي، مما أغلق كثيراً من منافذ التقاعس الإداري، وإن ظلّت الفجوة قائمة بين التوثيق الرسمي والتطبيق الفعلي على أرض الواقع.
- حقّق التحول الرقمي مكاسب تشغيلية واضحة في الكفاءة والفعالية، تجلّت في إنشاء منظومة تقنية متكاملة تضم أدوات التواصل الداخلي (Teams, Outlook) وإدارة المشاريع (Jira, Trello) وإدارة المحتوى، فضلاً عن تقليص ملحوظ في استخدام الورق والتنقل الفيزيائي بين المكاتب، وتسريع دورة معالجة المعلومات.

- تراجعت مقاومة التغيير تدريجياً بفعل ثلاثة عوامل متضافرة هي: التدخل المؤسسي المنظم عبر برامج التكوين ونشر المعلومات، وعامل الزمن الذي أسهم في هدم الحواجز النفسية، وتجديد الكوادر البشرية بكفاءات أكثر انسجاماً مع متطلبات العصر الرقمي. غير أن مقاومة المتعاملين الاقتصاديين الخارجيين لا تزال تمثل تحدياً قائماً.
- أسهمت الرقمنة في تقليص الأخطاء الإدارية والمخالفات القانونية إلى مستويات متدنية جداً، لا سيما بعد اعتماد المؤسسة على معايير ISO 27001 وتطبيق مبادئ السرية والنزاهة والتوافر وإمكانية التتبع.
- تعتمد المؤسسة منظومة متكاملة لحماية البيانات تجمع بين الإطار القانوني (القانون 18.07 والمتمم له 25.11) والأدوات التقنية كالنسخ الاحتياطي (Backup) ونظام التعافي من الكوارث (DRP)، إلا أن ثقافة الأمن المعلوماتي لا تزال حكراً على الأقسام التقنية المتخصصة، ولم ترقَ بعد إلى مستوى ثقافة مؤسسية شاملة.
- يُعدّ التحول الرقمي في الصندوق مساراً حقيقياً لا ادعاءً نظرياً، لكنه لم يبلغ مرحلة النضج الكامل بعد؛ إذ تظل فجوات التطبيق والتفاوت بين الأقسام والفصل بين البنية التقنية والتبني الثقافي تحديات جوهرية تستوجب المعالجة المدروسة والمستدامة.

2. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة أمام الباحثين والمهتمين آفاقاً بحثية واعدة تستحق التعمق والاستكشاف، أبرزها:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية جزائرية متعددة لقياس مستويات التحول الرقمي وانعكاساته على الحوكمة، بما يُسهم في بناء نموذج قياسي وطني يُعتمد مرجعاً في السياسات العامة.
- توسيع نطاق البحث ليشمل المتعاملين الاقتصاديين والمواطنين بوصفهم أطرافاً خارجية مباشرةً في منظومة الحوكمة الرقمية، لاستيعاب تجاربهم وانعكاسات التحول الرقمي على علاقتهم بالمؤسسة.
- دراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الرقمية المؤسسية داخل المؤسسات الجزائرية، وآليات التغلب على مقاومة التغيير لدى مختلف الفئات الوظيفية والعمرية.
- تطوير مؤشرات قابلة للقياس الكمي تُتيح تقييم مستوى الحوكمة الرقمية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مع إمكانية المقارنة الدولية مع تجارب الدول الناجحة في هذا المجال.
- إجراء بحوث مستقبلية حول أثر الذكاء الاصطناعي وتقنيات البلوك تشين في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العمومية، ومدى إمكانية توظيفها في السياق الجزائري.
- دراسة الأثر البعيد المدى للرقمنة على جودة الخدمة العمومية ومستوى رضا المواطن، وعلاقة ذلك بتحسين صورة الدولة وتعزيز الثقة بمؤسساتها.

3. إقتراحات الدراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري المؤطِّر لها، يمكن صياغة جملة من التوصيات التي نرى أنها كفيلة بتعزيز مسار الرقمنة وتعميق قيم الحوكمة في المؤسسات العمومية:

