وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسة التحول الرقمي في الجزائر 2020-2024

-دراسة حالة المديرية العامة للضرائب-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة

إعداد الطالب:
بدر الدين كعوان

إشراف الدكتورة:
هجيرة أوبعيش

أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	مؤسسة الانتساب	الصفة
د. عامر ناصر	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	رئيسا
د. هجيرة أوبعيش	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	مشرفا ومقررا
أد. ابتسام أوعشرين	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسة التحول الرقمي في الجزائر 2020-2024

-دراسة حالة المديرية العامة للضرائب-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة

إعداد الطالب:
بدرالدين كعوان

إشراف الدكتورة:
هجيرة أوبعيش

أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	مؤسسة الانتساب	الصفة
د. عامر ناصر	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	رئيسا
د. هجيرة أوبعيش	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	مشرفا ومقررا
أد. ابتسام أوعشرين	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"

(سورة الزمر، الآية 09)

شـــــــكر وتقـــديـــــــــــر

بســـــــم الله الرحمـــــــن الرحـــــــيم،

الحمـــــــــــد لله الذي سخـر لي مـن فضـله وعونـه مـا مكنـني مـن بلـوغ هذا الإنجاز، وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة هجيرة أوبعيش، على ما قدمته من دعم وتوجيهات قيّمة خلال مساري في إعداد المذكرة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تخصيص وقتهم لقراءة هذا العمل والإسهام في تقييمه.

"كل من الدكتور عامر ناصر والبروفيسورة ابتسام أوعشرين"

أهدي هذا الشكر إلى كل من ساندني وآمن بقدراتي، ممن كانت كلمتهم الطيبة أو ابتسامتهم الصافية زادا لي في دربي.

أسأل الله أن يكون هذا العمل نافذا إلى كل ما ينفع ويسهم، وأن يكتب في ميزان خدمة وطني الجزائر الغالي، وسبيلا للعطاء اللامتناهي في مسيرة العلم والبحث.

إهداء ...

إلى من غرســـوا في نفسي بذور الطمـــوح، ومنحوني القوة للمضي قدما

إلى أمـــــــي الغالية، التي كانت لي السند في كل خطواتي، بفضل دعمها ودعواتها استطعت أن أواجه كل الصعاب وأصل إلى هذه اللحظة.

إلى خالتي وجدي العزيزين حفظهم الله لي، وإلى روح جدتي وخالي رحمهم الله، أهدي هذا العمل إلى ذكراهم الطيبة،

راجيا من الله أن يجعله في ميزان حسناتهم.

إلى إخوتي الذين كانوا سندي ورفاقي في رحلة هذا الإنجاز، شاركوني الأحلام واحتفلوا معي بكل خطوة نجاح.

إلى أساتذتي الكرام، الذين منحوني من علمهم وتوجيههم

إلى كـــــــل من آمـــــن بي ... هذا الإهـــــداء من القلب لـــكم.

بـــــدر الديـــــن

خطة الدراسة	الصفحة
شكروتقدير	أ
إهداء	ب
قائمة المحتويات	ج - هـ
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ز
قائمة الصور	ي
مقدمة	01 - 08
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة الرقمية والتحول الرقمي	09 - 34
تمهيد	10
المبحث الأول: ماهية الثقافة الرقمية	11 - 19
المطلب الأول: مفهوم الثقافة الرقمية وأهميتها	11 - 13
المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الثقافة الرقمية	14 - 15
المطلب الثالث: عوامل اكتساب الثقافة الرقمية وتحدياتها	15 - 19
المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي	20 - 29
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته	20 - 24
المطلب الثاني: أبعاد ووسائل التحول الرقمي	24 - 27
المطلب الثالث: خطوات التحول الرقمي وتحدياته	27 - 29
المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي	30 - 33
المطلب الأول: الثقافة الرقمية كعامل محفز للتحول الرقمي	30 - 31
المطلب الثاني: التحول الرقمي كمحرك لتطوير الثقافة الرقمية	31
المطلب الثالث: التكامل بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي	32 - 33
خلاصة الفصل	34

الفصل الثاني: و اقع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجز ائر	77 - 35
تمهيد	36
المبحث الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للتحول الرقمي في الجز ائر	55 - 37
المطلب الأول: الإطار التشريعي للتحول الرقمي في الجز ائر	40 - 37
المطلب الثاني: الإطار المؤسساتي للتحول الرقمي في الجز ائر	44 - 40
المطلب الثالث: الاستر اتيجيات الوطنية للتحول الرقمي	55 - 44
المبحث الثاني: التموقع الرقمي للجز ائر في ضوء المؤشرات الدولية	71 - 56
المطلب الأول: تقييم الجز ائر من خلال مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية(EGDI)	63 - 56
المطلب الثاني: تحليل وضعية الجز ائر في مؤشر المشاركة الالكترونية (EPI)	66 - 64
المطلب الثالث: موقع الجز ائر في مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI)	71 - 66
المبحث الثالث: تحديات وفرص الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجز ائر على ضوء تحليل SWOT	76 - 72
المطلب الأول: نقاط القوة والضعف في السياسات والمبادرات الرقمية الجز ائرية	73 - 72
المطلب الثاني: فرص وعوامل الدعم والتمكين في مسار التحول الرقمي	75 - 74
المطلب الثالث: تحديات وتهديدات سياسة التحول الرقمي في الجز ائر	76 - 75
خلاصة الفصل	77
الفصل الثالث: دور الثقافة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المديرية العامة للضر ائب	96 - 78
تمهيد	79
المبحث الأول: نظرة عامة حول المديرية العامة للضر ائب	86 - 80
المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة للضر ائب	81 - 80
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية	81
المطلب الثالث: الخدمات الرقمية التي تقدمها المديرية	86 - 82
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	90 - 87
المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها	87

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها	89 - 88
المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الدراسة	90 - 89
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	95 - 91
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	92 - 91
المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة	95 - 92
خلاصة الفصل	96
خاتمة	99 - 97
قائمة المصادر والمراجع	108 - 100
الملخص	109

قائمة الجداول

قائمة الجداول	الصفحة
أهمية الثقافة الرقمية حسب المستويات	13
عوامل اكتساب الثقافة الرقمية	18 - 17
أبعاد التحول الرقمي	25 - 24
خطوات تقييم جهوزية التحول الرقمي	28
تحديات التحول الرقمي	29
نموذج العلاقة التبادلية بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي	32
مقارنة السياسات والمبادرات الحكومية بين 2020 و2024	52
تطور مؤشر الحكومة الالكترونية في الجزائر (2020-2024)	58
موقع الجزائر في التصنيف الأفريقي والمغاربي لمؤشر تنمية الحكومة الالكترونية	60
تطور المؤشرات الفرعية للحكومة الالكترونية	62
تطور مؤشر المشاركة الالكترونية	65
تطور مؤشر الجاهزية الشبكية في الجزائر	68
عدد مستخدمي الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب	92
عدد الرسائل الإلكترونية المستلمة من قبل المديرية	92
عدد CDI وCPI المبرمجة، المستلمة والعملية	92

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال	الصفحة
مستويات الثقافة الرقمية	14
متطلبات اكتساب الثقافة الرقمية	16
وسائل التحول الرقمي	25
نموذج العلاقة التبادلية بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي	33
موقع الجزائر في التصنيف العالمي لمؤشر تنمية الحكومة الالكترونية	59
مقارنة مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية للجزائر مع القيادات الرائدة(2020-2024)	61
مقارنة تطور الأبعاد الأساسية لمؤشر الجاهزية الشبكية في الجزائر 2022-2024	69
تطور عدد الأسر الموصولة بالإنترنت الثابت	70
تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية إلى غاية المنزل FTTH	70
عدد المشتركين النشيطين في 3G و 4G لسنة 2024	71
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب	81
الهيكل التنظيمي لمديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة	87

قائمة الصور

قائمة الصور	الصفحة
موقع البو ابة الحكومية للخدمات العمومية	48
موقع PROGRES	51
موقع المحافظة السامية للرقمنة	53
رسائل نصية لتعميم وسائل الدفع الالكتروني	54
واجهة بو ابة "جبايتك"	82
واجهة بو ابة "مساهمتك"	83
منصة رقم التعريف الجبائي	84
منصة الدفع الالكتروني لحقوق الطو ابع الجبائية	85
محاكي حساب الضريبة على الدخل الإجمالي / مداخيل عقارية	86

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولا متسارعا نحو الرقمنة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية محركا رئيسيا للتطور في مختلف جوانب الحياة. هذا التحول يأتي استجابة للحاجة المتزايدة إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع، ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، برزت ضرورة إعداد وتهيئة الأفراد والمجتمعات للتعامل بفعالية مع هذه التقنيات.

في السياق الجزائري، أضحى التحول الرقمي واحد من أولويات السياسات الوطنية، حيث تسعى الحكومة الجزائرية إلى دمج التقنيات الحديثة لتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات، وتحسين جودة الأداء العام.

الا أن تحقيق تحول رقمي فعال يتطلب أكثر من مجرد توفر التكنولوجيا والبنية التحتية، فهو يتطلب ثقافة رقمية متجذرة لدى الأفراد والمؤسسات، حيث تساهم الثقافة الرقمية في تطوير الوعي الرقمي والتقني والكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، ومن هنا تبرز أهمية الثقافة الرقمية كعامل داعم يسهم في خلق بيئة تتيح تبني التقنيات الحديثة بسهولة وسلاسة، وتمكن الأفراد من الاستفادة الكاملة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا.

مع تزايد أهمية الرقمنة في تحسين الخدمات العامة، أصبح دور الثقافة الرقمية محوريا في تسهيل تبني الأفراد للتقنيات الحديثة وتعزيز تفاعلهم معها. إذ توفر الثقافة الرقمية الأسس التي تمكن الأفراد من فهم واستيعاب التحول الرقمي.

1- أهمية الدراسة:

أ / الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في تقديم رؤية علمية حول دور الثقافة الرقمية كأداة أساسية لتسهيل وتفعيل هذا التحول، من خلال استكشاف العلاقة بين الثقافة الرقمية والقدرة على تبني السياسات الرقمية، حيث تعزز الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير العوامل الثقافية على نجاح التحول الرقمي في الجزائر. كما تساهم في ملء الفراغ البحثي في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، خاصة فيم يتعلق بدور الثقافة الرقمية في تسريع أو عرقلة هذه العملية.

ب / الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات تساهم في توجيه صانع القرار نحو تطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الثقافة الرقمية لدى الأفراد. إذ أن تعزيز الثقافة الرقمية يعتبر حجر الزاوية في تمكين المجتمع من التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي، ما يعزز جاهزية الأفراد لتبني

التقنيات الحديثة والتفاعل معها. كما يمكن لتلك التوصيات أن تساعد المؤسسات العامة على خلق بيئة محفزة تسهم في تسريع عملية التحول الرقمي، مما يرفع من كفاءة الخدمات المقدمة ويعزز من فاعلية السياسات العامة. إضافة إلى توجيه الجهات المعنية نحو تطوير برامج توعوية وتدريبية تركز على بناء الوعي الرقمي وتنمية المهارات الرقمية، بالشكل الذي يدعم الجهود الوطنية لتحقيق تحول رقمي ناجح.

2- مبررات اختيار الموضوع:

أ / المبررات الموضوعية:

1) قلة الدراسات التي تتناول دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسات التحول الرقمي في الجزائر، مما يسد فجوة بحثية هامة .
2) الحاجة لفهم التحديات الثقافية والاجتماعية التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر، لتسهيل عملية تبني التكنولوجيا الحديثة .
3) تقديم إطار تحليلي يساعد صانعي القرار في وضع سياسات تسهم في نشر الثقافة الرقمية وتعزيز الوعي التقني لدى المواطنين .
4) دعم الأبحاث المستقبلية المتعلقة بالتحول الرقمي وتوسيع نطاقها، ما يساهم في بناء قاعدة معرفية حول تفاعل المجتمعات مع التحول الرقمي .

ب / المبررات الذاتية:

1) الرغبة في تعميق المعرفة بتأثير الثقافة الرقمية في الجزائر ودورها في تعزيز سياسة التحول الرقمي.
2) السعي لتطوير المهارات البحثية من خلال دراسة موضوع حديث ومهم يساهم في بناء مجتمعات رقمية فعالة.
3) الاهتمام بدور الثقافة الرقمية في تسهيل عملية تبني التكنولوجيا، والرغبة في تقديم توصيات عملية لتعزيزها .
4) قناعة بأهمية الثقافة الرقمية كعنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي، والرغبة في تعزيز هذه القناعة عبر الدراسة والتحليل الأكاديمي .

3- أهداف الدراسة:

بناء على الأهمية التي يسعى هذا البحث لتحقيقها، فإنه يطمح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات على النحو التالي:

أ. دراسة العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجزائر، والتعرف على كيفية تأثير الثقافة الرقمية على استعداد الأفراد للتكيف مع التحولات الرقمية وتنفيذ السياسات المتعلقة بها.

ب. تسعى الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر في تبني التقنيات الحديثة من قبل الأفراد والمؤسسات في الجزائر، وكيفية تأثير هذه العوامل على نجاح أو تعثر التحول الرقمي.

ج. تحليل واقع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي بناء على مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية ومؤشر المشاركة الالكترونية.

هـ. تقييم درجة الجاهزية الشبكية في الجزائر ومدى استعداد الدولة لتبني التحول الرقمي.

و. تهدف الدراسة إلى تقديم حلول وتوصيات تسعى لتحسين مستوى الوعي الرقمي وتنمية المهارات الرقمية لدى الأفراد لتسريع وتسهيل عملية التحول الرقمي.

4- <u>الدراسات السابقة:</u>

أ. **أطروحة دكتوراه بعنـــوان: "التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر"**، أنجزها الباحث (**بوخصة مصطفى**)، للسنة الجامعية (**2021-2022**). حيث تطرق الباحث إلى مفاهيم التحول الرقمي من خلال محاور متعددة مثل إدارة التحول، المهارات والكفاءات الرقمية، متطلبات القيادة الرقمية، وأثرها على ممارسات الموارد البشرية مع تسليط الضوء على التحولات الإدارية والتنظيمية التي يفرضها السياق الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية. ركزت الدراسة على بعد الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، دون التعمق في البعد الثقافي الرقمي.

ب. **مقال موســوم بـ: "التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الالكترونية و أثرها على ترقية الخدمة العمومية – دراسة حالة ولاية باتنة 2006-2019"**، من إعداد (**الدكتور عبد العزيز ضيافي والدكتور نور الدين حاروش**) الصادر في **نوفمبر 2023**. تناول هذا المقال مفهوم الجاهزية الإلكترونية وعلاقته بفعالية الإدارة العمومية، من خلال تحليل مؤشرات هذه الجاهزية في ولاية باتنة خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2019. ركزت الدراسة على الأبعاد التقنية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، معتبرة الجاهزية الرقمية قاعدة أساسية لإنجاح هذا التحول. ومع ذلك، تبقى هذه الدراسة محدودة زمنيا كونها لم تشمل مستجدات ما بعد 2019، كما لم تتناول الثقافة الرقمية كمتغير أساسي في تفعيل سياسة التحول الرقمي على المستوى الوطني.

ج. **مقال موســوم بـ: "التحول الرقمي في الجزائر بين الحتمية التكنولوجية والجاهزية القطاعية"**، من إعداد (**الدكتورة لزرق زهرة**)، الصادر في **ديسمبر 2021**. حيث قدمت الدراسة قراءة شاملة للتحول الرقمي في الجزائر من خلال التأصيل النظري له وتحليل واقعه، مع التركيز على العوامل الداعمة والمعيقة لهذا المسار، إضافة إلى دراسة السياسات والاستراتيجيات المتبعة في هذا المجال. كما تطرقت إلى مستويات ومستلزمات التحول الرقمي والتقنيات المصاحبة له. ركزت الدراسة على البنية التحتية الرقمية، الا أنها لم تتطرق إلى الإطار التشريعي والتنظيمي المؤطر للتحول الرقمي.

هـ. **مقال موســوم بـ : " مشكلة الثقافة الرقمية وإشكالية بناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر"**، من إعداد (**الدكتور عوني علال**)، صدر في **جوان 2022**، تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للثقافة الرقمية وعلاقتها بالاقتصاد الرقمي، كما سلطت الضوء على واقع الثقافة الرقمية في المجتمع الجزائري من حيث الأمية الإلكترونية، الفجوة الرقمية، ومحدودية الوعي الرقمي لدى الأفراد، إضافة إلى بحث الدولة في مساعي التوجه نحو مجتمع رقمي. بيّن المقال أيضا أهمية بناء ثقافة الثقة في التعاملات الرقمية. غير أن هذه الدراسة ركزت على المجتمع بصفة عامة دون التطرق إلى المؤسسات كبيئة لتجسيد الثقافة الرقمية.

و. مقال موســوم بـ: **" محو الأمية الرقمية: خيار استراتيجي لتفعيل التحول الرقمي في الجزائر"**، من إعداد (**الدكتورة بلول فهيمة**)، صدر في **ديسمبر 2023**، تطرق إلى الإشكال الجوهري المتمثل في الأمية الرقمية كعائق بنيوي أمام تحقيق أهداف الدولة في مجال التحول الرقمي، خاصة ضمن برنامج الجزائر الإلكترونية. ركزت الدراسة على تحديد ماهية الأمية الرقمية، أسباب انتشارها، وتأثيرها السلبي على فعالية الخدمات العمومية، كما استعرضت أدوات واستراتيجيات محو الأمية الرقمية في المجتمع. ورغم أهمية المقال في تأصيل العلاقة بين الأمية الرقمية والتحول الرقمي. إلا أنها ركّزت على جانب المعوّقات دون التوسّع في تحليل البُعد الإيجابي للثقافة الرقمية كرافعة لتحسين الأداء المؤسساتي وتعزيز فعالية السياسات الرقمية.

5- <u>إشكالية الدراسة:</u>

إن التحول الرقمي أصبح أحد العوامل الحاسمة في تطور المجتمعات الحديثة، إذ يعتبر خطوة أساسية نحو تحسين الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة الخدمات العامة، وفي الجزائر يعد التحول الرقمي جزء من الاستراتيجيات الوطنية الرامية إلى تحديث القطاع العام وجعله أكثر كفاءة ومرونة. لكن، على الرغم من الجهود المبذولة، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجزائر في تبني السياسات الرقمية بشكل فعال، لعل أبرزها هو غياب ثقافة رقمية راسخة في المجتمع وفي المؤسسات الحكومية.

وعليه فإنه لا يمكن التأسيس لتحول رقمي فعال ومستدام دون وجود فلسفة أو ثقافة رقمية متجذرة في المجتمع والمؤسسات، فالتحول الرقمي ليس مجرد إدخال تقنيات جديدة؛ بل يتطلب تغييرات عميقة في طريقة التفكير، نماذج العمل، وعادات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيا.

في هذا السياق، تبرز الإشكالية الأساسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها فيم يلي:

كيف تساهم الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسة التحول الرقمي في الجزائر؟

- **الأسئلة الفرعية:**

1) ما أثر تعزيز الثقافة الرقمية على مستوى الجاهزية لاعتماد التحول الرقمي في الجزائر؟
2) كيف يعكس موقع الجزائر في المؤشرات الدولية فعالية السياسات الرقمية التي تنتهجها الدولة؟
3) إلى أي مدى تساهم الثقافة الرقمية في تعزيز عملية التحول الرقمي داخل المديرية العامة للضرائب؟

6- فرضيات الدراسة:

1) تعزيز الثقافة الرقمية داخل الدولة يسهم في رفع مستوى الجاهزية لتبني التحول الرقمي.
2) يعكس تموضع الجزائر الضعيف في المؤشرات الدولية محدودية فعالية السياسات الرقمية المعتمدة.
3) كلما ارتفع مستوى الثقافة الرقمية لدى إطارات المديرية العامة للضرائب، كلما زادت فعالية التحول الرقمي على مستوى المديرية.

7- مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:**

تتناول الدراسة الجزائر كنطاق جغرافي، من خلال تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي فيها، كما تهتم الدراسة بتموضع الجزائر في المؤشرات والتقارير الدولية ذات الصلة بالتحول الرقمي، بما يسمح بفهم مدى تقدمها مقارنة بالدول الأخرى، واستكشاف العوامل المؤثرة في أدائها الرقمي.

- **المجال الزماني:**

تشمل الدراسة الفترة من عام 2020 إلى 31 ديسمبر 2024، وهي الفترة التي أولت فيها الجزائر اهتماما وأظهرت تقدما ملحوظ نسبيا من خلال اعتماد سياسات ومبادرات للتحول الرقمي على المستوى الوطني.

إلا أن الإحاطة بجميع جوانب الموضوع تستدعي العودة إلى فترات زمنية سابقة بهدف تفسير وتحليل مختلف التحولات الحاصلة.

8- الإطار المنهجي: (المناهج)

يستند تحليل مضمون هذا العمل على عدد متنوع من المناهج البحثية والأدوات والتقنيات المساعدة تتمثل فيم يلي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:**

اعتمد هذا المنهج في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة، وذلك من خلال توصيف المفاهيم المرتبطة بالثقافة الرقمية والتحول الرقمي، وتحليل العلاقة بينهما. كما ساهم في تحليل السياقات التشريعية والتنظيمية للمسار الرقمي في الجزائر، واستقراء الممارسات والسياسات الوطنية في هذا المجال.

- **منهج دراسة الحالة:**

تم استعمال هذا المنهج لتسليط الضوء على تجربة المديرية العامة للضرائب كنموذج إداري يشهد تطبيق سياسات التحول الرقمي، وكمصدر لصياغتها في آن واحد. وقد مكن هذا المنهج من جمع معطيات واقعية من خلال الملاحظة الميدانية، المقابلات، تحليل المعطيات الرقمية، ومتابعة التطورات الرقمية على مستوى هذه المؤسسة.

9- <u>الإطار النظري:</u>

اقتضت هذه الدراسة استعمال مجموعة من المقاربات التي تدعّم موضوع البحث وهي كالتالي:

- **الاقتراب القانوني المؤسساتي:**

يرتكز الاقتراب القانوني المؤسساتي على الجمع بين تحليل الأطر القانونية والتشريعية التي تنظم التحول الرقمي في الجزائر، ودراسة طبيعة المؤسسات الفاعلة في هذا المسار. من الناحية القانونية، يتم الوقوف على مختلف النصوص القانونية، السياسات العمومية، والمراسيم التي أرست الأرضية القانونية لمشاريع الرقمنة، والتي تشكل الإطار التنظيمي والضوابط الأساسية لضمان سير العملية الرقمية بشكل قانوني وفعال.

ومن الناحية المؤسساتية، يركز هذا الاقتراب على تحليل طبيعة المؤسسات المعنية بالتحول الرقمي، مع التطرق إلى آليات التنسيق والتكامل بينها، وتقييم جاهزيتها المؤسسية وقدرتها على تفعيل وإنجاح مشاريع الرقمنة.

10- <u>أدوات الدراسة:</u>

بهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية عن موضوع الدراسة تم الاعتماد على الأدوات البحثية التالي:

أ. الإحصاء:

تم توظيف أدوات إحصائية لدعم التحليل النظري بالبيانات الكمية، من خلال جمع وتنظيم وتحليل المؤشرات الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي والثقافة الرقمية. شملت هذه المؤشرات بيانات دولية مثل مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية(EGDI) ، مؤشر المشاركة الإلكترونية(EPI) ، مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI)، إضافة إلى معطيات وطنية منشورة عبر موقع وزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتقارير المديرية العامة للضرائب.

تم عرض هذه البيانات باستخدام جداول ورسوم بيانية ومخططات تفسيرية، مما أتاح قراءة كمية دقيقة للواقع الرقمي، وحدد الفجوات والاختلالات بالمقارنة مع المتوسطات الإقليمية والعالمية.

ب. الملاحظة:

تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة كأداة أساسية لجمع المعطيات خلال فترة التربص الميداني في المديرية العامة للضرائب، عبر متابعة سير العمل اليومي داخل مديرية عصرنة العمليات والقيادة. وقد تم رصد كيفية استخدام الإطارات للممارسات الرقمية، ومدى إلمامهم بالأنظمة الرقمية المعتمدة، إلى جانب ملاحظة تفاعلهم العملي مع أدوات التحول الرقمي، سواء على مستوى تبنيهم للتقنيات الجديدة، أو من خلال تجاوبهم مع متطلبات الرقمنة في أداء المهام الإدارية اليومية. كما سمحت هذه المعايشة المباشرة باكتساب تصور واقعي حول التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسة الضريبية، ومدى توافق الثقافة التنظيمية مع مستلزمات العصرنة والرقمنة.

ج. المقابلة غير المقننة :

أُجريت خلال فترة التربص مقابلتين غير مقننتين مع إطارين على مستوى المديرية العامة للضرائب، وتحديداً ضمن مديرية عصرنة العمليات والقيادة. وقد تم اعتماد هذا الأسلوب نظراً لمرونته التي تسمح بإتاحة المجال للمبحوثين للتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم دون التقيد بأسئلة مغلقة أو نمطية. وقد هدفت هذه المقابلات إلى استكشاف تمثلات الإطارات لمفهوم الثقافة الرقمية، ومدى إدراكهم لأهميتها في دعم التحول الرقمي داخل الإدارة الضريبية.

11- <u>هيكلة الدراسة:</u>

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم العمل إلى مقدمة وثلاث فصول واستنتاجات :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة الرقمية والتحول الرقمي، ويتناول مفاهيم الثقافة الرقمية والتحول الرقمي، خصائصهما وأبعادهما، مع توضيح العلاقة بينهما من حيث التأثير المتبادل والتكامل.

الفصل الثاني: واقع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجزائر، ويعرض الإطار القانوني والمؤسساتي، ويحلل تموضع الجزائر في المؤشرات الدولية، إلى جانب دراسة التحديات والفرص وفق تحليل SWOT.

الفصل الثالث: دور الثقافة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب، ويقدم دراسة حالة ميدانية تشمل عرضًا للمؤسسة، منهجية البحث المعتمدة، وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للثقافة الرقمية والتحول الرقمي

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتطوير المجتمعات، وفي هذا الإطار، تسعى الجزائر إلى تفعيل سياسة التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة والشفافية وتحسين الخدمات المقدمة. غير أن نجاح هذه السياسة لا يعتمد فقط على توفير البنية التحتية التكنولوجية، بل يرتبط أيضا بمستوى الثقافة الرقمية لدى الأفراد والمؤسسات، باعتبارها عنصرا أساسيا لفهم الأدوات الرقمية والتفاعل معها.

ويكتسب موضوع "**دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسة التحول الرقمي في الجزائر**" أهمية خاصة، ومن أجل تحليل العلاقة بين المتغيرات، فمن الضروري التطرق أولا إلى المفاهيم الأساسية وتحديد أبعاد كل متغير قبل استكشاف الروابط المتبادلة بينهما.

وعليه، سيقسم هذا الفصل إلى **ثلاثة مباحث**:

المبحث الأول: ماهية الثقافة الرقمية.

المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي.

أخيرا المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي.

المبحث الأول: ماهية الثقافة الرقمية:

تعد الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي تعكس مدى قدرة الأفراد والمؤسسات على التفاعل مع التكنولوجيا واستخدام الأدوات الرقمية بفعالية. وتلعب هذه الثقافة دورا أساسيا في دعم التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة الرقمية وأهميتها:

تُعد الثقافة الرقمية من المفاهيم التي تتطلب فهما واضحا لمعناها وأهميتها في الحياة اليومية، ويُساهم هذا الفهم في إدراك دورها الأساسي في مواكبة التطورات التكنولوجية ودعم التحول الرقمي.

أولا: تعريف الثقافة الرقمية:

دومينيك كاردون: "الثقافة الرقمية هي تعبير يشير إلى التغييرات الثقافية الناتجة عن تطوير ونشر التقنيات الرقمية وخاصة الإنترنت والويب"[1].

تعرف **الثقافة الرقمية** بأنها: "القدرة بثقة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها بثقة، ويكمن جوهرها في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية".

وتعرف بأنها "المهارات والمعارف الضرورية للمشاركة في أهم الأنشطة، باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتمثلة في الحاسب الآلي ووسائله واسترجاع وولوج وتخزين وانتاج وتقديم المعلومات، وكذا الاتصال والمشاركة في الشبكات التعاونية عبر الإنترنت".

كما تعني" تمكّن أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية في إنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية وكذا قدراتهم في التوصل إلى المعلومات من خلال استخدامهم للأجهزة الرقمية"[2].

كما تشير إلى "معارف ومهارات الفرد في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية وتطبيقاتها وتقنياتها المتجددة، وتنمية آليات التفاعل معها، ويكمن جوهرها في تمكين الفرد من استخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة وثقة لإنجاز أعماله الوظيفية والشخصية"[3].

---

[1] - سعيد بوكرامي، " قراءة في كتاب الثقافة الرقمية لدومينيك كاردون"، **مراجعات**، (أفريل 2019)، ص10.

[2] - رمضان محمود عبد العليم عبد القادر، "الثقافة الرقمية لدى طلاب الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد 188، الجزء03، (أكتوبر 2019)، ص1547.

[3] - ***المرجع نفسه***، ص1548.

إن مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة في ساحة العلوم الاجتماعية فهو يشير إلى المجال الذي يرتبط به المجال الرقمي، ويكمن جوهره في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية نظرا لأهميتها في إنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية وكذا قدرتهم في التوصل على المعلومات[1].

الثقافة الرقمية: "عملية **ميكنة*** جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، تبسيط الإجراءات، القضاء على الروتين، الانجاز السريع، التدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الالكترونية لاحقا" .

الثقافة الرقمية "عملية عصرية تقوم من خلالها الإدارة بتوظيف منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة عبر تحويلها من العمل اليدوي إلى أعمال تدار بواسطة التقنيات الرقمية مما يوفر من الجهد والإنفاق."

وتعرفها **الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم(ISTE)** :"بأنها منظومة متفاعلة من الاستراتيجيات، المعارف، المهارات والمعايير، القواعد والضوابط، الأفكار والمبادئ، المتبعة في الاستخدام الأمثل والقيم للتقنيات الرقمية واستثمارها بطريقة ذكية وآمنة من خلال التحكم في الوصول إلى المحتوى الرقمي وإنتاجه من خلال عمليات الإتاحة المعادلة والمتوجه نحو منافع التقنيات الحديثة والحماية من أخطار وتعزيز المعرفة والممارسات المثلى"[2].

مما سبق يتضح أن **الثقافة الرقمية:** تعبر عن القدرة على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة ووعي، سواء في السياقات الوظيفية أو الشخصية، مع فهم سبل الوصول إلى المعلومات وإنتاجها وتبادلها. وهي تشمل مجموعة من المهارات التقنية والمعرفية اللازمة للتفاعل مع البيئة الرقمية، إلى جانب الالتزام بأخلاقيات الاستخدام. كما تعكس هذه الثقافة مدى قدرة الأفراد والمؤسسات على تبني الحلول الرقمية بهدف تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.

[1] - صليحة محمدي، سامي بخوش، "الثقافة الرقمية: دراسة تحليلية في المفهوم"، عدد خاص أشغال الملتقى الوطني حول: الأمن الثقافي للدول في زمن الثقافة الرقمية-التحديات والرهانات-، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 10، العدد 02، (أفريل 2021)، ص04.

* **الميكنة:** هي عملية تحويل الأعمال أو الإجراءات التي كانت تُنجز يدويًا إلى عمليات تتم باستخدام **الآلات أو التكنولوجيا** .ويُطلق عليها بالفرنسية **Automatisation**، وبالإنجليزية .**Automation**.

[2] -International Society for Technology in Education (ISTE)، "Digital Citizenship in Education," ISTE , https://www.iste.org/standards/digital-culture, accessed April 30, 2025, 21:07.

