



- جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات والمعلومات

ماستر تخصص: تكنولوجيا وهندسة المعلومات

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

الموسومة ب:

واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية:  
دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

إشراف الأستاذة:

- سوالمي أسماء

إعداد الطالبة:

- بلقاسم فتيحة

لجنة المناقشة:

دوره	عضو اللجنة
رئيساً	د. دربيخ نبيل
مشرفاً ومقرراً	د. سوالمي أسماء
مناقشاً	د. قشيدون حليلة

السنة الجامعية: 2024/2023





- جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات والمعلومات

ماستر تخصص: تكنولوجيا وهندسة المعلومات

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

الموسومة ب:

واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية:  
دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

إشراف الأستاذة:

- سوالي أسماء

إعداد الطالبة:

- بلقاسم فتيحة

لجنة المناقشة:

دوره	عضو اللجنة
رئيساً	د. دريخ نبيل
مشرفاً ومقرراً	د. سوالي أسماء
مناقشاً	د. قشيدون حليلة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة

الآية (32)

# الإهداء

إلى أمي بدر البدور، التي غرست في حبّ العلم والمعرفة،  
شكرًا لما بذلتيه من أجلي

إلى شمسِ أضاءت دربي، أمي الثانية نقادي فاطمة، شكرًا  
لما قدمته لي من نورٍ ودفءٍ ودعم

إلى روح خالدة في الذاكرة أبي الغالي رحمه الله راجيا  
ان يكون صدقة جارية عنه.

إلى زوجي الذي علمني معنى الإصرار والصبر إلى  
من ساندني في أصعب الأوقات تعبيراً عن حبي وتقديري له

إلى أستاذتي الفاضلة سوالي أسماء، التي أضاءت  
لي دروب العلم والمعرفة، شكرًا لما علمتني إياه

إلى أصدقائي، الذين كانوا معي في كلّ خطوةٍ من  
خطواتي، خاصة صديقتي العزيزة ب/مريم والدكتور  
**فتحي باني** شكرًا لصدافتكم ودعمكم.

إلى كلّ إخوتي جميعاً ومن سعى لنجاحي، أهدي هذا  
البحث، امتناناً وتقديرًا لجهودكم

# كلمة شكر

بعد حمد الله وشكره سبحانه وتعالى والصلاة والسلام  
على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي **سوالمي**  
**أسماء** للطفها وتعاملها وكلماتها شكراً والشكر في  
حقك قليل.

أستاذتي وأنا حين أتحدث عنك أتحدث عن قلب نقيّ  
امتلاً تفاؤلاً، وأهدى من حوله منه، أتحدث عن إنسانة  
أحببتها كثيراً شكراً أستاذتي فمنك تعلمنا.

شكراً لله، لأنه وضعك في طريقي فأصبحتي أستاذتي  
وأختي وكل ما يعنيه الفرح في حياتي.

كما اتوجه بالشكر والتقدير إلى أساتذة لجنة المناقشة  
على إطلاعهم على هذا العمل وتقييمه

وإلى كافة طاقم شعبة علم المكتبات

وأشكر جزيل الشكر الصديقين **بلييوس مريم**،

والدكتور **فتحي باني** على مساندتهم والتشجيع لي في كل  
وقت حفظهم الله وجزاهم كل خير على كل هذا الدعم  
والاهتمام.



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
56	الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية	1
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الاجتماع	2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	5
62	مدى توفر المديرية على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي	6
63	مدى الاستفادة من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجيا جديدة	7
64	رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف	8
66	توفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة	9
67	مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	10
69	الهدف الذي تسعى إليه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت جراء تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف	11
70	مدى تشجيع المديرية لمبادرات تحقيق مشروع التحول الرقمي	12
71	إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي	13
73	أهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	14
74	أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي	15
75	دور استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	16
77	تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية	17
78	أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل	18
80	مدى تماشي استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المديرية	19

81	مدى التحسن في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية	20
83	تفضيل العمل وفقا للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة	21
84	يوضح صعوبة التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة	22
86	يبين الصعوبات المالية والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف	23
88	المشكلات والصعوبات التي واجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	24
89	الصعوبات التقنية في برنامج التحول الرقمي	25
90	التحديات الأمنية عند التعامل مع الأرشيف الرقمي	26
92	مدى وجود صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية	27

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	نشأة وتطور مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية	1
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الاجتماع	2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	5
62	مدى توفر المديرية على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي	6
63	مدى الاستفادة من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة	7
64	رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف	8
65	توفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة	9
67	مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	10
68	الهدف الذي تسعى إليه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت جراء تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف	11
70	مدى تشجيع المديرية لمبادرات تحقيق مشروع التحول الرقمي	12
71	إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي	13
72	أهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	14
74	أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي	15
75	دور استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	16
76	تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية	17
78	أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل	18
79	مدى تماشي استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المديرية	19

81	مدى التحسن في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية	20
82	تفضيل العمل وفقا للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة	21
84	يوضح صعوبة التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة	22
85	يبين الصعوبات المالية والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف	23
87	المشكلات والصعوبات التي واجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت	24
89	الصعوبات التقنية في برنامج التحول الرقمي	25
90	التحديات الأمنية عند التعامل مع الأرشيف الرقمي	26
91	مدى وجود صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية	27

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ت-ث	قائمة الأشكال
ج-ح	قائمة الجداول
خ-ذ	فهرس المحتويات
11-2	مقدمة عامة
4	الإشكالية
4	التساؤلات الفرعية
5	الفرضيات
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	منهج الدراسة
7	مجتمع الدراسة
7	أدوات جمع البيانات
8	مجالات الدراسة
9	الدراسات السابقة
10	مصطلحات الدراسة
45-13	الفصل الأول: التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية
13	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أرشيف المؤسسات العمومية
13	المطلب الأول: مفهوم أرشيف المؤسسات العمومية.
13	الفرع الأول: تعريف الأرشيف
18	الفرع الثاني: خصائص ومميزات أرشيف المؤسسات العمومية
18	الفرع الثالث: مراحل العمل الأرشيفي في المؤسسات العمومية (المعالجة العلمية للأرشيف).
20	المطلب الثاني: الاعتبارات الأساسية للمؤسسة العمومية
20	الفرع الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

22	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة العمومية
23	المطلب الثالث: أساسيات تسيير الأرشيف في المؤسسات العمومية
23	الفرع الأول: مفهوم تسيير الأرشيف.
24	الفرع الثاني: تنظيم وتسيير الأرشيف في المؤسسات العمومية
26	الفرع الثالث: نقائص تسيير الأرشيف بالمؤسسات العمومية
26	المطلب الثالث: عصرنة المؤسسات العمومية في الجزائر
27	الفرع الأول: تعريف رقمنة الأرشيف المؤسسات العمومية.
28	الفرع الثاني: أهمية رقمنة أرشيف المؤسسات العمومية:
29	الفرع الثالث: مزايا رقمنة أرشيف المؤسسات العمومية
30	الفرع الرابع: الفرق بين تسيير الأرشيف في البيئتين الإلكترونية والتقليدية.
31	المبحث الثاني: أسس التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية
31	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
31	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
33	الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي
33	الفرع الثالث: فوائد التحول الرقمي
36	المطلب الثاني: مراحل إعداد استراتيجية للتحول الرقمي
37	المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية
37	الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية
39	الفرع الثاني: عوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية
40	المبحث الثالث: رهانات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر وآفاقه
40	المطلب الأول: رهانات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر
42	المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر
43	المطلب الثالث: نماذج التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر
45	خلاصة
98-47	الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت
47	المبحث الأول: تقديم مكان الدراسة
47	المطلب الأول: تعريف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية
48	المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية

49	المطلب الثالث: تعريف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت
51	الفرع الأول: مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية:
52	الفرع الثاني: هيكل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.
57	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
57	المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين وتحليلها.
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل أسئلة الاستبانة.
61	أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت
68	ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي المتبعة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت وطريقة إعدادها
72	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أثر استراتيجية التحول الرقمي على أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت
84	رابعاً: عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: صعوبات وتحديات التحول الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت
94-93	النتائج العامة للدراسة
97-94	النتائج على ضوء الفرضيات
98-97	مقترحات
100	خاتمة
107-102	بيبليوغرافية
-	الملاحق
-	المستخلص

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

يمثل الأرشيف ذاكرة الدول، فهو من أهم مصادر كتابة التاريخ ودليل على المقومات الحضارية للشعوب، كما يعتبر السند الوثائقي الذي يلجأ إليه الأفراد والمؤسسات لإثبات حقوقهم وتسيير نشاطاتهم واتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل الأرشيف بمثابة الذاكرة الحية والواعية لما تحتويه وتحفظ به من وثائق لها علاقة مباشرة بالأعمال الاقتصادية والمصالح المالية والإدارية للمؤسسة، نظراً لما تحتويه من معلومات لا يمكن الاستغناء عنها.

وتعد عمليتي تنظيم وتسيير الأرشيف الحلقة التي تتحكم في الحصول على الوثيقة وحمايتها من التلف والضياع، ونظراً لما للوثائق الأرشيفية من أهمية مؤثرة في جميع النواحي، فقد سارعت الدول إلى الاعتراف بها والتحكم فيها، من خلال سن قوانين ونصوص تنظيمية تعمل على تقديم أهم المبادئ والمعايير التي تلتزم بها مختلف المؤسسات لما تكتسبه هذه التشريعات من أهمية بالغة في قطاع الأرشيف وخاصة فيما يتعلق بضبط طرق التنظيم والتسيير.

وفي ظل العصرية الراهنة والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتدخل هذه الأخيرة مع مختلف المجالات والميادين، لم يسلم ميدان الأرشيف من هذه التدخلات، وجعلت منه مجالاً يحظى باهتمام كبير يستوجب اليقظة في ظل التدفق المعلوماتي السريع، والتأقلم مع الوضع الراهن.

وتعتبر المؤسسة المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد أو تقدم بالنسبة للدولة، حيث تعمل من خلال خصائصها ووظائفها المختلفة وأنواعها إلى بلوغ وتحقيق أهداف متعددة، وذلك في إطار عملية متكاملة من العناصر والأدوات، ومن بين أهم مؤسسات القطاع العام في الجزائر نجد المديرية التنفيذية التي تتوفر على أرشيفات مختلفة الخصائص والخدمات يسهر على تسييرها ومعالجتها. الأرشيفيون.

ومديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت مثل باقي المؤسسات العمومية تسعى جاهدة لمواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من تطبيقاتها الرقمية في هذا المجال، عن طريق رقمنة أرشيفها والمحافظة عليها رقمياً باستخدام الوسائل والأدوات التي وفرتها التكنولوجيا للرفع من مستوى الأداء، ضمن سياق انتعاج سياسة ترمي إلى تبني نظم المعلومات الحديثة تعمل وفق متطلبات سوق العمل والبيئة الخارجية وتوفير إمكانيات تواكب المستويات العالمية في مجالها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على المؤسسات العمومية الجزائرية وبشكل خاص مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، والوقوف على مدى مواكبتها للتحول

## مقدمة عامة

نحو الأرشيف الرقمي في ظل الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة، ومعرفة الصعوبات والتحديات التي تواجهها عملية رقمنة الأرشيف في المديرية التنفيذية محل الدراسة.

ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة منهجية امثلت فيما يلي:

**مقدمة عامة:** وتضمنت الإطار المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية الدراسة، بالإضافة إلى التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، وصولاً إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات، المنهج المعتمد، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فضلاً عن التعريف بمجالات الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

**الفصل الأول:** يمثل الجانب النظري وقد جاء بعنوان: التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية الجزائرية، وتضمن ثلاث مباحث، كان الأول منها عبارة عن مفاهيم عامة حول أرشيف المؤسسات العمومية من خلال التعريف به وبأهميته للمؤسسات، فهو الوثيقة والاثبات والذاكرة، بالإضافة إلى طرق ومعايير تسيير الأرشيف بشكل عام، فيما خصصنا المبحث الثاني لأسس التحول الرقمي لأرشيف المؤسسة العمومية من خلال التطرق لمفهوم التحول الرقمي وأهدافه، ومراحل إعداد استراتيجية للتحول الرقمي، بالإضافة على متطلبات وعوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسة العمومية، في حين تضمن المبحث الثالث رهانات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر وأفاقه تناولنا من خلاله تحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر، لإضافة إلى تسليط الضوء على مجموعة من نماذج التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر

فيما تضمن **الفصل الثاني** عرض الجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، أين تم في شقه الأول التعريف بالمديرية محل الدراسة، أما الشق الثاني فتضمن تحليل الدراسة الميدانية بناءً على أسئلة الاستبانة، ثم عرض وتحليل البيانات من خلال تحديد مختلف التكرارات والنسب المئوية، وبناءً على هذا تم تقديم النتائج النهائية المتوصل إليها، والنتائج العامة على ضوء الفرضيات، وفي الختام خلصت الدراسة إلى بعض الاقتراحات.