- تنمية ثقافة رقمية على نطاق المؤسسة: ينبغي إنهاء مرحلة الاكتفاء بتنفيذ الأدوات التقنية واستبدالها بترسيخ قيم الرقمنة في أذهان الموظفين وضمن أنظمة عمل المؤسسة، من خلال برامج توعية وتدريب مستمرة تستهدف جميع المجموعات الوظيفية، بغض النظر عن مستوياتها الهرمية.
- سد الفجوة بين التوثيق والممارسة: من الضروري تطوير ضوابط داخلية فعالة بحيث تترجم الإجراءات الموثقة إلى ممارسات فعلية في بيئة العمل اليومية، مع إجراء تقييمات دورية لمستوى الالتزام والتنفيذ.
- تعزيز ثقافة أمن المعلومات: رفع مستوى الوعي بالأمن وحماية البيانات بما يتجاوز نطاق اختصاص الإدارات الفنية المتخصصة، بحيث تصبح هذه الثقافة جزءًا لا يتجزأ من هوية المؤسسة والتزام كل موظف.
- إشراك أصحاب المصلحة في التحول الرقمي: وضع استراتيجية منفتحة على الخارج تُعلم الشركاء والأطراف المقابلة بأنهم يتعاملون مع خدمات رقمية وتشجعهم على تبني مثل هذه الحلول، مع توفير الدعم الفني لتسهيل هذا الانتقال.
- التقليل التدريجي والمنهجي من الاعتماد على الورق: وضع خارطة طريق زمنية واضحة وقابلة للقياس للانتقال الكامل إلى بيئة رقمية، بما في ذلك إرشادات واضحة لإدارة الانتقال ومراقبة تنفيذه. تعزيز التنسيق بين الإدارات: تطوير نظام اتصال رقمي داخلي فعال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف إدارات المؤسسة ويسد الفجوات الحالية على مستويات التطبيق والاعتماد الرقمي.
- التعلم من المؤسسات الدولية الرائدة: الانفتاح على الشراكات الدولية وتبادل الخبرات مع المؤسسات التي نجحت في رقمنة حوكمتها، والاستفادة من تلك الخبرات لإنشاء نماذج مناسبة للسياق الجزائري.
- تخصيص ميزانيات مخصصة ومستدامة للتحول الرقمي: حيث يتطلب هذا التحول استثمارًا مستمرًا في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين، واعتبار ذلك أولوية استراتيجية للمنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

صراع، س.، وبومدين، ح. (2025). واقع الرقمنة في الجزائر. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، *15*(1).

أزديرة، خ.، ووقاف، م. (2024). الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، *9*(2).

أحمودة، م. إ. (2021). الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة. *وقائع الملتقى الدولي*، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

بن حسين، س. (2015). الحوكمة: دراسة في المفهوم. *مجلة العلوم القانونية*، *6*(1).

مريني، م.، وحديدي، أ. (2022). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، (1).

علي، ح. ح.، وشواي، أ. م. (2025). مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد. *مجلة آداب المستنصرية*، *49*(109).

سليمان، ب. (2024). *الحوكمة في بناء مؤسسات مستدامة*. خبير التخطيط الاستراتيجي والسياسات الحكومية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

الحتمي، ب. د. (2011). مشاريع وتجارب التمويل في المؤسسات المعلوماتية. *مجلة RIST*، *19*(1).

بن سبتي، ع. م.، والسعيدي، ا. (2016). معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية. *Cybrarians Journal*.

عبد اللاوي، ع. س. (2017). أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. *مجلة صوت القانون*، *4*(1).

بغدادي، إ.، ورماش، س. (2022). تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية. *مجلة أوراق بحثية*، *2*(1).

بن راشد، ر.، وبلحاج، ح. (د.ت). البيئة الرقمية: نظريات إعلامية. *مجلة الميديا الإعلامية*، *13*(1).

حمدي، ع. (2020). الرقمنة وتحديث الإدارة العامة في الجزائر. المكتبة الوطنية.

سلام عبد العاطي، أ. (د.ت). *الحوكمة الإلكترونية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

البسام، ب. ع. (د.ت). *الحوكمة في القطاع العام*. معهد الإدارة المالية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.

شلبي، ر. م. (د.ت) .حوكمة *الشركات* .دار اليازوري.

شلبي، ص. أ. (د.ت) .*مبادئ الحوكمة وتطبيقها* .الدار العربية للموسوعات

ثانياً: المراجع الأجنبية

Caplanova, A., & Szakadatova, E. (2025). Digitalisation of the public sector in Thailand: Insights into Thailand's public sector digitalisation strategy. *Open Research Europe*, *5*, 209. https://doi.org/10.12688/openreseurope.19868.2

Fan, Y. V., Wilson, C., Andrijevic, M., Carlsen, H., & Joshi, S. (2025). Digital transformation in the shared socioeconomic pathways. *npj Climate Action*, *4*, 79. https://doi.org/10.1038/s44168-025-00283-w

Filgueiras, F., Palotti, P., & Testa, G. G. (2023). Complexing governance styles: Connecting politics and policy in governance theories. *SAGE Open*, *13*(1). https://doi.org/10.1177/21582440231158521

Gomez, P.-Y. (n.d.). *La gouvernance d'entreprise*. Editions Eyrolles.