ثانيا: أهمية الثقافة الرقمية:

تكمن أهمية الثقافة الرقمية على عدة مستويات ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: أهمية الثقافة الرقمية

على مستوى الفرد	على مستوى المؤسسات	على مستوى المجتمع
إن الفرد الذي لا يحسن استخدام الحاسب وشبكة الأنترنت يعاني من أمية المعرفة المتمثلة في الجهل بأهمية التقنيات الرقمية وبمهارات استخدامها، وبذلك فنجاحه سيكون بمستوى ثقافته الرقمية فكلما زادة ثقافته الرقمية أصبحت قابليته للحصول على الامتيازات والوظائف أكبر.	إن نجاح المؤسسة واستثمارها يعتمد بشكل رئيسي على مستوى تعاملها مع النظم الرقمية ومواكبة التطورات السريعة في هذا المجال، فالثقافة الرقمية هي السبيل الوحيد الذي يمكن المؤسسة في الدخول إلى العالم الرقمي.	على مستوى المجتمع إن عصر العولمة وتحدياتها الكبيرة في مجالات المعرفة والمعلومات والثقافة والتقنيات والإنتاج والتجارة يمثل مدخلا ضروريا لإدراك أهمية الثقافة الرقمية للمجتمعات النامية لتقليص الفجوة بينها وبين ثقافة الحاسب لأن المجتمعات المتقدمة تحقق نهوضها اقتصاديا وعلميا عن طريق الإيمان بالثقافة الرقمية وضرورتها.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

علال عوني، "مشكلة الثقافة الرقمية وإشكالية بناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر"، **مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 04، العدد 01، (جوان 2022)، ص21.

- ويمكن حصر أهمية الثقافة الرقمية فيما يلي[1]:

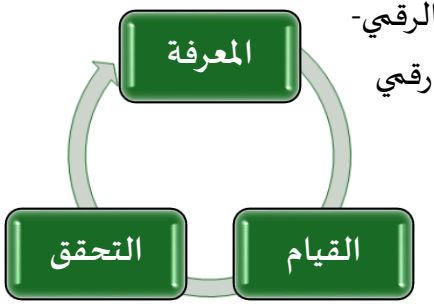
1. تعد الثقافة الرقمية عاملا أساسيا في دعم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال.
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال توفير حلول إلكترونية متطورة.
3. تساهم في رفع مستوى الوعي الرقمي لدى الأفراد، مما يمكنهم من التفاعل مع التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية.
4. توفر الثقافة الرقمية إمكانية الوصول السريع والآمن إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت.
5. تحفز على الابتكار والتطوير المستمر من خلال تشجيع تبني التقنيات الحديثة وتحسين الأداء.

[1] - رميساء قراري، " أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا"، **مجلة علوم الأداء الرياضي**، (جوان 2021)، ص49، 50.

المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الثقافة الرقمية:

أولا: مستويات الثقافة الرقمية[1]:

- **المعرفة:** ويقصد بها فهم الأدوات والتقنيات الرقمية وكيفية استخدامها بشكل فعال (الوعي الرقمي - أمن المعلومات - أخلاقيات التعامل مع البيانات والمعلومات).
- **القيام:** وهي القدرة على التفاعل والمشاركة بفعالية في الفضاء الرقمي- البيئة الرقمية (كاستخدام المنصات الالكترونية - انتاج محتوى رقمي والتفاعل مع الأنظمة)
- **التحقق:** القدرة على التمييز بين المعلومات الصحيحة والمضللة والتحقق من مصدر المعلومة الرقمية (تقنيات البحث - فهم آليات عمل الخوارزميات التي تتحكم في المحتوى المعروض)



الشكل01: مستويات الثقافة الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: خصائص الثقافة الرقمية:

للثقافة الرقمية مجموعة من الخصائص التي تتميز بها والتي منها ما يلي[2]:

- **ثقافة مكتسبة:** تعني سلوكا متعلما ليس موجودا في الاستعدادات البيولوجية للكائن الإنساني ولا بشيء مادي يمكن توارثه دون تعلم ويقتصر دور المنهج أو المجتمع على تهيئة الظروف للفرد تهيئة الظروف المناسبة للفرد لتعلم الثقافة.
- **ثقافة اجتماعية:** إن تشكيل ملامح شخصية الفرد وأبعادها والأنماط السلوكية للجماعة والانتماء الاجتماعي هي نتاج ثقافي لما يتعلمه الفرد من ممارسة الحياة في الإطار الاجتماعي، فالفرد الواحد لا يصنع ثقافة وارتباط الثقافة بالجماعة تجعلها نسبية تختلف قيمها من جماعة إلى أخرى.
- **ثقافة متكاملة:** أي يوجد قدر من الاتساق والانسجام بين عناصر الثقافة المختلفة الأمر الذي يسمح بتكوين نمط متماسك مترابط يعمل على امتصاص المتغيرات المختلفة داخل المجتمع.
- **ثقافة انتقالية تراكمية:** تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعلم ومن خلال هذا الانتقال يتم إضافة عناصر جديدة وحذف أخرى.
- **ثقافة متطورة ومتغيرة:** فهي في نمو مستمر وتغير دائم تبعا لحركة ديناميكية الحياة وتغيراتها المستمرة.

[1] - سعيد بوكرامي، *مرجع سابق*، ص10، 11.

[2] - علال عوني، *مرجع سابق*، ص22.

ثالثا: أبعاد الثقافة الرقمية:

تتجلى الثقافة الرقمية في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- **ثقافة الحاسوب:** تقوم على إدراك أهمية الحاسوب كأداة محورية في العصر الرقمي، واعتباره بديلا متطورا عن الوسائل التقليدية مثل القلم والمفكرة، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري والوظيفي، وتتطلب هذه الثقافة تجاوز حاجز الخوف من التعامل مع التكنولوجيا، وتشجيع التحول من النماذج الورقية إلى الحلول الإلكترونية. كما تشمل تعزيز المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الحاسوب بفعالية[1].

2- **ثقافة الإنترنت:** تعتمد على الوعي بأهمية الشبكة العنكبوتية باعتبارها وسيلة اتصال متقدمة وبديلا مستقبليا للأنظمة التقليدية مثل المكتبات الورقية والصحف وطرق التعليم والتجارة. حيث تتيح الإنترنت فضاء عالميا مشتركا يسهل الوصول إلى المعرفة، ويعزز التفاعل بين الأفراد والمؤسسات على المستويين المحلي والدولي، ويتطلب ترسيخ هذه الثقافة القدرة على استخدام الإنترنت بشكل آمن وفعال في جميع المجالات وخاصة في القطاعات التعليمية، الاقتصادية والإنتاجية[2].

3- **ثقافة المعلومات:** ترتكز على إدراك الدور الحيوي للمعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا في صنع القرار. تكمن أهميتها في قدرتها على معالجة البيانات وتحليلها وتحويلها إلى مؤشرات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة، وتوفر حلولا مبتكرة لبناء البدائل وتطوير السياسات، كما تشمل هذه الثقافة تعزيز استخدام أنظمة المعلومات الحديثة، مثل النظم الذكية والنظم الخبيرة، التي تسهم في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي[3].

المطلب الثالث: عوامل اكتساب الثقافة الرقمية وتحدياتها:

تتأثر الثقافة الرقمية بعدة عوامل تسهم في اكتسابها وترسيخها، إلا أن هذا المسار لا يخلو من تحديات تعيق انتشارها وتفعيلها بشكل فعّال في المجتمع.

أولا: متطلبات اكتساب الثقافة الرقمية:

تتطلب الثقافة الرقمية مجموعة من المتطلبات الأساسية والعوامل التي تسهم في بناءها وتعزيزها الثقافة لدى الأفراد والمؤسسات وتتضح هذه المتطلبات من خلال الشكل التالي:

---

[1] - خاتمة لواتي ، خالد رجم ومنال ابتسام منقوري، "الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي-دراسة نظرية-" ، **المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد02، العدد 02، (نوفمبر2022)، ص104.

[2]- حياة سنوسي، " الثقافة الرقمية: قراءة جدلية في المفهوم وعوامل اكتسابها "، **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**، المجلد10 ، العدد 02، (ماي 2022)، ص313.

[3] - صليحة محمدي، سامي بخوش، ***مرجع سابق***، ص06.

الشكل02: متطلبات اكتساب الثقافة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

عبد الله يوسف العثمان، "الثقافة الرقمية ضرورة"، في: **https://n9.cl/lr7up** ، تاريخ الاطلاع: 2025/03/03، الساعة 22:23.

1- التعليم والتدريب الرقمي:

يعتبر التكوين والتدريب أول حلقة من حلقات بناء الثقافة الرقمية، لأن التدريب المنتظم للموظفين يساهم في إبقائهم على إطلاع بالتحديثات التكنولوجية التي تحدث في العالم الرقمي، كما أن تكوين المواطنين في المهارات التقنية سيساهم في التغلب على الأمية الرقمية من خلال اكتسابهم تلك المهارات[1].

يُعدّ تعزيز الثقافة الرقمية عملية شاملة تبدأ بإدماج المهارات الرقمية في المناهج التعليمية على جميع المستويات، مما يُسهم في بناء جيل قادر على التفاعل مع البيئة الرقمية منذ مراحل مبكرة. كما يُعدّ توفير برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا الحديثة خطوة أساسية لتمكين الأفراد من مواكبة التطورات التقنية المتسارعة. إلى جانب ذلك، يُشكل تعزيز مهارات البحث والتحليل في البيئة الرقمية عنصرًا مهما لترسيخ الاستخدام الواعي والفعّال للمصادر الرقمية[2].

2- البنية التحتية الرقمية:

تعد البنية التحتية الرقمية عنصرا أساسيا لتعزيز الثقافة الرقمية، وتشمل مجموعة من المتطلبات التي تسهم في بناء بيئة رقمية متكاملة وداعمة للتحول الرقمي. ومن أبرز هذه المتطلبات:

- توفير الوصول إلى الإنترنت عالي الجودة في المناطق الحضرية والريفية.
- دعم انتشار الأجهزة الذكية والتقنيات الحديثة.
- توفير منصات رقمية تدعم التعليم والتواصل والعمل.

[1] - فهيمة بلول ، "محو الأمية الرقمية: خيار استراتيجي لتفعيل التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة القانون**، المجلد: 12، العدد: 02، (ديسمبر 2023)، ص35، 36.

[2] - عبد الله يوسف العثمان، ***مرجع سابق***.

3- المهارات الرقمية الأساسية[1]:

- إتقان استخدام الأدوات التكنولوجية مثل الحاسوب والهواتف الذكية.
- تطوير مهارات الابداع والذكاء الاجتماعي: من خلال القدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، بالإضافة إلى فهم مشاعر الآخرين والتفاعل الاجتماعي الفعّال. تعد هذه المهارات ضرورية للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل والتعلم.
- تطوير مهارات البحث والتحقق من المعلومات عبر الإنترنت.
- تطوير مهارات الاتصال والتواصل: والتي تسمح باستخدام وسائل الاتصال الرقمية للتفاعل مع الآخرين بفعالية، سواء من خلال البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة أو منصات التواصل الاجتماعي. تساهم هذه المهارة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

3- الوعي القانوني والأمني:

يعد الوعي القانوني والأمني أحد الركائز الأساسية لتعزيز الثقافة الرقمية، حيث يمكّن الأفراد من التفاعل مع البيئة الرقمية بشكل مقنن. ما يتطلب تطوير فهم شامل للقوانين المرتبطة بالتكنولوجيا، وحقوق الملكية الفكرية، والأمن السيبراني، مما يسهم في حماية الأفراد والمؤسسات من المخاطر القانونية والهجمات الإلكترونية من خلال:

- تعزيز الفهم بالقوانين الرقمية وحقوق الملكية الفكرية.
- توفير برامج توعية بالأمن السيبراني والخصوصية.
- تعليم الأفراد كيفية حماية بياناتهم الشخصية واستخدام التكنولوجيا بشكل آمن.

ثانيا: عوامل اكتساب الثقافة الرقمية:

الجدول 02: عوامل اكتساب الثقافة الرقمية

العامل	الشرح
الدعم الأسري	يشمل تشجيع الأسرة على استخدام الأجهزة الرقمية وتوفير بيئة داعمة للتعلم الرقمي منذ الصغر.
التأثير المجتمعي	تأثير الأقران، الزملاء، والمجتمع المحيط في تعزيز أو تثبيط الاهتمام بالتكنولوجيا وتبني الثقافة الرقمية.
الدور التعليمي والتربوي	يساهم النظام التعليمي الحديث في ترسيخ الثقافة الرقمية من خلال دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية.

[1] - خاتمة لواتي، خالد رجم ومنال ابتسام منقوري، ***مرجع سابق***، ص105.

وسائل الإعلام والاتصال	تلعب وسائل الإعلام دورا رئيسيا في نشر المعرفة الرقمية من خلال البرامج التوعوية والمحتوى التعليمي.
الدافع والرغبة في التعلم	يلعب الحافز الشخصي والرغبة في اكتساب مهارات رقمية جديدة دورا كبيرا في تعزيز المعرفة الرقمية.
المهارات الفردية	تشمل القدرة على التعلم الذاتي، حل المشكلات، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
المستوى التعليمي	يرتبط المستوى التعليمي العالي بزيادة الوعي الرقمي والقدرة على التعامل مع الأدوات الرقمية بفاعلية.
المرونة الفكرية والانفتاح	القدرة على التكيف مع المستجدات الرقمية واستيعاب المفاهيم الحديثة في عالم التكنولوجيا المتغير باستمرار.
الوصول إلى الأجهزة الرقمية	توفر الأجهزة الرقمية مثل الحواسيب، الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية يعزز فرص التفاعل مع الأدوات الرقمية.
البنية التحتية الرقمية	يشمل توفر الإنترنت عالي السرعة والخدمات الرقمية التي تسهّل الوصول إلى المعلومات وتطوير المهارات.
المنصات التعليمية الرقمية	إتاحة محتوى تعليمي متقدم عبر الإنترنت من خلال الدورات التدريبية، والبرامج التفاعلية، والمنصات المفتوحة.
الابتكاروالتحديث المستمر	سرعة تطور التكنولوجيا وتحديث التطبيقات والبرمجيات يدفع الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة بشكل مستمر.
الأمن السيبراني والخصوصية	الوعي بأهمية حماية البيانات الشخصية وفهم قواعد الأمان في التعامل مع المعلومات الرقمية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

حياة سنوسي، ***مرجع سابق***، ص 314، 315.

ثالثا: تحديات ومعيقات الثقافة الرقمية:

تواجه الثقافة الرقمية العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر على انتشارها وتبنيها[1]:

1. ضعف البنية التحتية الرقمية.
2. التكاليف الباهظة التي تنطوي عليها الرقمنة.
3. عدم توفر التدريب المناسب.
4. الأمية الرقمية وضعف الوعي التكنولوجي.
5. مخاوف الأمن السيبراني والخصوصية.
6. الفجوة الرقمية والاجتماعية.
7. مقاومة التغيير داخل المؤسسات.
8. نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة.
9. ضعف ثقافة الابتكار الرقمي.

[1] - صليحة محمدي، سامي بخوش، ***مرجع سابق***، ص06، 07.

المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي إلى التغييرات الكبيرة التي تحدث في الشكل الذي يتم فيه انتاج وتبادل واستهلاك المعلومات والبيانات، حيث يتم التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية.

يتضمن ذلك استخدام الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، أنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات وتمكين التفاعل بين الافراد والمؤسسات بشكل أكبر وأكثر فعالية، يساعد فهم هذه التحولات على تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتكيف مع التحول الرقمي والاستفادة من فرصه في مختلف المجالات.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته:

يشكل التحول الرقمي ظاهرة حديثة تعكس التغيرات الجذرية التي أحدثتها التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم مفهومه وأهميته في تسهيل التفاعل مع المتغيرات الرقمية.

أولا: تعريف التحول الرقمي:

نتيجة لحداثة **مفهوم التحول الرقمي** لا يوجد إجماع في الدراسات المتوفرة حول تعريف محدد.

يمكن تعريفه على أنه "التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها"[1].

يشير التحول الرقمي إلى: "التغييرات الكبيرة التي تحدث في الشكل الذي يتم فيه إنتاج وتبادل واستهلاك المعلومات والبيانات، حيث يتم التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية"[2].

التحول الرقمي هو: "العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات من الشكل الكلاسيكي إلى الشكل الرقمي لمعالجتها عن طريق الحاسوب الإلكتروني، وهو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات من أجل تلبية مختلف متطلبات عملائها عن طريق استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية الجديدة لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها"[3].

---

[1] - شيماء تباني ، إلهام صخري وشيماء عقون ، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر -ولاية قالمة-، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر** ، (جامعة 8 ماي1945 : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2022/2021)، ص 24،25.

[2] - غزال ابتسام، مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر**، (جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2023/2022)، ص 03، 04.

[3] - أسماء شرقي ، صادق صفيح ، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد 02، (ديسمبر 2023)، ص 130.

التحول الرقمي هو: "عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر: الأتمتة(automation) ، إزالة الطابع المادي، وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة".

يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تقود المؤسسة إلى دمج التقنيات في جميع أنشطتها من أجل تحسين أدائها. إنه نهج يرتكز على البيانات ويعتمد بشكل كبير على استخدام مجموعة من الخوارزميات المعقدة، والغرض من ذلك هو تعزيز اكتساب آفاق جديدة، وتسهيل المعاملات مع الزبائن، وضمان ولائهم من خلال الاستخدام الأمثل للوظائف المختلفة للمؤسسة (التسويق، سلسلة التوريد، والتمويل والموارد البشرية) [1] .

التحول الرقمي هو: "عملية انتقال منظمة من النهج التقليدي إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية، فهو ينطوي على تغيير القيادة والتفكير بشكل مختلف، تعزيز الابتكار والنماذج الاقتصادية الجديدة التي تجمع بين رقمنة الأصول وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في الشركة"[2].

وفي نفس السياق، فإن التحول الرقمي "لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخليا وخارجيا ومن حيث تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بسهولة وسرعة، وبالتالي يدفع أعمالها والتكيف مع الواقع الجديد".

التحول الرقمي مبني على إدماج التقنيات المتقدمة والمتمثلة أساسا في:

1- الحوسبة السحابية(Cloud Computing)
2- تقنيات الاتصال
3- الواقع الافتراضي والواقع المعزز(VR & AR)
4- أنترنت الأشياء(IoT)
5- الذكاء الاصطناعي(AI)

[1] - رانية تقاوة ، شوام بوشامة، "التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر-دراسة استكشافية-"، **مجلة الاقتصاد والبيئة**، المجلد 06، العدد 01، (أفريل2023)، ص422.

[2] - أسماء شرقي، صادق صفيح، ***مرجع سابق***، ص 131.

ومن كل هذا نرى بأن التحول الرقمي هو إحلال التقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة محل الأساليب التقليدية واليدوية في إنجاز عمليات وأعمال المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية[1].

يعرفه **قاموس أكسفورد** بأنه: "تكييف أنظمة أو عمليات معينة مع التكنولوجيا الرقمية" أو "عملية تغيير البيانات إلى صيغة رقمية يمكن التعامل معها بواسطة الكمبيوتر بكل سهولة"، وبطبيعة الحال يمكن تكييف هذا التعريف بحسب المجال المستخدم فيه[2].

- **ومما سبق يمكن أن نعرف التحول الرقمي بأنه:**

عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين الكفاءة، وتسهيل الخدمات، ورفع جودة الأداء. يعتمد هذا التحول على استراتيجية واضحة تحدد الأولويات والقطاعات المستهدفة، في إطار تشريعي وقانوني يضمن التنفيذ الفعّال. كما يتطلب تعاون جميع الأطراف الحكومية وغير الحكومية، مع توفير بيئة داعمة لتحفيز الابتكار ومشاركة القطاع الخاص. ويعد التحول الرقمي عملية مستمرة تتطور مع تطور التكنولوجيا، ويهدف في جوهره إلى تحقيق النضج الرقمي من خلال تحسين الخدمات وتيسير وصولها إلى الأفراد والمؤسسات.

ثانيا: دو افع التحول الرقمي:

يمكن تلخيص أبرز دواعي التحول الرقمي فيم يلي:

1. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الإداري:

يسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل المكتبي من خلال أتمتة العمليات الإدارية (Office Automation)، ما يؤدي إلى تسريع إنتاج الوثائق وتبادلها بين الموظفين والمراكز الإدارية والفروع، مما يقلل من الوقت والجهد المبذولين في المعاملات اليومية. كما يعمل على تحسين عمليات حفظ السجلات واسترجاعها بدقة وسرعة، وهو ما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمل الإداري. إضافة إلى ذلك، يُسهم في تسهيل إعداد التقارير والكشوف الإحصائية، مما يعزز من جودة المعلومات المتاحة ويدعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر فعالية.

2. تحسين جودة الخدمات وتطويرها:

يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة واستحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات المواطنين والعملاء في مختلف القطاعات، مثل:

---

[1] - شيماء تباني،إلهام صخري، شيماء عقون، ***مرجع سابق***، ص 24، 25.

[2] - يوسف بن يزة، "تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر2020-2023"، **دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 16، العدد 03، (ماي 2024)، ص46.

- الخدمات المالية والمصرفية (إدارة الحسابات، الدفع الإلكتروني).
- قطاع المواصلات (الحجز الإلكتروني، تتبع المركبات).
- الصحة (الملفات الطبية الإلكترونية، التشخيص عن بعد).
- التعليم (أنظمة التعليم الإلكتروني، منصات التعلم عن بعد) [1].

3. التعامل مع التعقيدات المجتمعية والإدارية:

أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في المجتمعات الحديثة إلى ظهور تعقيدات متزايدة في العلاقات الاجتماعية والعمليات الإدارية. حيث يوفر التحول الرقمي حلولا فعالة للتعامل مع هذا التعقيد من خلال تحليل البيانات الضخمة وفهم الأنماط الاجتماعية والاقتصادية، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من مظاهر البيروقراطية، من خلال اعتماد أنظمة رقمية مرنة وسريعة. إضافة إلى ذلك، يُسهم في تسهيل التنسيق بين الإدارات المختلفة وتعزيز التواصل الفوري، مما يرفع من مستوى الأداء ويُحسن جودة الخدمات المقدمة.

4. تعزيز المرونة والاستجابة السريعة:

في ظل التغيرات المتسارعة، أصبحت المرونة سمة أساسية للمجتمعات الحديثة، ويساهم التحول الرقمي في تحقيقها من خلال تكييف المؤسسات مع التغيرات المفاجئة والمتطلبات الجديدة، مثل الأزمات أو التحولات التكنولوجية، بفضل ما توفره الأدوات الرقمية من مرونة وسرعة في الاستجابة. كذلك تحسين عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، من خلال مواكبة أحدث التقنيات وتحديث أساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة. ومن جانب آخر، يُسهل التحول الرقمي عملية اتخاذ القرار، حيث يُمكن للمؤسسات الاعتماد على بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت الفعلي، ما يُمكّنها من اتخاذ قرارات سريعة وأكثر فعالية[2].

ثالثا: أهمية التحول الرقمي:

نجد عدة فوائد للتحول الرقمي وتذكر منها[3]:

1. توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة الكترونيا.
2. إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات متنوعة مثل تشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات وإدخال البيانات.
3. الشفافية في التعامل.
4. إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

---

[1] - مداني حرفوش ، "التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة"، **حوليات جامعة الجزائر01**، المجلد 37، العدد 02، (جوان2023)، ص 497.

[2] - ابتسام غزال، أميرة مرغني، ***مرجع سابق***، ص10.

[3] - لخضر بن سعيد، "اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في استدامة التنمية"، **مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، المجلد 06، العدد 01، (جوان 2022)، ص316-317.

5. تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية.

1- بالإضافة إلى[1]:

6. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية والعملياتية.
7. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمؤسسات.
8. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد.
9. إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه قدر الإمكان مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
10. القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
11. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

المطلب الثاني: أبعاد ووسائل التحول الرقمي:

يُعدّ فهم التحول الرقمي فهما شاملا مرهونا بتحديد أبعاده المختلفة والوسائل المعتمدة في تطبيقه. فهذه الأبعاد والوسائل تشكل الإطار العملي الذي يُترجم من خلاله هذا التحول إلى واقع ملموس داخل المؤسسات.

أولا: أبعاد التحول الرقمي:

الجدول03: أبعاد التحول الرقمي

المحور	البعد	الشرح
أولا: الأبعاد الأساسية المشتركة	**الاستراتيجية الرقمية**	وضع خطط وسياسات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المنظمة وتعزيز علاقتها بالبيئة الخارجية.
	البنية التحتية الرقمية	توفير الأنظمة والشبكات وقواعد البيانات اللازمة لدعم عمليات التحول الرقمي.
	القيادة التحويلية والرقمية	قيادة تدعم الابتكار، وتطوير القدرات الرقمية للعاملين، وتشجيع التكيف مع التغيرات الرقمية.
	الموارد البشرية والمهارات الرقمية	تأهيل وتطوير مهارات العاملين الرقمية وتوفير التدريب اللازم لدعم التحول الرقمي.
ثانيا: الأبعاد التقنية والمتعلقة بالمحتوى	**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**	استخدام وتطوير أحدث التقنيات والاتصالات لتحسين الأداء وتسهيل العمليات الرقمية.

[1] - مصـــطفى محمد علي شـــديد، "تأثير التحول الرقمي على مســـتوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، المجلد 22، العدد04، (أكتوبر 2021)، ص 203.

	التطبيقات الرقمية والتكنولوجية	اعتماد الأدوات والبرمجيات الرقمية لدعم العمليات وتطوير الخدمات داخل المنظمة.
ثالثا: الأبعاد التعليمية والثقافية	**الثقافة الرقمية**	تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة الرقمية داخل المنظمة وتحفيز العاملين على تبني التغيير الرقمي.
	التعليم والتدريب الرقمي	توفير برامج تدريبية وتعليمية رقمية تشمل تحديث المناهج وطرق التدريس وأساليب التقييم الرقمية.
رابعا: الأبعاد المتخصصة والمتقدمة	**الابتكاروالاستجابة للمستجدات الرقمية**	قدرة المنظمة على الابتكار المستمر والتكيف مع التطورات الرقمية السريعة والاستفادة من الفرص الجديدة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

سنية محمد أحمد سليمان سبع، "تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب -دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة-"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد 12، العدد04 ، (فيفري 2021)، ص 28، 29.

ثانيا: وسائل التحول الرقمي:

هناك عدة وسائل وأدوات أساسية في عملية التحول الرقمي ومن أبرز هذه الوسائل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 03: وسائل التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

ربيع قرين ،" تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته - نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية –"، **مجـــلة المشكلة الاقـــتصادية والتنمية**، المجلد 02، العدد 02، (جويلية 2023)، ص63، 64.

- **التقنيات الحديثة**، والتي تشمل الذكاء الاصطناعي (AI) الذي يستخدم لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين الكفاءة

التشغيلية من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية أو تحليل سلوك المستخدمين[1]. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر أنترنت الأشياء (LOT) أحد الوسائل الأساسية، حيث يربط الأجهزة الذكية ببعضها البعض لتبادل المعلومات في الوقت الفعلي، مما يساعد على تحسين إدارة الموارد. ومن بين التقنيات الأخرى تأتي البلوك تشين (Blockchain) التي تستخدم لتعزيز أمن البيانات والمعاملات، إذ توفر سجلا رقميا غير قابل للتلاعب. كما أن الحوسبة السحابية (Cloud Computing) تعد أداة حيوية في التحول الرقمي لأنها تتيح تخزين البيانات والوصول إليها من أي مكان، مما يوفر مرونة أكبر للشركات والمؤسسات[2].

- **تطوير البنية التحتية الرقمية**، وتعد عاملا مهما في تحقيق التحول الرقمي. تعتمد هذه البنية على شبكات عالية السرعة مثل الألياف البصرية وشبكات الجيل الخامس (5G) التي تتيح تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة. كما أن مراكز البيانات تلعب دورا مهما في تخزين ومعالجة كميات هائلة من المعلومات بشكل آمن وفعال. على مستوى الخدمات الحكومية والإدارية، أصبحت المنصات الرقمية وسيلة أساسية لتقديم الخدمات إلكترونيا، مما يقلل من التعقيدات البيروقراطية ويسرع الإجراءات[3].
- **الأنظمة والتطبيقات**، تساعد أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) في دمج مختلف العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة، مما يزيد من الكفاءة التشغيلية ويقلل من التكاليف. أما التطبيقات الرقمية، مثل المنصات الحكومية والتطبيقات المحمولة، فهي توفر للمستخدمين إمكانية الوصول السريع إلى الخدمات من خلال الأجهزة الذكية. كما أن التوقيعات الإلكترونية والأختام الرقمية أصبحت وسيلة ضرورية لتعزيز الأمان وتسهيل المعاملات الرسمية[4].
- **الإطار القانوني والتشريعي**، لا يمكن للتحول الرقمي أن ينجح بدون إطار قانوني وتنظيمي واضح، فالأطر القانونية والتشريعية تشكل أساسا لحماية البيانات وضمان شفافية المعاملات الرقمية. على سبيل المثال، تشريعات حماية البيانات الشخصية توفر إطارا قانونيا يضمن خصوصية الأفراد في التعاملات الرقمية. كما أن قوانين المعاملات الإلكترونية تمكن من إجراء العقود والاتفاقيات عبر الإنترنت بشكل قانوني معترف به. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر سياسات الأمن السيبراني ضرورة ملحة لحماية الأنظمة الرقمية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية[5].

---

[1] - *المرجع نفسه*، ص63، 64.

[2] - سلمى بوطفاس ، عرباوي خلود، الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS- وكالة قالمة -، **مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر** ، (جامعة 08 ماي 1945: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023-2024)، ص34-36.

[3] - غنية لالوش ، "البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-**، المجلد 04، العدد 02، ص53-55.

[4] - ربيع قرين، *مرجع سابق*، ص 64،65.

[5] - مسعودة عمارة ، حنان مناصرية ، "دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 08، العدد 02، (ديسمبر 2022)، ص569-575.

- **الاستثمار في التأهيل والتدريب**، التغيير الرقمي يتطلب الاستثمار في المورد البشري من خلال تدريبه وتأهيله لضمان القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية. يعد تعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين والمواطنين من خلال برامج تدريبية متخصصة خطوة أساسية لنجاح هذا التحول. بالإضافة إلى ذلك، توفر ورش العمل والندوات فرصة لتعريف العاملين بأحدث التقنيات وتطبيقاتها العملية. كما أن دعم التعلم المستمر يُساهم في تمكين القوى العاملة من مواجهة تحديات التحول الرقمي بفعالية[1].

المطلب الثالث: خطوات التحول الرقمي وتحدياته:

يعد التحول الرقمي عملية تدريجية تمر بعدة خطوات مترابطة تهدف إلى إحداث تغيير شامل في أساليب العمل والخدمات. غير أن هذا المسار لا يخلو من تحديات قد تعيق تنفيذه أو تُبطئ من وتيرته، مما يستدعي الوقوف عند أبرز مراحله والصعوبات التي تواجهه.

أولا: خطوات التحول الرقمي:

من الضروري فهم خطوات التحول الرقمي، لأنها تتيح استيعاب كيفية تحويل العمليات التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر كفاءة. كما يساعد الإلمام بهذه الخطوات في التعرف على التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة لمعالجتها، من خلال المرور بمراحل محددة[2]:

1- **تحديد أهداف التحول الرقمي:** تختلف باختلاف المؤسسة وما تسعى لتحقيقه فنجدها تسعى على تقليل التكاليف أو زيادة الكفاءة أو تحسين تجربة العملاء ... الخ.
2- **تقييم القدرات الرقمية الحالية:** تحديد نقاط القوة والضعف في استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة. يشمل ذلك تحليل مستوى كفاءة التواصل، والتنظيم، واستخدام البيانات، بهدف وضع خطط واضحة لتحسين هذه الجوانب وتحقيق تحول رقمي فعّال.
3- **تطوير استراتيجية رقمية:** أي إعداد استراتيجية رقمية تضمن تحديد الأهداف وتقييمها وتحديد الإجراءات التي ستتخذها لتحقيق تلك الأهداف سواء لاكتشاف تكنولوجيا جديدة أو تحسين البرامج الرقمية أو تعزيز التفاعل مع العملاء أو الشراكة مع شركات أخرى.
4- **تنفيذ الحلول الرقمية:** أي تحويل الخطط إلى إجراءات فعلية وذلك من خلال تنفيذ برامج جديدة أو تحسين عمليات أو تنفيذ تقنيات مبتكرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.
5- **تدريب الموظفين:** بحيث يتضمن تنفيذ أنشطة تعليمية تهدف إلى تزويدهم وتعليمهم المهارات اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة والاعتماد على أساليب فعالة وواضحة في العمل.