## مقدمة عامة

### 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الأرشيف الذاكرة الحية التي تعتمد عليها المؤسسة الإدارية في التسيير حيث تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة لما توفره من وثائق أرشيفية تحوي معلومات مهمة ترتبط ارتباطا وثيقا بتاريخ المؤسسة وطبيعة نشاطاتها الداخلية وهيكلها التنظيمية، والمؤسسات العمومية تعيش في عصر تتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي، مما يفرض عليها الإسراع إلى التحول الرقمي كسبيل لمواكبة التطورات الحديثة وتعزيز فعالية أدائها. في هذا السياق يأتي التركيز على مجال الأرشيف والتحول الرقمي له كمحور أساسي لتعزيز الإدارة العامة وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

تولي السلطات العليا في البلاد أهمية بالغة لتسريع التحول الرقمي واعتماده سبيلاً لا حياء عنه لتطوير مؤسساتها العمومية ورفع مستويات أدائها، وتحسين خدماتها المقدمة للمواطنين،

ولعل أهم التحديات لرقمنة الأرشيف هو توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية لتحقيق ذلك، ولا يمكن بحال من الأحوال الحديث عن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأرشيف إلا بوجود هذه المتطلبات كاملة غير منقوصة، فهي تمثل سلسلة موصولة الحلقات لا يمكن الاستغناء عن أي منها، ومديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية تيارت مثل باقي المؤسسات العمومية تسعى جاهدة الى ادخال هذه التكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها على وثائقها الارشيفية للسيطرة على الكم الهائل من المعلومات ومواكبة التطورات الحديثة لتكون مصلحتها الارشيفية عاملا مساعدا على تحسين اداء المؤسسة عبر توفير المعلومات الارشيفية للمستخدمين في المؤسسة.

وفي ظل ذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في اشكالية واقع رقمنة أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت وأهم التحديات التي تواجهه.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى واقع وتحديات التطبيق الفعلي والناجع للتحول الرقمي للأرشيف في المؤسسات العمومية وبالتحديد مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت؟

### 2. التساؤلات الفرعية:

➤ ماهي أسس التحول الرقمي للأرشيف في المؤسسات العمومية؟

➤ ماهي عوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر؟

## مقدمة عامة

➤ ما مدى تطبيق التحول الرقمي للأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، وما هي التحديات التي تواجهه؟

➤ ما هي أفاق التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية الجزائرية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

➤ هناك ممارسة فعلية لتطبيق عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

➤ تعتمد مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على استراتيجية محددة وواضحة المعالم للتحول الرقمي

➤ يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تأمين وحماية المعلومات والسجلات الجارية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

➤ تواجه مديرية البرمجة مجموعة من التحديات في تحسين بنيتها التحتية التكنولوجية، مما يحول دون تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف بشكل فعال وسلس.

### 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الأرشيف الذي يمثل الذاكرة والتاريخ، من خلال التركيز والتعريف بأرشيف المؤسسات العمومية وتشخيص الواقع الحقيقي لحالة هذا الأرشيف على مستوى إحدى المؤسسات العمومية، كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً يلقي اهتماماً كبيراً في العصر الحالي ألا وهو التحول الرقمي للأرشيف، لما له دور في تعزيز تطوير نظم تكنولوجية أكثر ابتكاراً وتعاونية على المؤسسات والمجتمع وتعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، خاصة بعد الانفجار المعلوماتي الهائل والتطور الحاصل في تقنيات التعامل مع الوثيقة الأرشيفية.

### 5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

➤ تسليط الضوء على أرشيف المؤسسات العمومية وخصائصه واقسامه.

➤ التعرف على مفهوم المؤسسات العمومية الجزائرية وأنواعها وخصائصها.

➤ تشخيص واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

## مقدمة عامة

- الكشف عن أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام التحول الرقمي للأرشيف المؤسسة محل الدراسة واقتراح حلول تساعد في مواجهة هذه التحديات.
  - الخروج بتوصيات من شأنها أن تساهم في الاهتمام الفعلي للمؤسسة محل الدراسة بالتحول الرقمي للأرشيف بما في ذلك وضع استراتيجية محددة
- 6. أسباب اختيار الموضوع:**

تنوعت اسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية واخرى موضوعية:

### - الأسباب الموضوعية:

- تقييم القدرات الحالية وتشخيص البنية التحتية للمؤسسة محل الدراسة في التعامل مع التحديات العصرية، مثل التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي للأرشيف داخل المؤسسات العمومية.
- معرفة الفرص والتحديات التي تعترض المؤسسة محل الدراسة لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف.
- كوني أعمل بمصلحة الأرشيف ويهمني معرفة واقع وتحديات التحول الرقمي فيها.

### - الأسباب الذاتية:

- - الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والتطورات المعاصرة خاصة ما تعلق بالتحول الرقمي للأرشيف.
- الرغبة في تشخيص واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بصفة خاصة والتعرف على أهم التحديات التي تواجهه بحكم عملي فيها.
- -الرغبة في إظهار دور التحول الرقمي ومدى مساهمته في تطوير قطاع المؤسسات العمومية وإثراء معارفه في ميدان التخصص.
- الرغبة الدائمة في تطبيق ما اكتسبناه نظرياً طيلة المسار الدراسي.

### 7. منهج الدراسة:

انطلاقاً من محاولة التعرف على واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بحيث يعتمد هذا الأخير على البحث الميداني من خلال وسائل جمع البيانات، ثم تحليل النتائج وتفسيرها إحصائياً وذلك لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة بغية الوصول إلى نتائج ووضع اقتراحات.

### 8. مجتمع وعينة الدراسة.

باعتبار أن هذه الدراسة معنية بدراسة واقع تطبيق التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية، فقد تم اختيار مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت نموذجاً لذلك، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت والمختلفين من ناحية النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، والبالغ عددهم ثلاثة وثلاثون (33) موظفاً.

ووفقاً لطبيعة الموضوع وإشكاليته وتساؤلاته وأهدافه، فإن عينة الدراسة تمثلت في جميع الموظفين العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت دون استثناء، باعتبارهم يستفيدون جميعهم من أرشيف المديرية الولائية، كما أنهم على دراية باستراتيجية التحول الرقمي على مستوى المديرية وطبيعة الخدمات المقدمة وأهم الوسائل المستخدمة في ذلك.

### 9. أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة، لغرض جمع البيانات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج، ولهذا فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ممثلين في موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، ليجيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد روعي في تصميم الاستبيان البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة عبارات سهلة، بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المفتوحة والمغلقة.

### 10. مجالات الدراسة:

هناك بعض الاعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار لتحديد الهدف الحقيقي والدقيق لمشكلة البحث، فلكل دراسة مجالات وحدود معينة توضح المعالم الأساسية لها، وعليه يمكن رسم حدود هذه الأخيرة من خلال التقسيم الآتي:

➤ **المجال الموضوعي:** يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي، حيث تمثلت في دراسة مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وأرشيف المؤسسات العمومية، هذا في الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي ركزت الدراسة على معرفة واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابع الميزانية بولاية تيارت.

- **المجال الجغرافي:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة، ربط الدراسة بمؤسسة عمومية، حيث اقتصرت الدراسة على مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت كإطار للمسح الميداني، وسهولة الحصول نسبياً على البيانات الأولية، كما أنها تعتبر من المؤسسات الأقرب إلى تبني مثل هذه التحولات، وهذا ما نرجعه كذلك إلى اعتمادها الكبير على مختلف الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة والاستفادة منها للقيام بمختلف الأعمال الإدارية، وبذلك تتحدد حدود الدراسة المكانية بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

- **المجال البشري:** يتجلى المجال البشري في مجموعة الأفراد عينة الدراسة الذين ستطبق عليهم أدوات البحث داخل المجال المكاني، حي أجريت الدراسة مع موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، على اختلاف رتبهم الوظيفية وأقدميتهم في العمل، حيث بلغ عددهم (33) موظفاً.

- **المجال الزمني:** يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة.

فبالنسبة لموضوع " واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية"، فقد بدأ التفكير والشروع في انجاز هذه الدراسة منذ شهر مارس 2024، حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة لموضوع الدراسة، وقد استمرت إلى غاية 15 أبريل 2024، حيث تم تحرير الجانب النظري للدراسة في شكله النهائي، أما الجانب الميداني للدراسة، فقد تم بداية من 15 أبريل 2024 إلى غاية شهر 15 ماي 2024.

### 11. الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك عبر عرض موجز لأبرز أهدافها ونتائجها وتوصياتها، والتعليق عليها، ومن ثم عرض أهمية الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

➤ دراسة فوزية صادقي (2020)، بعنوان "واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي"<sup>1</sup>

تناولت الدراسة واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وموقع الجزائر من التحول الرقمي وكذلك دور هذا الأخير في تحسين الخدمة العمومية، باعتبار أن العمليات الإدارية أصبحت أكثر تعقيدا للتحول من الأعمار الإدارية التقليدية العاجزة عن إرضاء المواطن إلى أعمال في شكل رقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية لا يزال في مراحله الأولى، حيث لا تزال معظم الجماعات المحلية تعتمد على الأساليب التقليدية في حفظ وتنظيم الوثائق الأرشيفية. كما تواجه هذه الجماعات مجموعة من التحديات التي تعترض عملية التحول الرقمي، منها:

- محدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي.
- عدم وجود ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين في الجماعات المحلية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة للتحول الرقمي.

➤ دراسة كمال بن خليفة (2020)، بعنوان " التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر: دراسة تحليلية"<sup>2</sup>

تناولت الدراسة التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر، من خلال تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المتعلق بالرقمنة، وكذا التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر يواجه العديد من التحديات، أبرزها:

- عدم وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح.

---

1- فوزية ، صادقي ، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي: مجلة العلوم الإنسانية لجامعة: أم البواقي ، 2020-12-31، المجلد 7 ، العدد 3

2- كمال، بن خليفة، التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر: دراسة تحليلية : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 39، العدد 2، 2020.

- غياب الوعي بأهمية الرقمنة لدى المسؤولين.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للرقمنة.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للرقمنة.

➤ دراسة السعيد بوعافية (2021)، بعنوان " تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات

العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة"<sup>1</sup>

تتناول هذه الدراسة تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية، وتركز على دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية، منها:

- نقص الموارد: حيث لا تتوفر لدى المؤسسات العمومية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي.

- نقص التشريعات: حيث لا تتوفر في الجزائر التشريعات اللازمة لتنظيم عملية التحول الرقمي للأرشيف.

- نقص الوعي: حيث لا يدرك العديد من العاملين في المؤسسات العمومية أهمية التحول الرقمي للأرشيف.

### 12. مصطلحات الدراسة:

إن تناول أي بحث علمي يستدعي ضرورة توضيح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تركز عليها الدراسة، وفيما يلي نستعرض أهم المصطلحات الأساسية للبحث المتمثلة في التحول الرقمي، الأرشيف، المؤسسات العمومية.

- **التحول الرقمي:** ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية او القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وايضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

1- السعيد، بوعافية، تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 59، 2021.

## مقدمة عامة

---

- الأرشيف: مجموعة الوثائق المنتجة والمستلمة من الحزب والدولة والجماعات والأشخاص الطبيعيين والمعنويين سواء من القانون العام أو الخاص أثناء ممارسة نشاطها.<sup>1</sup>
- المؤسسات العمومية: المؤسسة العمومية هي منظمة تتشبهها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها.<sup>2</sup>

---

1- القانون 88-09 المؤرخ في 29/01/1988 الخاص بتحديد قواعد سير الأرشيف الوطني وتنظيمه.

2- بوزيد، غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص: قانون الإدارة العامة: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2011

# الفصل الأول:

التحول الرقمي لأرشيف

المؤسسات العمومية الجزائرية

يعد أرشيف المؤسسات العمومية أمراً بالغ الأهمية في الحفاظ على تاريخ ونشاطات هذه المؤسسات، وتوثيق العمل الإداري والقانوني الذي تقوم به، فهي جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية للدولة والمجتمع، ومن هنا تأتي أهمية فهم مفاهيم أرشيف هذه المؤسسات.

في هذا السياق، يتضمن هذا الفصل تحليلاً للمفاهيم الأساسية المتعلقة بأرشيف المؤسسات العمومية، بدايةً من مفهوم أرشيف المؤسسات العمومية ومروراً بالاعتبارات الأساسية لهذه المؤسسات، ثم استعراض لدور المؤسسات العمومية في الجزائر، وانتهاءً بمناقشة عصرة هذه المؤسسات في السياق الجزائري.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أرشيف المؤسسات العمومية

سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على أهمية حفظ السجلات والوثائق الرسمية، وكيف يمكن للأرشيف أن يسهم في توثيق التاريخ وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل هذه المؤسسات، كما سيتم استعراض التحديات التي تواجه عملية عصرة المؤسسات العمومية في الجزائر، والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذا الهدف في ظل التطورات الحديثة في التكنولوجيا والإدارة.

المطلب الأول: مفهوم أرشيف المؤسسات العمومية.

#### الفرع الأول: تعريف الأرشيف

يعتقد العديد من الخبراء في مجال المكتبات والأرشيف والتوثيق أن أصول كلمة "أرشيف" تعود إلى العصور القديمة، حيث كانت متداولة في الحضارة اليونانية تحت لفظة "Archeion" التي تعني مكان إقامة القاضي. وفي الحضارة اللاتينية، اعتُمدت كلمة "Archium" لتصف المكان ذاته.