Gradillas, M., & Thomas, L. D. W. (2023). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, *42*(1), 112–143. https://doi.org/10.1111/jpim.12690

Gülpınar, M. A. (2024). A model proposal for qualitative data analysis, interpretation, and reporting: Contextuality, reflectivity, and narrativity. *Primary Health Care Research & Development*, *25*, e55. https://doi.org/10.1017/S1463423624000562

Journal of Knowledge Economy. (2025). The role of digital transformation in local government during the COVID-19 pandemic in Turkey. *Journal of Knowledge Economy*, *16*(2). https://doi.org/10.1007/s13132-025-02569-y

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2002). *Governance matters II: Updated governance indicators for 2000–01* (Policy Research Working Paper No. 2772). World Bank. https://doi.org/10.1596/1813-9450-2772

Khamiliyah, L., Rahayu, A., Dirgantari, P. D., Wibowo, L. A., & Susanto, E. (2025). Digitalization of government organizations: An empirical study of

strategic factors of HR resources. *Cogent Business & Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2457442

Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, *33*, 199–229. https://doi.org/10.1177/14413582241264619

Noja, G. G., Cristea, M., Sirghi, N., Hategan, C.-D., & D'Anselmi, P. (2019). Promoting good public governance and environmental support for sustainable economic development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(24), 4940. https://doi.org/10.3390/ijerph16244940

Seo, S. C. (2024). Digital environmental health: A digital platform for preliminary prevention and intervention. *Women's Health Nursing*, *30*(3), 209–220. https://doi.org/10.4069/whn.2024.08.31

Shen, Z., Liang, X., Lv, J., Liu, C., & Li, J. (2022). The mechanism of digital environment influencing organizational performance: An empirical analysis based on construction data. *Sustainability*, *14*(6), 3330. https://doi.org/10.3390/su14063330

Terlizzi, A. (2021). The digitalization of the public sector: A systematic literature review. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, *16*(1), 5–38. https://doi.org/10.1483/100372

Thomas, J. (2024). Digital transformation in public administration: Embracing the future. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, *4*(2), 84–93. https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.2.5

ISACA. (2024). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives — Understanding governance framework, principles and modern applications*. ISACA.

United Nations. (2024). *United Nations e-government survey 2024*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. https://publicadministration.un.org/egovkb

Xu, J., She, S., & Liu, W. (2022). Role of digitalization in environment, social and governance, and sustainability: Review-based study for implications. *Frontiers in Psychology*, *13*, 961057. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961057

Hugo.G(2022).The objectives of digitalization. https://urbest.io/blog/the-objectives-of-digitalisation/

الملاحق

الملحق رقم 1: دليل المقابلة.

المقدمة

في إطار البحث العلمي الميداني، يُعدّ دليل المقابلة أداةً منهجية جوهرية تُوجّه الباحث خلال عملية جمع البيانات النوعية من المبحوثين. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة النصف موجّهة بوصفها الأسلوب الأنسب لاستجلاء آراء الفاعلين الميدانيين وتجاربهم الحقيقية في موضوع الرقمنة وأثرها على الحوكمة المؤسسية.

اسئلة المقابلات حول موضوع الدراسة

الأسئلة موجهة لرؤساء الاقسام التالية:

مديرة إدارة الحوكمة و النظام

مدير إدارة امن نظم المعلومات و حماية البيانات

مديرة إدارة التدقيق

مديرة إدارة مراقبة التسيير

الأمين العام

التعريف بالمستجوب (الإسم،اللقب،المنصب،الخبرة)

1. **هل الإجراءات مسجلة و متاحة رقميا أم تنقل شفهيا بين العاملين؟ وفي رأيك هل رقمنة جعلت العمل أكثر شفافية ووضوح ؟**
2. **بعد اعتماد الرقمنة هل أصبح من السهل تحديد المسؤوليات ؟ وهل تشعر ان النظام الرقمي يجعل الموظفين أكثر حرصا في عملهم ؟**
3. **مقارنة بطرق العمل قبل الرقمنة وبعدها ما الفرق الذي لاحظته في يومك العملي وهل تم تقليل الاوراق وتنقلات بين المكاتب بعد الرقمنة؟**
4. **برايك رغم كل هذه التحولات الرقمية هل لازالت هناك مقاومة تغيير من طرف الموظفين؟**
5. **بعد اعتماد الرقمنة هل لوحظ تقلص في المخالفات الإدارية او اخطاء قانونية ؟وكيف يتم فعلا تدقيق العمليات؟**
6. **كيف تضمنون حماية وعدم ضياع المعلومات الحساسة داخل المؤسسة؟**
7. **في رأيك هل توجد فجوة حقيقية بين الإجراءات الموثقة رقميا و بين ما يطبق فعليا؟**
8. **كيف تقيم مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي المءسسة بشكل عام؟**