---

[1] - خالد السعيدي ، "*التدريب والتأهيل في عصر التحول الرقمي: استراتيجيات وآليات التنفيذ*"، (القاهرة، دار المعرفة الحديثة 2025)، ص 213.

[2] - سلمى بوطفاس، خلود عرباوي، ***مرجع سابق***، ص37، 38.

6- **رصد وقياس التقدم المحرز:** أي تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال تحليل الأرباح أو إرضاء العملاء.

7- **التحسين المستمر:** تطوير وتحسين العمليات والأنظمة والمهارات الرقمية بشكل مستمر ومتواصل مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار لتحسين كفاءة العمل وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق وتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء.

إن تفاصيل عمليات التحول الرقمي للمؤسسات قد تبدو مختلفة وفقا لطبيعة عمل كل منها، لكنها في الأغلب تتبع مسارا موحدا (التخطيط التطبيق التحليل) وتتمثل في:

1- **إطار العمل: يمكن للمؤسسات تصميم إطار عمل التحول الرقمي وفقا لأربع محاور[1]:**

- إستراتيجية التحول الرقمي.
- نموذج الابتكار المؤسسي.
- النموذج التشغيلي لتقنية المعلومات.
- نموذج منصة تقديم الخدمات النواحي التقنية والتجارية.

2- **تقييم الجهوزية تتضمن هذه الخطوة مراجعة لعدد من الجوانب:**

الجدول 04: خطوات تقييم جهوزية التحول الرقمي

العامل	الشرح
1. تقييم منصة تقديم الخدمات	مراجعة المنصة الحالية وتحديد مدى توافقها مع النماذج التجارية، واختيار تطوير منصة جديدة أو الانضمام لنظام موجود.
2. تقييم عمليات تقنية المعلومات	تقييم دعم العمليات الجارية والابتكار، مع التركيز على الأمن السيبراني والموثوقية وتكامل العمليات مع استراتيجية التحول الرقمي.
3. تقييم نموذج الابتكار المؤسسي	قياس قدرة المؤسسة على الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الأداء والابتكار، مع مقارنة نموذج العمل بقدرات المنافسين.
4. تقييم الإستراتيجية الرقمية	تحديد المخاطر الاستراتيجية بوضوح، ووضع استراتيجية تفصيلية ومرنة للتحول الرقمي تتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية.
5. تقييم القيادة	مراجعة جاهزية القيادة لتنفيذ الاستراتيجية، والتأكد من وجود قيادة فعالة وتحديد الأدوار لتعزيز التنسيق والتنفيذ الناجح.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: خيرة شاوشي، زهرة خلوف، ***مرجع سابق***،

[1] - خيرة شاوشي ، زهرة خلوف ، " التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية**، المجلد 05، العدد 01، (أوت 2023)، ص20،21.

ثانيا: تحديات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات إستراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي:

- تحديات التحول الرقمي المرتبطة بـ: (الثقافة والمهارات والبنى التحتية والتقنيات)
- التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي (النقص في البنية التحتية للاتصالات، وغياب الموظفين المؤهلين والنقص في الوصول إلى الأنترنت، وبطاقات الائتمان)، بالإضافة إلى انخفاض الاهتمام بالتكنولوجيا، نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على التغيير، نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحول الرقمي، مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية، تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة[1].

الجدول 05: تحديات التحول الرقمي

التحدي	الشرح
التحديات التقنية	- ضعف البنية التحتية التكنولوجية. - ارتفاع مخاطر الأمن السيبراني.
التحديات البشرية	- نقص الكفاءات المؤهلة لإدارة التحول الرقمي. - مقاومة التغيير من قبل الموظفين. - الحاجة إلى تدريب وتأهيل مستمر.
التحديات التنظيمية والقانونية	- غياب التشريعات التي تنظم التحول الرقمي. - الإجراءات البيروقراطية المعقدة. - صعوبة تحقيق الامتثال والشفافية.
التحديات المالية	- التكلفة العالية لتطوير البنية التحتية. - صعوبة إدارة الموارد المالية بفعالية.
التحديات الثقافية والمجتمعية	-ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي. - الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية. - قلة الثقة في الخدمات الرقمية.
التحديات الاستراتيجية	- غياب رؤية واضحة وخطة وطنية متكاملة. - صعوبة قياس الأداء وتأثير التحول الرقمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي،" واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، **مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد03، العدد02، (ديسمبر2021)، ص103،104.

[1] - شيماء تباني، إلهام صخري، شيماء عقون ، ***مرجع سابق***، ص 30،31.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، ويعتمد نجاحه على توفر ثقافة رقمية متطورة. إذ يساهم وعي الأفراد والمؤسسات بالتقنيات الحديثة وقدرتهم على استخدامها بفعالية في تسريع عملية التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.

تتسم العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي بالتفاعل المتبادل، حيث توفر الثقافة الرقمية بيئة داعمة لتبني الابتكارات التكنولوجية، بينما يسهم التحول الرقمي في تعزيز الثقافة الرقمية من خلال تطوير المهارات ونشر المفاهيم الرقمية.

المطلب الأول: الثقافة الرقمية كعامل محفز للتحول الرقمي:

تمثل الثقافة الرقمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، إذ توفر الأساس المعرفي والمهارات التي تمكن الأفراد والمؤسسات من تبني التقنيات الحديثة بفعالية. فكلما ارتفع مستوى الوعي الرقمي وانتشرت المهارات التقنية، أصبح من السهل تنفيذ عمليات التحول الرقمي بسلاسة وفاعلية. وتنعكس أهمية الثقافة الرقمية في قدرتها على تعزيز التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وتحفيز الابتكار، وتطوير الأداء المؤسسي، مما يجعلها عنصرا جوهريا في دعم مسارات التحول الرقمي. وفي هذا السياق، يمكن تحليل دور الثقافة الرقمية كعامل محفز للتحول الرقمي من خلال ثلاثة عناصر رئيسية:

أولا: تعزيز الوعي الرقمي وتقبل التغيير:

يعد الوعي الرقمي حجر الأساس في تحقيق التحول الرقمي، حيث يساهم في زيادة فهم الأفراد والمؤسسات لأهمية التقنيات الحديثة وكيفية توظيفها لتحسين الأداء. فكلما ارتفع مستوى الوعي الرقمي، قلّت مقاومة التغيير وزادت القدرة على التكيف مع الابتكارات الرقمية. ويسهل هذا الوعي اعتماد الحلول التكنولوجية الجديدة، مثل الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية، مما يسرع عملية التحول الرقمي. كما أن تعزيز الثقافة الرقمية يساعد على خلق بيئة عمل أكثر انفتاحا على التغيير والتطوير المستمر[1].

ثانيا: تطوير المهارات الرقمية وتحسين الكفاءة التشغيلية:

تساهم الثقافة الرقمية في تطوير المهارات التقنية الضرورية لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. ويشمل ذلك القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، تحليل البيانات، وإدارة العمليات الرقمية. فالمؤسسات التي تستثمر في بناء

[1] - خالد العتيبي ، "الوعي الرقمي وأثره في تقبل التغيير داخل المؤسسات"، **مجلة الدراسات الإدارية**، المجلد 08، العدد 15، (مارس 2023) ص 45.

ثقافة رقمية قوية تتمتع بميزة تنافسية من خلال رفع كفاءة الموظفين وتسهيل تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي[1].

ثالثا: دعم الابتكار والتحول الاستراتيجي:

تعمل الثقافة الرقمية على تحفيز الابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتبني الحلول التكنولوجية المتقدمة. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة رقمية تشجع موظفيها على اقتراح حلول مبتكرة واستخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات والمنتجات. كما تساهم الثقافة الرقمية في إعادة تشكيل استراتيجيات المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، مما يُعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية[2].

المطلب الثاني: التحول الرقمي كمحرك لتطوير الثقافة الرقمية:

يعد التحول الرقمي عملية جوهرية تحدث تغييرات عميقة في مختلف القطاعات، من خلال دمج التقنيات الرقمية في الأنشطة اليومية للمؤسسات والأفراد. ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الثقافة الرقمية، التي تعنى بمدى قدرة الأفراد والمؤسسات على فهم واستخدام التكنولوجيا بفعالية. وفي هذا السياق، يمكن تحليل الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تطوير الثقافة الرقمية من خلال محورين:

أولا: تعزيز المهارات الرقمية وتطوير الكفاءات:

يسهم التحول الرقمي في خلق حاجة ملحة لاكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التطورات التقنية المتسارعة. فالانتقال إلى بيئة رقمية يتطلب من الأفراد والمؤسسات مواكبة الابتكارات التكنولوجية وتطوير الكفاءات الرقمية، مثل مهارات تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وإدارة الأنظمة الرقمية. وتؤدي هذه الحاجة إلى تنظيم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع مستوى الوعي التقني، مما يعزز الثقافة الرقمية لدى الأفراد عبر تمكينهم من التعامل مع الأدوات الحديثة بفعالية وكفاءة[3].

ثانيا: توسيع نطاق الوصول إلى المعرفة الرقمية:

يوفر التحول الرقمي منصات تعليمية مفتوحة ومصادر معرفية متنوعة تسهم في نشر الثقافة الرقمية على نطاق واسع. فمن خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية مثل التعلم الإلكتروني، والمكتبات الرقمية، والموارد المفتوحة، تتاح للأفراد فرص تعلم مستدامة تعزز إدراكهم بالتكنولوجيا الحديثة[4].

---

[1] - أحمد الناصري ، "أثر الثقافة الرقمية في تطوير المهارات التقنية وتحسين الكفاءة التشغيلية"، **مجلة الإدارة والتكنولوجيا**، المجلد 06، العدد 12، (ماي 2023)، ص67.

[2] - عبد الله مثنى، " الإبداع والابتكار في عصر الثقافة الرقمية!"، في: **https://n9.cl/72n3x**، تاريخ الاطلاع: 2025/03/08، الساعة 23:15.

[3] - خالد ممدوح إبراهيم، "**التحول الرقمي وحماية البيانات والمعلومات**" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2022، ص 45.

[4] - ليلى الحسن ، "الثقافة الرقمية في عصر التحول الرقمي: دراسة تحليلية لتأثير التكنولوجيا على المهارات الرقمية"، **المجلة العربية للدراسات المستقبلية**، المجلد 07، العدد 15، ص 140.

المطلب الثالث: التكامل بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي:

يشكل التكامل بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي عاملًا حاسمًا في إنجاح الجهود الرقمية، إذ يُسهم الوعي الرقمي في دعم التفاعل الفعّال مع التقنيات الحديثة.

الجدول06: نموذج العلاقة التبادلية بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي

المحور	الثقافة الرقمية	التحول الرقمي
المفهوم	الوعي والمعرفة والمهارات الرقمية، والقيم المرتبطة بالبيئة الرقمية.	تطوير وتبني التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وتقديم خدمات متكاملة.
التأثير	-تعزيز القبول المجتمعي للتغيير الرقمي.	-نشر المعرفة الرقمية وتعزيز التعلم المستمر.
	-رفع الكفاءة والمهارات وتبسيط الإجراءات.	-تغيير العادات المهنية مثل العمل عن بُعد.
	-تحسين جودة الخدمات الرقمية.	-تعزيز الشفافية وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات.
التكامل	-التعليم والتدريب لتعزيز المهارات الرقمية.	-توفير البنية التحتية الرقمية الداعمة للتحول.
	-نشر الوعي حول الثقافة الرقمية.	-وضع سياسات لدعم التحول الرقمي ونشر الثقافة الرقمية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

أحمد العربي ،"تحديات تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي: تحليل للواقع وآفاق المستقبل"، **مجلة الدراسات الرقمية والابتكار**، المجلد 02، العدد 10، ص75.

يوضح الجدول رقم (06) نموذج العلاقة التبادلية بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي من خلال خمسة محاور رئيسية، هي: المفهوم، التأثير، السلوك، التكامل، والاستراتيجية. ويهدف الجدول إلى إبراز التداخل بين هذين المفهومين ودورهما في دعم وتفعيل التحول الرقمي داخل المجتمعات والمؤسسات.

في محور "المفهوم"، تُعرَّف الثقافة الرقمية بأنها وعي ومعرفة بالمهارات الرقمية، إلى جانب التعليم المرتبط بالبيئة الرقمية. أما التحول الرقمي، فيُركّز على تطوير وتبني التقنيات الحديثة بهدف تحسين العمليات وتقديم خدمات متكاملة. هذا التوضيح يبرز كيف أن المعرفة الرقمية تشكل قاعدة أساسية لانطلاق عمليات التحول الرقمي.

أما في محور "التأثير"، فتتمثل مساهمة الثقافة الرقمية في تعزيز القبول المجتمعي للتغير الرقمي، مما يسهم في تهيئة الأفراد والمؤسسات لتبنّي التحول بسهولة أكبر. وفي المقابل، يؤدي التحول الرقمي إلى نشر

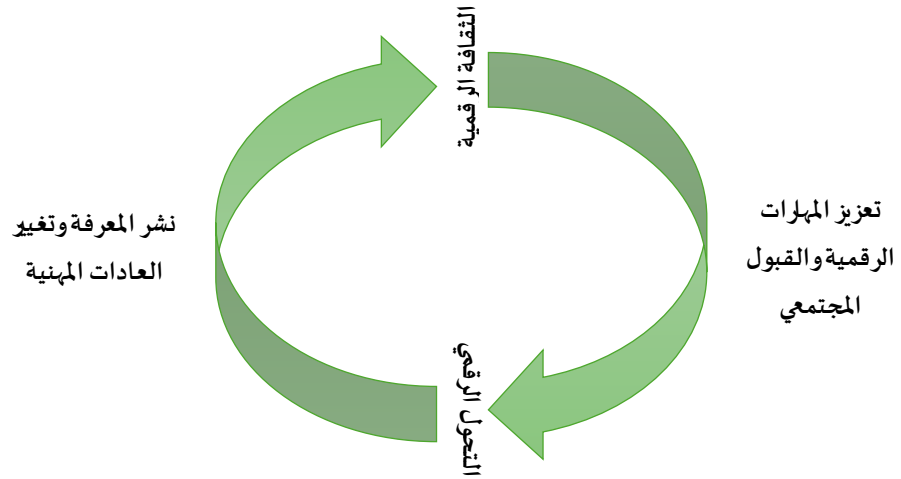
المعرفة الرقمية وتوسيع آفاق التعلم المستمر، مما يعزز من جودة المورد البشري ويزيد من قدرة الأفراد على مواكبة التغيرات.

فيما يتعلق بمحور "السلوك"، تسهم الثقافة الرقمية في رفع الكفاءة وتبسيط الإجراءات نتيجة الاستخدام الفعّال للأدوات الرقمية. كما أن التحول الرقمي بدوره يساهم في تغيير العادات المهنية التقليدية، من خلال تشجيع نماذج عمل جديدة مثل العمل عن بُعد والتفاعل الرقمي.

أما محور "التكامل"، فيسلط الضوء على العلاقة التكميلية بين الطرفين. فالثقافة الرقمية تُحسِّن جودة الخدمات الرقمية من خلال تعليم وتدريب الأفراد على المهارات الرقمية الضرورية. وفي نفس الوقت، يعمل التحول الرقمي على تعزيز الشفافية وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، مع ضرورة وجود بنية تحتية رقمية داعمة.

وأخيرًا، في محور "الاستراتيجية"، يُبرز الجدول أن الثقافة الرقمية تحتاج إلى جهود توعوية مستمرة لنشرها بين مختلف فئات المجتمع. كما يتطلب التحول الرقمي وضع سياسات داعمة تضمن الاستمرارية والنجاح، وذلك من خلال تعزيز الثقافة الرقمية كأساس لأي مشروع رقمي ناجح.

الشكل 04: نموذج العلاقة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

أحمد العربي، ***المرجع نفسه***، ص75.

يتضح من خلال الشكل (04) أن هناك ترابطًا وتفاعلا بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي. يُبيّن النموذج أن الثقافة الرقمية تسهم في تعزيز المهارات الرقمية والقبول المجتمعي، مما يدعم بدوره جهود التحول الرقمي. وفي المقابل، يؤدي التحول الرقمي إلى نشر المعرفة وتغيير العادات الذهنية، وهو ما يعزز الثقافة الرقمية مجددًا. هذا التفاعل المتبادل يُظهر أن كلاً من الثقافة الرقمية والتحول الرقمي يغذي الآخر ويُسرّع من وتيرته، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة دائرية تكاملية لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

خلاصة الفصل،

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهومي الثقافة الرقمية والتحول الرقمي، بالإضافة إلى استعراض العلاقة التكاملية بينهما.

في المبحث الأول، تم التطرق إلى ماهية الثقافة الرقمية من خلال تحديد مفهومها وأهميتها في العصر الحديث، حيث أصبحت الثقافة الرقمية ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. كما تم استعراض خصائص وأبعاد الثقافة الرقمية، والتي تشمل المعرفة الرقمية، المهارات التقنية، والقدرة على التفاعل مع الأنظمة الرقمية. بالإضافة إلى عوامل اكتساب الثقافة الرقمية مثل التعليم والتدريب المستمر، إلى جانب التحديات المرتبطة بها، كالفجوة الرقمية وضعف البنية التحتية.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التطرق لمفهوم التحول الرقمي، باعتباره عملية متكاملة تهدف إلى تبني التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات. كما تم التطرق إلى أبعاد ووسائل التحول الرقمي، والتي تشمل البنية التحتية الرقمية، الابتكار، وتطوير الخدمات. وأخيرا، تم استعراض خطوات التحول الرقمي وتحدياته، حيث تتطلب هذه العملية تخطيطا استراتيجيا وتوفير بيئة داعمة لمواجهة المعوقات التقنية والإدارية.

وفي المبحث الثالث، تم التركيز على العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي، حيث تعد الثقافة الرقمية عاملا أساسيا ومحفزا لنجاح التحول الرقمي من خلال تعزيز الوعي الرقمي وتطوير الكفاءات. في المقابل، يسهم التحول الرقمي في تطوير الثقافة الرقمية عبر توفير أدوات رقمية متطورة تعزز من استخدام المعرفة الرقمية. كما تم التأكيد على أهمية التكامل بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار التحول نحو مجتمع رقمي متكامل، ومع ذلك، يظل السؤال حول مدى تحقق هذه التكاملات على أرض الواقع، وما هو وضع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في السياق الجزائري، وهو ما يقودنا إلى استكشاف الواقع العملي لهذه المفاهيم في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
و اقع الثقافة الرقمية
والتحول الرقمي في الجز ائر

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في مختلف المجالات نتيجة للتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة، وفي هذا السياق تسعى الجزائر جاهدة لمواكبة هذه التطورات من خلال تبني استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تعزيز الثقافة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي في مختلف القطاعات.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على واقع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجزائر، من خلال دراسة الإطار التشريعي والمؤسساتي المنظم لهذا المجال وتحليل مؤشرات التحول الرقمي في الجزائر واستشراف آفاق وتحديات الثقافة الرقمية والتحول الرقمي.

المبحث الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للتحول الرقمي في الجزائر.

المبحث الثاني: التموقع الرقمي للجزائر في ضوء المؤشرات الدولية.

وأخيرا **المبحث الثالث:** تحديات وفرص الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجزائر على ضوء تحليل SWOT.

المبحث الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للتحول الرقمي في الجز ائر:

يعتبر الإطار التشريعي والمؤسساتي أحد الركائز الأساسية لنجاح عملية التحول الرقمي في أي دولة حيث يوفر البيئة القانونية والتنظيمية اللازمة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.

وفي هذا السياق، سعت الجزائر إلى تطوير منظومة تشريعية ومؤسساتية تهدف من خلال إلى تنظيم الفضاء الرقمي وتعزيز الثقة في المعاملات الإلكترونية وحماية البيانات الشخصية ومكافحة الجرائم الإلكترونية.

المطلب الأول: الإطار التشريعي للتحول الرقمي في الجز ائر:

يُعدّ الإطار التشريعي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها مسار التحول الرقمي في الجزائر، حيث يوفّر البيئة القانونية والتنظيمية المناسبة لتبني التكنولوجيا الحديثة، ويتجسد هذا الإطار في مجموعة من القوانين والمراسيم التي تهدف إلى تأطير وتسهيل عملية الرقمنة داخل مختلف القطاعات.

أولا: تطور الإطار التشريعي للتحول الرقمي:

شهد الإطار التشريعي للتحول الرقمي في الجزائر تطورا خلال العقدين الماضيين، حيث سعت الدولة الجزائرية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية من خلال سن مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم المجال الرقمي.

وقد بدأت هذه الجهود مع بداية الألفية الثالثة، حيث تم إصدار **القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوث 2000**[1] المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي يعتبر اللبنة الأولى في بناء الإطار التشريعي للتحول الرقمي في الجزائر.

ومع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، ظهرت الحاجة إلى تطوير الإطار التشريعي ليشمل مختلف جوانب التحول الرقمي، بما في ذلك التجارة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني وحماية البيانات الشخصية، الجرائم الإلكترونية وغيرها من المجالات ذات الصلة.

وقد تجلى ذلك في إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات خلال السنوات الأخيرة، والتي تهدف إلى تنظيم المجال الرقمي وتوفير الإطار القانوني اللازم لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

وفي إطار تعزيز الإطار التشريعي للتحول الرقمي تعمل الجزائر حاليا على إعداد **مشروع قانون الرقمنة الشامل**، والذي يعتبر لبنة أساسية في مسار التحول الرقمي في الجزائر[2]، ويهدف هذا القانون إلى

---

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 أوث 2000، المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 48.

[2] - وكالة الأنباء الجزائرية (APS)،"مشروع قانون الرقمنة يعد لبنة أساسية في مسار التحول الرقمي في بلادنا"، الثلاثاء 04 جوان 2024-https://www.aps.dz/ar/sante science-technologie/163260-2024-06-04-14-01-16، تاريخ الاطلاع: 22 /04/ 2025، الساعة 16:56.

توحيد وتنسيق الجهود في مجال التحول الرقمي، وكذا توفير الإطار القانوني اللازم لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.

ثانيا: القو انين والتشريعات المنظمة للمجال الرقمي:

1- قانون الوقاية من الجر ائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

في ظل التوسع السريع لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، برزت الحاجة إلى وضع إطار قانوني خاص لمواجهة الجرائم الإلكترونية والوقاية منها. ومن هذا المنطلق، جاء **القانون رقم 09-04 الصادر في 05 أوت 2009** ليضع قواعد واضحة للتعامل مع هذه التحديات. يركز هذا القانون على الجرائم المتصلة باستخدام الوسائل التكنولوجية، ويهدف إلى الحد منها من خلال وضع تدابير قانونية فعالة للوقاية والمكافحة.

تضمن القانون أحكاما دقيقة تشمل تعريف الجرائم الإلكترونية، وتحديد العقوبات المترتبة عليها، إلى جانب تنظيم آليات التحري والتحقيق. كما أولى أهمية للتعاون الدولي، نظرا للطبيعة العابرة للحدود التي تميز هذا النوع من الجرائم. ومن أجل تنفيذ أحكامه ومتابعة مستجداته، نص القانون على إنشاء هيئة وطنية مختصة في هذا المجال[1] **وهي الهيئة الوطنية للوقاية من الجر ائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام*.**

ورغم ما أضافه هذا القانون من قيمة حقيقية في دعم الأمن السيبراني بالجزائر، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات مستمرة، أبرزها تعقيد الأساليب التي ترتكب بها الجرائم الإلكترونية، صعوبة ملاحقة المجرمين في بيئة رقمية مفتوحة وعابرة للحدود. ما يستدعي جهودا دائمة لتحديث الآليات القانونية والتقنية بما يواكب تطورات العالم الرقمي.

2- قانون التوقيع والتصديق الإلكترونيين:

هو القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ويهدف إلى وضع إطار قانوني ينظم استخدام التوقيع والتصديق الإلكترونيين، من خلال تحديد القواعد العامة التي تحكم مشروعيتهما واعتمادهما في المعاملات الإلكترونية.

وجاء مضمون القانون بجملة من الأحكام التي تنظم مختلف الجوانب المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، بما في ذلك شروط صحة التوقيع الإلكتروني، المعايير المطلوبة لممارسة نشاط التصديق، التزامات مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني، بالإضافة إلى العقوبات المترتبة على مخالفة هذه الأحكام.

---

* الهيئة الوطنية للوقاية من الجر ائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام: هيئة تقتصر وظيفتها في الاستشارة والرقابة (غياب الوظيفة القمعية) وبالتالي فوظيفتها رقابية وليست عقابية.

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، **الجريدة الرسمية** ، العدد 47.

كما نص على إنشاء **السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني***، التي تعنى باعتماد ومراقبة مقدمي هذه الخدمات[1].

لا تزال هناك تحديات تؤثر على تطبيقه بفعالية، من أبرزها محدودية انتشار هذه التقنية وضعف الوعي المجتمعي والمؤسساتي بأهميتها ودورها في تسهيل التعاملات الإدارية والتجارية.

- **قانون التجارة الإلكترونية:**

يعتبر **القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018** المتعلق بالتجارة الإلكترونية من أهم القوانين التي تنظم المجال الرقمي في الجزائر. يهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية للسلع والخدمات، وتنظيم المعاملات التجارية التي تتم عبر الإنترنت، وحماية المستهلك في هذا المجال.

ويتضمن القانون مجموعة من الأحكام التي تنظم مختلف جوانب التجارة الإلكترونية، بما في ذلك شروط ممارسة التجارة الإلكترونية، التزامات المورد الإلكتروني، حقوق المستهلك الإلكتروني، المعاملات المالية الإلكترونية، الإشهار الإلكتروني وغيرها من الجوانب ذات الصلة. كما يتضمن القانون أحكاما تتعلق بالعقوبات المطبقة في حالة مخالفة أحكامه[2].

- **قانون حماية البيانات الشخصية:**

وفقا **للقانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018**، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، والذي يرمي إلى حماية البيانات الشخصية للأفراد وضمان حقهم في الخصوصية، من خلال تنظيم عملية جمع ومعالجة واستخدام البيانات ذات الطابع الشخصي.

وقد ورد في هذا القانون عدد من الأحكام التي تنظم مختلف الجوانب المتعلقة بحماية البيانات الشخصية، بما في ذلك شروط جمعها ومعالجتها، حقوق الأفراد المعنيين، التزامات الجهات المسؤولة عن المعالجة، بالإضافة إلى العقوبات المترتبة على مخالفة هذه الأحكام.

كما نص القانون على إنشاء **السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي***، التي أنيطت بها مهمة السهر على تنفيذ هذا الإطار القانوني[3].

---

* **السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني: مُكلّفة بمتابعة ومر اقبة مؤدي خدمات التصديق الالكتروني الذي يقدّمون خدمات التوقيع والتصديق الالكترونيين لصالح الجمهور.**

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، **الجريدة الرسمية** ، العدد 6.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018، المتعلق بالتجارة الإلكترونية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 28.

* **السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي: هيئة مُكلّفة بالسّهر على مطابقة معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي مع أحكام القانون رقم 18-07، وضمان عدم تأثير استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على المساس بحقوق الأشخاص والحريات العامّة وحرمة الحياة الخاصّة.**

[3] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، **الجريدة الرسمية** ، العدد 34.

وقد ساهم هذا القانون في توفير مرجعية قانونية واضحة تنظم التعامل مع البيانات الشخصية في سياق التحول الرقمي. غير أن ما يحول دون تطبيق أحكام هذا القانون هو ضعف الوعي المجتمعي بحقوق الأفراد في هذا المجال وصعوبة تتبع كافة عمليات المعالجة التي تتم على البيانات الشخصية.

- **مشروع قانون الرقمنة الشامل:**

تعمل الجزائر حاليا على إعداد مشروع قانون الرقمنة الشامل، والذي يعتبر لبنة أساسية في مسار التحول الرقمي في الجزائر. ويهدف هذا القانون إلى توحيد وتنسيق الجهود في مجال التحول الرقمي، وتوفير الإطار القانوني اللازم لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي[1].

وتشمل المحاور الأولية المقترحة لمشروع قانون الرقمنة كلا من الإدارة الرقمية والتواصل الحكومي الرقمي، الخدمات العمومية الرقمية، الاقتصاد الرقمي، المجتمع الرقمي، البنية التحتية الرقمية الأمن السيبراني، وحوكمة البيانات. ويتوقع أن يساهم هذا القانون في تعزيز الإطار التشريعي للتحول الرقمي في الجزائر، وتوفير الإطار القانوني اللازم لتنفيذ مختلف مشاريع ومبادرات التحول الرقمي وقد تم الانتهاء من إعداد **المشروع التمهيدي لقانون الرقمنة** الذي يتضمن شق لحوكمة البيانات وإيداعه في **23 جانفي 2025**، ويتوقع أن يتم المصادقة عليه قريبا[2].

المطلب الثاني: الإطار المؤسساتي للتحول الرقمي في الجز ائر:

يشكّل الإطار المؤسساتي أحد الدعائم المحورية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر، من خلال تنسيق الجهود بين الهيئات المعنية وضمان التكامل في الأداء. وقد تم إنشاء مؤسسات وهيئات متخصصة لتخطيط، متابعة، وتنفيذ مشاريع الرقمنة.

أولا: المؤسسات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي:

1- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

تعد وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية فاعلا رئيسيا في مسار التحول الرقمي في الجزائر، بالنظر إلى مسؤوليتها المباشرة في تطوير البنية التحتية للاتصالات، التي تمثل الأساس لأي تقدم رقمي فعال ومستدام. وتجسد هذه الوزارة رؤية الدولة في بناء اقتصاد رقمي حديث، من خلال تنفيذ السياسات الحكومية الرامية إلى تعزيز القدرات الاتصالية الوطنية.

وتتمثل المهام المحورية للوزارة في توسيع وتحديث البنية التحتية للاتصالات، العمل على تعميم خدمات الإنترنت ذات النطاق العريض، وتطوير منظومة البريد الإلكتروني الوطني، فضلا عن الإشراف على

[1] - وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "مشروع قانون الرقمنة يعد لبنة أساسية في مسار التحول الرقمي في بلادنا"، الثلاثاء 04 جوان 2024: https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/163260-2024-06-04-14-01-16، تاريخ الاطلاع: 22 /04/ 2025، الساعة 23:05.

[2] - الخبر، "09 محاور رئيسية في مشروع قانون الرقمنة"، 04 جوان 2024: https://2h.ae/Bpmu، تاريخ الاطلاع: 22 /04/ 2025، الساعة 12:42.

مشاريع التحول الرقمي داخل قطاع الاتصالات. كما تضطلع الوزارة بدور تنسيقي في تنفيذ استراتيجيات الدولة المتعلقة بالتحول الرقمي، بما يضمن انسجام الجهود وتكاملها على المستوى الوطني.

من خلال تنفيذها لمشاريع استراتيجية، ساهمت الوزارة في توسيع نطاق تغطية الشبكات الاتصالية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات، وتحسين الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة في مختلف ولايات الوطن. وقد انعكس هذا الجهد بشكل مباشر على دعم بيئة التحول الرقمي، من خلال تمكين المستخدمين من التفاعل مع الخدمات الرقمية بسهولة وكفاءة[1].

2- وزارة الرقمنة والإحصائيات:

تعد وزارة الرقمنة والإحصائيات من الوزارات الحديثة نسبيا في الهيكل الحكومي الجزائري، حيث تم إنشاؤها في التعديل الوزاري الذي أجراه الرئيس الجزائري في **جوان 2020**. وقد تم إلغاء هذه الوزارة في **سبتمبر 2023**، وتحويل مهامها إلى المحافظة السامية للرقمنة التابعة لرئاسة الجمهورية[2].

وخلال فترة وجودها، كانت وزارة الرقمنة والإحصائيات مسؤولة عن تطوير البنية التحتية الرقمية في الجزائر، الإشراف على عمليات الإحصاء الوطنية، دعم مشاريع التحول الرقمي في مختلف القطاعات، تطوير الخدمات الإلكترونية الحكومية وتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارات العمومية.