وتوسع استعمال كلمة أرشيف إلى لغات أخرى، مع تغييرات طفيفة في النطق والثبات في المعنى، فأصبحت "Archives" في الفرنسية والإنجليزية، "Archivo" في الإيطالية، و"Archive" في الألمانية والهولندية،<sup>1</sup> وكلها تُشير في جميع اللغات إلى مجموعة السجلات والوثائق المتصلة التي تنتجها مؤسسة ما.<sup>2</sup>

1- قبيسي، محمد. علم التوثيق والتقنية الحديثة،: دار الأفق الجديد، بيروت، 1991، ص 31.

2- الألويسي، سالم عبود. الأرشيف تاريخه أصنافه إدارته: مكتبة الإسكندرية، بغداد، 1979، ص 05.

انتقلت هذه المفاهيم إلى اللغة العربية في عام 1909، عندما قرر الفرع الإقليمي للمجلس الدولي للأرشيف "ARBICA" اعتماد كلمة "أرشيف" بوصفها المصطلح المعتمد في معظم أنحاء العالم، حي تم ذلك من خلال نشر الصيغة العربية الأولى لقاموس المصطلحات الأرشيفية في عام 1990، تلاها الصيغة العربية الثانية في عام 1995، والتي تضمنت 314 مصطلحًا باللغة الإنجليزية مع ما يقابلها في اللغتين العربية والفرنسية<sup>1</sup>.

في هذا السياق، يعرف هيلاري جنكنسون الأرشيف بأنه: "تلك الوثائق التي نشأت أثناء تأدية أي عمل وكانت جزءًا من ذلك العمل، وتم حفظها للاستفادة منها في المراجعة والبحث"، ويشمل هذا التعريف الوثائق الحكومية ووثائق الجمعيات والأشخاص والهيئات غير الحكومية، حيث قام جنكنسون بتضمينها ضمن نطاق الأرشيف<sup>2</sup>.

أما تعريف شيلنبرغ، فيقول إن الأرشيف: "يشمل تلك الوثائق التي تُعتبر جديرة بالحفظ الدائم لأغراض المراجعة والبحث، والتي يتم إيداعها في مؤسسة أرشيفية، سواء كانت هذه الوثائق تابعة لمؤسسة عامة أو خاصة"<sup>3</sup>.

أما تعريف المشرع الجزائري للأرشيف يأتي في نصوص التشريع ضمن القانون رقم 88-09 الصادر في 09 جمادى الثانية عام 1408 هـ الموافق 26 جانفي 1988، الذي يتعلق بالأرشيف الوطني. في الباب الأول، وتحديداً في المادتين الثانية والثالثة، يتم توضيح مفهوم الوثيقة الأرشيفية في المادة الثانية، بينما يتم تقديم تعريف الأرشيف في المادة الثالثة.

ووفقاً للمادة الثالثة، يتكون الأرشيف بموجب هذا القانون من مجموعة الوثائق التي تم إنتاجها أو استلامها من قبل الحكومة، الهيئات الحكومية المحلية، والأفراد الطبيعيين والمعنويين، سواء كانت تتعلق بالقانون العام أو الخاص، أثناء ممارسة نشاطاتهم. تتميز هذه الوثائق بفوائدها وقيمتها، سواء تمت محفظتها من قبل مالكيها الأصلي أو مالك حالي، أو تم نقلها إلى مؤسسة الأرشيف المختصة.

1- البنوري، ربيع. معجم المصطلحات الأرشيفية، انجليزية - عربي : منشورات الفرع الإقليمي العربي للمجلس الولي للأرشيف، تونس ، 1995، ص. 101.

2-Jenkinson, Hilary. A manual of archive administration including the problems of war archives and archive making, Clarendon Press; H. Milford, Oxford, London1922, P 46

3- Schellenberg ,T .R.modern archives principles & techniques. Chicago : University of Chicago . Press.1956. p.74.

يُلاحظ أن هذا التعريف يتميز بالوضوح، وهو تغيير نوعي مقارنة بالتعريف السابق الذي كان موجوداً في الأمر رقم 36-71 الذي استحدثت مؤسسة للوثائق الوطنية. يعكس قانون الأرشيف رقم 88-09 تطوراً مهماً في تنظيم قطاع الأرشيف في الجزائر، ويقدم تعريفاً أكثر وضوحاً، على الرغم من وجود بعض الثغرات<sup>1</sup>.

بناءً على ما تم ذكره، يُمكن تقديم تعريف شامل للأرشيف: إنه مجموعة من الوثائق ذات القيمة، بغض النظر عن شكلها أو موضوعها أو نوعها، والتي يتم إنتاجها أو استلامها من قبل جهة ما، سواء كانت جماعية أو فردية، عامة أو خاصة، أثناء تادية نشاطاتها. وتُحفظ هذه الوثائق بشكل منظم في مبانٍ مخصصة لذلك، لغرض الرجوع إليها واستخدامها في تسيير الأعمال أو البحوث العلمية المختلفة.

أما بالنسبة لأرشيف المؤسسات العمومية فهو يشير إلى مجموعة الوثائق والمعلومات التي تنشأ أو تحصل عليها المؤسسات الحكومية والعامة أثناء تنفيذ وممارسة مهامها وواجباتها. يُعتبر هذا الأرشيف جزءاً أساسياً من نظام الإدارة والسجلات العامة للمؤسسة، حيث يُحفظ به لأغراض تاريخية وإدارية وقانونية وثقافية.

تتضمن وثائق أرشيف المؤسسات العمومية مجموعة متنوعة من المواد، مثل الرسائل الرسمية، والتقارير، والوثائق القانونية، والمراسلات، والصور، والأفلام، والملفات الإلكترونية، وغيرها. تُعتبر هذه الوثائق ملكاً عاماً وتُعالج وتُحفظ وفقاً للمعايير والسياسات الأرشيفية المحددة.

يهدف الحفاظ على أرشيف المؤسسات العمومية إلى توفير الوصول الشامل والمستدام للمعلومات، ودعم الشفافية والمساءلة الإدارية، والحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي للمجتمع. كما يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية والقانونية للمؤسسة، ويوفر مصادر ثمينة للأبحاث العلمية والأكاديمية والثقافية.

تتطلب إدارة أرشيف المؤسسات العمومية مهارات وتقنيات خاصة، بما في ذلك تحديد الوثائق ذات القيمة الإدارية والتاريخية، وتطبيق إجراءات لجمع وتنظيم وحفظ وإتاحة الوثائق، وضمان الحفاظ على سلامة وأمان المعلومات.

1- القانون رقم 88-09 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالأرشيف الوطني، ج ر ع: 4. رئاسة الجمهورية: المديرية العامة للأرشيف الوطني.

بشكل عام، يُعتبر أرشيف المؤسسات العمومية جزءًا حيويًا من البنية التحتية الإدارية والثقافية للدولة، ويُعتبر تنظيمه وإدارته بشكل فعال أمرًا ضروريًا لضمان فعالية وشفافية عمل المؤسسات الحكومية وتحقيق الأهداف الوطنية والمجتمعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص ومميزات أرشيف المؤسسات العمومية.

تتميز الوثائق الأرشيفية بأربعة خصائص، وهي:<sup>2</sup>

❖ **عدم التحيز:** المجموعات الأرشيفية تحتوي على معلومات عن مختلف نشاطات الإدارة المنتجة لها، وبذلك تتوفر فيها خاصية عدم التحيز لجهة ما.

❖ **الولاية القانونية:** عملية الحفظ هي ما تكسب المجموعة الأرشيفية أهميتها، فهو يمنح المجموعة الأرشيفية المحفوظة في مكان مخصص بقوة القانون، الذي هو ركن يجمع الباحثون على إلزاميته المستمرة لحماية الوثائق الأرشيفية.

❖ **التجمع الطبيعي:** الأرشيف هو نتيجة تراكم الوثائق التي تنتجها الإدارة خلال العمل.

❖ **الترايب:** أهمية الوثيقة تتوقف على العلاقة الترابطية، فوجود أي وثيقة بمفردها قد لا تعني شيئاً بالنسبة للباحث.

### الفرع الثالث: مراحل العمل الأرشيفي في المؤسسات العمومية (المعالجة العلمية للأرشيف).

❖ **عملية الدفع:** وهي العملية التي من خلالها تحفظ الوثائق الأرشيفية لهيئة عمومية وتحول بطريقة قانونية إلى محافظي الإبداع العمومي بالاعتماد على جدول الدفع كوسيلة تضمن وصف وترقيم الوحدات المدفوعة<sup>3</sup>، كما يقصد بعملية الدفع "تحويل كمية من الأوراق الأرشيفية من المصلحة التي أنتجتها إلى مصلحة حفظ الأرشيف، وبعبارة أخرى تحويل الأوراق من مكان ميلادها إلى الهيئة المكلفة بالحفظ".

1- جاد الله ، محمد حسن، رؤية عامة للمؤسسات الأرشيفية ودورها في عصر العولمة، 2001، ص 10.

2- السعيد بوعافية، نادية، أونسي، صعوبات ممارسة العمل الأرشيفي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية ببيسكرة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 04، 2021، ص 296.

3- Badjaja, A, la formation Des archive et le pré archivage, publication de la direction des archive, constantine, 1980. P 7.

❖ **عملية التشخيص:** هو جمع وحصر الأرصدة ومعرفة كل الوحدات المكونة لها، وفي نفس الوقت تقديم المعلومات للباحثين، كما أن التشخيص ما هو إلا خطوة أولية نحو معالجة فكرية وعلمية لهذه الأرصدة في المستقبل.<sup>1</sup>

❖ **عملية الفرز:** عملية الفرز هي وظيفة أو نشاط يقوم على أساس مهارات تقييم أهمية الوثائق على امتداد دورة حياتها،<sup>2</sup> كما تركز عملية الفرز على إصلاح الوثائق والأوراق الأرشيفية حسب فئاتها بطريقة مغايرة وتشمل تحديد ما يمكن أن يحذف فوراً، وما يجب أن يحفظ لفترة أقل أو أطول وكذلك ما يحال على الحفظ النهائي،<sup>3</sup> وتعتبر القائمة الشاملة للوثائق أداة لتسيير الأرشيف ذلك أنها تحدد مسار الوثيقة عبر مختلف أطوارها الثلاثة ومصيرها النهائي.

❖ **عملية الترتيب:** عملية الترتيب هي عملية فكرية ومادية في وقت واحد تطبق على كتلة من الوثائق وتختص بترتيب الرصيد أو السلاسل داخل محيط الحفظ، كما تهتم بترتيب الوحدات (ملفات، حزم، علب) داخل الرصيد، أو ترتيب الوثائق (أوراق، مجموعات الأوراق) داخل الوحدة.

❖ **عملية الحذف:** ويعرف الحذف بأنه: "عملية التخلص من الوثائق غير النافعة للتسيير أو للبحث ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلى باستيفاء مجموعة من الشروط."<sup>4</sup>

❖ **عملية الترقيم:** يتضمن الترقيم إعطاء مجموعة من الوثائق (الرصيد، سلاسل، ...) رمزاً مميزاً ينطبق على مجموعة الوحدات والوثائق المختارة.<sup>5</sup>

❖ **عملية الاطلاع أو الاتصال الأرشيفي:** يعرف الاطلاع على أنه مجموعة الأعمال المنجزة من أجل وضع الوثائق الأرشيفية تحت تصرف القارئ (المستفيد)، وكل دولة تفرض شروطاً للاطلاع من خلال

1- سهام، كريقة. التنظيم والمعالجة الفنية للوثائق والوصف الأرشيفي في الأرشيف الوطني: مجلة المكتبات والمعلومات، ص ص: 58-59.

2- نادية، بوقفة، سياسة الفرز والحذف في الأرشيف الإداري العمومي الجاري والوسيط وإشكالية تقييم الوثائق الإداري: أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2014، ص 82.

3- Mimoni, O, la chaine des opération de traitement scientifique des Archives, Seminaire regionale de traitement scientifique des Archires, constantine, 1994, p 2.

4- Halles, Z, gestion des archives. direction de la formation et du perfectionnement, Alger, 1994, p 11.

5- بودويرة، الطاهر. تميمين رأس المال البشري في ميدان الأرشيف بين التكوين وممارسة المهنة: دراسة ميدانية بمراكز الأرشيف الولائية بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، باتنة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات، جامعة قسنطينة، 2009، ص 94.

التشريعات الواردة في هذا المجال، وتتم عملية الاطلاع إذا استكملت المعالجة المادية والفكرية للأرصدة، ووضعت وسائل مخصصة لربط المستفيد بالرصيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاعتبارات الأساسية للمؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية أحد العناصر الأساسية في تحقيق الخدمات العامة وتطوير المجتمعات، حيث تقوم بتنفيذ السياسات والبرامج التي تخدم مصلحة الجمهور وتلبي احتياجاته. ومن أجل تحسين كفاءة الأداء وتطوير الخدمات التي تقدمها، تواجه هذه المؤسسات تحديات عدة، من بينها التحول الرقمي لأرشيفها.

### الفرع الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد، نظراً لشدة اختلاف الباحثين وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، إضافة لسرعة عمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي لها كمقابل لتطور وظائف الدولة، وكثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية،<sup>2</sup> ويمكن اعتبار الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية تعود إلى الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، والتي كانت تقوم بتقديم بعض الخدمات العامة في مجالات مثل التعليم والصحة والبر والإحسان.<sup>3</sup>

من الناحية اللغوية، يشير مصطلح "المؤسسة" إلى جمعية أو معهد أو شركة تأسست لأغراض علمية أو خيرية أو اقتصادية، حيث يمكن وصفها بأنها "عامة" عندما تكون تحت رعاية المجتمع بشكل عام، حيث يمكن أن يُستخدم مصطلح "عمومي" للإشارة إلى الجماعة أو التواجد بشكل عام.

من الناحية الاصطلاحية، يعتبر مفهوم المؤسسة العمومية على أنه "شخص إداري عام يُنشأ من قبل الدولة لإدارة مرفق عام، ويتمتع بالشخصية المعنوية، ويُتبع في إدارته أساليب القانون العام".<sup>4</sup>

1- بودويرة، الطاهر، مرجع سابق، ص 96.

2- لباد، ناصر. القانون الإداري: لباد للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 184.

3- السعيد، بوعافية. تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة، 2019، ص 238

4- لويس، معلوف. المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق العربي، 1991، ص 10.

تقدم التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية مفهوماً مشابهاً، حيث تصفها بأنها "شخص معنوي من أشخاص القانون العام، غير الأشخاص الإقليميين"، أو تصفها بأنها "منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وتتبع أساليب الإدارة اللامركزية لتحقيق أهدافه".<sup>1</sup>

يعرف عمار عوابدي المؤسسة العمومية على أنها: منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني،<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف نجد أن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي لها استقلالية مالية وإدارية وتخضع للقانون العام.

كما تعرف المؤسسة العمومية كذلك على أنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو غيرها، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".<sup>3</sup>

أما محمد الصغير بعلي فيعرف المؤسسة العمومية على أنها: "مرفق عام مشخص قانوناً"<sup>4</sup> انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف المؤسسة العمومية على أنها: تنظيم قانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، تشتغل وفق أيلوب محدد لتقسيم العمل، مكونة من موارد مادية وبشرية ومالية لغرض تحقيق نتيجة وهدف ملائم.

أما في النظام الجزائري، فقد تم اعتماد المؤسسة العمومية كأسلوب لإدارة المرافق العامة، وذلك خلال الفترات المتعددة التي شهدتها الجزائر، بدءاً من تطبيق نظام اشتراكي في بداية استقلالها، وصولاً إلى التوجه نحو اقتصاد السوق في نهاية الثمانينيات. وقد أثرت هذه التغييرات على فهم المؤسسة العمومية في الجزائر بشكل كبير.

1- محمد بكر، القباني. نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري: الدار المصرية اللبنانية للنشر، بيروت 1998. ص 17.

2- عمار، عوابدي. القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 305.

3- أحمد، طرطار. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 15.

4- نفس المرجع، ص 15.

تتجلى المؤسسة العمومية في الجزائر بموجب القوانين والتشريعات المحلية، وتكون مسؤولة عن إدارة مرافق عامة مثل المدارس والمستشفيات والمؤسسات الحكومية الأخرى. تمتلك هذه المؤسسات العمومية شخصية معنوية واستقلالية مالية وإدارية، وتخضع للرقابة والتوجيه من السلطات المركزية في البلاد.

بالتالي، يمكن القول إن المؤسسة العمومية في الجزائر تعكس وتطبق التعريف العام للمؤسسة العمومية، حيث تمثل مرافقاً عامة تنشأ من قبل الدولة لخدمة المواطنين وتحقيق المصلحة العامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والإدارية، وتتبع أساليب القانون العام في إدارتها وتشغيلها.

**الفرع الثاني: خصائص المؤسسة العمومية:** تتميز الإدارة العمومية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

❖ **أولاً: الإدارة العمومية منظمة عامة:** تحقيق المصلحة العامة، وتنشأ من طرف الدولة، كما أنها تتمتع بحقوق وامتيازات السلطات العامة.

❖ **ثانياً: خضوع الإدارة العمومية لمبدأ التخصص:** حيث تقوم كل مؤسسة عمومية بأعمال محددة ومنصوص عليها في نص إنشائها، ويجب عليها الالتزام بهذه الأعمال وعدم التحيد عنها، فهي تنشأ لتحقيق أغراض محددة لا يمكنها الخروج عنها، وعليها تقديم الخدمات المعينة بالذات وفقاً لنص إنشائها<sup>2</sup>.

وبناءً على ذلك، تختلف الأنظمة التي تحكم المؤسسات العمومية وفقاً لنوع المؤسسة ونص إنشائها، حيث تتعدد القواعد التي تضبط عملها وتحدد طبيعة خدماتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها<sup>3</sup>.

**ثالثاً: الإدارة العمومية أسلوب إداري لامركزي:** تعتمد الهياكل الإدارية في المؤسسات على إما اللامركزية أو المركزية، حيث يُعتبر النظام الإداري مركزياً عندما يتم توحيد جميع السلطات تحت سلطة مركزية، وتكوين هذه السلطة المركزية يعتمد على نظام السلم الإداري للموظفين الحكوميين، حيث يتدرج الموظفون في هرم إداري يتصاعد نحو رئيس السلطة التنفيذية. وبالتالي، تتمتع السلطة المركزية بسلطة الإشراف والتنسيق والتوجيه على جميع الشؤون الإدارية<sup>4</sup>.

1- السعيد، بوعافية، نادية، أونسي. مرجع سابق، ص ص 297-298.

2- عمار، بوضياف. الوجيز في القانون الإداري. ط.2 الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007. ص 32.

3- Olivier DUGRIP, Luc SAIDJ, Les établissements publics nationaux, Librairie Générale de Droit et de, 2002, Jurisprudence. Paris, P 25.

4- أحمد، محيو. محاضرات في المؤسسات الإدارية. تر: محمد عرب صاصيال. ط.4 الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 445.

وعلى النقيض، يتبع النظام اللامركزي نهجاً يعتمد على تفويض السلطة والمسؤولية إلى مستويات أدنى من التنظيم، مما يمنح الوحدات الفرعية أو الإقليمية أو الفرعية مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجاتها الخاصة وظروفها المحلية. يتيح هذا النظام المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة، ويعزز المشاركة والمساءلة على المستويات المحلية<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: أساسيات تسيير الأرشيف في المؤسسات العمومية.**

**الفرع الأول: مفهوم تسيير الأرشيف.**

وردت مصطلحات كثيرة مرادفة لمصطلح تسيير الأرشيف منها: "إدارة المحفوظات" و "إدارة السجلات"، كلها توحى لنا بالمعنى الذي ينطوي على وجود هيكل متخصص في إدارة أو مؤسسة، يقوم بالإشراف على مجموعة الوثائق الناتجة عن نشاط تلك الإدارة من خلال توفير ظروف الحفظ الملائمة لها، ونظام علمي وعملي لتسهيل عمليتي التخزين والاسترجاع وذلك بهدف توفير المعلومات والوثائق التي يتم طباعتها من مختلف الجهات، أو تلك التي يتم طلبها من طرف الجهات الأخرى سواءً أشخاص ماديين أو معنويين لأغراض أخرى كالإثبات أو البحث أو التاريخ حسب نوع المؤسسة الموجودة فيها وطبيعة نشاطها، وعليه يشمل الأرشيف جانبين هما: انب التسيير أو الإدارة المشترك<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه: "تنظيم الوثائق في ملفات لحفظها بسهولة، والرجوع إليها بسرعة، والتأكد من اكتمالها، وتسهيل حفظ الوثائق غير المدرجة"<sup>3</sup>

وعليه نستنتج أن تسيير الأرشيف هو إدارة الوثائق باتباع جملة من الطرق والمراحل لضمان السير الحسن للوثائق وحمايتها من الأخطار وحفظها على أقصى أجل بمراعاة مجموعة من المتطلبات من خلال اتباع ما نصت عليه القوانين والنصوص التشريعية.

1- محمد، أمين بوسماح. المرفق العام في الجزائر، تر: رجال بن عمر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 16

2- دلهوم، انتصار. تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية: رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول ماجيستير في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2006، ص ص 60-61.

3- علي، ميلاد سلوى. قاموس مصطلحات الوثائق الأرشيفية: عربي، فرنسي، انجليزي: الثقافة لطباعة والنشر، 1983، ص7

الفرع الثاني: تنظيم وتسيير الأرشيف في المؤسسات العمومية

إن التحكم في تسيير وتنظيم الأرشيف ينعكس إيجاباً على حسن تسيير المؤسسات، فهو يمر بمجموعة من الإجراءات الأرشيفية التي تستند على مبادئ أساسية ومراحل محددة.

أ. مبادئ الأرشيف في القانون الدولي: يركز الممارسة الأرشيفية على مجموعة من المبادئ والاساسيات، أقرتها كل من منظمة الأمم المتحدة والمجلس الدولي للأرشيف ICA، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ مبدأ احترام الرصيد الأرشيفي: يعتبر مبدأ احترام الرصيد الأرشيفي أساس تصنيف المجموعات الأرشيفية، وهذا حسب النظام الذي كانت محفوظة به، وهو يعتمد على ترك الوثائق تتجمع حسب مصدرها من غدارة أو مؤسسة أو شخص طبيعي أو معنوي، وعدم خلطها مع الوثائق الأخرى ذات مصادر أخرى، لأن الاحتفاظ بوحدة الرصيد المتكامل يسمح بفهم محتوى الوثائق، فهو يتكون من ثلاثة مفاهيم أساسية: احترام المصدر، احترام الشمولية في الرصيد وكذا احترام الترتيب الأولي.

❖ مبدأ إقليمية الأرشيف: هو المبدأ الذي من خلاله يتبع الأرشيف العمومي الخاص بإقليم معين، وهذا المبدأ لا يستند على علم الأرشيف وإنما على قانون تطبيق الملكية، وأساسه أن الأرشيف يرتبط بالإقليم الذي أنتج فيه ويبقى فيه، وبذلك يتحكم في إرجاعه إذا ما تم ترحيله.

❖ مبدأ توارث الدول: جاء هذا المبدأ في إطار الجهود الدولية لمحاربة الاستعمار وضمان الدول المحتلة في الاحتفاظ بأرشيفها واسترجاعه في حال تم نهبه وسرقته، فهو ينص على إلزامية ترك الوثائق المنتجة تحت سلطة الدولة المستعمرة لسلطة الدولة المحتلة بعد استقلالها، وفي حال وجود نزاع بين الدولتين على الأرشيف فمصير الأرشيف مرتبط بمصير الإقليم، وعندما يسترجع الإقليم يسترجع الأرشيف معه.

ب. نظرية الأعمار الثلاثة: استوحاها الأرشيفي تيودور شلنبرج Theodore schellenberg من تقرير لجنة Hoover الصادر سنة 1949، بعد ظهور فكرة المستودعات الوسيطة بأمريكا، ونجد تفاصيل نظريته التي سماها نظرية الأعمار الثلاثة في كتاب له نشره سنة 1956، وهو يحمل عنوان The Modern Archives، حيث أظهر فيه فلسفة جديدة لحفظ الأرشيف، وقسم عمر الأرشيف إلى ثلاثة أقسام، أقر مسألة التمييز بين القيمة الأولية والثانوية للوثائق، وتتمثل الأطوار الثلاثة فيما يلي:

1- حاج، محمد زهية. ورقة علمية في المؤسسات الأرشيفية في الجزائر: تخصص علم المكتبات، 2021، ص ص 08-

❖ **العمر الأول (الأرشيف الجاري):** يعتبر الأرشيف في هذه المرحلة من أهم مصادر المعلومات لما يتسم به من حداثة، وهو حلقة هامة في تطور الوثائق،<sup>1</sup> وتبدأ مرحلته لحظة إنشاء الوثيقة الأرشيفية، ويكون استخدام الوثائق بتواتر كبير وبصفة مستمرة، وهي الوثائق الضرورية لدعم النشاطات اليومية للإدارة، ويتم حفظ هذه الوثائق على مستوى المكاتب، ولا تتجاوز مدة حفظها الخمس سنوات.

❖ **العمر الثاني (الأرشيف الوسيط):** يطلق عليه أرشيف العمر الثاني، حيث يتسم الأرشيف في هذه المرحلة بأهمية بالغة، فهو يتألف من مجموعة من الوثائق المنتجة أو المستلمة من طرف مختلف هيئات النشاط الوطني أو المحفوظة لديها،<sup>2</sup> وتبدأ مرحلته عندما تغلق الملفات وتنتهي معالجة القضايا المتعلقة بها، فيصبح استخدام الوثائق عرضياً، لكنها تحفظ لقيمتها الإدارية والإثباتية أو المالية،... إلخ، فيتم دفعها إما إلى مصلحة الأرشيف بالهيئة المنتجة أو إلى المركز الأرشيف الوسيط، وتبقى في هذا الطور من خمس إلى خمسة عشر سنة حسب استعمالها.

❖ **العمر الثالث (الأرشيف التاريخي):** ويبدأ عندما تنتهي فترة الحفظ المؤقت وعندما تزول حقوق المؤسسة المعنية بالتصرف بوثائقها وتؤول هذه الوثائق إلى مركز الحفظ النهائي بعد أن يتقرر حفظها بصورة دائمة، كأرشيف نهائي إذا كانت تحتوي قيمة إثباتية، حيث يصل عمرها من حوالي خمسة عشر سنة إلى ثلاثين سنة، وقد تتعدى ذلك إلى الحفظ الدائم إن مانت تحمل قيمة تاريخية.