وقد ساهمت هذه الوزارة في تطوير العديد من المشاريع والمبادرات في مجال التحول الرقمي، بما في ذلك إطلاق البوابة الحكومية للخدمات العمومية، تطوير منصة المستثمر، وتنفيذ الإحصاء العام السادس للسكان والإسكان باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

3- المحافظة السامية للرقمنة:

تعتبر المحافظة السامية للرقمنة من أهم المؤسسات الحكومية المسؤولة عن قيادة عملية التحول الرقمي في الجزائر. وهي هيئة تابعة مباشرة لرئاسة الجمهورية، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية التي توليها الدولة الجزائرية لملف الرقمنة. وقد تم إنشاء هذه الهيئة في **سبتمبر 2023**[3]، بعد إلغاء وزارة الرقمنة والإحصائيات، بحكم أن مسار الرقمنة في الجزائر تطلّب إعادة تنظيم أكثر فعالية على المستوى المؤسساتي، بما يضمن توحيد الرؤية وتنسيق الجهود من أعلى هرم الدولة خاصة وأنه يتعلق بمعالجة وتسيير بيانات

[1] - بدرالدين عاشوري ، إبراهيم عاشوري ، " أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي: دراسة تحليلية لمؤشرات قطاع بريد المواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر"، **مجلة التمويل والاستثماروالتنمية المستدامة**، المجلد 08، العدد 02، (ديسمبر 2023)، ص 217-238.

[2] - عثمان لحياني، "الرئيس الجزائري يلغي وزارة الرقمنة ويحولها إلى هيئة ملحقة بالرئاسة"، 06 سبتمبر 2023 في: https://2h.ae/hFla، تاريخ الاطلاع: 22/ 04/ 2025.

[3] - الجمهورية،"بن مولود: مشروع الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي جاهز"، 23 جويلية 2023 في: https://eldjoumhouria.dz/article/27952/، تاريخ الاطلاع:2025/04/22، الساعة 22:15.

الدولة والمواطنين، وهو ما يفرض أعلى درجات الحوكمة والضبط. وتتولى رئاستها السيدة مريم بن مولود بصفتها الوزيرة المحافظة السامية للرقمنة.

وتتمثل مهام المحافظة السامية للرقمنة في الإشراف على إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، إعداد مشروع قانون الرقمنة الشامل والإشراف على مشروع المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية، تطوير البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، تنسيق جهود التحول الرقمي بين مختلف القطاعات الحكومية، وإعداد المرجع الوطني لحوكمة البيانات.

وتعمل المحافظة السامية للرقمنة على تصميم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، بالتشاور مع القطاعات المعنية ومع الفاعلين في القطاع الاقتصادي والمجتمع المدني[1].

وقد تم **المصادقة على الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030 من قبل رئاسة الجمهورية في جويلية 2024**، وتعتبر هذه الاستراتيجية المرجعية الوطنية والإطار المحدد لتجسيد مسار التحول الرقمي في الجزائر.

4- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية:

تعد سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية **ARPCE*** من الهيئات المحورية في مسار التحول الرقمي بالجزائر، لما تضطلع به من دور استراتيجي في تنظيم وتطوير قطاع الاتصالات والخدمات الإلكترونية، وضمان بيئة تنافسية فعالة تساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

تتوزع مهام هذه الهيئة على عدة مستويات، تبدأ بتنظيم سوق الاتصالات والإشراف على حسن تطبيق الأطر القانونية ذات الصلة، لا سيما تلك المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. كما تعمل على ضمان تكافؤ الفرص بين المتعاملين في هذا القطاع، حماية حقوق المستخدمين، تعزيز جودة الخدمة والشفافية، إلى جانب دفع عجلة الاستثمار في البنية التحتية للاتصالات[2].

تتجلى أهمية سلطة الضبط في تدخلاتها العملية، حيث تتولى إصدار تراخيص الاستغلال لمقدمي خدمات الاتصالات، مراقبة مدى التزامهم بالشروط التنظيمية، إضافة إلى ضبط الأسعار، وتسوية النزاعات بين الفاعلين في السوق، بما يضمن التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية.

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023، المتعلق بإنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، **الجريدة الرسمية** ، العدد 59.

***ARPCE**: وهي اختصار لـ Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques، هيئة مستقلة للبريد والاتصالات الالكترونية، تتولى مهمة تعزيز تطوير قطاعي البريد والاتصالات الالكترونية.

[2] - سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، "مهام وصلاحيات الهيئة"، الموقع الرسمي: https://www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 22 /2025/04، الساعة 16:16.

5- السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي:

تم إنشاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي بموجب **القانون رقم 18-07** المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، وهي تلعب دورا مهما في ضمان حماية البيانات الشخصية في إطار التحول الرقمي.

وتتمثل مهام هذه الهيئة في ضمان حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، ومراقبة مدى امتثال المؤسسات لقانون حماية البيانات الشخصية، ومعالجة الشكاوى المتعلقة بانتهاك خصوصية البيانات، وتقديم الاستشارات والتوجيهات في مجال حماية البيانات الشخصية، ونشر الوعي حول أهمية حماية البيانات الشخصية.

تعمل السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي على ضمان حماية البيانات الشخصية في إطار التحول الرقمي، من خلال مراقبة عمليات معالجة البيانات الشخصية، منح التراخيص اللازمة لمعالجة البيانات الشخصية، معالجة الشكاوى المتعلقة بانتهاك خصوصية البيانات، تقديم الاستشارات والتوجيهات للمؤسسات في مجال حماية البيانات الشخصية. وقد ساهمت السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي في تعزيز حماية البيانات الشخصية في الجزائر، وضمان احترام خصوصية الأفراد في إطار التحول الرقمي[1].

ثانيا: آلية التنسيق بين المؤسسات:

تعمل المؤسسات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي في الجزائر بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف التحول الرقمي. وتتولى المحافظة السامية للرقمنة مهمة تنسيق جهود التحول الرقمي بين مختلف القطاعات الحكومية، وضمان تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بشكل فعال وتعتمد آلية التنسيق بين المؤسسات على مجموعة من الآليات والإجراءات، بما في ذلك عقد اجتماعات دورية بين ممثلي مختلف المؤسسات، وإنشاء لجان مشتركة المتابعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف المؤسسات، وتنسيق الجهود لتجنب الازدواجية والتداخل في المشاريع[2].

تتولى المحافظة السامية للرقمنة وضع الاستراتيجية العامة والإطار التشريعي للتحول الرقمي، وتقوم وزارة الرقمنة والإحصائيات قبل إلغائها بتنفيذ هذه الاستراتيجية وتطوير المشاريع الرقمية، وتضمن سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية تنظيم سوق الاتصالات وتطبيق القوانين المتعلقة بالخدمات الإلكترونية، وتحرص السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي على حماية البيانات

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، **الجريدة الرسمية** ، العدد 34.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023، المتعلق بإنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، **الجريدة الرسمية** ، العدد 59.

الشخصية في إطار التحول الرقمي، وتساهم وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في توفير البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي.

ومع ذلك، لا تزال هناك **تحديات بنيوية** تُعيق فعالية التنسيق بين المؤسسات الحكومية. من أبرز هذه التحديات :**تعدد الجهات** المكلفة بملف الرقمنة، و**تداخل الصلاحيات** بين بعض المؤسسات، إضافة إلى **ضعف آليات التنسيق الأفقي والعمودي**، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى **ازدواجية في المشاريع** أو **تأخير في تنفيذها** .كما أن **مركزية اتخاذ القرار** وغياب آليات مؤسساتية مرنة تسمح بتبادل المعلومات والقرارات في الوقت المناسب، تؤثر سلبًا على ديناميكية التحول الرقمي وتحدّ من القدرة على التكيّف السريع مع المستجدات التقنية والتنظيمية.

المطلب الثالث: الاستر اتيجيات الوطنية للتحول الرقمي:

تُعدّ الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر خارطة طريق تهدف إلى تحقيق انتقال فعّال نحو الإدارة الإلكترونية والمجتمع الرقمي، وتعكس هذه الاستراتيجيات التوجهات الحكومية في تعزيز البنية التحتية الرقمية، تطوير الكفاءات، وتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال التكنولوجيا.

أولا: التطور الاستر اتيجي للتحول الرقمي في الجز ائر:

يمكن تلخيص تطور استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى (2008-2013) تميزت بإطلاق استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 التي ركزت على إرساء أسس الحكومة الإلكترونية وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد واجهت هذه المرحلة العديد من التحديات، مما أدى إلى تحقيق نتائج متواضعة مقارنة بالأهداف المرجوة[1].

رغم الطموح الذي رافق إطلاق هذه الاستراتيجية، إلا أنها افتقرت إلى الرؤية الواقعية في التنفيذ. فقد ركزت على إنشاء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دون وجود قاعدة بشرية مؤهلة كفاية لإدارتها أو استخدامها بفعالية. كما عانت هذه المرحلة من غياب التنسيق بين مختلف الفاعلين، وتداخل الصلاحيات، وعدم الاستقرار المؤسساتي، ما أدى إلى نتائج متواضعة جدا. ولم يتم تحقيق التحول الحقيقي في الخدمات الإدارية، بل اقتصر الأمر على محاولات متفرقة لم تؤدِ إلى حكومة إلكترونية فعالة.

المرحلة الانتقالية (2014-2024) شهدت هذه المرحلة تقييم نتائج استراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" وإعادة هيكلة المؤسسات المسؤولة عن التحول الرقمي، بما في ذلك إنشاء وزارة الرقمنة والإحصائيات في عام 2020، ثم تحويلها إلى المحافظة السامية للرقمنة التابعة لرئاسة الجمهورية في عام

[1] - ابتسام خطاف ، شريف غياط ، " توجه الجزائر نحو الحكومة الالكترونية عبر مشروع الجزائر الالكترونية2013: الواقع والتحديات"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية**، المجلد 11، العدد 02، (ديسمبر 2018)، ص 342.

2023. كما شهدت هذه المرحلة إطلاق العديد من المشاريع والمبادرات في مجال التحول الرقمي وتطوير الإطار التشريعي للتحول الرقمي[1].

المرحلة الحالية (2025-2030): تتميز بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030 التي تهدف إلى تحقيق السيادة الرقمية للدولة الجزائرية وتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال الاقتصاد الرقمي. وتتميز هذه المرحلة بوجود رؤية واضحة وشاملة للتحول الرقمي، وتوفر الإرادة السياسية لتنفيذ هذه الرؤية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

رغم أن هذه المرحلة بدأت بإطلاق استراتيجية طموحة وواضحة، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في تنفيذ هذه الرؤية على أرض الواقع. الإرادة السياسية المعلنة لا تكفي وحدها في ظل بيئة إدارية تعاني من مقاومة التغيير، ومحدودية الكفاءات الرقمية داخل المؤسسات، وغياب ثقافة رقمية لدى جزء كبير من الموظفين وحتى المواطنين. كما أن السيادة الرقمية المعلنة تصطدم بشراكات تكنولوجية مع أطراف أجنبية (مثل "هواوي")، مما يثير تساؤلات حول الاستقلال الحقيقي.

ثانيا: استر اتيجيات التحول الرقمي في الجز ائر :

1- استر اتيجية "الجز ائر الإلكترونية" 2013:

تعتبر استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" 2013 من أولى المبادرات الاستراتيجية (E-Algérie 2013) الشاملة التي أطلقتها الجزائر في مجال التحول الرقمي. تم إطلاق هذه الاستراتيجية في عام **2008** بهدف تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وإرساء دعائم مجتمع المعرفة في الجزائر[2].

وقد هدفت هذه الاستراتيجية إلى تعميق مشروع الحكومة الإلكترونية في إطار الإصلاحات الإستراتيجية، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين والمؤسسات، وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية[3].

وقد تضمنت الاستراتيجية 13 محورا رئيسيا، بما في ذلك تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية، وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات، وتطوير آليات وحوافز تسمح بالوصول إلى تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تطوير الكفاءات البشرية، تدعيم البحث والتطوير والابتكار، ضبط الإطار القانوني الوطني، الإعلام والاتصال، تثمين التعاون الدولي، آليات التقييم والمتابعة، إجراءات تنظيمية، والموارد المالية[4].

---

[1] - ***المرجع نفسه***، ص344.

[2] - عبد الحكيم حطاش، "دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين علاقة الإدارة مع المواطن: دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الالكترونية 2013"، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه** ، (جامعة سطيف 01: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017)، ص 219.

[3] - محمد بلفضل، " الإدارة الإلكترونية في الجزائر، التخطيط والانجاز"، **مجلة الرائد في الدراسات السياسية**، المجلد 01، العدد 02، (جوان 2020)، ص 01.

[4] - خالد قاشي، لواج منير، جبلي حسيبة، " استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق"، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، المجلد02، العدد 02، (ديسمبر 2013)، ص84.

وعلى الرغم من الطموحات الكبيرة لاستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" 2013 التي ركزت على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والاقتصاد، إلا أن غياب الرهان على الثقافة الرقمية مثّل ثغرة أساسية في تصميم وتنفيذ هذه الرؤية. فقد أُنجزت الاستراتيجية في سياق كانت فيه الثقافة الرقمية لا تزال هامشية، سواء من حيث الوعي المجتمعي أو من حيث تبنيها داخل المؤسسات العمومية، ولم يُنظر إلى التحول الرقمي آنذاك كتحول ثقافي وسلوكي بقدر ما طُرح كمشروع تقني وإداري، وهو ما أدى إلى ضعف التفاعل مع الخدمات الرقمية المتاحة، وعرقل دمج التكنولوجيا في الحياة اليومية للمواطن والإدارة.

من ثمّ، فإن غياب مكوّن الثقافة الرقمية في تلك المرحلة لم يكن مجرد نقص عرضي، بل أحد الأسباب العميقة التي ساهمت في توسيع الفجوة بين ما خُطط له وما تم تحقيقه فعليًا.

2- الاستر اتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030:

في إطار مواصلة جهود التحول الرقمي، أطلقت الجزائر استراتيجية جديدة للتحول الرقمي تغطي الفترة **2025-2030**. وقد تمت المصادقة على هذه الاستراتيجية من قبل رئاسة الجمهورية في **أوث 2024** وتعتبر الأولى من نوعها في الجزائر.

وترتكز الاستراتيجية على خمسة محاور استراتيجية هي: البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمورد البشري، التدريب والبحث والتطوير، الحوكمة الرقمية، الاقتصاد والمجتمع الرقميين. بالإضافة إلى ذلك، تشتمل الاستراتيجية على شقين مهمين الإطار القانوني والتنظيمي، والأمن المعلوماتي[1].

وقد تم إعداد مخطط وطني لتنفيذ الاستراتيجية على المدى القصير (2025-2026)، يتضمن أكثر من 500 مشروع. وتتولى المحافظة السامية للرقمنة تصميم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية، بالتشاور مع القطاعات المعنية والفاعلين في القطاع الاقتصادي والمجتمع المدني. وقد تم اعتماد منهج تشاركي مع كل القطاعات لضمان تنفيذ ناجح للاستراتيجية[2].

[1] - هاجر سواليلي، " الجزائر تعتمد استراتيجية التحول الرقمي 2025-2030"، الهضاب tv، 22 أوث 2024 في: https://2h.ae/QuCg، تاريخ الاطلاع: 2025/04/22، الساعة 13:30.

[2] - الإذاعة الجزائرية، "المحافظة السامية للرقمنة تستعرض النسخة الأولى من المرجع الوطني لحوكمة البيانات"، 20 فيفري 2025 في: https://2h.ae/jMyf، تاريخ الاطلاع:2025/04/24، الساعة 14:36.

ثالثا: مشاريع ومبادرات التحول الرقمي في الجز ائر:

1- نماذج عن مشاريع ومبادرات التحول الرقمي في الجز ائر:

أ. المركز الوطني الجز ائري للخدمات الرقمية:

يعد المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية أحد أبرز المشاريع الاستراتيجية في مجال التحول الرقمي، وينجز بشراكة مع مجمع "هواوي" الصيني، بهدف تعزيز السيادة الرقمية وتحقيق الاستقلال التكنولوجي. يضم المشروع مركز بيانات متطور لاستضافة الأنظمة المعلوماتية للقطاعات الحكومية، وبوابة وطنية موحدة للخدمات الرقمية، إضافة إلى نظام للتبادل الرقمي الآني والآلي بين 16 قطاعا حكوميا. وقد تم الانتهاء من تركيب وحدات مركز البيانات، وتجرى حاليا عمليات التجهيز والتركيب للمعدات، على أن يسهم المشروع في تسريع الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر[1].

رغم أهمية هذا المشروع، إلا أن الشراكة مع مجمع "هواوي" الصيني تطرح تساؤلات حول مدى تحقيق الاستقلال التكنولوجي الحقيقي، خاصة في ظل المخاوف الدولية المتعلقة بالاعتماد على تقنيات أجنبية في مجالات حساسة كالمعطيات الحكومية. كما أن الشفافية حول مكونات المشروع وتكلفته والجدول الزمني لتفعيله الكامل تظل محدودة، مما يعمق فجوة الثقة بين المواطن وهذه المشاريع الرقمية الكبرى.

ب. البو ابة الحكومية للخدمات العمومية :

تعد البوابة الوطنية للخدمات الرقمية "**بو ابتيك**" إحدى المبادرات الهامة في إطار التحول الرقمي في الجزائر، حيث تهدف إلى توفير نقطة ولوج موحدة للخدمات الحكومية الإلكترونية، وتسهيل وصول المواطنين والمؤسسات إليها، مع تقليص الإجراءات البيروقراطية وتعزيز الشفافية والكفاءة. تم استحداثها بتاريخ 07 نوفمبر 2022 من قبل وزارة الرقمنة والاحصائيات[2]. وتضم البوابة حاليا نحو 597 خدمة عمومية رقمية، منها استخراج شهادة السوابق العدلية والجنسية، والنيابة الإلكترونية، وطلب الدفتر العقاري، وإنشاء الشركات عبر الإنترنت، إضافة إلى خدمات في مجالات الضمان الاجتماعي، الشؤون الدينية، التجارة، المالية، الطاقة، والعدل.

تواصل المحافظة السامية للرقمنة تطوير هذه البوابة وتوسيع خدماتها، حيث قدّم عرض حول تقدم إنجاز البوابة التفاعلية في فيفري 2025 [3]، قدّمه مهندسو المحافظة السامية للرقمنة حول مدى

---

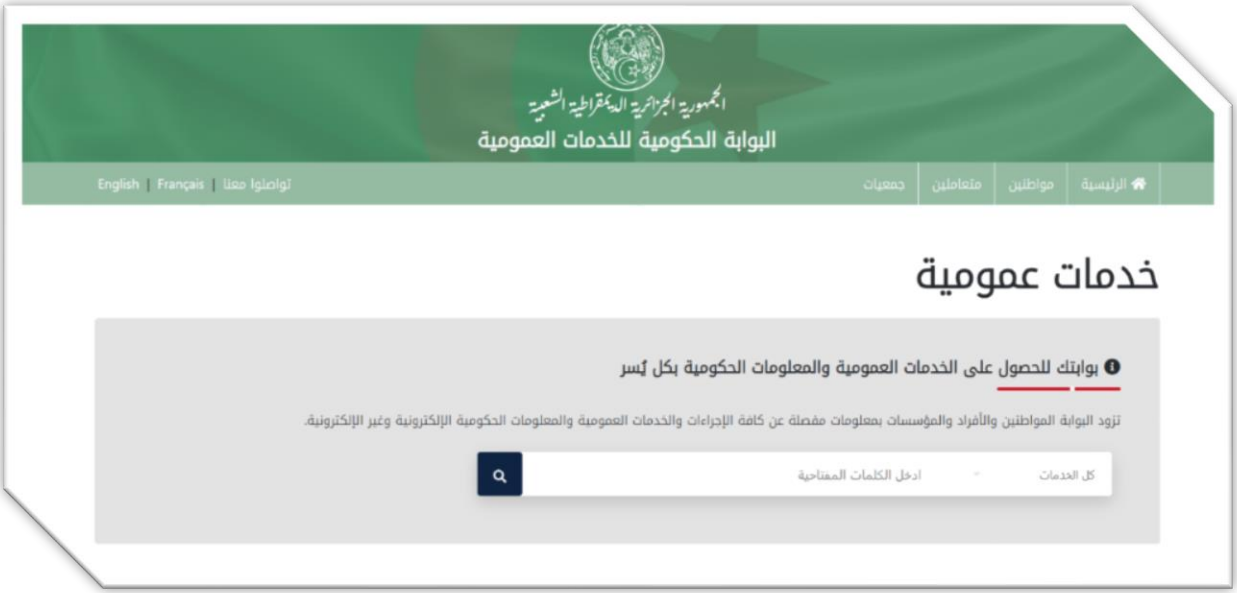
[1] - وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "التوقيع على الصفقة المتعلقة بمشروع انجاز المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية"، السبت 20 أفريل 2024 في: https://2h.ae/PKzO، تاريخ الاطلاع: 24/ 04/ 2025، الساعة 15:45.

[2] - إيمان مسعودين ، محمد لكحل ، أمحمد بن عدة، "استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية: مدخل تكنولوجي متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، المجلد 05، العدد 02، (جوان 2023)، ص 1115.

[3] - المحافظة السامية للرقمنة، "في إطار متابعة مدى تقدم مشاريع التحول الرقمي في الجزائر، تابعت السيدة مريم بن مولود عرضا حول مدى تقدم إنجاز البوابة الوطنية التفاعلية للخدمات الرقمية"، فيديو على فيسبوك على الرابط: https://fb.watch/z6Qq6A2uSc/، تاريخ الاطلاع: 26/04/ 2025، الساعة 15:56.

تقدم إنجاز البوابة الوطنية التفاعلية للخدمات الرقمية، استعراضًا شاملاً لمراحل تطوير المشروع، والخدمات الرقمية ذات الأولوية، بالإضافة إلى عرض المؤشرات التقنية المتعلقة بأداء المنصة واستقرارها. كما ركّز العرض على أهمية تبسيط الإجراءات وتحسين تجربة المستخدم، بما يضمن تسهيل ولوج المواطنين إلى الخدمات العمومية. وقد أشادت السيدة الوزيرة، المحافظة السامية للرقمنة، بجهود المهندسين، مؤكدة على ضرورة مواصلة العمل على تبسيط أكبر للإجراءات، تماشيًا مع أهداف التحول الرقمي الرامية إلى تخفيف العبء الإداري عن المواطن.

الصورة 01: موقع البو ابة الحكومية للخدمات العمومية



المصدر: (موقع البو ابة الحكومية للخدمات العمومية: https://bawabatic.dz/)

من الجوانب الجديرة بالاهتمام عند تقييم بوابة "بوابتيك" هو تصميمها العام، والذي يُعد في ظاهره أنيقًا وحديثًا نسبيًا مقارنة بعدد من المنصات العمومية الأخرى. إذ يعتمد على واجهات رسومية مريحة بصريًا، وألوان متناسقة، مع تنظيم عام للخدمات حسب القطاعات، ما يمنح انطباعًا أوليًا إيجابيًا للمستخدم. غير أن هذا الجانب الجمالي لا يُغني عن بعض النقائص الوظيفية التي تمس جوهر تجربة الاستخدام، خاصة عندما يتعلق الأمر بالوصول السهل والسريع إلى الخدمة المطلوبة.

الواقع الملموس لا يعكس دائما ما يروج له، حيث ما يلاحظ عند تصفح البوابة الإلكترونية أن العديد من الخدمات المعلنة إما غير مفعلة بالشكل الكامل أو تعاني من أعطال تقنية متكررة، ما يُعقّد من الولوج (Access) الفعلي إلى هذه الخدمات. فالوصول إلى المنصة لا يعني فقط إمكانية فتح الموقع، بل يشمل قدرة المستخدم على التفاعل الكامل والفعال مع محتواها، وهو ما لا يتحقق دائمًا في ظل هذه الإشكالات التقنية، ما يجعل الوصول إليها معقدا رغم الهدف المعلن هو تبسيط الإجراءات.

كما أن التنقل بين مختلف الواجهات داخل المنصة ليس سلسا دائما ، ويصطدم في كثير من الأحيان بغياب التحديثات أو ضعف التوجيه للمستخدمين، وهو ما يطرح إشكالية "إمكانية الوصول" (Accessibility)، والتي تعني ضرورة تصميم المنصات الرقمية بشكل يراعي تنوع المستخدمين، بما في ذلك كبار السن، ذوو الإعاقات الحسية أو الحركية والأشخاص غير المعتادين على التعامل مع الوسائط الرقمية، وضمان أن تكون الخدمات قابلة للاستخدام من قبل الجميع دون عوائق تقنية أو تصميمية.

رغم الإعلان عن توفير حوالي 597 خدمة، إلا أن أغلب المواطنين لا يعرفون أصلا بوجود هذه البوابة أو كيفية استخدامها، ما يكشف عن ضعف في الجانب التواصلي والتحسيسي. فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على إطلاق المنصات، بل يجب أن يواكب بنشر الثقافة الرقمية، تجربة مستخدم فعالة ودعم فني دائم.

ج. رقمنة قطاع العدالة:

يعد قطاع العدالة من بين القطاعات التي شهدت خطوات هامة في مجال التحول الرقمي بالجزائر، من خلال تنفيذ مشاريع تهدف إلى تحسين جودة الخدمات القضائية، تسريع الإجراءات، تقليص آجال الفصل في القضايا، وتعزيز الشفافية والنزاهة. وقد شملت هذه الجهود رقمنة صحيفة السوابق القضائية الإلكترونية، حيث تم سحب ما يقارب مليوني وثيقة عن بعد سنة 2022، إلى جانب رقمنة إجراءات التقاضي بمراحلها المختلفة، ورقمنة مسار القضايا التجارية، وتحديث التسيير الإداري والمالي للهيئات القضائية[1]. وقد تم تأطير هذه الجهود قانونيا من خلال **القانون 03-15** المتعلق بعصرنة العدالة[2]، الذي يتيح استخدام التكنولوجيا في المعاملات القضائية والإدارية.

غير أن فعالية هذه المنظومة الرقمية تظل مرهونة بمدى جاهزيتها التقنية وسلاسة استخدامها من طرف المواطنين. فبالرغم عن كل ما يقال عن رقمنة قطاع العدالة وتسهيل الإجراءات، إلا أن الواقع يظهر أن العديد من المواطنين ما زالوا يعانون من مشاكل تقنية وإدارية تحول دون الاستفادة الفعلية من هذه الخدمات. فالموقع الإلكتروني غالبا ما يواجه مشاكل تقنية، ويصعب التفاعل معه، ناهيك عن تأخر الردود، حتى بعد التسجيل الرسمي عبر الجهات القضائية نفسها. هذا يطرح تساؤلات جدية حول مدى فعالية هذه الرقمنة، ومدى جاهزية النظام لاستقبال ومعالجة طلبات المواطنين في آجال معقولة. فالمشكل لم يعد في الوصول إلى التكنولوجيا، بل في تسييرها، ومتابعة الملفات الرقمية بما يضمن حق المواطن في الحصول على الخدمة دون تأخير أو مماطلة.

[1] - الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية في: https://www.mjustice.dz/ar/modernisation-2-2-2/، تاريخ الاطلاع: 2025/04/23، الساعة 17:36.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-03 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، **الجريدة الرسمية** ، العدد 6.

د. رقمنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

شهد قطاع الداخلية والجماعات المحلية تطورا ملحوظا في مجال التحول الرقمي، من خلال تنفيذ مشاريع تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، تبسيط الإجراءات الإدارية، تعزيز الشفافية والكفاءة. ومن أبرز هذه المشاريع: إصدار بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية الإلكترونية، إنشاء الشباك الإلكتروني عن بعد للحصول على الوثائق الإدارية، إضافة إلى رقمنة سجلات الحالة المدنية، وتوفير إمكانية استخراج وثائقها إلكترونيا، فضلا عن تزويد البلديات بأنظمة معلوماتية متطورة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين[1].

بالرغم من ذلك، فإن ما يلاحظ هو غياب الحديث عن مدى فعالية هذه الخدمات في الواقع، وهل ساهمت فعلا في التخفيف من البيروقراطية وتحسين جودة الخدمة العمومية. كما أن تعميم هذه الخدمات على كافة المناطق، خاصة النائية منها، يظل محل تساؤل، في ظل التفاوت المسجل في البنية التحتية الرقمية بين مختلف البلديات، وهو ما قد يحد من استفادة شريحة واسعة من المواطنين من هذه المكاسب الرقمية. والأهم من ذلك، أن المواطن لا يزال يواجه إجراءات تقليدية موازية رغم الرقمنة، إذ يطلب منه مثلا تقديم صورة طبق الأصل عن بطاقته البيومترية، أو التنقل إلى البلدية للمصادقة والتوقيع على وثائق الحالة المدنية حتى بعد استخراجها إلكترونيا.

هـ. رقمنة قطاع التعليم العالي:

شهد قطاع التعليم العالي تقدما ملحوظا في مجال الرقمنة، حيث تم تنفيذ العديد من المشاريع لتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلبة. وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتسهيل الإجراءات الإدارية للطلبة، وتعزيز التواصل بين مختلف الفاعلين في قطاع التعليم العالي، وتطوير البنية الرقمية للجامعات ومراكز البحث.

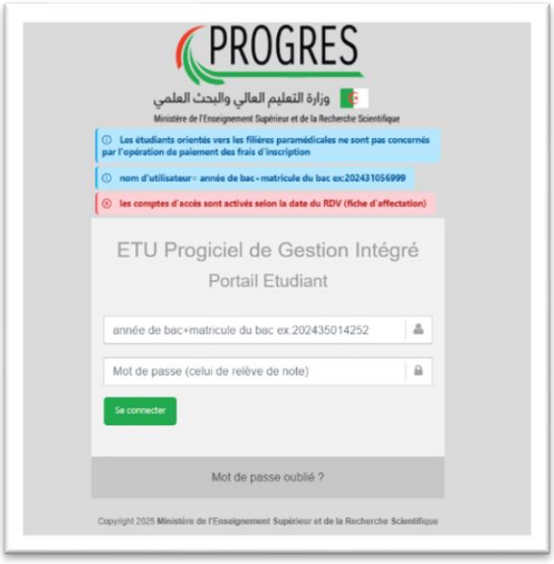
من بين المشاريع المنجزة في إطار رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر، يبرز نظام **PROGRES** كنظام معلوماتي متكامل يستخدم لتسيير المسار الدراسي للطلبة على مستوى مختلف الجامعات. يتيح هذا النظام تسجيل الطلبة الجدد، متابعة وضعياتهم البيداغوجية، إدارة المداولات، وتسيير الموارد البشرية للأساتذة والموظفين، مما يضمن رقمنة شاملة للعملية التعليمية والإدارية[2].

---

[1] - حسان حجاج ، "رقمنة الخدمات الإدارية عبر الموقع الإلكتروني كمقاربة اتصالية حديثة لتحسين الخدمة العمومية - موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية نموذجا"، **مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 07، العدد 03، (جويلية 2023)، ص 40.

[2] - أميمة رشا حلاسي ، وسام مبارك بوشعالة ، "دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي-منصة بروغرس نموذجا-"، ***مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر*** (جامعة 8 ماي 1945 قالمة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2023/2022) ، ص 58.

الصورة 02: موقع PROGRES



المصدر: (موقع PROGRES: https://progres.mesrs.dz/webetu/login.xhtml)

رغم كل ما يقال عن التقدم الذي شهده قطاع التعليم العالي في مجال الرقمنة، إلا أن التجربة اليومية معه تكشف عن اختلالات واضحة، من أعطاب تقنية متكررة، إلى صعوبة الولوج في فترات الضغط، وتأخر كبير في معالجة الطلبات أو تحديث البيانات. أما المنصة الرقمية للتعليم عن بعد، فرغم أهميتها، فإنها في كثير من الأحيان لا تلبي الحد الأدنى من الجودة، سواء من حيث المحتوى، أو من حيث استقرار الخدمة، خصوصا في المناطق التي تعاني ضعف التغطية أو الإنترنت.

إضافة إلى ما سبق، من المفارقات الكبيرة التي يواجهها الطالب في واقع رقمنة التعليم العالي، هو التناقض الصارخ بين الطرح الرقمي والتطبيق الفعلي. فرغم أن الطلبات تعالج إلكترونيا عبر منصة "PROGRES"، إلا أن الكثير من المؤسسات والإقامات الجامعية لا تزال تطلب من الطلبة إحضار نسخ ورقية من الوثائق أو إثباثات التسجيل، حتى بعد إتمام التسجيل إلكترونيا بشكل كامل. هذا التكرار غير المبرر يفرغ العملية الرقمية من مضمونها، ويخلق عبئا إضافيا بدل أن يخفف المعاناة، كما يكشف عن غياب التنسيق بين الجانب الرقمي والممارسات الإدارية التقليدية.