**ت. السلسلة الأرشيفية:** هي المراحل التي تمر بها الوثيقة الأرشيفية منذ تكوينها (نشأتها) إلى غاية إقصائها أو حفظها النهائي، والتي تستند في مجملها على جدول تسيير الوثائق، الذي يعتبر وسيلة تستعين بها كل المؤسسات لتحديد الوثائق التي يجب حفظها، وتحديد آجالها على مستوى المكاتب والحفظ المؤقت، واتخاذ قرار تحويلها إلى مؤسسة الحفظ النهائي والتي تتمثل مراحل العمل الأرشيفي (الدفع، التشخيص أو المعالجة الأرشيفية، ...) والتي تم التطرق إليها سابقاً.

1- الخولي، جمال، الوثائق الإدارية بين النظرية التطبيقية: الدار المصرية اللبنانية. الإسكندرية، 1993، ص 165.

2- نفس المرجع، ص 166.

### الفرع الثالث: نقائص تسيير الأرشيف بالمؤسسات العمومية

بالرغم من الاهتمام الكبير بالأرشيف الحديث وخاصة في الدول المتقدمة إلا أننا لا زلنا نجد بعض محدودي التفكير يستهينون بأعمال الأرشيف ويصفونها بأنها أعمال بسيطة لا تحتاج إلى الخبرة العلمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ عدم تزويد الأرشيف بالمعدات لمواجهة الخدمات الواجب تقديمها للمتخصصين، فقد أدى التدفق المستمر في المعلومات التي تقوم بها أو المعلومات الواردة إليها من البيئة الخارجية المحيطة بها نتيجة ارتباطها وتعاملها معها، إلى التغيير في شكل وسائط المعلومات وأيضاً إلى زيادة كبيرة في حجم ما ينتج من الوثائق بشكل أصبح التحكم فيها صعب، كما يترتب عن ذلك إهمال الجوانب الفنية وإهمال وثائق قد تكون ذات نظرة مختلفة لبعض المؤسسات الهامة، حيث تمكنت من إيجاد الحلول لمشاكل أرشيفها نظراً لوعي مسيرها ذوي المناصب العالية بأهمية الوثائق الأرشيفية كمصادر للبحوث التاريخية.
- ❖ تخصيص الموظفين للأرشيف من غير ذوي الاختصاص والمؤهلات أو من العناصر فير المدربة.
- ❖ وضع الأرشيف في أماكن غير لائقة أو غير وافية بالغرض.
- ❖ نقص الهياكل والمقرات لحفظ الأرشيف وعدم توفر محلات ملائمة للمعالجة ونقص الموارد المالية والتجهيزات.
- ❖ عدم اعتماد طرق ومعايير الحفظ وعدم الوعي بأهمية الأرشيف ودوره في خدمة الإدارات بصفة مباشرة أو غير مباشرة مما يؤدي إلى نفور المتخصصين من العمل في هذا المجال.
- ❖ عدم التشجيع على العمل وعدم اشراك معظم الأرشيفيين في الاجتماعات الدورية للمصالح والمكاتب التابعة للمؤسسات والإدارات المختلفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عصرنة المؤسسات العمومية في الجزائر

تعني عصرنة المؤسسات العمومية تكييفها مع التحولات المتسارعة من خلال اعتماد وسائل وأساليب إدارية حديثة، وتبني ثقافة تنظيمية جديدة تركز على دمج التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات. تأتي

1- الخولي، جمال. مرجع سابق، ص 166.

2- نفس المرجع، ص 166.

هذه العملية استجابةً للتطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق رضا الموظفين والمواطنين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

أثرت أزمة التسعينات على المؤسسات العمومية، ودفعتها إلى الاعتراف بأهمية الفجوة التي تمثلها وتحت تأثير فتح الأسواق، بدأت المؤسسات تدرك ضرورة اكتساب المعرفة والعلم عبر دمج التقنيات الجديدة في إدارتها، بدايةً من تبني تقنيات الإعلام الآلي، وصولاً إلى استخدام شبكة الإنترنت. على الرغم من أن النتائج كانت متنوعة، إلا أن هذه الحركة شملت العديد من القطاعات، مثل الاتصالات عن بعد، والتعليم العالي، والبحث العلمي، والصحة، والصناعة، والطاقة.

وبهذا النهج، بدأت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشبكات الداخلية في المؤسسات، والشبكات المتخصصة والمترابطة، تنعكس جزئياً على أرض الواقع، مما يعزز القدرة التنافسية والقدرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الإدارية والاقتصادية<sup>1</sup>.

فالتكنولوجيا الرقمية أحدثت انقلاباً في تكوين الأرصدة الأرشيفية من خلال تنوع الوثائق المنتجة أو بعض من هذه الوثائق الجديدة، فالتسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة تعمل على تسيير مختلف أطوار حياة هذه الوثائق وعلى مسارات بيئتها الأتوماتيكية ما بين مختلف متداوليها، فالأرشفة الإلكترونية تعتبر جزء من التسيير الإلكتروني للوثائق.

والمعروف الآن أن مراكز الأرشيف تواجه الكثير من التحديات نتيجة الكم الهائل من حجم المعلومات والتسارع في تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا برز اهتمام الأرشيفيين بحفظ واسترجاع الوثائق الإلكترونية دون اللجوء إلى الورق مما أدى إلى حتمية اللجوء إلى رقمنة الوثائق واثاحتها وعرضها للمستفيدين.<sup>2</sup>

1- فرطاس، فتيحة. عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، 2016، ص 313.

2- مهري، سهيلة. المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل: ماجستير في علم المكتبات تخصص إعلامي مهني وتقني، جامعة قسنطينة، 2006، ص 83.

الفرع الأول: تعريف رقمنة الأرشيف المؤسسات العمومية.

تعد رقمنة الأرشيف هدفاً محدداً يسعى إليه العديد من المؤسسات العمومية، حيث تهدف إلى تحويل المواد من الشكل التناظري، الذي يمكن قراءته مباشرة، إلى شكل يمكن قراءته بواسطة الحواسيب الرقمية. تتضمن عملية الرقمنة استخدام المساحات الضوئية، والكاميرات الرقمية، والعديد من الأجهزة الأخرى التي تقوم بتحويل الوثائق إلى صيغ إلكترونية.

عملية رقمنة الأرشيف تتضمن أيضاً إدراج رقم تعريف للموظفين والوثائق وتسجيل جميع المعلومات الخاصة بهم ووضعها في موقع إلكتروني مخصص للرقمنة الخاصة بالمؤسسة. يتيح هذا النهج سهولة الوصول إلى الوثائق والمعلومات، ويسهل عمليات البحث والمراجعة والاسترجاع.

كما تُركز عملية رقمنة الأرشيف على الوثائق التي يتم رقمتها من أجل استخدامها في إطار العمل الإلكتروني، سواء كان ذلك عند اعتماد الهيئة نظام إدارة إلكترونية لمهامها ووثائقها، أو من أجل حفظها وتخزينها بشكل آمن ومنظم. بالإضافة إلى ذلك، توفر عملية الرقمنة الحماية من فقدان الوثائق والتلف، وتسهل عملية مشاركة المعلومات والتعاون بين مختلف الأقسام والفروع داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الرقمنة الأرشيف عبارة عن تحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي وعلى وسيط تخزيني تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات.

الفرع الثاني: أهمية رقمنة أرشيف المؤسسات العمومية:

- ❖ إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة وعميقة بأصولها وفروعها.
- ❖ سهولة وسرعة تحميل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- ❖ القدرة على طباعة المعلومات عند الحاجة وإصدار رموز طبق الأصل عنها.
- ❖ الحصول على المعلومات بالصوت والصورة والألوان أيضاً.
- ❖ نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- ❖ إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى بالصوت والصورة.<sup>2</sup>

1- مهري، سهيلة، مرجع سابق، ص84

2- الحمزة، منير. المكتبات الرقمية "النشر الإلكتروني للوثائق: دار الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011، ص74.

❖ سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث يمكن للمرء استرجاع المواد الوثائقية في الشكل الرقمي في ثواني بدلاً من دقائق.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مزايا رقمنة أرشيف المؤسسات العمومية

تتسارع وتيرة إحلال الآلية والمعلوماتية وانتشار النظم الرقمية في جميع مجالات العمل والحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية، وقد بدأت المؤسسات الأرشيفية والوثائقية والمكتبات باستخدام النظم الرقمية على نطاق واسع، بإنشاء نسخ رقمية طبق الأصل عن كل الوثائق والسجلات التي تحفظ التراث الفكري والثقافي والبشري، فالنظم الرقمية تتيح الاطلاع على هذا التراث دون أن تضطر إلى التنقل إلى هذه المؤسسات، وفيما يلي أهم مزايا الرقمنة في الأرشيف:<sup>2</sup>

- ❖ توفير الحيز المكاني ومراقبة الوثائق وتحولاتها ومتابعة تطوراتها داخل المؤسسة.
- ❖ الاسترجاع السهل والسريع للوثيقة من خلال تعدد نقاط الوصول أو مداخل البحث عن الوثائق المحفوظة إلكترونياً (بالرقم أو الموضوع . أو الكلمات المفتاحية للوثيقة أو التاريخ)
- ❖ إمكانية الاسترجاع المتعدد للوثيقة الواحدة في الوقت نفسه.
- ❖ التقليل من فقدان الوثائق والسهولة في إدارتها.
- ❖ تقليل الاعتماد على الأصول، وبالتالي حمايتها والاستعانة بالنسخ الرقمية من خلال شاشات الكمبيوتر.
- ❖ توفير التكاليف المالية جراء التخزين والاسترجاع التقليدي.
- ❖ تحسين نوعية الخدمات أو من خلال مضاعفة إمكانية قراءة المعلومات على الشاشة وإمكانية طباعة الوثيقة الإلكترونية مع تطوير البث المباشر.
- ❖ تحسين نوعية قواعد البيانات وفعالية الاستجابات من خلال إضافة الفهارس والملخصات.
- ❖ تحسين شروط وظروف الحفظ من خلال إتاحة الحصول على الوثيقة غير الأصلية دون أن تفقد قيمتها والتحكم في المعلومات التي يتم تداولها أكثر في المؤسسة.

1- مهري، سهيلة. مرجع سابق، ص 86.

2- الغرابي، أحمد. الأرشفة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة واقع الوزارات والمؤسسات شبيه حكومية، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2008، ص 140

الفرع الرابع: الفرق بين تسيير الأرشيف في البيئتين الإلكترونية والتقليدية.

عرف التاريخ الإنساني كوارث كبيرة أدت إلى دمار أجزاء هامة من التراث الوثائقي العالمي مثل حريق مكتبة الإسكندرية بمصر القديمة الذي دمر المحزون التراثي الهائل لذلك العصر.<sup>1</sup>

ومن أبرز التحديات الأساسية التي يواجهها الأرشيف في الألفية الثالثة، هي إثبات موقعه المتميز في الدولة والمجتمع، واستيعاب التطورات التكنولوجية الجديدة في العالم، خاصة في مجال تكنولوجيا، ويعرف إنتاج الأرشيف الورقي حالياً تراجعاً كمياً بسبب مشكلة التكاليف:<sup>2</sup>

- ❖ فقد أصبحت تكاليف إنتاج وطباعة الورق في تزايد مستمر فضلاً عن مشاكل صناعة الورق.
- ❖ مشكلات التخزين، حيث يحتاج الأرشيف إلى مساحات مكانية كبيرة.
- ❖ مشكلات نقل و شحن الوثائق الورقية من مكان إلى آخر، وتزايد تكاليفها، تؤثر في عمل مراكز الوثائق في مختلف مناطق العالم.
- ❖ مشكلات تنظيم وتصنيف وفهرسة الوثائق الورقية وإنجاز كشافاتها.
- ❖ صعوبة وصول الباحثين بسهولة وسط هذا الكم الهائل والمتزايد من الوثائق والمصادر الورقية إلى الوثائق التي تهمهم.
- ❖ عجز الوثائق والمصادر الورقية عن الاستجابة للباحث المعاصر الذي يرغب في معلومة سريعة وشاملة ودقيقة.

نظراً لهذه التكاليف المتزايدة بدأت مراكز الوثائق والأرشيف تعتمد النظم الرقمية التي توفرها المعلومات، وتتمثل مزاياها في:<sup>3</sup>

- المساعدة في الحفاظ على الوثائق النادرة من دون عرقلة الباحثين في الوصول إليها.
- توفير أماكن التخزين حيث أن النسخ الإلكترونية تشغل حيزاً بسيطاً وصغيراً في المجال.

1- عبد المجيد، الرفاعي. نظم المعلومات الحديثة في المكتبات والأرشيف: النادي العربي للمعلومات، دمشق، جويلية 2000، ص 34.

2- محمد ، تلوزت بن علا. المؤرخ و الوثيقة: من الأرشيف التقليدي إلى الأرشيف الإلكتروني، مارس 2018 ، متاح على الموقع <http://ana-mohallahayman.blogspot.com/2018/03/blog-post.htm> اطلع عليه بتاريخ

2024/05/07 الساعة 18سا 30

3- نفس المرجع.