هذا الوضع يطرح تساؤلات جدية: ما جدوى الرقمنة إذا كانت الإدارة لا تثق في النظام الرقمي؟ ولماذا يطلب من الطالب العودة للوثيقة الورقية كدليل، رغم أن بياناته محفوظة على النظام؟ هذه التناقضات تفرغ جهود التحول الرقمي من مضمونها، وتؤكد أن الرقمنة الحقيقية لا تتم فقط عبر منصات إلكترونية، بل بتغيير العقليات، نشر الثقافة الرقمية، توحيد الإجراءات، وضمان تكوين إداري وتقني فعال لمواكبة هذا التحول.

مقارنة السياسات والمبادرات الحكومية بين 2020 و2024:

السياسة/المبادرة	الوضع في 2020	الوضع في 2024
المحافظة السامية للرقمنة	غير موجود	موجود
الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي	غير موجود	تمت المصادقة عليها
قانون التجارة الالكترونية	موجود	موجود
قانون الرقمنة	غير موجود	قيد الإعداد
مشروع الشبكة السيادية	غير موجود	قيد التنفيذ
المرجع الوطني لحوكمة البيانات	غير موجود	تم إطلاق النسخة الأولى

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات المتاحة)

يتضمن الجدول مقارنة بين مجموعة من السياسات والمبادرات الحكومية المرتبطة بالتحول الرقمي في الجزائر خلال سنتي 2020 و2024، ويظهر الجدول بوضوح ستة عناصر أساسية شملت: المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، قانون التجارة الإلكترونية، قانون الرقمنة، مشروع الشبكة السيادية، والمرجع الوطني لحوكمة البيانات.

وفقا للمعطيات المدرجة، فإن معظم هذه السياسات والمبادرات لم تكن موجودة في سنة 2020، في حين أن بعضها تم اعتماده أو أصبح قيد التنفيذ في سنة 2024، بينما لا يزال البعض الآخر في مرحلة الإعداد. وهو ما يعكس وجود نوع من الحركية السياسية والمؤسساتية في السنوات الأخيرة تجاه تعزيز البنية الرقمية الوطنية.

ورغم أن هذه المعطيات تعكس تطورًا نسبيًا في وعي الدولة بأهمية الرقمنة، إلا أن هذا التقدم يظل محدودًا من حيث الزمن والإطار المؤسساتي. فقد سبق للجزائر أن أطلقت استراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" منذ عام 2008، في محاولة لتأسيس رؤية رقمية وطنية، غير أن تعثر تنفيذها وغياب الاستمرارية والجدية في المتابعة، أدّيا إلى تجميد تلك الديناميكية لسنوات. ومن غير المنطقي أن تعود دولة بحجم الجزائر، بعد أكثر من عقد من الزمن، لتبدأ في تجسيد سياسات رقمية أساسية في عام 2024، كان من المفترض أن تُجسّد منذ مطلع الألفية الثالثة، تماشيًا مع التحولات الرقمية المتسارعة عالميًا.

ومن التناقضات التي لا يمكن تجاهلها في هذا السياق، أن المحافظة السامية للرقمنة وهي الهيئة المنوط بها قيادة مشروع التحول الرقمي في الجزائر لا تملك موقعا إلكترونيا فعالا إلى غاية اليوم، أو لا يزال "قيد التطوير"، حسب ما تظهره نتائج البحث الرسمية. هذه المفارقة تضعف من صورة هذه الهيئة لدى المواطن والفاعلين، وتطرح علامات استفهام حول مدى استعدادها فعلا لقيادة مشروع وطني طموح كهذا.

الصورة 03: موقع المحافظة السامية للرقمنة

المصدر: (موقع المحافظة السامية للرقمنة: https://hcn.gov.dz/)

فإذا كانت الهيئة المكلفة برقمنة الدولة لم تتمكن بعد من تطوير بوابة رقمية تفاعلية، فكيف يمكن الوثوق بقدرتها على تنسيق وربط مختلف المؤسسات، أو إعداد منصات وطنية موحدة؟ الأمر لا يتعلق بجانب تقني فقط، بل يعبر عن قصور في التواصل، والشفافية، والجاهزية الرقمية نفسها.

رغم صدور القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018 والمتعلق بالتجارة الإلكترونية، والذي كان من المفترض أن يؤطر هذا القطاع ويمنحه صبغة قانونية وشفافية، إلا أن الواقع الميداني يعكس صورة مغايرة تماما. فتطبيق هذا القانون بقي محدودا، بل يمكن القول إنه لم يغير من واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر سوى القليل، إن لم نقل لا شيء في بعض الأحيان.

لا تزال البيئة القانونية والإدارية في الجزائر تشكل عائقا كبيرا أمام انخراط الشباب في قطاع التجارة الإلكترونية بشكل رسمي. عملية تسجيل متجر إلكتروني والحصول على سجل تجاري تعد مسارا إداريا مرهقا ومعقدا، ما يدفع الكثيرين إلى تجنب الإطار القانوني والانخراط في النشاط غير المهيكل على منصات التواصل الاجتماعي، بعيدا عن الرقابة والحماية القانونية، وفي محاولة لتنظيم النشاطات التجارية الرقمية

ودمج الشباب العاملين في القطاع غير المهيكل ضمن الإطار الرسمي، أطلقت الحكومة الجزائرية **بطاقة المقاول الذاتي*** كآلية جديدة تهدف إلى تسهيل ولوج الأفراد، خاصة الشباب، إلى عالم ريادة الأعمال، بما في ذلك التجارة الإلكترونية. تُمنح هذه البطاقة للراغبين في مزاولة نشاط اقتصادي بصفة فردية، دون الحاجة إلى إجراءات معقدة كتلك المرتبطة بالسجل التجاري التقليدي، مما يُعدّ خطوة مهمة نحو تبسيط المسار الإداري وتحفيز المبادرات الرقمية. وتُمثل هذه المبادرة استجابة للواقع المتنامي للنشاطات التجارية على الإنترنت، وتسعى من خلالها الدولة إلى تقنين هذا النشاط، وتحقيق نوع من التوازن بين الرقابة وحماية الحقوق، وتشجيع الاقتصاد الرقمي الرسمي.

هذا القانون يفرض شروطا قد تفوق إمكانيات صغار التجار، من بينها ضرورة امتلاك موقع إلكتروني مستضاف داخل الجزائر، وتوفير شروط بيع واضحة، إضافة إلى بيانات كاملة عن المؤسسة التجارية. في المقابل، لا يتم توفير بيئة تقنية ملائمة أو حوافز حقيقية تساعد على احترام هذه الشروط، مما يجعل من القانون نصا نظريا غير قابل للتطبيق في ظل غياب الإمكانات، ويزيد من الفجوة بين الجانب التشريعي والواقع الميداني.

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتعميم وتفعيل الدفع الإلكتروني، من خلال تقديم امتيازات وتحفيزات، إلا أن البنية التحتية المالية الرقمية لا تزال تمثل إحدى نقاط الضعف الأساسية في مسار التحول الرقمي. فوسائل الدفع الإلكتروني، مثل البطاقة الذهبية وبطاقات الدفع البنكيCIB ، لا تزال محدودة الانتشار، وتعاني من نقص في الموثوقية، سواء من حيث الحماية الرقمية أو من حيث ثقة المواطنين، ورغم الحملات التوعوية المستمرة، بما في ذلك الرسائل النصية القصيرة التي تُرسل لجميع المتعاملين لحثهم على استخدام هذه الوسائل، إلا أن الاكتفاء بالتوعية لم يعد كافيًا .إذ أصبح من الضروري إحداث انتقال فعلي وملموس نحو المعاملات الإلكترونية، من خلال تحسين مستوى الخدمة، وتوفير وسائل دفع موثوقة وآمنة، وتعزيز ثقافة الثقة في التعاملات الرقمية لدى المواطن والمؤسسات .

الصورة 04: رسائل نصية لتعميم وسائل الدفع الالكتروني

المصدر: (الرسائل النصية للطالب على الهاتف)

* **بطاقة المقاول الذاتي:** بطاقة تمنح لكل شخص طبيعي يمارس بصفة فردية نشاطًا اقتصاديًا مربحًا، بما في ذلك النشاطات عبر الإنترنت، شريطة أن يكون هذا النشاط ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي.

اللوجستيك هو الآخر يمثل تحديا حقيقيا، خاصة في ظل غياب شركات توزيع فعالة ومنتشرة على المستوى الوطني، ناهيك عن غياب نظام عنونة دقيق ومعتمد، خصوصا في المناطق الداخلية والجنوبية.

من جانب آخر، تفتقر الجزائر إلى سياسة واضحة لترسيخ ثقافة الاستهلاك الإلكتروني. الثقافة الرقمية لا تزال في مراحلها الأولى، في غياب دور فعال للمدرسة والإعلام ومؤسسات التكوين والدعم، ما يجعل المواطن غير مستعد بعد للتفاعل الإيجابي مع خدمات التجارة الإلكترونية، سواء كمستهلك أو كبائع.

كما أن ملاحظة أن بعض المشاريع لا تزال "قيد الإعداد" أو "قيد التنفيذ"، مثل قانون الرقمنة أو الشبكة السيادية، يدل على وجود فجوة بين النصوص والتطبيق، وهي إشكالية متكررة في السياسات العمومية الجزائرية. هذا البطء في التنفيذ يضعف من أثر هذه السياسات على أرض الواقع، ويجعلها أقرب إلى "إعلانات نوايا" أكثر منها أدوات فعالة للتغيير.

وبالتالي، فإن الجدول، رغم ما يعكسه من تطورات، يكشف في ذات الوقت عن عمق التأخر الذي عرفته الجزائر في الانخراط الجدي في مسار الرقمنة.

المبحث الثاني: التموقع الرقمي للجز ائر في ضوء المؤشرات الدولية:

يعد فهم الواقع الرقمي في الجزائر مدخلا أساسيا لتقييم فعالية سياسة التحول الرقمي ومدى جاهزية الدولة لتحقيق هذا الانتقال، ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات العالمية المعتمدة لقياس التقدم الرقمي.

يتناول المبحث ثلاث مؤشرات رئيسية، هي: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية(EGDI) ، مؤشر المشاركة الالكترونية (DRI)، مؤشر الجاهزية الشبكية(NRI) .

المطلب الأول: تقييم الجز ائر من خلال مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية(EGDI) :

يُعدّ مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) أداةً دولية لقياس مدى تطور الخدمات الرقمية التي تقدمها الحكومات لمواطنيها. ويتيح هذا المؤشر تقييم أداء الجزائر في مجال التحول الرقمي مقارنة بالدول الأخرى، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: البنية التحتية، رأس المال البشري، والخدمات الإلكترونية.

أولا: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية:

1- مؤشر الحكومة الالكترونية:

أ. التعريف والمنهجية:

منذ عام 2001، تنشر إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة تقريرا كل سنتين حول الحكومة الإلكترونية، يشمل 193 دولة عضوا. يهدف التقرير إلى تحليل تطور الحكومة الإلكترونية وفعاليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، عبر قياس أدائها في قطاعات: التعليم، الصحة، العمل، التمويل، والرعاية الاجتماعية، مع إضافة البعد البيئي عام 2012، والعدالة عام 2018. كما يتناول التقرير السياسات والخدمات الرقمية، البيانات الحكومية المفتوحة، والمشاركة الإلكترونية، مع إبراز الفجوات الرقمية بين الدول، ويعد هذا التقرير المرجع العالمي الوحيد الذي يقيم جاهزية الدول في مجال الحكومة الإلكترونية، ويعكس تنافسيتها في سبيل تحقيق رؤية 2030 للتنمية المستدامة. التقرير الأخير صدر بعنوان **"الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل تنمية مستدامة."**حيث يستخدم مؤشر EGDI في قياس جاهزية وقدرات الإدارات الوطنية في استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات العامة، ويستند على تقييم وجود الانترنت في الدول تسمح للأشخاص بالاستفادة من الخدمات والمعلومات، وهو

مؤشر مركب يعتمد على المتوسط المرجح لثلاث مؤشرات قياسية، يتم تحيين فروعها في كل إصدار لضمان تحليل أكثر دقة[1].

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية: هو مؤشر مركب يقيس استعداد وقدرة الإدارات الوطنية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة.

يتكون المؤشر من ثلاثة مؤشرات فرعية هي:

- ✓ مؤشر البنية التحتية للاتصالات.
- ✓ مؤشر الخدمات عبر الإنترنت.
- ✓ مؤشر رأس المال البشري.

يتم إصدار هذا المؤشر كل عامين من قبل إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة[2].

ب. مؤشرات الحكومة الالكترونية:

- **مؤشر البنية التحتية للاتصالات : (Telecommunication Infrastructure Index TII)** : المعتمد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات ، يقيس مدى كفاية البنية التحتية للاتصالات، وقد تم الإبقاء على أربع مكونات فرعية لحساب هذا المؤشر هي النسبة المئوية لمستخدمي الانترنيت اشتراكات هواتف خلوية نقالة لكل اشتراكات النطاق العريض النقال النشط لكل 100 نسمة، اشتراكات النطاق العريض الثابت السلكي لكل 100 نسمة، وهذا بعد إزالة مكون اشتراكات الهاتف الثابت في دراسة عام 2020 من حساب المؤشر بسبب انخفاض الاشتراك في الدول، ولا تمثل تمثيلا دقيقا لقدرات البنية التحتية[3].
- **مؤشر رأس المال البشري : (Human Capital Index HCI)** : المعتمد على البيانات المقدمة من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمعرفة قدرة الموارد البشرية على تعزيز واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتضمن أربع مكونات فرعية تتمثل في نسبة الإلمام بالقراءة والكتابة للكبار، النسبة الإجمالية للالتحاق بالمدارس، سنوات التعليم المتوقعة ومتوسط سنوات الدراسة، هذين المكونين الأخيرين الذين تم اعتمادهما ابتداء من عام 2014[4].
- **مؤشر خدمة الانترنيت : (Online Service Index OSI)** : المعتمد على البيانات التي يتم جمعها من استبيان الخدمات الالكترونية الذي تجريه إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة،

---

[1] - مراد عرعار، سامية خليفي، "مؤشرات قياس الحكومة الالكترونية-دراسة حالة الجزائر-"، **مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية -الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، (نوفمبر 2021)، ص 57، 58.

[2] - أحمد بن عدة، محمد لكحل، عمر ولد عابد، " الحكومة الالكترونية في الجزائر- التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية-"، **مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة**، المجلد 07، العدد 01، (مارس 2022)، ص 590، 591.

[3] - *ICTlogy*, "Telecommunication Infrastructure Index," https://2h.ae/uPVH , accessed June 4, 2025, 18:27.

[4]- *World Bank*, "Human Capital Project," https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital, accessed June 4, 2025, 19:44.

بهدف تقييم الحضور الوطني، وذلك بقياس مدى توافر الخدمات والمحتوى عبر الانترنيت للدول الأعضاء.

2- طريقة حساب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية[1]:

(مؤشر خدمة الإنترنت 0.34 × OSI) + (مؤشر البنية التحتية 0.33 × TII)+ (مؤشر رأس المال البشري 0.33 × HCI)

حيث تكون قيمة المؤشر EGDI في تصنيف من إحدى المجموعات الأربعة التالية[2]:

- ✓ عالي جدا (أكثر من 0.75)
- ✓ عالي (من 0.5 إلى 0.75)
- ✓ متوسط (من 0.25 إلى 0.5)
- ✓ منخفض (أقل من 0.25)

ثانيا: تقييم الجز ائر من خلال مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI):

1- تطور مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية[3]:

الجدول 02: تطور مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية في الجز ائر (2020-2024)

السنة	2020	2022	2024
قيمة المؤشر	0.51730	0.56110	0.59556
الترتيب العالمي	120	112	116
المتوسط العالمي	0.6		

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: تقارير الأمم المتحدة لسنوات 2020، 2022، 2024، بتصرف)

يتضح من خلال الجدول (02) أن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر (EGDI) بين عامي 2020 و2024 قد شهد تحسنا تدريجيا من حيث القيمة الرقمية، حيث انتقل من 0.517 في سنة 2020[4] إلى 0.595 في سنة 2024 [5]بزيادة تقدر بـ 0.07826.

رغم أن هذا التحسن يظهر توجها نحو تعزيز البنية الرقمية وتوسيع الخدمات الإلكترونية، إلا أن وتيرته تظل بطيئة مقارنة بالتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التحول الرقمي، وخاصة لدى

[1] - أحمد بن عدة ، محمد لكحل، عمر ولد عابد، ***مرجع سابق***، ص 591.

[2] - مراد عرعار، سامية خليفي، ***مرجع سابق***، ص 58.

[3] - United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Knowledgebase https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria, accessed March 20, 2025, 16:55.

[4] - United Nations, "E-Government Development Index 2020," accessed March 19, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2020.

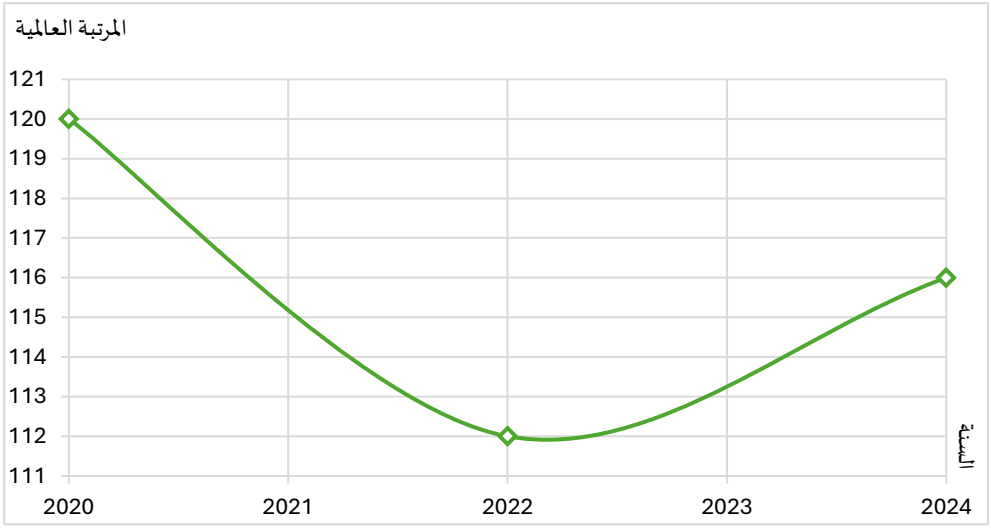
[5] - United Nations, "E-Government Development Index 2024," accessed April 19, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024.

دول نامية استطاعت تحقيق قفزات نوعية في نفس الفترة. من الجدير بالذكر أن الجزائر بقيت ضمن فئة "عالي" دون أن تتمكن من تجاوز عتبة 0.6 والانتقال إلى فئة "عالي جدا"، كما أن متوسطها ظل أقل من المتوسط العالمي المسجل في 2024، مما يعكس محدودية تأثير الجهود المبذولة حتى الآن.

في المقابل، لم يواكب التقدم الكمي في المؤشر تطورا في الترتيب العالمي، حيث انتقلت الجزائر من المرتبة 120 سنة 2020 إلى 112 في 2022، ثم تراجعت إلى 116 في 2024. هذا التذبذب لا يفسر إلا بضعف تنافسية النمو الرقمي الجزائري مقارنة ببقية الدول التي تمكنت من التقدم بخطى أسرع، وهو ما يشير إلى أن الجزائر لا تزال تعتمد على مقاربات كلاسيكية تفتقر إلى الاستدامة والفعالية في تنفيذ سياسات التحول الرقمي.

2- ترتيب الجز ائر العالمي حسب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية[1]:

الشكل 02: موقع الجز ائر في التصنيف العالمي لمؤشر تنمية الحكومة الالكترونية



المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: تقارير الأمم المتحدة لسنوات 2020، 2022، 2024، بتصرف)

يعرض الشكل (02) منحنى بياني لتطور مرتبة الجزائر في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) عالميا خلال الفترة 2020 - 2024.

نلاحظ من خلال المنحنى أن الجزائر احتلت المرتبة 120 عالميا سنة 2020، ثم حققت تحسنا نسبيا في سنة 2022 بالوصول إلى المرتبة 112، قبل أن تتراجع مجددا إلى المرتبة 116 في عام 2024.

رغم ما تشير إليه البيانات من تحسن نسبي في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية سنة 2022، إلا أن هذا التقدم جاء ضمن الظرف الاستثنائي الذي فرضته جائحة كوفيد-19، والتي دفعت العديد من الحكومات، بما في ذلك الجزائر، إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي كخيار اضطراري لضمان استمرارية الخدمات العمومية.

[1] - United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Knowledgebase, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center, accessed April 19, 2025,15:15 .

غير أن هذا الزخم الرقمي لم يكن مستدامًا، وهو ما تعكسه الرتبة المتراجعة مجددًا في سنة 2024، مما يدل على أن الكثير من المبادرات الرقمية خلال الجائحة كانت ردود فعل ظرفية وليست نابعة من رؤية استراتيجية طويلة المدى .فبعد انتهاء الأزمة الصحية، عادت وتيرة الإصلاح الرقمي إلى البطء.

هذا التغير يبرز خللا واضحا في استدامة جهود التحول الرقمي. فالتحسن المسجل في 2022 لم يترجم إلى مسار تصاعدي مستمر، بل تلاه تراجع يعكس محدودية الإصلاحات الرقمية أو ضعف فعالية السياسات المعتمدة. قد يعزى هذا التراجع إلى عدة عوامل، منها غياب رؤية استراتيجية واضحة، بطء وتيرة تنفيذ المشاريع الرقمية، أو حتى مشكلات في التنسيق بين الهيئات الحكومية المختلفة.

3- تطور ترتيب الجز ائر في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية في التصنيف الأفريقي والمغاربي:

الجدول 03: موقع الجز ائر في التصنيف الأفريقي والمغاربي لمؤشر تنمية الحكومة الالكترونية

السنة	الترتيب التنافسي الأفريقي	الترتيب التنافسي المغاربي
2020	13	03
2022	09	03
2024	13	03

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: تقارير الأمم المتحدة لسنوات 2020، 2022، 2024، بتصرف)

يظهر الجدول (03) ترتيب الجزائر حسب تقارير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة للأعوام 2020، 2022، و2024، على مستويين: الإفريقي، والمغاربي.

على المستوى الأفريقي، احتلت الجزائر المرتبة 13 في عام 2020، وتقدمت إلى المرتبة 9 في عام 2022[1]، مما يعد إنجازا نسبيا يدل على تحسن في مؤشرات الحكومة الإلكترونية مقارنة ببقية الدول الإفريقية. إلا أن هذا التحسن لم يحافظ عليه، حيث عادت الجزائر إلى المرتبة 13 سنة 2024[2]، وهو مؤشر على أن المنافسة داخل القارة أصبحت أكثر شدة مع تقدم دول أخرى مثل: السيشل، المغرب، جنوب إفريقيا، ومصر، بينما الجزائر لم تستطع تثبيت مكانتها ضمن المراتب العشر الأولى في إفريقيا، ما يدل على غياب الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى.

أما على المستوى المغاربي، فقد حافظت الجزائر على المرتبة الثالثة طيلة الفترة بين 2020 و2024 دون أي تغيير[3]. هذا الثبات يعكس واقعا مزدوجا، فمن جهة يظهر أن الجزائر تحافظ على مستواها مقارنة

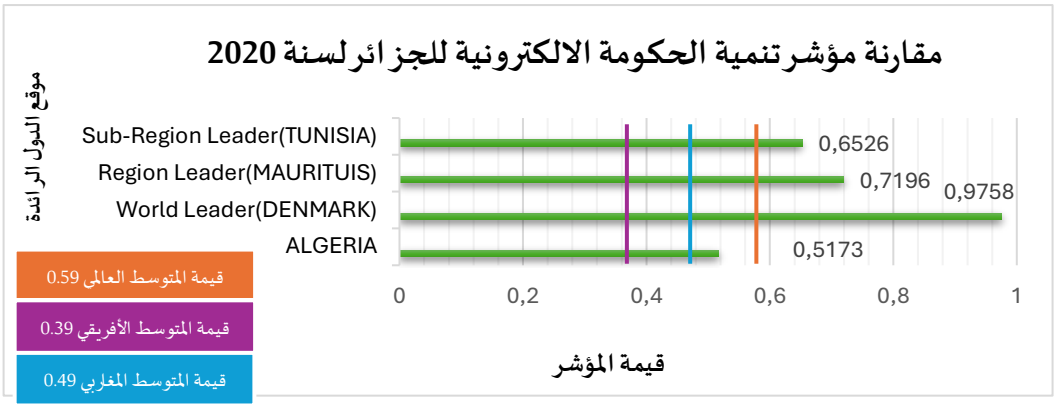
[1] - United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Data Region, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Region-Information, accessed April 20, 2025, 12:12.

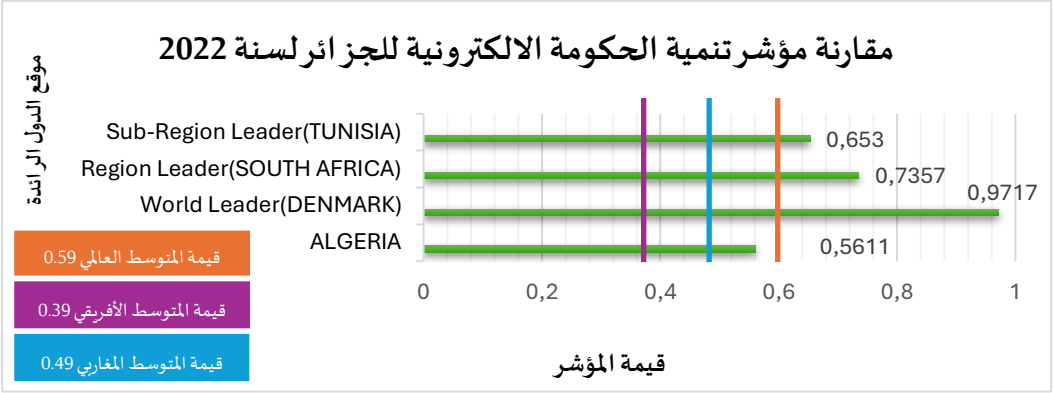
[2] - الأمم المتحدة، قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، تقرير مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية لسنة 2024، ص 96.

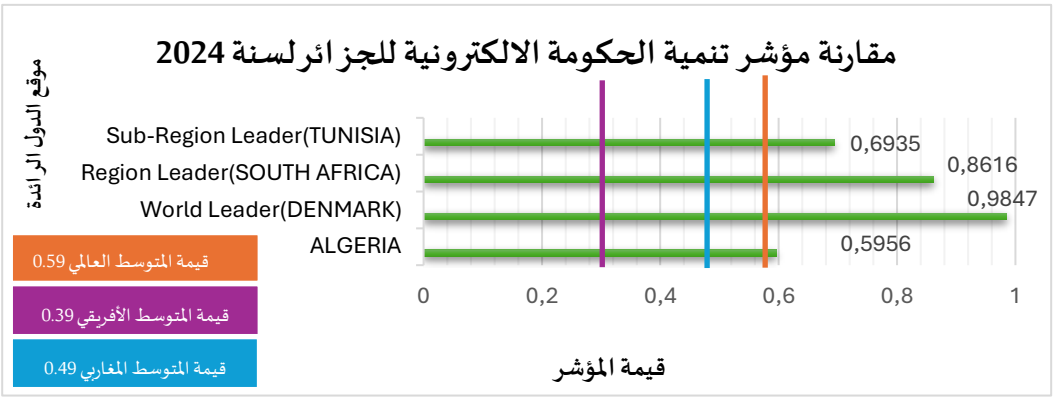
[3] - lbid., https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Region-Information.

بجيرانها، ومن جهة أخرى يكشف عن قصور في التقدم النوعي الذي يمكن أن يسمح لها بتجاوز دول مثل المغرب وتونس، المعروفين بتقدمهم النسبي في مجال التحول الرقمي.

4- مقارنة مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية للجزائر مع القيادات الرائدة(2020-2024)[1] :







المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: موقع الأمم المتحدة، بوابة المعرفة للحكومة الالكترونية، بتصرف)

[1] - United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Data Center, accessed April 20, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries.

تعكس الرسوم البيانية المعروضة في الأعلى تطور مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2020 و2024، مقارنة بعدد من الدول المرجعية على المستويات الإقليمية والعالمية.

ومن خلالها، نلاحظ أن الجزائر سجلت ارتفاعا تدريجيا في قيمة المؤشر، من 0.5173 سنة 2020 إلى 0.5956 سنة 2024. إلا أن هذه الزيادة على أهميتها، تبقى دون المستوى المطلوب في ظل التحولات السريعة التي يعرفها العالم في مجال الرقمنة. فالفارق الزمني بين هذه القيم لا يعكس قفزة نوعية، بل يظهر وتيرة تطور بطيئة نسبيا تعكس محدودية التقدم على مستوى تعميم الخدمات الرقمية، وتسهيل الوصول إليها، وتحسين أداء الحكومة الالكترونية.

تشير المقارنات إلى وجود فجوة واضحة بين الجزائر والدول الرائدة على المستويات العالمية (مثل الدنمارك)، والإقليمية (جنوب إفريقيا)، والمغاربية (تونس)، فبالرغم من الجهود المبذولة، لم تتمكن الجزائر من تقليص هذه الفجوة خلال السنوات المدروسة، وهو ما يمكن ارجاعه إلى غياب استراتيجية رقمية متكاملة طويلة المدى.

من اللافت أن تونس رغم مواردها المحدودة، حافظت على مركز ريادي ضمن دول شمال إفريقيا، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة النموذج الجزائري في بناء منظومة رقمية فعالة.

تظهر البيانات أن الجزائر تفوقت على المتوسط الأفريقي في جميع السنوات، وهو أمر إيجابي، إلا أنها بقيت دون المتوسط العالمي ودون المتوسط المغاربي في معظم الفترات. هذا الوضع يدعو إلى التساؤل حول مدى نجاعة الاستراتيجيات الرقمية المعتمدة، وحجم التفاعل بين المؤسسات العمومية والمواطنين.

5- تطور المؤشرات الفرعية للحكومة الالكترونية:

الجدول 04: تطور المؤشرات الفرعية للحكومة الالكترونية

السنة	مؤشر الخدمة عبر الإنترنت	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	مؤشر رأس المال البشري
2020	0.27650	0.57870	0.69660
2022	0.37430	0.61330	0.69560
2024	0.33200	0.81290	0.64179

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: موقع الأمم المتحدة، بو ابة المعرفة للحكومة الالكترونية، بتصرف)

شهد **مؤشر الخدمة عبر الإنترنت** تحسنا بين 2020 و2022 (من 0.27650 إلى 0.37430) ، مما يدل على جهود في إطلاق بوابات إلكترونية وخدمات رقمية، لكن الانخفاض في 2024 إلى 0.33200 [1] يطرح تساؤلات حول استمرارية هذه الخدمات ومدى استخدامها الفعلي. هذا الاضطراب لا يفهم فقط من زاوية تقنية، بل يرتبط ارتباطا وثيقا بضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسات العمومية، فتغلغل الذهنية التقليدية والخوف من فقدان السيطرة أو الوظائف يُولّد ترددًا في تبني الحلول التكنولوجية، ما ينعكس سلبا على فعالية السياسات الرقمية وعلى استدامة التقدّم المحقق أين لا تزال العديد من الإدارات تتعامل مع الرقمنة كخيار إضافي وليس كمسار تحولي جذري وحتمية تفرضها البيئة الخارجية.

عدم ترسيخ الممارسات الرقمية اليومية في العمل الإداري يجعل من الخدمات الإلكترونية مبادرات معزولة، غير مدمجة وظيفيا في البنية التشغيلية.

التطور اللافت **لمؤشر البنية التحتية للاتصالات** من 0.57870 إلى 0.81290 [2] خلال أربع سنوات يعكس استثمارات معتبرة في تحسين تغطية الإنترنت، شبكات الهاتف المحمول، والتقنيات الأساسية. لكن السؤال الحقيقي هو: هل المجتمع الجزائري مستعد فعليا لاستغلال هذه البنية؟ فالثقافة الرقمية على مستوى الأفراد ما زالت غير متجذرة بالشكل الكافي، خصوصا خارج المدن الكبرى. فضعف الوعي بالمبادرات الرقمية المقدمة، مؤشر على أن المنظومة الثقافية لم تواكب بعد تطور البنية التحتية.