### المبحث الثاني: أسس التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية

يهدف هذا المبحث إلى استكشاف أسس التحول الرقمي المؤسسات العمومية وأهميته في تحسين عمل هذه المؤسسات وخدماتها. سيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم التحول الرقمي، ودوافعه في المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى دوره في عصرنة تلك المؤسسات وأبعاده المختلفة.

#### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في السنوات الأخيرة لذلك فإنه من الضروري التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي، وإبراز أهميته وفوائده، بالإضافة إلى تناول متطلباته ووسائله.

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لا يوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض المحالات لتعريف التحول الرقمي، حيث يعرف التحول الرقمي على أنه: "التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها<sup>1</sup>، لقد ركز الباحث في هذا التعريف على أهمية توظيف التقنيات الرقمية المتاحة في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات، لذلك بعد التغيير جزء لا مفر منه في حياة كل مؤسسة نظراً للتطورات الرقمية السريعة.

ويعرف أيضاً على أنه: مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والاساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة".<sup>2</sup>

فالتحول الرقمي لا يعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل يشمل أساسي من حيث أساليب العمل داخلياً وخارجياً، ومن حيث تقديم الخدمات

1- Dennis,furst.Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis ON LINE[.Master Thesis : MSc International Business & Management.Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen,2020 .2022.p 9.

2- محمد حسن، مندورة.أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية:

الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2021، ص 12

للجمهور المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة وسرعة، وبالتالي يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها والتكيف مع الواقع الجديد.<sup>1</sup>

كما يعرف التحول الرقمي عموماً على أنه: "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل".<sup>2</sup>

فالتحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، ويتضمن التحول الرقمي تغييرات جذرية في كيفية تشغيل المؤسسات وتقديمها للخدمات، ويشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تبني التقنيات الجديدة، وتحسين العمليات التجارية، وتطوير نماذج الأعمال الجديدة.

يقدم (Doug Hodges) دوج هودجز مفهوماً آخر للتحول الرقمي تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه التحول الرقمي عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين تقليدي مثل المقالات، الدوريات، الكتب، المخطوطات، الخرائط... إلى شكل رقمي،<sup>3</sup> وبهذا لا تعني عملية التحول الرقمي فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

مما سبق يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد اعتماد للتكنولوجيا، بل هو رحلة شاملة تتطلب إعادة التفكير من خلال انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية وكذا طرق التسيير عبر بناء استراتيجية رقمية شاملة، والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم الإمكانيات الرقمية مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي.

1- فاري لبنى ، سحلا. دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات: المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2021، مجلد 08، العدد 15، ص 35.

2- شاوشي ،خيرة، زهرة خلوف. التحول الرقمي في الجزائر: مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 18.

3- منال، سيد محمد. التحويل الرقمي والإتاحة عن بعد للوثائق الأرشيفية: المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص 336

غالبا ما يتم الخلط بين الرقمنة والتحول الرقمي، فالرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكل يدوي إلى شكل رقمي، على سبيل المثال، تحويل السجلات المكتوبة بخط اليد إلى سجلات محوسبة. أما التحول الرقمي هو عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحفز النتائج المحسنة، وعليه فإن الاكتفاء بالرقمنة وحدها لا يُعد تحولاً رقمياً، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحول الرقمي. وللتحول الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحول ثقافي مهيم في المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي: تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ تعزيز تطوير نظم تكنولوجيا وثقافية مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- ❖ تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- ❖ إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- ❖ تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان الاستقلالية وتعزيز الثقة.
- ❖ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- ❖ تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

### الفرع الثالث: فوائد التحول الرقمي

يؤدي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد كما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين الخدمة: يعد تحسين الخدمة أحد الأركان الأساسية للتحول الرقمي، من خلال تعزيز حق

1- سناء، محمد عبد الغني. انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر: مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022، ص 65.

2- حسن عماد، مكايي. تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط 2 الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص 120

المواطنين في معرفة المعلومات واستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت وأقل تكلفة، وتيسير الحصول على الخدمات، وتحفيز الابتكار.<sup>1</sup>

• **زيادة التعاون الداخلي:** إذا كان مشروع التحول الرقمي كبيرًا بما يكفي، فيمكنه لمس المؤسسة بأكملها وتعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل. والأمثلة النموذجية الأفضل لتحسين عمليات إدارة المستندات هي شبكات الشركة الداخلية المستخدمة. إذ يمكنها فتح فرص للنقاش بين العاملين في الفرق الذين لم يكن لديهم أي اتصال.

• **تحسين العمليات:** كل عمل يمر بسلسلة من العمليات المتكررة. قد تكون مرتبطة بشكل شائع بالتصنيع أو التسويق أو المحاسبة. فالتحول الرقمي يتيح فرصة صقل الكفاءات لتحسين العمليات. بالتحسين المستمر تتحسن نماذج التشغيل ويمكن أن تعطي الأعمال نتائج إيجابية. وبالتالي سيؤدي لتحسين عملية أي جزء من العمل، كما يكمن جمال التحول الرقمي في أنه يستهدف أجزاء قليلة من العمل، أو المؤسسة بأكملها في وقت واحد.<sup>2</sup>

• **زيادة الكفاءة:** الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المتطورة والجيدة. وباستخدام التكنولوجيا الحديثة بقوة يمكن أن تصبح تدفقات العمل أسرع وأكثر سلاسة وقابلية للتكرار. إذ يقضي الموظفون وقتًا أقل في المهام العادية حتى يتمكنوا من التركيز على الأفكار والابتكارات، كما يستفيد العملاء أيضًا من زيادة الكفاءة في تعاملاتهم مع المنظمات.<sup>3</sup>

• **الاستقلالية:** في سوق سريع الحركة، تعد المرونة التنظيمية سمة مرغوبة، لقد ولت أيام المنظمات الجامدة وبطيئة الحركة التي تملي على العملاء كيفية التعامل معهم بل في الوقت الحاضر، حتى أكبر الشركات عليها التكيف مع الاتجاهات والاستماع إلى المستهلكين، إضافة إلى ذلك تتيح التكنولوجيا للشركات أن تصبح متصلة ومرنة يقل وقت اتخاذ القرار وتقتصر دورات التعلم اذن باستخدام التحول الرقمي، يمكن قياس كميات هائلة من نقاط البيانات وتحليلها بهدف التحسين وزيادة السرعة.<sup>4</sup>

1- قريني، نور الدين. دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود:

دراسة حالة الجزائر: مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 475.

2- حسن محمد جواد، الجبوري. منهجية البحث العلمي ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م. ص 177

3- نفس المرجع، ص 179.

4- نفس المرجع، ص 180.

- إنشاء نماذج أعمال جديدة: قد فتحت الثورة الرقمية العديد من نماذج الأعمال الجديدة فمثلا التحسينات في التكنولوجيا أصبحت تمكن من سرقة نماذج الأعمال القديمة والاستيلاء عليها في أي وقت من الأوقات.
- تقليل التكاليف: خفض التكلفة أمر مرغوب فيه للغاية في الأعمال التجارية، فمنذ أيام الثورة الصناعية التي قادت العمليات اليدوية كان خفض التكلفة هو الفرق بين بقاء الأعمال وفشلها، أما اليوم يقوم الذكاء الاصطناعي القوي بأداء مهام عالية ومتكررة ويأخذ أعدادًا كبيرة من الشركات لتوفير التكاليف<sup>1</sup>.
- تحسين أداء الموظف: يمكن أن يخلق التحول الرقمي بيئة عمل حيث يستطيع للموظفين تحسين الإنتاجية في حياتهم العملية اليومية وأدوات تعاون المؤسسة هي أمثلة رائعة على ذلك فمثلا يمكن لأدوات\_ Microsoft Teams تقليل الخسائر وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.
- الالتزام بأمن البيانات: يعد أمن البيانات مصدر قلق كبير للشركات اليوم، فمع انتقالنا إلى عصر انترنيت الأشياء، سيكون الأمان هو كلمة السر الرئيسية بمعنى آخر لن يصبح التحول الرقمي أمرًا مميزا كما عهدناه، ولكنه سيظل أمرًا ضروريا مهما كان مشروع التحول الرقمي الخاص بك، لا يمكن أن يظل عمك جزيرة من العمليات اليدوية التي تتوقع المنافسة في السوق الرقمية<sup>3</sup>.
- الحفاظ على ميزتك التنافسية: نظرًا لأن بعض المكاسب الرئيسية للتحول الرقمي تتمثل في تعزيز العمليات وتحسين الكفاءة، فإنه يرى أن الشركات التي تفعل ذلك بشكل أفضل ستجني ثمارها أي سوف يطورون ويزيدون ميزاتهم التنافسية على المنافسين<sup>4</sup>.
- التركيز على الكفاءات الأساسية: المؤلف أن تتفق الشركات سريعة النمو الوقت والجهد على الكفاءات غير الأساسية، لان التحول الرقمي فرصة جيدة للشركات لإلقاء نظرة طويلة وراصة لكل ما هو ضروري لأعمالها.

1- مهري، سهيلة، بن جامع، بلال. المكتبة الرقمية، ط1: دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2015 ص 25.

2- نفس المرجع، ص 25-26.

3- ماهر، عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 20.

4- نفس المرجع، ص 21.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد استراتيجية للتحول الرقمي

التحول الرقمي ليس عملية بسيطة يمكن أن تحدث بين عشية وضحاها، حيث أنها تستغرق دراسة متأنية والتخطيط، إن تفاصيل عمليات التحول الرقمي للمؤسسات قد تبدو مختلفة وفقاً لطبيعة عمل كل منها، لكنها في الأغلب تتبع مساراً موحداً، عموماً يمكن القول إن هناك ستة خطوات أساسية لاستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي:

❖ **الخطوة الأولى:** خلق رؤية: في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها، ولكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لا بد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل.<sup>1</sup>

❖ **الخطوة الثانية:** تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات: في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في استراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

❖ **الخطوة الثالثة:** تصميم تجربة المستخدم النهائي: بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي أن تدعم القيادة الجماعية أي العناصر البشرية من الأفراد ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته من خلال توضيح مزاياه ونتائجه.<sup>2</sup>

❖ **الخطوة الرابعة:** تقييم الوضع الحالي: وهنا يجب تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

❖ **الخطوة الخامسة:** إنشاء خارطة طريق للتنفيذ: في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم، ولتقادي الوقوع في الأخطاء.<sup>3</sup>

1- Albukhitan, Saeed. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. Procedia Computer Science. 2022,p 669

2- محمد فتحي عبد الرحمان، محمد. استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية: مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، 2020، ص 477.

3- محمد فتحي عبد الرحمان محمد، نفس المرجع

❖ **الخطوة السادسة:** ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية: الخطوة الأخيرة في مراحل استراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ، وأخيراً، من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة، وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية

تحول الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الرقمي يعتبر تطوراً هاماً في ساحة الإدارة العامة والحفاظ على الوثائق، ويمثل تحولاً يهدف إلى تحسين كفاءة إدارة المعلومات وتيسير الوصول إليها. يتطلب هذا التحول العديد من المتطلبات والخطوات التي يجب اتباعها بعناية، وتحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح هذا التحول أمر حيوي لتحقيق أهدافه بنجاح. علاوة على ذلك، يُظهر استعراض النماذج المتبعة في التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر كيف تتبنى المؤسسات استراتيجيات مختلفة لهذا التحول. ومع ذلك، تظهر التحديات أيضاً وتعتبر محورية في هذا السياق، حيث تتعلق بالجوانب التقنية والتشريعية والثقافية التي يجب مواجهتها وتجاوزها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي بشكل كامل وفعال.

### الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية

يستلزم تطوير الأرشيف الإلكتروني والرقمي يستلزم تلبية مجموعة من المتطلبات الأساسية، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1. مجموعة الوثائق والملفات:** يتضمن هذا العنصر ضرورة توفير مصادر الوثائق والملفات التي تشكل النواة الأساسية للمؤسسة الأرشيفية، سواء كانت هذه المصادر مملوكة للمؤسسة أو متاحة لها بشكل يسمح بالوصول إليها واستخدامها من قبل المستفيدين.

1- محمد ، محمد الهادي. نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمنظمات المجتمع لاستراتيجية مصر الرقمية: المجلة المصرية للمعلومات، 2021، مجلد 26، العدد 26، ص 4.

2- جبريل بن حسن، العريشي. التحول من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية. كلية الآداب: جامعة الملك سعود. 2012، ص 68.

**2. المتطلبات التقنية:** يتعلق هذا العنصر بالتقنيات الضرورية لإنشاء وإدارة الأرشيف الإلكتروني، بما في ذلك تحويل الوثائق التقليدية إلى صيغ إلكترونية، وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها. تشمل هذه التقنيات الأجهزة والمعدات اللازمة، برمجيات التشفير، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، ووسائط التخزين.

**3. المتطلبات المادية والبشرية:** تشمل هذه العناصر الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لتخزين وإدارة الأرشيف الإلكتروني، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات والمساحة الفعلية للتخزين. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير الكفاءات البشرية المناسبة، بما في ذلك مختصين في تقنية المعلومات ومختصين في إدارة الأرشيف، لضمان تنفيذ وصيانة الأنظمة بشكل فعال.