يعكس الانخفاض الذي شهده **مؤشر رأس المال البشري** من 0.69660 سنة 2020 إلى 0.64179 في 2024 مشكلة أعمق من مجرد تعليم أو تكوين، وهو دلالة على غياب سياسة وطنية فعالة لتعزيز الثقافة الرقمية عبر جميع مستويات التعليم والتكوين المهني. رأس المال البشري هو الذي يصنع الفارق بين مجرد "رقمنة شكلية" وتحول رقمي فعلي. ما نلاحظه هو أن القدرات الرقمية للمواطن العادي والموظف العمومي لا تتطور بنفس وتيرة البنية التحتية، ما يؤدي إلى فجوة بين الإمكانات التقنية المتاحة وواقع الاستخدام.

في هذا السياق، كشفت جائحة كوفيد-19 عن أن الرقمنة لا تكفي وحدها بدون مهارات بشرية مرافقة. فرغم أن الأزمة الصحية دفعت إلى تسريع استخدام التكنولوجيا لضمان استمرارية الخدمات، إلا أن هذا التقدم كان مؤقتًا، لأنه لم يتم دعمُه بتكوين حقيقي في المهارات الرقمية، سواء في قطاع التعليم أو في الإدارة. وبعد انتهاء الجائحة، تراجع الأداء من جديد، مما يُظهر أن الجزائر تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى لتكوين رأس مال بشري قادر على مواكبة التحول الرقمي وتحقيق استمراريته.

[1] - United Nations, “E-Government Development Index,” United Nations E-Government Data Centerhttps://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024#data-tab-egdi-components, accessed April 20, 2025,19:14 .

[2] - United Nations, “E-Government Development Index,” United Nations E-Government Data Centerhttps://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024#data-tab-egdi-components, accessed April 20, 2025, 20:20.

المطلب الثاني: تحليل وضعية الجز ائر في مؤشر المشاركة الالكترونية:

يُعد مؤشر المشاركة الإلكترونية أداة مهمة لقياس مدى تفاعل الحكومات مع المواطنين عبر الوسائط الرقمية، خاصة في مجالات تقديم المعلومات، التشاور، وصنع القرار. ويتيح تحليل وضعية الجزائر في هذا المؤشر فهم مستوى انخراطها في إشراك المواطنين رقمياً ضمن مسار السياسات العامة.

أولا: التعريف والمنهجية:

1- **مؤشر المشاركة الإلكترونية(E-Participation Index – EPI) :**

يمكن قياس مستوى تطور الحكومة الإلكترونية أيضا من خلال مؤشر تكميلي حددته الأمم المتحدة يعرف بـ **مؤشر المشاركة الإلكترونية(EPI)** ، وهو يقيس مدى إشراك المواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السياسة، وصنع القرار، وتصميم الخدمة وتقديمها، بهدف جعل هذه العمليات تشاركية، شاملة ومتداولة[1]. ويبرز هذا المؤشر العلاقة الوثيقة بين **الثقافة الرقمية** وبين **المشاركة الإلكترونية**، حيث إن توفر الوعي الرقمي، والمهارات الرقمية الأساسية، والثقة في الفضاء الإلكتروني، يشكل شرطا أساسيا لضمان فعالية المشاركة الإلكترونية في مراحلها الثلاث[2]:

- **مشاركة المعلومات الإلكترونية:(e-information)**

استخدام الخدمات الإلكترونية لتيسير تقديم المعلومات للمواطنين.

- **الاستشارات الإلكترونية:(e-consultation)**

إشراك المواطنين في المناقشات حول السياسات والخدمات العامة.

- **صنع القرار الإلكتروني:(e-decision-making)**

التعاون مع المواطنين في عملية صنع القرار.

يشكل **مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI)** أداة لقياس مدى تفعيل **المواطنة الرقمية***، حيث يعتمد على مدى إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار العام عبر الوسائط الرقمية. يتضمن المؤشر ثلاث مراحل مترابطة: تقديم المعلومات(e-information) ، والتشاور الإلكتروني(e-consultation) ، وصولًا إلى صنع القرار المشترك .(e-decision-making) وتتطلب هذه المراحل من المواطن امتلاك مقومات المواطنة الرقمية من حيث الكفاءة التكنولوجية، والوعي بحقوقه الرقمية، والقدرة على تقييم المعلومات والمساهمة البناءة. وبالتالي، فإن فعالية مؤشر المشاركة الإلكترونية تعكس مدى نضج المواطنة الرقمية داخل المجتمع، وهو ما يضع الثقافة الرقمية في صلب أي استراتيجية للتحول الرقمي الناجح.

---

[1] - وردة عويسي ، فاطمة حفيظ ، شهرزاد زغيب ، "تطور تنمية الحكومة والمشاركة الالكترونية في الجزائر وفقا لمؤشر الأمم المتحدة (egdi) للفترة (2008-2020) -دراسة تحليلية-"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 10، العدد 03،(سبتمبر 2022)، ص 168.

[2] - مراد عرعار، سامية خليفي، ***مرجع سابق***، ص 59.

*** المواطنة الرقمية: المواطنة الرقمية هي ممارسة الحقوق والواجبات في الفضاء الرقمي بشكل واعٍ ومسؤول باستخدام التكنولوجيا والإنترنت للمشاركة في الحياة العامة.**

ثانيا: تقييم الجز ائر من خلال مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI):

1- تطور المؤشر:

الجدول 05: تطور مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI)

السنة	2020	2022	2024
قيمة المؤشر	0.15480	0.22730	0.05480
الترتيب العالمي	183	148	187

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: موقع الأمم المتحدة، بو ابة المعرفة للحكومة الالكترونية، بتصرف)

يعكس الجدول(05) تطور مؤشر المشاركة الإلكترونية (E-Participation Index) في الجزائر على مدى ثلاث سنوات (2020، 2022، 2024)، ويبين التغيرات التي طرأت على كل من قيمة المؤشر والترتيب العالمي للدولة.

في سنة 2020 [1]، بلغت قيمة المؤشر 0.15480، وهو ما وضع الجزائر في المرتبة 183 عالميا، دلالة على انطلاقة محتشمة في مجال إشراك المواطن في الفعل العمومي الرقمي.

شهدت سنة 2022 [2] تحسنا ملحوظا، إذ ارتفعت قيمة المؤشر إلى 0.22730، وقفز ترتيب الجزائر إلى المرتبة 148، ما قد يعكس جهودا محدودة لتعزيز قنوات التفاعل الرقمي بين الدولة والمواطن.

إلا أن سنة 2024 [3] سجلت تراجعا كبيرا في قيمة المؤشر إلى 0.05480، مرفوق بانحدار حاد في الترتيب إلى المرتبة 187، وهو ما يشير إلى ضعف استمرارية تلك المبادرات أو غياب إطار مؤسساتي يعزز المشاركة الرقمية بشكل مستدام.

هذا التذبذب في الأداء لا يعكس فقط تفاوتا في مدى تفعيل أدوات المشاركة الإلكترونية، بل يكشف أيضا عن تحديات أعمق تتعلق ببنية الثقافة الرقمية في الجزائر. رغم بعض المبادرات الرقمية التي قد تكون أطلقت في فترات معينة، إلا أن غياب الرؤية الاستراتيجية والتكامل المؤسسي في التعامل مع الرقمنة أدى إلى تراجع مؤشر المشاركة الإلكترونية. وهذا يدل على أن التحول الرقمي، في سياقه الحالي، ما زال يفهم في الغالب على أنه مجرد رقمنة للإجراءات الإدارية، وليس كأداة لتعزيز الحوكمة التشاركية.

[1] - United Nations, "E-Participation Index2020," United Nations E-Government Data Center, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2020, accessed April 25, 2025, 19:12.

[2] - United Nations, "E-Participation Index2022," United Nations E-Government Data, Centerhttps://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2022 , accessed April 26, 2025, 19:36.

[3] - United Nations, "E-Participation Index2024," United Nations E-Government Data Center, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024, accessed April 26, 2025, 20:20.

إن الانخراط الفعلي للمواطن في الفعل العمومي الرقمي يتطلب أكثر من مجرد توفير منصات إلكترونية، بل يتطلب نشر ثقافة رقمية قائمة على الشفافية، الحوار، وثقة المواطن في المؤسسات، فانخفاض مؤشر المشاركة الإلكترونية قد يكون نتيجة مباشرة لضعف الوعي المجتمعي بأهمية هذه الأدوات، وغياب الثقة في أن المشاركة الرقمية تؤدي إلى تأثير فعلي.

إن غياب منظومة متكاملة لتأهيل المواطن وتمكينه من استخدام أدوات المشاركة الإلكترونية يشكل عائقا حقيقيا أمام تطور هذا المؤشر. ويستدعي ذلك إدراج البعد الرقمي التشاركي في المنظومة التربوية، والإعلام، والتكوين المهني، من أجل ترسيخ ثقافة المشاركة الالكترونية في العصر الرقمي.

المطلب الثالث: موقع الجز ائر في مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI):

يُعدّ مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI) أداةً دولية لقياس مدى استعداد الدول للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية .ويتيح هذا المؤشر تقييم موقع الجزائر في البيئة الرقمية العالمية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التكنولوجيا، الأفراد، الحوكمة، والتأثير.

أولا: التعريف والمنهجية:

1- مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI):

هو مؤشر يقيس مدى استعداد الدول للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرتكز هذا على أربعة أبعاد رئيسية، تشمل: التكنولوجيا، الأفراد، الحوكمة، والتأثير.

كل بعد من هذه الأبعاد يتفرع إلى ثلاث ركائز تفصيلية، تمثل الجوانب الأساسية التي تسهم في تشكيل المشهد الرقمي للدولة[1].

2- المؤشرات الرئيسية لدراسة مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI):

أ. بعد التكنولوجيا(Technology) : يركز هذا البعد على مدى توفر البنية التحتية الرقمية في الدولة، ويشمل ثلاث ركائز[2]:

- الوصول إلى التكنولوجيا :(Access) مدى توافر شبكات الإنترنت، خدمات الجيل الرابع والخامس، والألياف البصرية، إضافة إلى كفاءة تغطية الشبكات.
- المحتوى :(Content) يقيّم مدى توافر المحتوى الرقمي المحلي وجودته، بما في ذلك الخدمات الإلكترونية والمواقع الحكومية.

[1] - سمية بلغنو ، رميساء نجاة مواسيم ، "البنية التحتية الرقمية ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر خلال الفترة (2019 _ 2022)"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 20، العدد 34، (مارس 2022)، ص 121.

[2] - ***المرجع نفسه***، ص 122.

- التقنيات المستقبلية :(Future Technologies) يعنى باستعداد الدولة لتبني تقنيات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأنترنت الأشياء.

ب. بعد الأفراد: يقيم هذا البعد القدرات البشرية في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، ويتضمن ثلاث فئات[1]:

- الأفراد :(Individuals) يقيس مستوى الثقافة الرقمية والمهارات التقنية لدى المواطنين.
- الأعمال :(Businesses) يعنى بمدى توظيف المؤسسات التكنولوجيات الرقمية في نشاطها اليومي.
- الحكومة :(Government) يقيم استخدام الحكومة للتكنولوجيا في تقديم الخدمات وتحسين الأداء الإداري.

ج. بعد الحوكمة : يركز على البيئة التنظيمية والقانونية التي تدعم التحول الرقمي[2]:

1- الثقة(Trust): يشمل أمن البيانات، حماية الخصوصية، ومستوى الثقة في المعاملات الإلكترونية.
2- القوانين والأنظمة (Regulation) : مدى توفر تشريعات تدعم الاقتصاد الرقمي، والابتكار، والتجارة الإلكترونية.
3- الشمول (Inclusion) : يقيس مدى شمولية السياسات الرقمية لكافة الفئات الاجتماعية والمناطق الجغرافية.

د. بعد التأثير: يحلل النتائج المترتبة عن استخدام التكنولوجيا، ويتضمن[3]:

- التأثير الاقتصادي(Economy) : مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي وزيادة الإنتاجية.
- جودة الحياة (Quality of Life) : يقيس الأثر الإيجابي للتكنولوجيا على الصحة، التعليم، والخدمات العامة.
- أهداف التنمية المستدامة (SDGs): مدى استخدام التكنولوجيا في دعم وتحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة.

---

[1] - وحيدة بوفدح بديسي ، "واقع التحول الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية،" مداخلة مقدمة ضمن ***الملتقى الوطني: النسق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر***، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون – تيارت، 24 أكتوبر 2023، ص 11.

[2] - ***المرجع نفسه***، ص 12.

[3] ***المرجع نفسه***، ص 13.

ثانيا: موقع الجز ائر في مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI)

1- تطور المؤشر:

الجدول 06: تطور مؤشر الجاهزية الشبكية في الجز ائر (2022-2024)

السنة	2022	2023	2024
قيمة المؤشر	39.48	37.52	39.24
الترتيب العالمي	100	103	100

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: تقارير مؤشر الجاهزية الشبكيةNRI ، الجز ائر لسنوات 2022، 2023، 2024، https://networkreadinessindex.org/country/algeria/)

يتضح من خلال الجدول رقم (06) الذي يعرض تطور مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI) في الجزائر خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022، 2023، 2024)، أن أداء الجزائر في هذا المجال اتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، سواء من حيث القيمة المسجلة للمؤشر أو من حيث الترتيب العالمي.

ففي سنة 2022، سجلت الجزائر قيمة بلغت 39.48 نقطة، واحتلت المرتبة 100 عالميا، وهو ما يعكس آنذاك مستوى متوسط نسبيا من حيث البنية الشبكية والقدرات الرقمية. غير أن سنة 2023 شهدت تراجعا ملحوظا، حيث انخفضت قيمة المؤشر إلى 37.52 نقطة وتدهور الترتيب إلى 103، مما يدل على تحديات واضحة في المحافظة على وتيرة التطور، خاصة في ظل التغيرات التقنية العالمية المتسارعة.

أما في سنة 2024، فقد عادت الجزائر إلى المرتبة 100 بقيمة 39.24 نقطة، أي بزيادة طفيفة مقارنة بسنة 2023، لكنها لم تبلغ القيمة المسجلة سنة 2022. وهذا يعكس نوعا من التحسن النسبي، دون أن يصل إلى مستوى يبرهن على قفزة نوعية أو تحول رقمي فعال.

يوضح هذا التذبذب في أداء الجزائر على مستوى مؤشر الجاهزية الشبكية مدى هشاشة البنية الرقمية وغياب مقاربة استراتيجية مستدامة لتعزيز التحول الرقمي. رغم الجهود المبذولة في مجال البنية التحتية (كالانتشار المتزايد للألياف البصرية والجيل الرابع)، إلا أن ضعف الثقافة الرقمية لدى المواطنين والمؤسسات يبقى عائقا كبيرا أمام فعالية هذا التحول. فتوفر التكنولوجيا لا يعني بالضرورة الاستخدام الأمثل لها، ما لم يرافق ذلك وعي رقمي ومهارات مناسبة.

2- مقارنة تطور الأبعاد الأساسية لمؤشر الجاهزية الشبكية في الجزائر 2022-2024:

الشكل 04: مقارنة تطور الأبعاد الأساسية لمؤشر الجاهزية الشبكية في الجزائر 2022-2024

المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: تقارير مؤشر الجاهزية الشبكيةNRI ، الجزائر لسنوات 2022، 2023، 2024، https://networkreadinessindex.org/country/algeria/)

يمثل الشكل (04) رسم بياني لتطور الأبعاد الأساسية لمؤشر الجاهزية الشبكية في الجزائر خلال الفترة من 2022 إلى 2024، ويظهر الشكل تذبذب في جميع الأبعاد الأربعة: التكنولوجيا، الأفراد، الحوكمة، والتأثير.

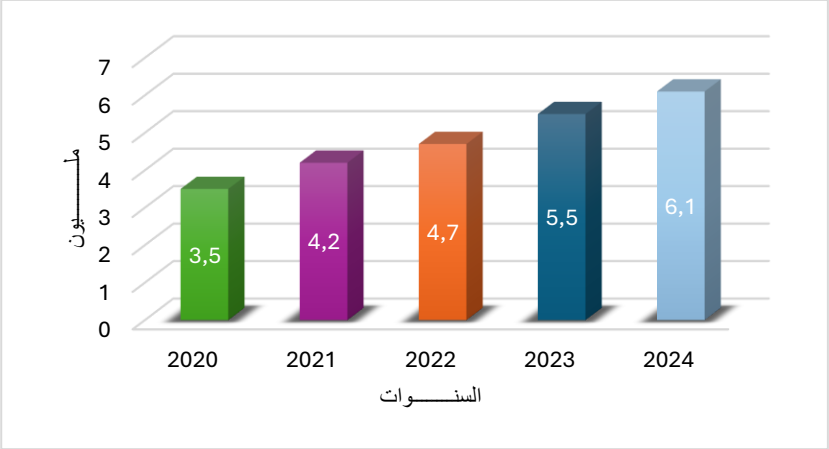
ويلاحظ من خلال الرسم أن بعد التأثير كان الأعلى في سنة 2022، مما يعكس تركيز الجزائر آنذاك على مخرجات التحول الرقمي أكثر من مدخلاته أين عرفت الجزائر في هذه الفترة إطلاق العديد من المنصات والبوابات الرقمية.

في سنة 2023، عرفت أغلب الأبعاد تراجعا مقارنة بالسنة التي سبقتها، خاصة في بعد التكنولوجيا، ما يمكن أن يدل على بطء في وتيرة الاستثمار في البنى التحتية الرقمية أو تعثر في بعض المشاريع التقنية، وهو ما قد يرتبط بالتغير المؤسساتي الذي طرأ بإلغاء وزارة الرقمنة والاحصائيات واستبدالها بالمحافظة السامية للرقمنة التابعة لرئاسة الجمهورية.

أما في سنة 2024، فقد شهدت الجزائر تحسنا في كل المؤشرات بشكل متقارب، بقيادة المحافظة السامية للرقمنة. وبرز ذلك بوضوح في بعد التكنولوجيا الذي سجل تحسنا مقارنة بسنة 2023، وهو ما يدل على جهود ملموسة لتعزيز الرقمنة، سواء على مستوى السياسات أو المبادرات المؤسساتية.

3- تطور عدد الأسر الموصولة بالأنترنت الثابت (2022-2024):

الشكل 05: تطور عدد الأسر الموصولة بالإنترنت الثابت

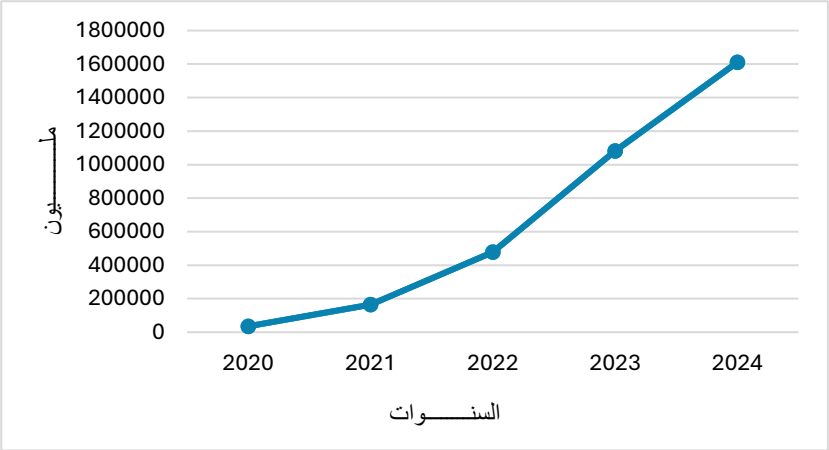


المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: الإحصائيات المدرجة في موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، https://www.mpt.gov.dz/ .)

يظهر الشكل (05) تطورا تدريجيا في عدد الأسر الجزائرية المتصلة بالإنترنت الثابت خلال خمس سنوات، حيث ارتفع العدد من 3.5 مليون أسرة في سنة 2020 إلى 6.1 مليون أسرة في سنة 2024. هذا النمو يعكس مجهودات الدولة في تعميم الإنترنت الثابت وتحسين التغطية.

4- تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية إلى غاية المنزل FTTH:

الشكل 06: تطور عدد الأسر الموصولة بشبكة الألياف البصرية إلى غاية المنزل FTTH



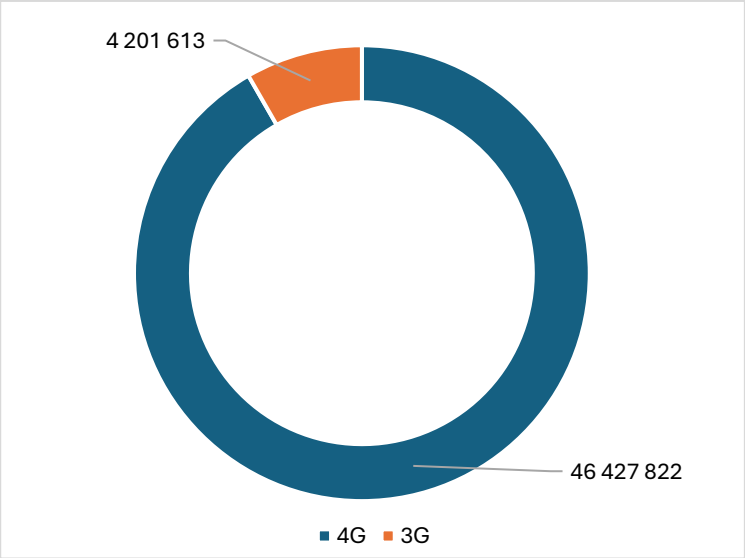
المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: الإحصائيات المدرجة في موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، https://www.mpt.gov.dz/)

يبرز الشكل البياني (07) تصاعدا واضحا في عدد الأسر الجزائرية المتصلة بشبكة الألياف البصرية FTTHبين سنتي 2020 و2024، حيث قفز العدد من أقل من 100 ألف أسرة إلى ما يقارب 1.7 مليون أسرة في سنة 2024. يظهر هذا التزايد السريع تطورا ملحوظا في جودة البنية التحتية الرقمية، خصوصا من حيث

توفير الإنترنت عالي التدفق وهو ما يعكس التزام الدولة الجزائرية بتطوير خدمات الإنترنت الثابت ذات الجودة العالية. (2 مليون أسرة مزودة بالألياف البصرية حسب آخر الاحصائيات لسنة 2025).

5- تطور المشتركين النشيطين لأنترنت الهاتف النقال:

الشكل 07: عدد المشتركين النشيطين في 3G و4G لسنة 2024



المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: الجمهورية الجز ائرية الديمقراطية الشعبية، سلطة ضبط البريد والاتصالات، تقرير مرصد سوق الانترنت في الجز ائر 2024، ص 04.)

يوضح الشكل الدائري عدد المشتركين النشيطين في خدمات الإنترنت عبر الهاتف النقال في الجزائر لسنة 2024، حيث بلغ عددهم الإجمالي حوالي 50.6 مليون مشترك، منهم 46.4 مليون يستعملون شبكة الجيل الرابع (G4)، وقرابة 4.2 مليون مشترك فقط يعتمدون على شبكة الجيل الثالث (G3).

رغم أن الشكل يظهر تفوقا كبيرا لشبكة الجيل الرابع 4 Gعلى شبكة الجيل الثالث 3 Gمن حيث عدد المشتركين، إلا أن غياب أي إشارة إلى شبكة الجيل الخامس (5G) يعد نقطة ضعف، خاصة في ظل التحول العالمي نحو هذه التقنية.

المبحث الثالث: تحديات وفرص الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في الجز ائر على ضوء تحليل SWOT:

إن تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في الجزائر، يتطلب الوقوف عند واقع السياسات والمبادرات الرقمية، ومحاولة فهم نقاط قوتها وضعفها، والفرص التي يمكن استثمارها، إلى جانب التحديات التي قد تعيق هذا المسار.

وعليه من خلال هذا المبحث، سنحاول تقديم قراءة تحليلية باستخدام **أداة تحليلSWOT** ، وذلك للوقوف على أهم عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات.

المطلب الأول: نقاط القوة والضعف في السياسات والمبادرات الرقمية الجز ائرية:

يُعدّ تقييم نقاط القوة والضعف في السياسات والمبادرات الرقمية الجزائرية خطوة أساسية لفهم مدى تقدم البلاد في مسار التحول الرقمي .يسلط هذا المطلب الضوء على الإنجازات المحققة والتحديات القائمة، مما يساعد على تحديد المجالات التي تتطلب تعزيزًا أو إصلاحًا لضمان نجاح الاستراتيجية الرقمية الوطنية.

أولا: أبرز نقاط القوة في مسار التحول الرقمي الجز ائري (2020-2024) :

1- وجود إرادة سياسية عليا للتغيير:

وهو ما تجلى في تصريحات رئيس الجمهورية المتكررة التي أكدت على أن الرقمنة "ليست عملية تقنية بحتة، بل هي قناعة راسخة وفي صلب أولويات بناء الجزائر الجديدة"، ودعما لهذا التوجه، تم إنشاء هيئات متخصصة كهيئة المحافظة السامية للرقمنة في عام 2023 للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية ومتابعة تقدم القطاعات.

2- المصادقة على الاستر اتيجية الوطنية للرقمنة:

تعتبر المصادقة على **الاستر اتيجية الوطنية للتحول الرقمي*** حدثا تاريخيا في الجزائر، باعتبارها الأولى من نوعها ، وترتكز على خمسة محاور استراتيجية وهي:

البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات(TIC) ، المورد البشري، التكوين والبحث والتطوير، الحوكمة الرقمية، الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي .

كما ترتكز هذه الاستراتيجية على أساسين هما: الإطار القانوني، التنظيمي والأمن المعلوماتي.

*تم إصدار الاستر اتيجية الوطنية للتحول الرقمي تحت شعار: من أجل جز ائر رقمية 2023. في 12 ماي 2025.

3- إطلاق العديد من المبادرات والخدمات الرقمية:

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة إطلاق العديد من المبادرات والخدمات الرقمية ضمن إستراتيجيتها للتحول الرقمي وتعزيز الحوكمة الإلكترونية. من أبرز هذه المبادرات قانون الرقمنة، الذي يهدف إلى تأطير العمليات الرقمية ووضع إطار تشريعي وتنظيمي يواكب متطلبات العصر الرقمي، مع ضمان حماية البيانات وتنظيم مسؤوليات المتدخلين في المجال الرقمي. كما أطلقت الدولة مشروع الشبكة السيادية، الذي يعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق السيادة الرقمية، من خلال إنشاء بنية تحتية رقمية وطنية مستقلة، تمكن من حماية المعطيات الحساسة وضمان أمن تدفق المعلومات داخل البلاد، وفي نفس السياق، تم وضع المرجع الوطني لحوكمة البيانات، الذي يعد أداة محورية لتنظيم وتسيير البيانات العمومية، ويهدف إلى تحسين جودة المعطيات وتوفيرها بشكل آمن وشفاف للمؤسسات العمومية والخاصة، بما يضمن فعالية اتخاذ القرار. ولتقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات، أنشئت البوابة الحكومية للخدمات العمومية، وهي منصة رقمية موحدة تتيح للمواطنين الولوج إلى مختلف الخدمات الإدارية عن بعد.

ثانيا: نقاط الضعف التي أثرت على مسار التحول الرقمي(2020-2024) :

على الجانب الآخر، لا يزال مسار التحول الرقمي يواجه نقاط ضعف جوهرية، فبالرغم من الإرادة السياسية، تبرز مقاومة التغيير داخل العديد من الإدارات والمؤسسات كعائق كبير، مما يعكس صعوبة تغيير العقليات والممارسات التقليدية الراسخة، وغالبًا ما تعود هذه المقاومة إلى عدم فهم التحول الرقمي بشكل كافٍ، أو إلى الخوف من التجديد وفقدان السيطرة أو الوظائف، وهو ما يستدعي جهودًا موجهة لنشر الوعي وبناء ثقافة رقمية إيجابية داخل القطاع العمومي.

كما أن البنية التحتية التكنولوجية، رغم تطورها، لا تزال تعاني من قصور، خاصة فيما يتعلق بتغطية الإنترنت عالي السرعة والموثوق في جميع المناطق، ولا سيما المناطق الريفية والنائية، مما يكرس الفجوة الرقمية.

ويضاف إلى ذلك النقص الملحوظ في المهارات الرقمية اللازمة لدفع عجلة التحول بفعالية، سواء لدى المواطنين أو الموظفين، مما يستدعي استثمارات ضخمة في برامج التدريب والتأهيل المتخصص.

وتواجه عملية التنفيذ أيضا تحديات تتعلق بالبيروقراطية ونقص التنسيق الفعال بين مختلف القطاعات والهيئات الحكومية، مما قد يؤدي إلى بطء في تحقيق الأهداف وتكامل الأنظمة.

المطلب الثاني: فرص وعوامل الدعم والتمكين في مسار التحول الرقمي:

يُعدّ تحديد فرص وعوامل الدعم والتمكين في مسار التحول الرقمي خطوة حاسمة لتعزيز نجاح الاستراتيجية الوطنية للرقمنة في الجزائر.

تفتح عملية التحول الرقمي في الجزائر آفاقاً واعدة للتنمية الاقتصادية وتنويع الموارد بعيدا عن الاعتماد التقليدي على قطاع المحروقات. فخلال الفترة 2020-2024، بدأت تظهر بوادر نمو في قطاعات جديدة مثل التجارة الإلكترونية، التي شهدت زخما متزايدا خاصة بعد جائحة كوفيد-19، وظهور منصات جزائرية للتسوق عبر الإنترنت.

علاوة على ذلك، توفر الرقمنة إمكانية تحسين جودة الخدمات العمومية بشكل ملموس، فإطلاق منصات مثل "بروغرس" في التعليم العالي لتسجيل الطلبة ومتابعة مسارهم الدراسي، ورقمنة استخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد، وخدمات الدفع الإلكتروني للفواتير، كلها أمثلة واقعية من الفترة 2020-2024 تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتقليل أوقات الانتظار وتوفير الوصول للخدمات على مدار الساعة.

كما تساهم الرقمنة في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة من خلال تتبع المعاملات وتوفير البيانات، مما يساعد في مكافحة الفساد والبيروقراطية، وهو هدف رئيسي للحكومة خلال هذه الفترة.

تمتلك الجزائر طاقة شبابية هائلة، تمثل نسبة كبيرة من السكان، وهي فئة متصلة بالتكنولوجيا ومتقبلة لها، مما يشكل فرصة كبيرة لتسريع تبني الحلول الرقمية. وفي هذا الإطار، يأتي **استحداث المدرسة العليا للذكاء الاصطناعي** كخطوة استراتيجية مهمة لتعزيز القدرات البشرية الوطنية. إذ تهدف هذه المدرسة إلى تأهيل قادة ومختصين في مجالات الذكاء الاصطناعي وتقنيات الإعلام الآلي، لتكون قادرة على قيادة وتوجيه السياسة الرقمية الوطنية بفعالية. هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعزز من إمكانات الجزائر في إدارة التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في عصر المعرفة.

أخيرا، يمكن للتقدم المحرز في التحول الرقمي وتحسين بيئة الأعمال أن يساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، خاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير الابتكار وريادة الأعمال من خلال دعم الشركات الناشئة التي بدأت تظهر بقوة في مجالات التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية والخدمات.

وتستند هذه الفرص إلى عوامل دعم وتمكين مهمة، أبرزها الدعم الحكومي والاستراتيجي المتمثل في الالتزام السياسي المعلن، ووضع استراتيجيات وطنية مثل الاستراتيجية الوطنية للرقمنة التي يجري العمل عليها، وإنشاء هيئات متابعة كالمحافظة السامية للرقمنة. كما أن الاستثمار المستمر في البنية التحتية

للاتصالات، رغم التحديات، يمثل عاملا ممكنا رئيسيا، حيث شهدت الفترة 2020-2024 جهودا لتوسيع شبكات الألياف البصرية وتحسين تغطية الإنترنت المحمول (4G).

المطلب الثالث: تحديات وتهديدات سياسة التحول الرقمي في الجز ائر:

تواجه سياسة التحول الرقمي في الجزائر عدة تحديات وتهديدات تؤثر على سرعتها ونجاحها:

أولا: تحديات البنية التحتية الرقمية:

بالرغم من الفرص الواعدة التي يتيحها مسار التحول الرقمي في الجزائر، إلا أن هذا المسار لا يخلو من تحديات جوهرية ينبغي مواجهتها بجدية لضمان نجاحه واستدامته. فما تزال البنية التحتية الرقمية، على الرغم من الاستثمارات المبذولة، تمثل عائقا حقيقيا، خصوصا فيما يتعلق بتوفير إنترنت عالي السرعة وموثوق في جميع أنحاء البلاد، لا سيما في المناطق النائية والمعزولة. هذه الفجوة الرقمية تسهم في الحد من تكافؤ الفرص بين المواطنين وتقلل من الاستفادة الشاملة من الخدمات الرقمية. فعلى سبيل المثال، في عام 2023، برزت تفاوتات واضحة في سرعة وجودة الإنترنت بين ولايات الشمال والجنوب، مما يعكس خللا يستوجب المعالجة.

إلى جانب ذلك، يعد نقص المهارات الرقمية تحديا لا يقل أهمية، حيث إن الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الحديثة يتطلب وجود كفاءات بشرية مؤهلة في مختلف المستويات. ويتطلب ذلك توجها استراتيجيا نحو تطوير التعليم والتكوين المهني والجامعي، وهو ما بدأت بعض الجامعات الجزائرية الانتباه إليه من خلال إطلاق تخصصات جديدة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.

تمثل البيروقراطية ومقاومة التغيير داخل الإدارات أيضا عقبة حقيقية أمام تسريع وتيرة التحول الرقمي، إذ إن الرقمنة تفرض تغييرا جذريا في طرق العمل ونظم الإجراءات، وهو ما يقابل أحيانا بالتحفظ أو البطء في التنفيذ من قبل بعض الإدارات، ما يؤثر سلبا على التقدم المحقق في هذا المجال.

ولا يمكن إغفال الجانب المالي، إذ أن التحول الرقمي يتطلب استثمارات ضخمة ومستمرة في البنية التحتية، والبرمجيات، والموارد البشرية، وهو ما يمثل عبئا على الدولة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، ويستدعي تعبئة موارد إضافية وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية.

ثانيا: التهديدات الرقمية:

في موازاة هذه التحديات، تبرز تهديدات رقمية محتملة قد تؤثر سلبا على مسار التحول الرقمي، وعلى رأسها الأمن السيبراني. فمع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تزداد مخاطر التعرض لهجمات إلكترونية تستهدف البنى التحتية الحيوية أو تهدف إلى اختراق البيانات. وقد شهدت الجزائر خلال الفترة ما بين 2020

و2024 حوادث إلكترونية استهدفت مواقع حكومية، ما يبرز الحاجة إلى تعزيز القدرات الوطنية في هذا المجال عبر تكوين الكفاءات وتطوير الوسائل التكنولوجية المحلية.

وفي هذا السياق، تبرز شراكة الجزائر مع مجمع "هواوي" الصيني ضمن مشروع السيادة الرقمية كحالة تحمل تهديدا لا تماثليا حيث قد يؤدي الاعتماد على تقنيات وحلول أجنبية بهذا الحجم إلى مخاطر أمنية واستراتيجية، قد تعرّض السيادة الرقمية للبلاد للخطر، خاصة إذا لم تكن هناك قدرة وطنية متقدمة للتحكم الكامل في البنية التحتية الرقمية.

هذا الاعتماد الأجنبي قد يخلق فجوة في الأمن السيبراني ويجعل الجزائر عرضة لتأثيرات خارجية غير متوازنة على صعيد التحكم في البيانات وحمايتها.

بالإضافة إلى ذلك، يهدد التفاوت في الوصول إلى التكنولوجيا والمهارات توسيع الفجوة الرقمية داخل المجتمع، مما يعمق التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية ويؤثر على مبدأ العدالة الرقمية. كما أن جمع كميات هائلة من البيانات وطرق استخدامها يثيران قضايا خصوصية وحماية البيانات الشخصية، وهو ملف لا يزال يحتاج إلى تطوير أطر قانونية صارمة تضمن الاستخدام الآمن والأخلاقي لهذه البيانات.

لذا، لا بد من تكثيف الجهود لدعم البحث العلمي والابتكار المحلي، وتعزيز الشركات الناشئة التكنولوجية الوطنية، بهدف تقليل الاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية وتحقيق أمن رقمي متوازن ومستدام.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل التحليل المعمق لواقع الثقافة الرقمية ومسار التحول الرقمي في الجزائر في الفترة من 2020 إلى 2024، وقد توزع التحليل على ثلاثة مباحث مترابطة.

فالمبحث الأول، درس الإطار التشريعي والمؤسساتي للتحول الرقمي في الجزائر، حيث تم تسليط الضوء على القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة للفضاء الرقمي، بالإضافة إلى الهياكل والمؤسسات الحكومية المكلفة بتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات الرقمية الوطنية، وقد تبين أن الجزائر خطت خطوات أولية في بناء هذا الإطار، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين وتحديث التشريعات لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

أما في المبحث الثاني، فخصص لتقييم موقع الجزائر على الساحة الرقمية الدولية من خلال تحليل أدائها في عدد من المؤشرات العالمية الرئيسية، فمن خلال مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية **(EGDI)**، مؤشر المشاركة الإلكترونية **(EPI)**، ومؤشر الجاهزية الشبكية **(NRI)** تم رسم صورة لأداء الجزائر مقارنة بالدول الأخرى، وأظهر التحليل وجود تذبذب في أداء الجزائر عبر هذه المؤشرات، مما يعكس تقدما في بعض المجالات وتأخرا في مجالات أخرى، ويشير إلى ضرورة بذل جهود إضافية لتحسين البنية التحتية الرقمية، تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية وتعزيز المهارات الرقمية لدى المواطنين.

وفي المبحث الثالث، تم إجراء تحليل **SWOT** معمق لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه مسيرة التحول الرقمي والثقافة الرقمية في الجزائر.

خلص هذا الفصل إلى أن الجزائر تقف عند مفترق طرق في مسيرتها نحو الرقمنة، فعلى الرغم من الجهود المبذولة والإنجازات المحققة، لا يزال الطريق طويلاً ويتطلب رؤية استراتيجية واضحة وتنسيقاً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، إضافة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية ورأس المال البشري، حيث يتوقف تجاوز التحديات الراهنة واغتنام الفرص المتاحة على قدرة الجزائر في بناء ثقافة رقمية حقيقية وشاملة؛ ومن هذا المنطلق، ستتناول الدراسة القادمة حالة المديرية العامة للضرائب كمثال حي يعكس واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الجزائرية، ويسلط الضوء على مدى تأثير الثقافة الرقمية في تعزيز نجاح هذه الاستراتيجية.

الفصل الثالث:
دور الثقافة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المديرية العامة للضرائب

تمهيد:

في سياق السعي إلى فهم العلاقة بين الثقافة الرقمية وفعالية سياسة التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية الجزائرية، يمثل الفصل الثالث من هذه الدراسة الجانب التطبيقي الذي تم من خلاله التركيز على المديرية العامة للضرائب كنموذج مؤسسي بارز، وقد تم اختيار هذه الهيئة لما تمثله من أهمية استراتيجية في المنظومة الاقتصادية والإدارية، إضافة إلى موقعها المحوري في تنفيذ السياسات الرقمية الوطنية.

اعتمد هذا الفصل على مقاربة ميدانية نوعية استخدمت فيها ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات: الملاحظة المباشرة خلال فترة التربص داخل أحد أقسام المديرية، مقابلات غير مقننة مع إطارين إداريين من مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة، وتحليل مجموعة من المعطيات الرقمية الرسمية المقدمة من طرف المؤسسة، وقد أنجزت هذه الدراسة بغرض الكشف عن واقع الثقافة الرقمية داخل المديرية، ومدى انعكاسها على تفعيل مشاريع التحول الرقمي، مع تسليط الضوء على النجاحات المحققة والصعوبات التي لا تزال قائمة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المديرية العامة للضرائب:

يعد فهم طبيعة وهيكلة المديرية العامة للضرائب خطوة أساسية لتقييم جهودها في مجال التحول الرقمي. يتناول هذا المبحث نظرة عامة على هذه الهيئة من خلال التعريف بها، عرض هيكلها التنظيمي، واستعراض أبرز خدماتها الرقمية.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة للضرائب:

تعتبر المديرية العامة للضرائب الجهاز المحوري لتنفيذ السياسة الجبائية في الجزائر، حيث تتولى تنظيم وتحصيل الضرائب وضمان امتثال المكلفين بها. وتسعى من خلال برامج التحديث والرقمنة إلى تعزيز الفعالية والشفافية في المنظومة الضريبية.

أولا: المديرية العامة للضرائب(Direction Générale des Impôts –DGI) :

هي إدارة عمومية جزائرية تابعة لوزارة المالية، وتُعتبر الهيئة المركزية المسؤولة عن تنفيذ السياسة الجبائية للدولة. تم إنشاؤها **بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 يونيو 1990.**[1]

ثانيا: مهام واختصاصات المديرية العامة للضرائب[2]:

- **إعداد وتحديث التشريعات الضريبية:** دراسة واقتراح وصياغة النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالضرائب.
- **إدارة الضرائب والرسوم:** الإشراف على تحديد قيمة الضرائب، تصفيتها، وتحصيلها، بما في ذلك الرسوم شبه الجبائية والموارد الأخرى.
- **تبسيط الإجراءات الضريبية:** تحسين وتسهيل العمليات المرتبطة بتحديد الضرائب، الرقابة عليها، تحصيلها، ومعالجة المنازعات الضريبية.
- **تنفيذ برامج العصرنة:** تطوير الاستراتيجيات الحديثة لضمان تحديث وتطوير النظام الضريبي.
- **تطوير الأنظمة المعلوماتية:** إنشاء وتحديث أنظمة رقمية لتسيير الضرائب، وتحسين قنوات الاتصال والخدمات الإلكترونية.
- **إدارة مشاريع التحول الرقمي:** الإشراف على تنفيذ المشاريع المرجعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

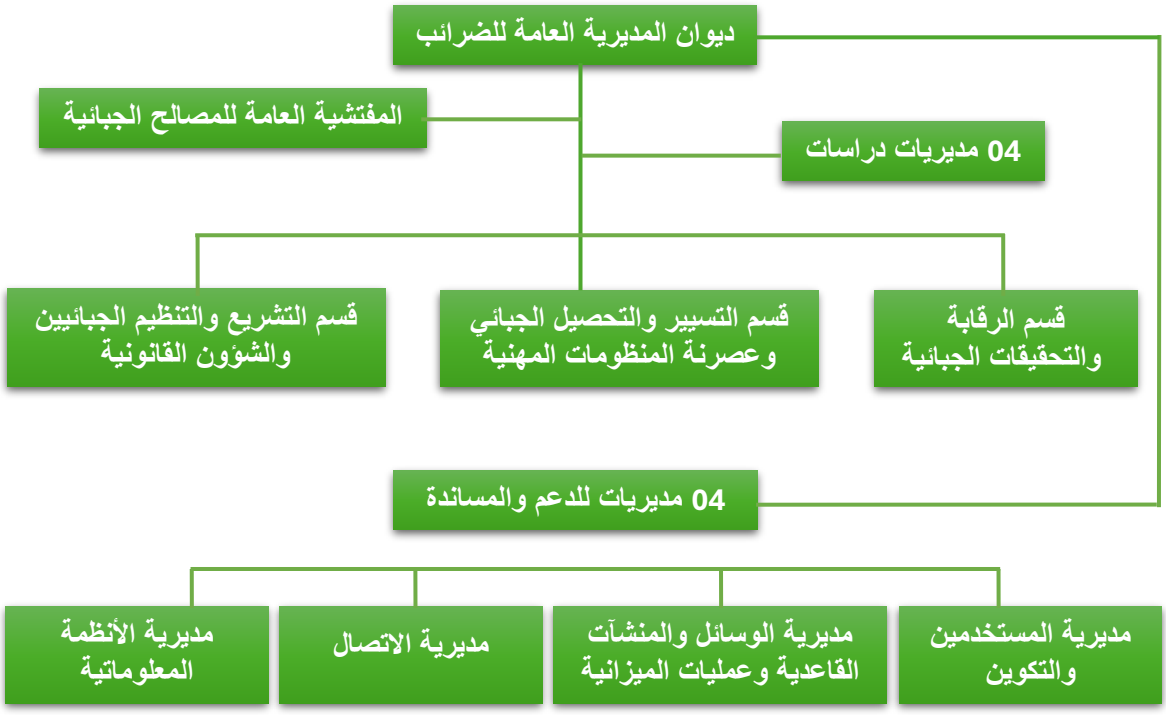
[1] - موقع المديرية العامة للضرائب، نبذة عن المديرية، في https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2، تاريخ: 2025/04/12، الساعة 21:10.
[2] - موقع المديرية العامة للضرائب، ***المرجع نفسه***.

- **التفاوض حول الاتفاقيات الدولية:** المشاركة في إعداد والتفاوض على الاتفاقيات الجبائية الدولية، وضمان انسجامها مع التشريعات الوطنية.
- **مكافحة الغش والتهرب الضريبي:** تطبيق الإجراءات الضرورية للكشف عن حالات التهرب الضريبي ومواجهتها.
- **إدارة المنازعات الضريبية:** متابعة النزاعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب والرسوم المختلفة.
- **تحليل الأداء الضريبي:** وضع أدوات لمراقبة وتقييم كفاءة ومردودية النظام الضريبي.
- **تحسين العلاقة مع دافعي الضرائب:** تعزيز التواصل والثقة بين المصالح الجبائية والمكلفين بالضريبة لتحسين الامتثال الضريبي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية:

- الهيكل التنظيمي ومهام المديرية العامة للضرائب حددا بمقتضى **المرسوم التنفيذي رقم 252-21 المؤرخ في 25 شوال عام 1442 الموافق لـ 06 جوان 2021.**

الشكل 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للضرائب



المصدر: (من إعداد الطالب بالاعتماد على: الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

المطلب الثالث: الخدمات الرقمية التي تقدمها المديرية:

عملت المديرية العامة للضرائب في الجزائر على تطوير مجموعة من الخدمات الرقمية التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات، تسهيل الامتثال الضريبي، وتعزيز الشفافية والفعالية في المعاملات الجبائية. تتضمن هذه الخدمات بوابات إلكترونية للتصريح والدفع عن بعد، ومنصات لطلب الوثائق الجبائية والمصادقة عليها، بالإضافة إلى أدوات رقمية لحساب الضرائب وتقدير الالتزامات الجبائية.

1- بوابة التصريح والدفع عن بعد "جبايتك":

بوابة "جبايتك" هي منصة إلكترونية تقدم خدمات ضريبية عبر الإنترنت للمكلفين بالضريبة التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومراكز الضرائب المختلفة، وذلك عبر انخراط طوعي مسبق.

يمكن للمكلفين التوجه إلى مصالح الاستقبال للاطلاع على مزايا هذه الصيغة وكيفية الانخراط، حيث يمنح لهم فضاء خاص وآمن يحتوي على لوحة تحكم لعرض التصريحات المنجزة.

خدمات البوابة مجانية، سهلة الاستخدام، وآمنة، وتساعد على تفادي الأخطاء المرتبطة بالتصريحات الورقية. بعد التصريح، يصدر إشعار بالدفع تلقائيا كدليل على الاستلام الصحيح.

الصورة 01: واجهة بوابة "جبايتك"

المصدر: (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

من الناحية البصرية والتصميمية، تتميز المنصة بجاذبية واضحة من خلال استخدام ألوان هادئة، صور توضيحية، وخطوط حديثة توحي بالاحتراف والحداثة. الواجهة توحي بسهولة الإجراءات، وتُشعر المستخدم بأنه قادر على إتمام معاملاته الجبائية من منزله دون الحاجة إلى التنقل، ما يعكس رؤية واعدة للتحول الرقمي في القطاع الجبائي.

لكن على الرغم من هذا الانطباع الإيجابي الأولي، فإن التجربة الفعلية للمستخدم تكشف عن عدد من الإشكالات التقنية والوظيفية. فالمنصة تعاني من بطء ملحوظ في الاستجابة، إلى جانب روابط لا تعمل أو تعيد المستخدم إلى الصفحة نفسها دون توضيح. كما أن بعض الخدمات المعلنة على الواجهة الرئيسية

غير مفعلة فعليا، أو تتطلب التسجيل في منصات فرعية أخرى، مما يربك المستخدم ويضعف من فعالية الخدمة.

الدعم والإرشاد يشكلان نقطة ضعف أساسية في المنصة. لا توفر "جبايتك" دليلا واضحا للاستخدام، سواء نصيا أو عبر فيديو توضيحي، وهو ما يشكل عائقا خصوصا للمستخدمين من الفئات الأقل دراية بالتكنولوجيا. كما أن غياب خدمة شات مباشر أو أي وسيلة دعم فوري يزيد من تعقيد التعامل مع المنصة في حال حدوث أعطال أو أخطاء فنية.

2- **بوابة التصريح والدفع عن بعد "مساهمتك":**

بوابة "مساهمتك" هي خدمة إلكترونية موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الولائية للضرائب التي لا تتوفر على مراكز للضرائب أو مراكز جوارية، وتتيح تقديم التصريحات الضريبية ودفع المستحقات عبر الإنترنت.

أطلقت في مرحلة أولى على مستوى قبضات الضرائب بوهران شرق ووهران غرب، وتشترط انخراطا طوعيا مسبقا. يمكن للمكلف بالضريبة الانخراط عبر تقديم ملفه لدى قباضة الضرائب، حيث يمنح فضاء خاصا وآمنا يمكنه من التصريح، الدفع، ومتابعة حسابه الضريبي. البوابة مجانية، سهلة الاستخدام، وتوفر حماية للبيانات. تشمل الخدمات أداة مساعدة لتفادي الأخطاء، ويتم إصدار إشعار بالدفع وإيصال إلكتروني بعد كل عملية ناجحة باستخدام البطاقة الذهبية أو بطاقة الائتمان.

الصورة 02: واجهة بوابة "مساهمتك"

المصدر: (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

من الناحية التصميمية والبصرية، تظهر المنصة بمظهر عصري إلى حد ما، وتستعمل صورًا واضحة وألوانًا هادئة. ما يلفت الانتباه بشكل إيجابي هو اعتماد اللغة العربية كلغة أساسية للواجهة، ما يعزز الشعور بأن المنصة موجهة للمواطن الجزائري العادي، وليس لفئة تقنية محددة.

مع ذلك، فإن التجربة العملية للمستخدم تكشف عن عدد من الإشكاليات الجوهرية. فعملية التسجيل معقدة وتتضمن خطوات عديدة غير موضحة بشكل كافٍ، ما يربك المستخدم، خصوصًا غير المتمرسين في التعامل مع الأنظمة الرقمية. كما أن واجهة المنصة تبدو مزدحمة وغير منظمة، إذ تفتقر إلى مسار واضح وبسيط لعملية التصريح والدفع، ما يضطر المستخدم إلى التنقل بين خيارات وأزرار لا تحمل دائمًا دلالة واضحة.

تعاني المنصة أيضًا من مشكلات تقنية، أبرزها صعوبات متكررة في تسجيل الدخول (كلمات مرور، رموز تأكيد...)، بالإضافة إلى عدم التوافق مع بعض المتصفحات؛ حيث تعمل بشكل مقبول على "Google Chrome"، بينما تظهر مشكلات تشغيلية على "Firefox" و "Edge". هذا التفاوت يعكس ضعفًا في اختبارات الجودة وتكييف المنصة مع مختلف بيئات الاستخدام.

أما من حيث الدعم الفني وخدمة المستخدم، فالوضع لا يزال دون المستوى المطلوب. فحتى في الحالات التي توجد فيها وسائل تواصل (كالبريد الإلكتروني أو الهاتف)، فإن الردود غالبًا ما تكون بطيئة أو غير دقيقة، مما يدفع المستخدمين إلى التخلي عن المنصة والعودة إلى الطرق التقليدية، على الرغم من توجه الدولة نحو الرقمنة.

3- طلب ومصادقة رقم التعريف الجبائي عن بعد: منصة رقم التعريف الجبائي:

تتيح هذه المنصة تقديم طلبات الحصول على رقم التعريف الجبائي (NIF) عبر الإنترنت، مع إمكانية المصادقة عليه إلكترونيا، ما يسهل تسجيل المكلفين بالضريبة وتقليل الإجراءات الورقية.

الصورة 03: منصة رقم التعريف الجبائي

المصدر: (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

غير أن الواقع التقني والتجريبي للمنصة يعكس صورة مغايرة تمامًا لهذا الطموح. فمنذ الولوج الأول إلى واجهة الموقع، يشعر المستخدم وكأنه أمام موقع إلكتروني يعود إلى أوائل سنوات 2000، حيث يبدو التصميم قديمًا جدًا وغير مريح بصريًا .الألوان، خاصة الأزرق الغامق والخلفيات البيضاء، إلى جانب تنسيق النصوص العشوائي، تخلق تجربة بصرية متعبة وتفتقر إلى الحد الأدنى من الجاذبية أو التنظيم.

المنصة تفتقر بشدة إلى التجاوب مع الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، وهو ما يتناقض مع مبدأ الشمول الرقمي، حيث يحتاج المستخدم إلى تكبير الشاشة يدويًا والتنقل أفقيًا لقراءة محتوى الصفحة. كما أن الوصول إلى الخدمة الأساسية – تعبئة نموذج طلب – NIF يتطلب قراءة تعليمات طويلة وغير مبسطة، في حين أن الروابط إما تفتح في نوافذ جديدة دون تحكم، أو لا تعمل إطلاقًا، ما يزيد من إرباك المستخدم.

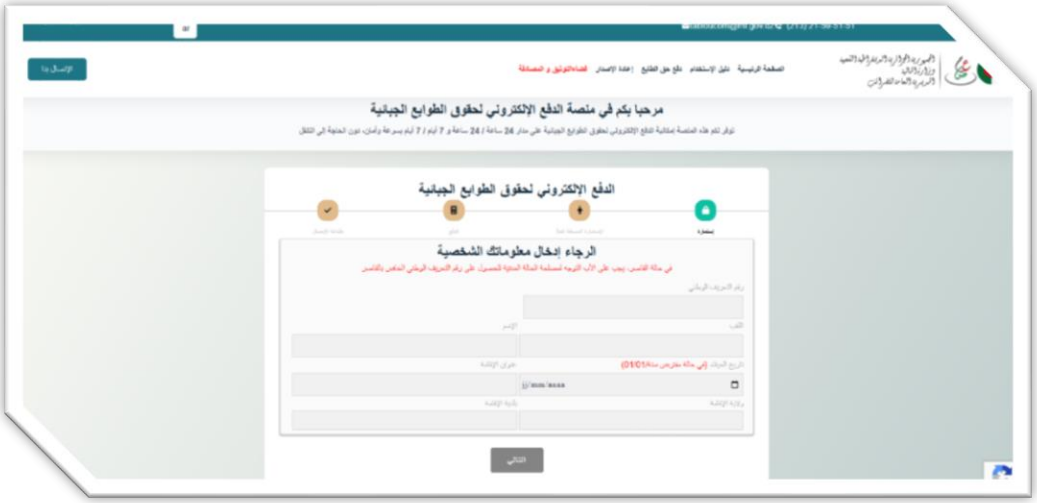
واحدة من أبرز الإشكالات هي غياب النسخة العربية من المنصة، وهو عائق كبير بالنسبة لفئة واسعة من المواطنين الذين لا يتقنون الفرنسية أو الإنجليزية، ما يحد من نفاذية الخدمة الرقمية ويشكل إقصاءً غير مباشر. يُضاف إلى ذلك وجود صفحات غير موجودة (404) وروابط معطّلة داخل بعض الأقسام، ما يعطي انطباعًا بأن المنصة غير محدثة أو مهملة تقنيًا.

فيما يخص الدعم الفني وخدمة المساعدة، فهي شبه غائبة. فحتى خانة "اتصل بنا" لا تؤدي إلى دعم مباشر أو فعّال، وغالبا لا يتلقى المستخدم أي رد على استفساراته أو طلباته.

4- **المنصة الرقمية "طابعكم" للدفع الإلكتروني للطوابع الجبائية:**

نظام رقمي يسمح بشراء ودفع الطوابع الجبائية إلكترونيا بدلا من الحصول عليها بالطرق التقليدية.

الصورة 04: منصة الدفع الالكتروني لحقوق الطوابع الجبائية



المصدر: (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

رغم أن المنصة متاحة 24/24، إلا أن الوصول إليها يواجه صعوبات تقنية، خصوصًا مع غياب التوجيه البصري والتوضيحات الكافية. التصميم بسيط جدا، يفتقر إلى أي جاذبية أو تفاعل بصري يساعد المستخدم. كما أن إدخال البيانات يتم يدويًا دون أي تحقق آلي، ما يزيد من احتمالات الخطأ. النصوص الإرشادية غير بارزة، ولا يوجد دليل استعمال أو دعم فوري، ما يجعل المنصة غير مناسبة للمستخدمين محدودي المعرفة الرقمية، كما أنها لا تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة.

5- محاكي حساب الضريبة على الدخل الإجمالي / مداخيل عقارية:

أداة رقمية تحاكي حساب الضريبة على الدخل الإجمالي، بما في ذلك الضرائب المترتبة على المداخيل العقارية، مما يساعد المكلفين بالضريبة في التخطيط المالي وتقدير التزاماتهم الضريبية مسبقا.

الصورة 05: محاكي حساب الضريبة على الدخل الإجمالي / مداخيل عقارية

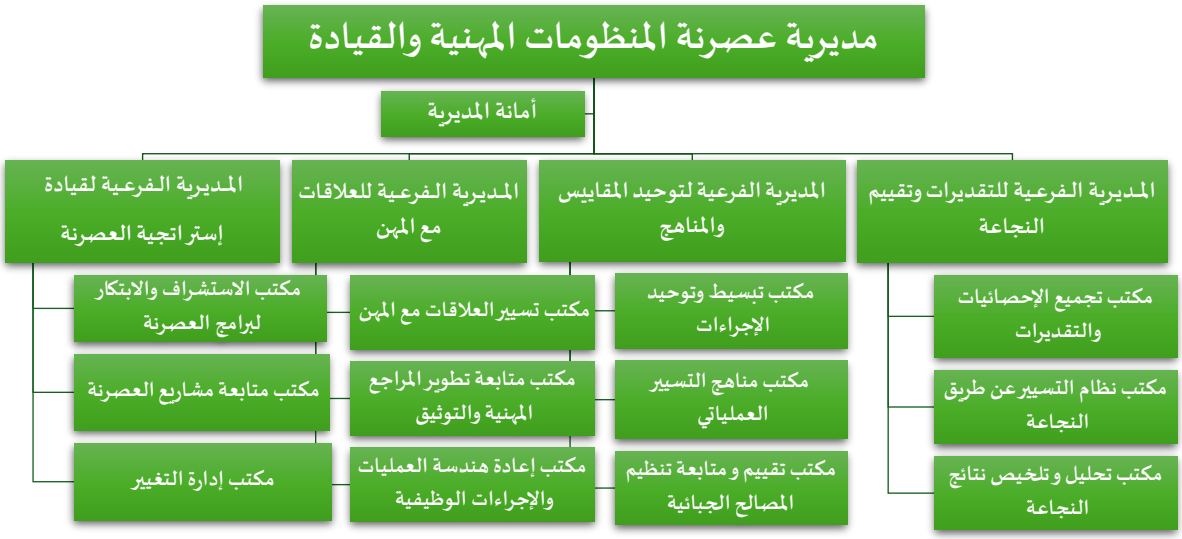
المصدر: (الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب https://www.mfdgi.gov.dz/)

المنصة تبدو أكثر عصرية من حيث الشكل، لكنها تعاني من مشكل أساسي هو حصرها في اللغة الفرنسية فقط، مما يحد من استخدامها من طرف المواطنين غير المتمكنين منها. واجهتها مليئة بالقوائم المنسدلة التي تتطلب معرفة دقيقة بتفاصيل العقار، دون أي شرح أو مساعدة مرافقة. غياب الوضوح في المصطلحات، مثل "Nature" و"Zone"، قد يربك المستخدم، كما أن النتائج النهائية لا تقدم تفسيرا لطريقة الحساب، مما يجعل المنصة مفيدة نظريا ولكن صعبة التطبيق على المواطن البسيط.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها:

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لمديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة



المصدر: (مراسلة عبر البريد الإلكتروني من طرف السيدة (س.ك)، إطار بالمديرية العامة للضرائب، (21 أفريل 2025).)

يمثل الشكل (02) الهيكل التنظيمي لمديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة بالمديرية العامة للضرائب، ويظهر بوضوح تعدد وتخصص الهياكل الفرعية والمكاتب التي تنطوي تحتها، والتي تغطي مختلف جوانب استراتيجية العصرنة والرقمنة، مما يبرز الأهمية التي تولها المؤسسة للتحول الرقمي.

أولا: ظروف اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة في ظل مجموعة من الظروف الموضوعية والمنهجية التي فرضها موضوع البحث وطبيعته النوعية. وقد تم ذلك خلال **فترة التربص الميداني الذي قام به الباحث على مستوى المديرية العامة للضرائب، وتحديدا داخل مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة.**

1- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في إطارين إداريين عاملين في مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة بالمديرية العامة للضرائب، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية نظرا لصلتهما المباشرة بمجال التحول الرقمي واطلاعهما على مختلف المبادرات الرقمية المعتمدة داخل المديرية. يمتلك كل من المبحوثين خبرة مهنية معتبرة، بالإضافة إلى مؤهلات أكاديمية تؤهلهما لتقديم رؤية معمقة حول واقع الثقافة الرقمية في المؤسسة. وبالتالي، يشكلان مصدرا غنيا للمعلومات النوعية اللازمة لإثراء الدراسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها:

أولا: المنهج المعتمد:

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يركز على دراسة ظاهرة معينة في بيئتها الطبيعية، حيث يتيح فحص الظاهرة المدروسة ويقدم صورة شاملة حول سياق تطبيق التحول الرقمي داخل المديرية العامة للضرائب. يهدف هذا المنهج إلى فهم العلاقة بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه الثقافة على فعالية تطبيق السياسات الرقمية.

ثانيا: أدوات الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية الميدانية لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة لدعم الأهداف البحثية، وهي كالتالي:

1. الملاحظة الميدانية:

خلال فترة التربص، تم التركيز على ملاحظة سلوكيات الموظفين ومدى تعاملهم مع الأدوات الرقمية في العمل اليومي. لوحظ بشكل ملحوظ أن البريد الإلكتروني الرسمي يستخدم بانتظام للتواصل بين الموظفين والإدارات المختلفة. كما تم تقديم شرح مفصل من قبل المشرفة على التربص حول الخدمات الرقمية المقدمة من المديرية مثل النظام الإلكتروني لتقديم التصريحات الضريبية ودفع الضرائب عبر الإنترنت. هذا يوضح درجة الوعي الرقمي المرتفع لدى الموظفين، وهو ما يعكس تطورا إيجابيا في تبني التكنولوجيا الرقمية.

تم استخدام البريد الإلكتروني الرسمي بشكل مستمر بين الأقسام المختلفة داخل المديرية، مما يعكس اعتمادًا متزايدا على أدوات التواصل الرقمية.

وجود شروحات دورية من قبل المشرفة حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في العمل يدل على مستوى عال من الوعي الرقمي.

لوحظ كذلك وجود إقبال على استخدام الخدمات الرقمية الخاصة بالضرائب من قبل الموظفين، مما يدل على أن هذه الأدوات أصبحت جزءا لا يتجزأ من العمل اليومي.

2. المقابلة غير المقننة :

تم إجراء مقابلات غير مقننة مع إطارين إداريين يعملان في مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة وتم استخدام أسئلة مفتوحة تسمح للمبحوثين بالتعبير عن آرائهم بحرية حول الثقافة الرقمية ومدى تأثيرها في العمل اليومي داخل المديرية.