**1.3 المتطلبات البشرية:** يختلف عدد العاملين في مشروعات الرقمنة من مركز الأرشيف إلى آخر، وهذا حسب حجم رصيد المركز المراد رقمته، إضافة إلى مدى توفر هؤلاء المؤهلين في مجال رقمنة الأرصدة الأرشيفية، وكذلك الإمكانيات المادية التي يمتلكها مركز الأرشيف التي توّله إلى انتداب عاملين أكفاء لإنجاز مشروع الرقمنة، وقد تلجأ بعض المؤسسات الأرشيفية إلى فتح مشاريع الرقمنة إلى خبراء متخصصين في المجال، أو الاعتماد على العاملين في مركز الأرشيف بدون تغيير في نمط أداء الوظائف العادية للمركز، قد مما يصعب عليه تقييم مشروع الرقمنة في إطار النشاطات العامة التي يؤديها العاملين.<sup>1</sup>

**2.3 المتطلبات المادية:** يتطلب التحول الرقمي يتطلب مجموعة متنوعة من الموارد المادية لضمان نجاحه، وتشمل هذه الموارد في:<sup>2</sup>

أ. **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (تكنولوجيا الحاسوب والشبكات):** تحتاج المؤسسات إلى استثمار في الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية لتمكين التحول الرقمي. هذا يشمل شراء أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية، وتطوير وصيانة الشبكات.

ب. **البنية التحتية الرقمية:** يجب أن تكون البنية التحتية موجودة لدعم التحول الرقمي، بما في ذلك الإنترنت عالي السرعة، والخوادم، وخدمات السحابة.

ت. **الأمن السيبراني:** يتطلب التحول الرقمي توفير حماية قوية للبيانات والمعلومات ضد التهديدات السيبرانية. هذا يتضمن الاستثمار في أنظمة الأمان، وتدريب الموظفين على ممارسات الأمان السيبراني.

1- جبريل بن حسن، العريشي. مرجع سابق، ص 69.

2- محمد، محمد الهادي. مرجع سابق، ص 8.

يمكن القول أن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات والأجهزة الرئيسية للمؤسسات من التهديدات والهجمات السيبرانية، خاصة وأن هناك تزايد في عدد الأشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات، وبهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات للأفراد والمؤسسات وحمايتها من الاختراق غير المشروع.

**ث. الاستثمار المالي:** يتطلب التحول الرقمي استثمارًا ماليًا كبيرًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتدريب والبنية التحتية.

عموماً، إن تحقيق التحول الرقمي يتطلب استراتيجية شاملة تشمل تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

### الفرع الثاني: عوامل نجاح التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية

تحول الأرشيف في المؤسسات العمومية إلى الشكل الرقمي يعتبر تحولاً ضخماً وحاسماً في العصر الرقمي الحالي، ويحتاج إلى تخطيط دقيق وتنفيذ محكم لضمان نجاحه. يمكن تحقيق النجاح في هذه العملية من خلال النظر في عدة عوامل مهمة<sup>1</sup>:

1. **الرؤية والقيادة الفعالة:** يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لتحول الأرشيف الرقمي مدعومة بقيادة فعالة من قبل الإدارة العليا. يجب أن تلتزم الإدارة بتخصيص الموارد اللازمة ودعم المشاركة الفاعلة من جميع المستويات.

2. **التخطيط الاستراتيجي:** ينبغي وضع خطة استراتيجية شاملة لعملية التحول الرقمي تشمل أهدافاً واضحة، وجدولاً زمنياً محددة، وتخصيص للموارد المالية والبشرية بشكل ملائم.

3. **تدريب وتطوير المهارات:** يجب توفير التدريب المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية وأدوات إدارة الأرشيف الرقمي. يسهم ذلك في بناء قدراتهم وتحسين فاعليتهم في إدارة واستخدام الأرشيف الرقمي.

1- عادل، أبو شفة. "التحول الرقمي وأثره على الأرشيف والمكتبات: مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث، المجلد 11، العدد 3، 2019، ص 65-66.

4. **تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني:** يجب الاستثمار في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تسهل إدارة الأرشيف الرقمي بفعالية وأمان. يجب أن تلتزم المؤسسة بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة.

5. **تعزيز التواصل والتعاون:** يجب تشجيع التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لضمان تكامل وتنسيق الجهود فيما يتعلق بتحول الأرشيف الرقمي. يساهم ذلك في تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

6. **التقييم المستمر والتحسين المستمر:** يجب إجراء تقييم دوري لعملية التحول الرقمي لتحديد النجاحات والتحديات واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر. يساهم هذا في ضمان استمرارية الأرشيف الرقمي وتحسين فاعليته على المدى الطويل<sup>1</sup>.

باعتبار هذه العوامل الرئيسية وتنفيذها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات العمومية تحقيق نجاح مستدام في التحول الرقمي لأرشيفها، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وخدمة المجتمع بشكل أفضل.

### المبحث الثالث: رهانات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر وآفاقه

التحول الرقمي لم يعد خياراً للجزائر بل أصبح ضرورة تفرضها ظروف التطورات الحاصلة بالعالم اليوم، الذي أصبح يعتمد على المعلومات بشكل كبير، خصوصاً في الآونة الأخيرة التي شهدت ظهور فيروس كوفيد 19، فالدول الغربية استثمرت في استغلال ما أتاحتها الرقمية والانتقال إلى مرحلة جديدة تعبر عن تأسيس اقتصاد عالمي جديد.

### المطلب الأول: رهانات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر.

إن تحول معظم المؤسسات بمختلف أنواعها للرقمنة والاستفادة من خدماتها، لم يكن من العدم بل هناك ظروف وأسباب أجبرتها للتغيير نحو أسلوب تنظيم وتسيير رقمي، لتضمن بقائها واستمرارية نشاطها، خصوصاً أمام بيئة متغيرة وغير مستقرة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، فالسبب الرئيسي للتحول الرقمي هو تقديم الفرص للمنظمات لتطوير البنية التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفرق العمل، والحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف لكثرة استخدامها كما يساهم التحول الرقمي في البحث عن

1- عادل، أبو شفة، مرجع سابق، ص 66.

شركات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة، والاستفادة من الفرص المطلوبة.

ومع ظهور وانتشار فيروس كوفيد 19 أصبح التحدي أكبر خصوصاً أمام الدول التي لم تستفد من التكنولوجيا الرقمية مبكراً مثل الجزائر، حيث أصبحت اليوم مرغمة على تفعيل التحول الرقمي، والتوجه نحو التغيير الذي يعتبر فرصة لا تعوض لتحريك قطاعاتها حفاظاً على استمرارية نشاطها، فالتكنولوجيا المعلومات فوائد كبيرة، الأمر الذي دفع معظم المؤسسات إلى التحول إلى الرقمنة واستغلال هذه التقنيات الجديدة وبالتالي تطوير الخدمات الحكومية (الإدارية) والتجارية، وفي ظل جائحة كوفيد 19 أظهرت عدد كبير من الحكومات استجابة للأزمة وطورت خدماتها الإلكترونية بتصميم مبتكر للإسهام في مكافحة فيروس كوفيد 19.<sup>1</sup>

هذا الوقع فرض على الحكومة الجزائرية ثلاثة رهانات أساسية، يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ **الرهان الأول:** يرتكز هذا الرهان على الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وتعميم الولوج إلى الانترنت عالي التدفق والتسريع في هذا التطور لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتعدى ذلك إلى البرمجيات الخاصة بالهواتف الذكية والتي تعتبر أهم مصادر القيمة المضافة.
- ❖ **الرهان الثاني:** تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعتبر أهم تحدي للجزائر، حيث يكمن في رقمنة الإدارة لترقية أدائها وتسهيل نشاطات الأفراد والمؤسسات، ومن ثم الانتقال إلى المجالات الأخرى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل.
- ❖ **الرهان الثالث:** يمكن أن نرى جهود الجزائر في تحسين واستحداث النصوص التشريعية والتنفيذية التي تحكم العالم الافتراضي، وجعل هذه النصوص مرنة وأكثر توافق مع المتطلبات التكنولوجية.

1- خديجة مختار، فريد بوقرييس. التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، ص 861.

2- لخضر سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 342

المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر

هناك مجموعة من الموانع والتحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ يرى (Brunette) بأن تحديات التحول الرقمي هي (الثقافة والمهارات، البنية التحتية والتقنيات)<sup>1</sup> أما (Rissole & Dissanayake) فقد توصلوا على أن التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي (النقص في البنية التحتية للاتصالات وغياب الموظفين المؤهلين والنقص في الوصول إلى الأنترنت وبطاقات الإنترنت)<sup>2</sup>.

من العرض أعلاه، نلاحظ أن هناك مجموعة من التحديات التي تعترض عملية التحول الرقمي وتعيق استراتيجيته وتعرقل رقمنة المؤسسات العمومية في الجزائر، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. ضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات: قد يواجه العديد من المؤسسات صعوبات في بناء البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة الأرشيف الرقمية، مما يؤثر على كفاءة وسرعة الوصول إلى الوثائق والبيانات.
2. عدم إدراك أهمية الأرشيف الالكترونية: قد يفتقر بعض المديرين وصناع القرار إلى الوعي بأهمية الأرشيف الرقمية وفوائدها، مما يعرقل التحول الرقمي ويجعله أقل أهمية في أولويات المؤسسة.
3. قلة الكوادر المدربة: يعتبر نقص الكوادر المدربة والمؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة وأنظمة الأرشيف الرقمية عائقاً رئيسياً أمام عملية التحول الرقمي.
4. بنية إدارية ضعيفة: يمكن أن تكون البنية الإدارية التقليدية للمؤسسات عائقاً لتبني التقنيات الحديثة والتأقلم مع المستجدات التقنية، مما يستلزم إعادة هيكلتها وتحديثها.

1- Abdulquadri,A , Mogaji, E. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2021

2- هيثم، إبراهيم نصر الله، عبد الفتاح، أحمد. دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين: المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال: غزة، القدس، 2020، ص 10.

3- أسس إدارة الأرشيف الجاري والوسيط. مركز الشارقة للوثائق والبحوث. 2012، ص 92.

5. التطور السريع لبرامج الأرشيف الرقمية: يتطلب التحول الرقمي مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، مما يتطلب وجود سياسات وإجراءات محدثة ومستجيبة لهذه التحديات.

6. مشكلة التكلفة المادية: يمكن أن تكون تكلفة تحويل الأرشيف التقليدي إلى الشكل الرقمي باهظة، مما قد يكون عائقاً مالياً للعديد من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

7. مشكلة التوقيع الإلكتروني والصبغة الرسمية: تظل مسألة توثيق الوثائق الرقمية وصحتها قضية مهمة، حيث يجب تطوير آليات وسياسات فعالة لضمان الصحة القانونية للوثائق الإلكترونية والرقمية.

لتجاوز هذه التحديات، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات شاملة تركز على تطوير البنية التحتية التقنية، ورفع الوعي بأهمية الأرشيف الرقمية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، وتحسين البنية الإدارية، وتخطيط جيد للتكاليف المالية، وتطوير آليات فعالة للتوثيق والتوقيع الإلكتروني.

### المطلب الثالث: نماذج التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية في الجزائر<sup>1</sup>

إن فكرة التوجه نحو رقمنة القطاعات العمومية يفضي إلى عدة امتيازات ترتبط أساساً بترقية وتطوير الخدمة العمومية من خلال تنظيم مختلف المهام المتداخلة والتي لطالما كانت عائقاً أمام تقديم الخدمة للمواطنين حيث أن رقمنة الخدمات العامة تتيح للأفراد التفاعل مع الإدارة العامة على نحو يكفل الاستجابة المثلى لحاجاتهم وتتمحور هذه الامتيازات إجمالاً في رقمنة التسيير الإداري للقطاع، وعصرنة الخدمة العمومية، ووجود تفاعل رقمي بين الإدارة.

وبناءً على ذلك أقدمت الجزائر على خوض مسار التحول الرقمي بإطلاقها استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 كتجربة أولى غلب عليها طابع النقاس والتردد في التجسيد، ليتم تداركه لاحقاً ببعث استراتيجية 2022 للتحول الرقمي والتي تعكس في مضمونها عزم البلاد على المضي في مسار التحول الرقمي بخطى جديدة أكثر ثباتاً وأكثر حزمًا.

وفي هذ السياق، سجلت عدة قطاعات قفزة نوعية في عملية الرقمنة، على غرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي قامت باستحداث 51 منصة تقدم 54 خدمة رقمية تشمل الجانب البيداغوجي والخدمات وكذا البحثي، مع استهداف بلوغ 54 منصة رقمية للاستغناء كلياً عن الطابع الورقي.

1- تاريخ الاطلاع 2024/03/27 على الساعة 10.23 <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/37838>

من جهتها، عمدت وزارة العدل إلى اعتماد الرقمنة في عدة عمليات منها استخراج عدد من الوثائق وخدمة الشباك الوطني الإلكتروني التي تتيح للمتقاضين ومحاميهم وموكليهم إمكانية الاطلاع عن بعد على مآل قضاياهم، فضلا عن المحاكمات المرئية عن بعد.