- **دليل المقابلة:**

"في سياق تسارع الرقمنة وتزايد رهانات التحول الرقمي في الإدارات العمومية، كيف تقيمون التحولات الرقمية التي شهدتها المديرية العامة للضرائب في السنوات الأخيرة؟ ما الذي تغير فعليا في منطق العمل الإداري، وما الذي بقي بحاجة إلى مواكبة؟ عندما تنظرون إلى يومكم الإداري، ما هي الأدوات الرقمية التي أصبحت لا غنى عنها؟ وكيف غيرت هذه الأدوات طريقة أداء المهام والتواصل بين الهياكل؟ على صعيد آخر، لا شك أن كل عملية تحول رقمي تصطدم بتحديات... فما أبرز العراقيل التي تواجهونها في هذا المسار؟ وهل تعود هذه التحديات إلى بنى تحتية، إلى كفاءات بشرية، أم إلى ثقافة مؤسسية؟ وهنا يبرز سؤال مهم: ما الدور الذي تلعبه الثقافة الرقمية داخل المؤسسة؟ هل لاحظتم أن ترسيخ هذه الثقافة ينعكس على جودة الأداء وسلاسته؟ وأخيرا، في ظل ما يفرضه الواقع الرقمي من تحولات سريعة، هل ترون أن تطوير المهارات الرقمية للموظفين بات ضرورة؟ وإن كان الأمر كذلك، فبأي آليات يمكن بناء قدرات بشرية قادرة على مواكبة الرقمنة، ليس فقط من خلال التدريب، بل أيضا عبر تغيير العقليات وتحفيز الانخراط الإيجابي في هذا التحول؟"

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الدراسة:

مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل المنهجية التي مكنت من جمع بيانات نوعية ذات صلة وثيقة بموضوع البحث، وقد تم التخطيط لها وتنفيذها وفق تسلسل منطقي يسمح بتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المراحل:

1 .التربص الميداني:

تم إنجاز تربص ميداني على مستوى المديرية العامة للضرائب خلال الفترة الممتدة من **09 فيفري إلى 23 فيفري 2025**، حيث تم استغلال هذه الفترة في الاحتكاك المباشر بمحيط العمل الإداري الرقمي داخل مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة بالمديرية. أتاح هذا التربص فرصة فريدة للاطلاع على واقع التحول الرقمي وملاحظة الممارسات المرتبطة بالثقافة الرقمية لدى الإطارات والموظفين.

2 .توظيف أداة الملاحظة:

خلال التربص، تم اعتماد الملاحظة المباشرة كأداة أساسية لمعاينة كيفية استخدام الموظفين للتقنيات الرقمية في أداء مهامهم اليومية. تم تسجيل ملاحظات حول استخدام البريد الإلكتروني الرسمي كوسيلة رئيسية للتواصل الداخلي، كما تم الاطلاع، بإشراف المشرفة على التربص، على مختلف الخدمات الرقمية التي توفرها المديرية عبر موقعها الإلكتروني. وقد سمحت هذه الملاحظات باستخلاص معطيات أولية تعكس مستوى معينا من الوعي الرقمي داخل المؤسسة.

3 .إعداد أدوات الدراسة:

في مرحلة لاحقة، تم تحضير أداة المقابلة من خلال بناء مجموعة من الأسئلة المفتوحة الموجهة لإطارين إداريين يعملان على مستوى مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة. وقد رُوعي في إعداد الأسئلة أن تكون مرنة وغير موجهة، بما يتيح للمبحوثين حرية التعبير عن تصوراتهم حول الثقافة الرقمية ودورها في دعم التحول الرقمي.

4 .جمع معطيات رقمية إضافية:

إلى جانب المقابلات والملاحظات، تم الحصول على إحصائيات ومعطيات كمية مقدمة من طرف المديرية تتعلق بعدد مستخدمي الموقع الإلكتروني خلال السنوات 2022، 2023 و2024، وعدد الرسائل الإلكترونية المستقبلة في سنتي 2023 و2024، بالإضافة إلى بيانات تتعلق بعدد مراكز CDI وCPI المبرمجة، المستلمة، والعملية، وكذا عددها الذي تم نشره عبر نظام JIBAYATIC.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

أولا: نتائج الملاحظة:

تم استخدام البريد الإلكتروني الرسمي بشكل مستمر بين الأقسام المختلفة داخل المديرية، مما يعكس اعتمادا متزايدا على أدوات التواصل الرقمية.

وجود شروحات دورية من قبل المشرفة حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في العمل يدل على مستوى عال من الوعي الرقمي.

لوحظ كذلك وجود إقبال على استخدام الخدمات الرقمية الخاصة بالضرائب من قبل الموظفين، مما يدل على أن هذه الأدوات أصبحت جزءا لا يتجزأ من العمل اليومي.

ثانيا: إجابات المقابلة:

"التحول الرقمي داخل المديرية العامة للضرائب لم يعد مجرد خيار، بل أصبح واقعا نعيشه يوميا. أصبحت منصات مثل جبايتك أساسية في علاقتنا مع المواطن والمكلفين بالضريبة، إذ تتيح لهم التصريح والدفع إلكترونيًا دون الحاجة للتنقل. كذلك، منصة مساهمتك سهلت كثيرا عمليات التصريح بالتبرعات والمساهمات، ما وفر وقتا وجهدا كبيرين. أما طابعكم فقد خفف الضغط على شبابيك الطوابع الجبائية، عبر الرقمنة الكاملة لعملية الشراء. نعمل على تنظيم دورات تدريبية".

" أصبح البريد الإلكتروني الرسمي وسيلة أساسية للتواصل بين مختلف المصالح، ولم يعد يعتمد على التبليغ الورقي مثل السابق. تم شرح بالتفصيل طريقة عمل الموقع الإلكتروني للمديرية، خاصة الخدمات الرقمية كجبايتك وطابعكم، التي باتت من الركائز الأساسية في تحسين الخدمة العمومية. ثقافة الرقمنة في تصاعد مستمر، من المهم أن يواكب الموظف والمواطن هذه التغيرات بتطوير مستمر لمهاراته، وهذا لا يتم فقط عبر التدريب، بل كذلك من خلال التحفيز وبناء قناعة داخلية بأهمية الانخراط في هذا المسار".

ثالثا: الاحصائيات الرقمية المقدمة:

1. **عدد مستخدمي الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب:**

السنة	عدد المستخدمين
2022	3.712.195
2023	4.633.896
2024	5.401.621

2. **عدد الرسائل الإلكترونية المستلمة من قبل المديرية:**

السنة	عدد الرسائل
2023	970
2024	1073

3. **عدد CDIو CPIالمبرمجة، المستلمة والعملية:**

النوع	مبرمج	مستلم	عملي
CDI	69	47	45
CPI	258	154	110

المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة:

أولا: تحليل نتائج الملاحظة

تظهر الملاحظة الميدانية اعتمادا متزايدا على الأدوات الرقمية في التسيير اليومي داخل المديرية العامة للضرائب، وهو ما يتجلى من خلال الاستخدام المنتظم للبريد الإلكتروني الرسمي في التواصل المهني. هذه الممارسة تدل على تحول حقيقي في نمط العمل الإداري، واستبدال أدوات التواصل التقليدية بقنوات رقمية أكثر كفاءة.

من جهة أخرى، تبرز الشروحات الدورية التي قدمتها المشرفة للباحث حول الخدمات الرقمية مدى انتشار الوعي بالثقافة الرقمية بين بعض الإطارات، خصوصا أولئك الملمين بتطورات التحول الرقمي. هذا

يدل على أن الثقافة الرقمية بدأت ترسخ على مستوى معين داخل المديرية، سواء من حيث المعرفة بتطبيقات الرقمنة أو من حيث الممارسات العملية اليومية.

كما أن الإقبال على استخدام الخدمات الرقمية – من قبل الموظفين – يعبر عن تحول سلوكي ومهني يعكس تبنيا فعليا للثقافة الرقمية، إذ لم تعد الرقمنة مجرد توجه مؤسسي بل ممارسة يومية.

تعزز هذه المؤشرات الدور الجوهري الذي تلعبه الثقافة الرقمية في إنجاح سياسة التحول الرقمي، إذ إن التبني الفعلي للأدوات الرقمية من قبل الفاعلين داخل المؤسسة يعد شرطا أساسيا لتحقيق الفعالية. فتوفر البنية التحتية دون توفر ثقافة رقمية مرافقة، لن يحقق الأثر المرجو من التحول.

ثانيا: تحليل نتائج المقابلتين:

الإجابات المقدمة تؤكد على وجود قفزة نوعية في أساليب العمل، أبرزها تعويض الورقي بالرقمي، بفضل منصات مثل:

- ✓ جبايتك ومساهمتك: التي سهلت على المواطنين التصريح والدفع دون تنقل.
- ✓ طابعكم: التي رقمنت شراء الطوابع الجبائية، مما خفف الضغط على الشبابيك.

هذا التحول لم يكن ممكنا لولا وجود إدراك مؤسساتي بأهمية الرقمنة. لكن، وكما صرحت الإطارات، لا يزال التحدي الأكبر متمثلا في غياب الثقافة الرقمية لدى بعض الأعوان، والخوف من التغيير، أو نقص المهارات الرقمية.

من جهة أخرى، أظهرت المقابلات أن بعض الإطارات يتحلون بمستوى عال من الثقافة الرقمية، ويشاركون هذا الوعي مع المتربصين، ما يدل على أن هناك ديناميكية داخلية لنقل الثقافة الرقمية، سواء عبر التدريب أو عبر الممارسة المباشرة.

تكشف هذه الإفادات أن الثقافة الرقمية تمثل حجر الزاوية في تفعيل التحول الرقمي، فهي تؤثر مباشرة على:

- ✓ فعالية الخدمات الرقمية (كلما زاد فهم الموظف لها، زادت فعالية استخدامها).
- ✓ سرعة التبني المؤسسي للتقنيات الجديدة.
- ✓ جودة العلاقة بين المواطن والإدارة (من خلال منصات رقمية فعالة وواضحة).
- ✓ الثقافة الرقمية داخل المديرية العامة للضرائب ليست فقط عاملاً مساعدًا، بل هي شرط بنيوي لإنجاح التحول الرقمي. فهي تساهم في:
- ✓ خلق بيئة عمل رقمية فعالة.

- ✓ تسهيل التواصل الداخلي والخارجي.
- ✓ تحسين جودة الخدمة العمومية.
- ✓ ضمان استدامة المشاريع الرقمية.
- ✓ وفي غيابها، فإن التوجه الرقمي يظل سطحيا وغير فعال مهما كانت الاستثمارات التقنية.

ثالثا: تحليل المعطيات الكمية:

1. **عدد مستخدمي الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب**

تكشف هذه المعطيات عن تطور ملحوظ في عدد مستخدمي المنصة الرقمية الرسمية للمديرية العامة للضرائب خلال ثلاث سنوات متتالية. فقد انتقل عدد الزوار من أكثر من 3.7 مليون مستخدم سنة 2022 إلى ما يفوق 5.4 مليون في سنة 2024. هذا الارتفاع بنسبة تقدر بحوالي 45% لا يمكن تفسيره فقط بالحاجة المتزايدة إلى الخدمات، بل يعكس أيضا:

- ✓ فعالية الاستراتيجية الرقمية التي اعتمدتها المديرية، وخاصة ما يتعلق برقمنة الخدمات الجبائية وتسهيل الولوج إليها عن بعد.
- ✓ انتشار ثقافة استخدام المنصات الرقمية لدى المواطنين والمهنيين على حد سواء، وهو مؤشر إيجابي على تزايد الثقة في الوسائل الرقمية.
- ✓ تحسين تجربة المستخدم والخدمات الرقمية (مثل "جبايتك"، "مساهمتك"، "طابعكم") والتي يبدو أنها ساهمت في استقطاب عدد أكبر من المرتفقين، خاصة في ظل تطور الواجهة وتبسيط الإجراءات.
- ✓ هذا التزايد يبرهن على أن الرقمنة لم تعد خيارا ثانويا بل أصبحت قناة رئيسية في العلاقة بين المواطن والإدارة الضريبية.

2. **عدد الرسائل الإلكترونية المستلمة من قبل المديرية:**

على الرغم من أن الأرقام تبدو محدودة نسبيا، إلا أن تزايد عدد الرسائل الإلكترونية بنسبة تفوق 10% في سنة واحدة يعد مؤشرا هاما لعدة أسباب:

- ✓ دخول البريد الإلكتروني ضمن الأدوات المعتمدة في العمل اليومي داخل المديرية، وهو ما لاحظته خلال فترة التربص، حيث تبين أن الإطارات يستخدمون بريدهم المهني الرسمي للتواصل، بدل الطرق التقليدية.

تنامي وعي المرتفقين بجدوى القنوات الرقمية، مما يجعل البريد الإلكتروني أداة تواصل أكثر فاعلية وسرعة، خصوصاً في ظل الازدحام والضغط على المكاتب المحلية.

ثقافة رقمية مؤسسية بدأت تتشكل تدريجيا، حيث ينظر إلى البريد الإلكتروني كقناة رسمية للتفاعل المهني، وليست فقط وسيلة تقنية.

ورغم هذه الديناميكية، إلا أن العدد يبقى قابلا للتحسن، ما يشير إلى ضرورة مواصلة العمل على تعميم البريد الإلكتروني، وتعزيز مهارات الموظفين في التعامل معه.

3. **عدد CDI و CPIالمبرمجة، المستلمة، والعملية:**

تمثل هذه المعطيات أحد الأركان التقنية الأساسية في مسار التحول الرقمي. نشر مراكز البياناتCDIونقاط الاتصال CPI عبر التراب الوطني يعكس:

وجود تصور استراتيجي لدى المديرية لتقريب الخدمة من المواطن من جهة، وتوزيع القدرات الرقمية من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة الميدانية للواقع الرقمي داخل المديرية العامة للضرائب، تبين أن الثقافة الرقمية بدأت تترسخ تدريجيا في بيئة العمل، مدفوعة بإدماج أدوات رقمية حديثة مثل منصات "جبايتك"، "مساهمتك"، و"طابعكم"، وبفضل انخراط بعض الإطارات في نشر المعرفة الرقمية داخل المؤسسة. فقد أظهرت المقابلات والملاحظة اليومية أن هذه الثقافة لم تعد حكرا على القيادة فقط، بل بدأت تتسرب إلى الأعوان والموظفين بدرجات متفاوتة.

غير أن التحول الرقمي، رغم التقدم المحرز، لا يزال يواجه تحديات مرتبطة أساسا بضعف المهارات الرقمية لدى البعض، ونقص المبادرات الذاتية لتبني التغيير. وهو ما يعكس الحاجة إلى مقاربة شاملة لا تقتصر على تزويد المؤسسة بالبنية التكنولوجية، بل تركز كذلك على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الرقمنة والتعلم المستمر.

وعليه، يتضح أن الثقافة الرقمية ليست مجرد عنصر مكمل في مشروع التحول الرقمي، بل تشكل شرطا ضروريا لضمان فعالية واستدامة هذا التحول داخل الإدارات العمومية، كما هو الحال في المديرية العامة للضرائب.

خاتمة

في خلاصة القول، تلعب الثقافة الرقمية دورا جوهريا في تجسيد فعالية السياسات الرقمية، حيث لا يمكن تصور تحول رقمي ناجح دون وجود وعي رقمي جماعي ومهني يواكب التغيرات التكنولوجية ويضمن الانخراط السليم في البيئة الرقمية الجديدة، وقد حاولت هذه الدراسة معالجة إشكالية مفادها: كيف تساهم الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية سياسة التحول الرقمي في الجزائر؟، وذلك من خلال الجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية المعمقة.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

تشكل العلاقة التكاملية بين الثقافة الرقمية والتحول الرقمي حجر الزاوية في أي مشروع رقمنة ناجح. فالثقافة الرقمية لا تؤدي فقط إلى تيسير الاستخدام التقني، بل تمثل شرطا ضروريا لضمان الاستيعاب المجتمعي والمؤسساتي لمنظومة التحول الرقمي، وهو ما أثبتته الدراسة من خلال مختلف محاورها النظرية والميدانية. وعليه، نُثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن "تعزيز الثقافة الرقمية داخل الدولة يسهم في رفع مستوى الجاهزية لتبني التحول الرقمي"، وهو ما تؤكده كذلك مختلف الأدبيات والدراسات السابقة في المجال.

كما بيّن تحليل واقع الجزائر الرقمي، استنادًا إلى المؤشرات الدولية، أن ضعف الثقافة الرقمية وتفكك جهود التنسيق المؤسساتي يؤديان إلى نتائج محدودة على مستوى الفعالية. فبالرغم من توفر نصوص تشريعية وهيئات رسمية مختصة، فإن نتائج الجزائر في المؤشرات العالمية لا تزال دون المستوى، ما يثبت صحة الفرضية الثانية: "يعكس تموضع الجزائر الضعيف في المؤشرات الدولية محدودية فعالية السياسات الرقمية المعتمدة."

أما على مستوى الحالة المدروسة، فقد كشفت الدراسة الميدانية داخل المديرية العامة للضرائب أن الكفاءة الرقمية لدى بعض الإطارات ساهمت بشكل فعلي في تحسين تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. إذ تبين أن الوعي الرقمي وقدرة الفاعلين الإداريين على فهم واستيعاب المنظومات الرقمية كانت عنصراً حاسماً في تسريع وتيرة التفاعل مع الأدوات الرقمية، ما يثبت صحة الفرضية الثالثة: "كلما ارتفع مستوى الثقافة الرقمية لدى إطارات المديرية العامة للضرائب، كلما زادت فعالية التحول الرقمي على مستوى المؤسسة."

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن التأكيد أن أي سياسة رقمية، مهما بلغت دقة هندستها، تبقى محدودة الأثر إذا لم تترافق مع بناء ثقافة رقمية قوية وواعية، سواء على المستوى المؤسسي أو المجتمعي. وهو ما يستدعي ضرورة الانتقال من رؤية تقنية ضيقة للتحول الرقمي إلى رؤية شمولية تدمج البعد الثقافي، التنظيمي، والبشري في صلب التخطيط الرقمي.

بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

1) **ضرورة اعتماد رؤية وطنية شاملة لتعزيز الثقافة الرقمية في المجتمع الجزائري.**
2) **ترسيخ ثقافة الاستخدام الآمن والفعال للتكنولوجيا في الحياة اليومية والعمل.**
3) **تعزيز التكوين المستمر في المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة.**
4) **تطوير البنية التحتية الرقمية بما يضمن شمولية واستمرارية النفاذ إلى الخدمات.**
5) **إدماج الثقافة الرقمية في السياسات التعليمية والتكوينية على جميع المستويات.**
6) **ضرورة وضع تشريعات واضحة تدعم التحول الرقمي في جميع القطاعات.**

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادروالمراجع:

أولا: باللغة العربية:

1- المصادر:

أ- القرآن الكريم:

1) سورة الزمر، الآية 09

ب- الوثائق الرسمية:

1/ القوانين:

1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 أوث 2000، المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 48.
2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوث 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، **الجريدة الرسمية** ، العدد 47.
3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-03 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، **الجريدة الرسمية** ، العدد 6.
4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، **الجريدة الرسمية** ، العدد 6.
5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018، المتعلق بالتجارة الإلكترونية، **الجريدة الرسمية** ، العدد 28.
6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، **الجريدة الرسمية** ، العدد 34.
7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023، المتعلق بإنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، **الجريدة الرسمية** ، العدد 59.

2/ الكتب:

1) السعيدي خالد، **"التدريب والتأهيل في عصر التحول الرقمي: استراتيجيات وآليات التنفيذ"**، (القاهرة: دار المعرفة الحديثة، 2025).
2) ممدوح إبراهيم خالد ، **"التحول الرقمي وحماية البيانات والمعلومات"**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2025).

3/ المقالات العلمية:

1) بلغنو سمية، مواسيم رميساء نجاة، "البنية التحتية الرقمية ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر خلال الفترة (2019 _ 2022)"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 20، العدد 34، (مارس 2022)، ص 115-130.

2) بلفضل محمد ، " الإدارة الإلكترونية في الجزائر، التخطيط والانجاز"، **مجلة الرائد في الدراسات السياسية**، المجلد 01، العدد 02، (جوان 2020)، ص 01-10.

3) بلول فهيمة، "محو الأمية الرقمية: خيار استراتيجي لتفعيل التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة القانون**، المجلد: 12، العدد: 02، (ديسمبر 2023)، ص26-43.

4) بن سعيد لخضر ، "اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في استدامة التنمية"، **مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، المجلد 06، العدد 01، (جوان 2022)، ص 314-330.

5) بن عدة أحمد ، لكحل محمد ، ولد عابد عمر ، " الحكومة الالكترونية في الجزائر- التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية-"، **مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة**، المجلد 07، العدد 01، (مارس 2022)، ص 582-597.

6) بن يزة يوسف ، "تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر2020-2023"، **دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 16، العدد 03، (ماي 2024)، ص 44-58.

7) بوكرامي سعيد ، " قراءة في كتاب الثقافة الرقمية لدومينيك كاردون"، **مراجعات**، (أفريل 2019)، ص10-11.

8) تقاوة رانية، شوام بوشامة، "التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر-دراسة استكشافية-"، **مجلة الاقتصاد والبيئة**، المجلد 06، العدد 01، (أفريل2023)، ص418-435.

9) حجاج حسان، "رقمنة الخدمات الإدارية عبر الموقع الإلكتروني كمقاربة اتصالية حديثة لتحسين الخدمة العمومية - موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية نموذجا"، **مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 07، العدد 03، (جويلية 2023)، ص 36-49.

10) حرفوش مداني، "التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة"، **حوليات جامعة الجزائر01**، المجلد 37، العدد 02، (جوان2023)، ص 492-514.

11) الحسن ليلى، "الثقافة الرقمية في عصر التحول الرقمي: دراسة تحليلية لتأثير التكنولوجيا على المهارات الرقمية"، **المجلة العربية للدراسات المستقبلية**، المجلد 07، العدد 15، ص 122-145.

12) خالد قاشي، لواج منير، جبلي حسيبة، " استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013: فجوة النظرية والتطبيق"، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، المجلد02، العدد 02، (ديسمبر 2013)، ص83-112.

13) خطاف ابتسام، غياط شريف، " توجه الجزائر نحو الحكومة الالكترونية عبر مشروع الجزائر الالكترونية2013: الواقع والتحديات"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية**، المجلد 11، العدد 02، (ديسمبر 2018)، ص 339-352.

14) رمضان محمود عبد العليم عبد القادر، "الثقافة الرقمية لدى طلاب الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد 188، الجزء03، (أكتوبر 2019)، ص 1537-1593.

15) سنية محمد أحمد سليمان سبع، "تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب - دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة-"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد 12، العدد04 ، (فيفري 2021)، ص 24-69.

16) شاوشي خيرة، خلوف زهرة، " التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية**، المجلد 05، العدد 01، (أوث 2023)، ص17-30.

17) شرقي أسماء، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد 02، (ديسمبر 2023)، ص 127-147.

18) عاشوري بدرالدين، عاشوري إبراهيم، " أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي: دراسة تحليلية لمؤشرات قطاع بريد المواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر"، **مجلة التمويل والاستثماروالتنمية المستدامة**، المجلد 08، العدد 02، (ديسمبر 2023)، ص 217-238.

19) عرعار مراد ، خليفي سامية ، "مؤشرات قياس الحكومة الالكترونية-دراسة حالة الجزائر-"، **مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية -الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، (نوفمبر 2021)، ص 53-67.

20) علي شديد مصطفى محمد ، "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، المجلد 22، العدد04، (أكتوبر 2021)، ص 193-226.

21) عمارة مسعودة، مناصرية حنان، "دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 08، العدد 02، (ديسمبر 2022)، ص562-587.

22) عوني علال، "مشكلة الثقافة الرقمية وإشكالية بناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر"، **مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 04، العدد 01، (جوان 2022)، ص19-38.

23) عويسي وردة، حفيظ فاطمة، زغيب شهرزاد، "تطور تنمية الحكومة والمشاركة الالكترونية في الجزائر وفقا لمؤشر الأمم المتحدة (egdi) للفترة (2008-2020) -دراسة تحليلية-"، **مجلة التكامل الاقتصادي**، المجلد 10، العدد 03،(سبتمبر 2022)، ص 156-172.

24) غريسي صدوقي ، سي الطيب الهشمي رضا، العبسي علي ،" واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، **مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد03، العدد02، (ديسمبر2021)، ص 99-109.

25) قراري رميساء ،" أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا"، **مجلة علوم الأداء الرياضي**، (جوان 2021)، ص43-61.

26) قرانة عادل، بوحديد فارس، "مهام السلطة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية في التشريع الجزائري"، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد 06، العدد 02، (جوان 2021)، ص 1056-1073.

27) قرين ربيع،" تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته - نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية –"، **مجـــلة المشكلة الاقـــتصادية والتنمية**، المجلد 02، العدد 02، (جويلية 2023)، ص57-74.

28) لالوش غنية، "البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-**، المجلد 04، العدد 02، ص 46-58.

29) لواتي خاتمة، رجم خالد ومنقوري منال ابتسام ، "الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي-دراسة نظرية-" ، **المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد02، العدد 02، (نوفمبر2022)، ص 98-108.

30) محمدي صليحة ، بخوش سامي ، "الثقافة الرقمية: دراسة تحليلية في المفهوم"، عدد خاص أشغال الملتقى الوطني حول: الأمن الثقافي للدول في زمن الثقافة الرقمية-التحديات والرهانات-، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 10، العدد 02، (أفريل 2021)، ص 01-10.

31) مسعودين إيمان ، لكحل محمد ، بن عدة أمحمد ، "استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية: مدخل تكنولوجي متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، المجلد 05، العدد 02، (جوان 2023)، ص 1104-1120.

4/ التقارير الرسمية:

1) تقارير مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الجزائر لسنة 2020،2024، 2024.

2) تقارير مؤشر الجاهزية الشبكية الجزائر NRI، لسنوات 2020-2024.

3) تقرير مرصد سوق الانترنت في الجزائر 2024.

5/ الملتقيات والندوات:

- بوفدح بديسي وحيدة، "واقع التحول الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية،" مداخلة مقدمة ضـمن **الملتقى الوطني: النسـق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر**، قسـم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون – تيارت، 24 أكتوبر 2023.

6/ الدراسات الجامعية :

أ. **الأطروحات:**

1) عبد الحكيم حطاش، "دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر في تحسين علاقة الإدارة مع المواطن: دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الالكترونية 2013"، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**، (جامعة سطيف 01: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017)،

ب. **المذكرات:**

1) بوطفاس سلمى، عرباوي خلود، الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطنية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS- وكالة قالمة -، **مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر**، (جامعة 08 ماي 1945: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023-2024).

2) تباني شيماء، صخري إلهام وعقون شيماء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر -ولاية قالمة-، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر**، (جامعة 8 ماي 1945: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2022/2021).

3) حلاسي أميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام، "دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي-منصة بروغرس نموذجا-"، **مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر**، (جامعة 8 ماي 1945 قالمة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2023/2022).

4) غزال ابتسام، مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-ورقلة-، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر**، (جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2023/2022).

7/ المواقع الالكترونية :

1) الإذاعة الجزائرية، "المحافظة السامية للرقمنة تستعرض النسخة الأولى من المرجع الوطني لحوكمة البيانات"، 20 فيفري 2025 في: https://2h.ae/jMyf، تاريخ الاطلاع:2025/04/24، الساعة 14:36.

2) الجمهورية،"بن مولود: مشروع الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي جاهز"، 23 جويلية 2023 في: https://eldjoumhouria.dz/article/27952/، تاريخ الاطلاع:2025/04/22، الساعة 22:15.

3) الخبر،"09 محاور رئيسية في مشروع قانون الرقمنة"، 04 جوان 2024: https://2h.ae/Bpmu، تاريخ الاطلاع: 22 /04/ 2025، الساعة 12:42.

4) سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، "مهام وصلاحيات الهيئة"، الموقع الرسمي: https://www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع: 22 /2025/04، الساعة 16:16.

5) عبد الله مثنى، " الإبداع والابتكار في عصر الثقافة الرقمية!"، في: https://n9.cl/72n3x، تاريخ الاطلاع: 2025/03/08، الساعة 23:15.

6) عبد الله يوسف العثمان، "الثقافة الرقمية ضرورة"، في: https://n9.cl/lr7up ، تاريخ الاطلاع: 2025/03/03، الساعة 22:23.

7) عثمان لحياني، "الرئيس الجزائري يلغي وزارة الرقمنة ويحولها إلى هيئة ملحقة بالرئاسة"، 06 سبتمبر 2023 في: https://2h.ae/hFla، تاريخ الاطلاع: 22/ 04/ 2025.

8) المحافظة السامية للرقمنة، "في إطار متابعة مدى تقدم مشاريع التحول الرقمي في الجزائر، تابعت السيدة مريم بن مولود عرضا حول مدى تقدم إنجاز البوابة الوطنية التفاعلية للخدمات الرقمية"، فيديو على فيسبوك على الرابط: https://fb.watch/z6Qq6A2uSc/، تاريخ الاطلاع: 26/04/ 2025، الساعة 15:56.

9) الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية في: https://www.mjustice.dz/ar/modernisation-2-2-2/، تاريخ الاطلاع: 2025/04/23، الساعة 17:36.

10) موقع المديرية العامة للضرائب، https://www.mfdgi.gov.dz /.

11) موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، https://www.mpt.gov.dz/

12) هاجر سواليلي، " الجزائر تعتمد استراتيجية التحول الرقمي 2025-2030"، الهضاب tv، 22 أوث 2024 في: https://2h.ae/QuCg، تاريخ الاطلاع: 2025/04/22، الساعة 13:30.

13) وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "التوقيع على الصفقة المتعلقة بمشروع انجاز المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية"، السبت 20 أفريل 2024 في: https://2h.ae/PKzO، تاريخ الاطلاع: 24/ 04/ 2025، الساعة 15:45.

14) وكالة الأنباء الجزائرية (APS)، "مشروع قانون الرقمنة يعد لبنة أساسية في مسار التحول الرقمي في بلادنا"، الثلاثاء 04 جوان 2024: https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/163260-2024-06-04-14-01-16، تاريخ الاطلاع: 22 /04/ 2025، الساعة 23:05.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

Web sites :

1) United Nations, "E-Government Development Index 2020," accessed March 19, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2020.
2) United Nations, "E-Government Development Index 2024," accessed April 19, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024.
3) United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Knowledgebase https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria, accessed March 20, 2025, 16:55.
4) United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Knowledgebase, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center, accessed April 19, 2025,15:15 .
5) United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Data Region, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Region-Information, accessed April 20, 2025, 12:12.
6) United Nations, "E-Government Development Index," United Nations E-Government Data Center, accessed April 20, 2025, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries.
7) United Nations, "E-Participation Index2020," United Nations E-Government Data Center, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2020, accessed April 25, 2025, 19:12.
8) United Nations, "E-Participation Index2022," United Nations E-Government Data Center, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2022 , accessed April 26, 2025, 19:36.
9) United Nations, "E-Participation Index2024," United Nations E-Government Data Center, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2024, accessed April 26, 2025, 20:20.

10) World Bank, "Human Capital Project," https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital, accessed June 4, 2025, 19:44.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة الرقمية في تعزيز فعالية التحول الرقمي في الجزائر، عبر دراسة الإطار النظري والتجربة الجزائرية (2020–2024)، مع التركيز على حالة المديرية العامة للضرائب. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة الرقمية عامل محوري لإنجاح التحول الرقمي، من خلال رفع الوعي الرقمي والكفاءات، بينما يسهم التحول الرقمي في ترسيخ هذه الثقافة. وأظهرت الدراسة أن المديرية العامة للضرائب تشهد تقدماً رقمياً، لكنها لا تزال تواجه تحديات بشرية وتنظيمية. وتؤكد النتائج أن فعالية الرقمنة تعتمد على ترسيخ ثقافة رقمية مؤسسية، لا على الأدوات التقنية فقط.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة الرقمية _التحول الرقمي _ المديرية العامة للضرائب_ الوعي الرقمي والكفاءات.

Abstract:

This study aims to analyze the role of digital culture in enhancing the effectiveness of digital transformation in Algeria, by examining the theoretical framework, assessing the national experience from 2020 to 2024, and conducting a case study on the General Directorate of Taxes. The study finds that digital culture is a key factor in the success of digital transformation by fostering awareness and digital competencies, while digital transformation in turn reinforces this culture within society and institutions. The case study reveals that the Directorate is experiencing growing digital dynamics, yet still faces human and organizational challenges that hinder full implementation. The findings highlight that the effectiveness of digitization in institutional settings depends not only on technical tools but fundamentally on establishing a comprehensive digital culture that supports change and fosters new institutional practices.

Keywords :

Digital Culture _ Digital Transformation _Directorate General of Taxes_ awareness and digital competencies.