كما عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بدورها على عصرنه المرفق العام والرفع من جودة الخدمة العمومية من خلال رقمنة كافة الخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية، بداية من الانتقال إلى إنتاج الوثائق البيومترية التي تشمل جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة، علاوة على ربط كل مقرات الولايات والدوائر والبلديات بالوزارة الوصية عن طريق الألياف البصرية.<sup>1</sup>

وشهد التحول الرقمي في قطاع الصحة أيضا مرحلة متقدمة بهدف إضفاء النجاعة في التسيير وتحسين التكفل بالمريض من خلال تنظيم مواعيد العلاج عن بعد فيما بين المؤسسات الاستشفائية، حيث ساعد ذلك على تبادل المعلومات والتركيز على الوقاية أكثر من العلاج.

كما تجسدت جهود توسيع مسار الرقمنة في قطاعات أخرى مثل قطاع التربية الذي شهد رقمنة الامتحانات الوطنية ومسابقات التوظيف والامتحانات المهنية والتسيير الإداري وقرارات التمدرس.

وعمدت مختلف القطاعات إلى الاستثمار في الرقمنة لما توفره من تسهيلات وحسن تسيير، إذ أطلق قطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي عدة منصات بهدف تقليص آجال التكفل بالانشغالات وتجنب عناء التنقل نحو مرافق القطاع.

كما عملت مصالح وزارة المجاهدين وذوي الحقوق على إطلاق العديد من المنصات الإلكترونية المختصة في التاريخ الوطني، ناهيك عن جهود وزارة السكن التي تعد أول دائرة وزارية استعملت الرقمنة في تسجيل طلبات المواطنين ودراستها ومتابعتها.<sup>2</sup>

1- خديجة ، قمار. الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق: جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص147

2- <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/37838> , Op.cit.

## خلاصة

يعتبر ظهور الرقمنة كتقنية حديثة من أهم الآليات والاستراتيجيات المنتهجة لتحسين الخدمة بالمؤسسات العمومية، باعتبارها نقلة نوعية من إدارة تقليدية تعتمد على الأرشيف الورقي، على إدارة حديثة تتبنى التكنولوجيات الحديثة وتوفر كل الإمكانيات المادية والبشرية المتطورة، لتتماشى مع التحولات والتطورات العالمية المتجددة، لتسريع تدفق المعلومات وتحسين خدمة المواطن، إلا أن تطبيقها يمر بعدة مراحل ويخضع لمتطلبات مالية وإدارية وتقنية وأمنية وبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة، وتتعكس هذه الصورة على التجربة الجزائرية التي تأخرت بسبب عدة عراقيل مقارنة بالدول الأخرى، وتسعى الجزائر لتحسين أداء الخدمة بالمؤسسات العمومية عبر تبني استراتيجية للتحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية، خاصة في ظل الاندماج التكنولوجي السريع في العصر الرقمي وتأثيره على كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

والجزائر ليست بمعزل عن تلك التحولات الرقمية، وفي إطار مواصلة سلسلة الإصلاحات لتبني رقمنة الأرشيف وتطوير المؤسسات العمومية كاستراتيجية تضمنها برنامج الحكومة، حققت الجزائر العديد من الإنجازات، وتسعى لتعميمها على كل المؤسسات العمومية، قصد تعزيز ثقة المواطن وتخفيف أعبائه.

## الفصل الثاني:

واقع التحول الرقمي لأرشيف  
مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية  
لولاية تيارت

يعد التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية تحديا مهما يتطلب تخطيطا جيدا واستراتيجيات محكمة لضمان نجاحه فهو يتضمن عدة جوانب مثل تحويل الوثائق الورقية إلى صيغ الكترونية وضمان الحفاظ على سرية وأمان هذه البيانات وتوفير وسائل الوصول السهلة والفعالة إلى الوثائق المحفوظة . باختصار التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية يعتبر تحد هاما يتطلب التزاما وتخطيط جيدا لضمان فعالية ونجاح هذه العملية.

انطلاقاً مما سبق، وقصد إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية، اخترنا القيام بدراسة ميدانية بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، من أجل التعرف على واقع وتحديات تطبيق التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، ومدى فعاليتها وأهم المراحل التي اعتمدها لضمان نجاح هذا التحول.

### المبحث الأول: تقديم مكان الدراسة

#### المطلب الأول: تعريف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية

هيئة مكلفة بمتابعة تخصيص الموارد تابعة للمديرية العامة للميزانية تباشر مهامها تحت سلطة المدير العام للميزانية كمصلحة خارجية للمديرية العامة للميزانية، وتنفذ أدوارها على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية.

تمثل المديرية العامة للميزانية على المستوى المحلي في الشق الخاص بالميزانية والمتابعة وهي مكلفة أساسا باقتراح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة على الإدارة المركزية للميزانية، وكذا إنجاز تقديرات للميزانية لإنجاز برامج محلية وتقييم الحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية طبقا لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي 227 - 98 المؤرخ في 13 / 07 / 1998 /المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز المعدل والمتمم.

أما عن الوسائل المتاحة فإنه وطبقا لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 40 - 98 مؤرخ في أول فبراير سنة 1998 والمتعلق بتحويل الاختصاصات والمهام وتسيير الهياكل والوسائل والمستخدمين التابعة

لتسيير ميزانية الدولة للتجهيز المعدل والمتمم يحول لمديريات البرمجة ومتابعة الميزانية في الولاية مجموع الوسائل التي كانت سابقا بحوزة مديريات التخطيط والتهيئة العمرانية للولايات.<sup>1</sup> يدير مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية مدير ومسير يعين بموجب مرسوم رئاسي طبقا للتنظيم المعمول به، وظيفته وظيفه سامية للدولة، تنهي مهامه حسب الأشكال نفسها ويكون راتبه مرتبط بتصنيف مسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية.

كانت بداية انشاء مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بمثابة مكتب بسيط "مكتب النشاط الاقتصادي" تابع للولاية، وذلك في بداية السبعينات، تحولت إلى مصلحة على مستوى ديوان السيد الوالي "مصلحة التنشيط والتخطيط الاقتصادي" ثم أصبحت مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية للولاية في عام 1979.<sup>3</sup> تم إرفاقها إلى وزارة التخطيط والتنمية الإقليمية في عام 1980 الذي ساهم كثيراً في تنمية هياكل المديرية، وحددت صلاحيات المديرية بأمر مشترك بين الإدارات في 23 مارس 1980 بشأن الترتيبات التنظيمية وأداء المديرية للتخطيط والتنمية في الإقليم.

وبموجب المرسوم رقم 86-30 المؤرخ في 18 فيفري 1986 الذي يحدد التنظيم وهياكل الإدارة العامة للولاية، ويرسى مهامها وتنظيمها، أدمجت المديرية في قسم التنظيم الاقتصادي. في عام 1990 استعادت دورها الإداري في أعقاب قرار الحكومة بإعادة جميع الإدارات التي كانت تابعة للمندوب الوطني للتخطيط، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-42 المؤرخ في 16 فيفري 1991. في عام 1998 أصبحت مديرية تابعة لوزارة المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-40 المؤرخ في 01 فيفري 1998 المتعلق بنقل الصلاحيات والوظائف وإدارة الهياكل والوسائل والموظفين المتصلة بميزانية التجهيز للدولة.

1- المادة 09 من المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011، يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11، 2011.  
2- نفس المرجع، المادة 08.  
3- نفس المرجع، المادة 09.

وبموجب المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011 المتعلق بصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها، أصبحت مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية تحت إشراف المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.

أما فيما يخص الوسائل المتاحة فإنه طبقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 98-40 المؤرخ في 01 فيفري 1998 والمتعلق بتجويل الاختصاصات والمهام وتسيير الهياكل والوسائل والمستخدمين التابعة لتسيير ميزانية الدولة للتجهيز المعدل والمتمم، يحول لمديريات البرمجة ومتابعة الميزانية في الولاية مجموع الوسائل التي كانت سابقاً بحوزة مديريات التخطيط والتهيئة العمرانية للولايات. والجدول التالي يوضح نشأة وتطور مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية.

السنة	التسمية	الوصاية
قبل 1980	مصلحة التخطيط الاجتماعي والاقتصادي SAPEC	أمانة الدولة للتخطيط
1980	مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية	وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية M.P.A.T
1986	التخطيط والتهيئة العمرانية مصلحة	قسم التنظيم الاقتصادي
1990	مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية (D.P.A.T)	وزارة المالية M F
1998	مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية (DPSB)	وزارة المالية M F

الجدول (1): نشأة وتطور مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: تعريف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.**

هي هيئة مكلفة بمتابعة تخصيص الموارد التابعة للمديرية العامة للميزانية تباشر مهامها تحت سلطة المدير العام للميزانية كمصلحة خارجية للمديرية العامة للميزانية، وتنفذ أدوارها على مستوى ولاية تيارت تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية.

1- من إعداد الطالبة إعتقادا على المراسيم المذكورة أعلاه.

تمثل المديرية العامة للميزانية على المستوى المحلي في الشق الخاص بالميزانية والمتابع، وهي مكلفة أساساً باقتراح وتسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة، والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية، وكذا حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج الممولة من ميزانية الدولة وتبليغها للمديرية العامة للميزانية ومتابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة مع كل القطاعات الولائية مع تقديم التقارير اللازمة وتحليل آثارها على الميزانية مع إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية ( البلديات ) للولاية مع إصدار دليل إحصائي كل سنة حول إنجازات والتطورات الاجتماعية في كل المجالات .

وقد نشأت مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها لاسيما المادة 07 منه، والمتعلقة بتحديد مصالح مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية في مكاتب وسيرها، وذلك خلفاً لمديرية التخطيط والتهيئة العمرانية،<sup>1</sup> وهذا من أجل ضمان أحسن فعالية لمسؤوليات وتسيير الخدمات العمومية على المستوى المحلي خاصة فيما يتعلق بالميزانيات والبرامج المحلية.

يدير مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت مدير يعين بموجب مرسوم رئاسي طبقاً للتنظيم المعمول به، وظيفته وظيفة سامية للدولة، تنهي مهامه حسب الأشكال نفسها ويكون راتبه مرتبط بتصنيف مسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية.<sup>2</sup>

أما عن الموظفين التابعين لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت فيبلغ عددهم ثلاثة وثلاثون (33) موظفاً، بالإضافة إلى سبعة (07) أعوان المتعاقدين.

1- المادة 09 من المرسوم التنفيذي 11-75، مرجع سابق.

2- نفس المرجع، المادة 08.

### الفرع الأول: مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية:

تكلف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى ولاية تيارت تحت وصاية المدير الجهوي

للميزانية بما يأتي:<sup>1</sup>

#### • في مجال الميزانية:

- اقتراح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة على الإدارة المركزية للميزانية طبقاً لما تنص عليه احكام المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998، والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية.

- حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة، وتبليغها للإدارة المركزية للميزانية.

- متابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة بالاتصال مع الأمرين بالصرف، طبقاً لمواعيد الانجاز والاستلام لهذه المشاريع مع تقديم التقارير اللازمة كل ثلاثة (03) أشهر، وكلما استوجبت الضرورة ذلك، وتحليل آثارها على الميزانية.

- إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية، وهذا في إطار مخطط رئيسي للمعلوماتية تضبطه المديرية العامة للميزانية، تطبيقاً لإصلاحات الميزانية.

#### • في مجال التسيير:

- تحضير وتنفيذ ميزانية الدولة وضمان متابعتها وتقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين والوسائل الموضوعة تحت تصرفها، وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

1- المادة 06 من المرسوم التنفيذي 11-75، مرجع سابق.

- دعم كل مهمة تفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية، وضمان حفظ أرشيف المديرية والسهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية وكذا صيانتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا المجال.

عموماً، يمكن القول إن العمل الذي تقوم به مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت هو السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الخاصين بالميزانية وكذا تقويم الاقتراحات المناسبة ومراقبة النفقات العمومية والتنسيق بين كل القطاعات من أجل التنمية المحلية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية وذلك لتحسين الظروف المعيشية للمواطن.

### الفرع الثاني: هيكل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

طبقاً للمادة 7 من المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، وعملاً بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011 الذي يهدف إلى إرساء القواعد المنظمة لأداء مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية، تنظم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت في (04) أربع مصالح وكتب تابع مباشرة للمدير،<sup>1</sup> ممثلاً في مكتب الوسائل والتكوين، وذلك على النحو الآتي:<sup>2</sup>

• **مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي:** تنظم في ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي:

- مكتب قطاعات التربية الوطنية، التكوين والتعليم المهنيين، التعليم العالي والبحث العلمي.
- مكتب قطاعات السكن والعمران، الصحة، الشباب والرياضة، الشؤون الدينية والثقافية، العمل والتشغيل، التحويلات الاجتماعية والحماية الاجتماعية.
- مكتب قطاعات الطاقة والمناجم، الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار السياحة والصناعات التقليدية، الصيد البحري والموارد الصيدية، الفلاحة والتنمية الريفية.

1- المادة 07 من المرسوم التنفيذي 11-75، مرجع سابق.

2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، يحدد تنظيم مصالح مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية وسيرها في المكاتب، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، 2011.

- **مصلحة تنمية منشآت الضبط:** تنظم في مكاتبين (2) على النحو الآتي:
  - مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلكية واللاسلكية، الأشغال العمومية والاتصال والتجارة.
  - مكتب قطاعات تهيئة الإقليم والبيئة والموارد المائية وقطاعات السيادة والمالية.
- **مصلحة تنمية البرامج المحلية:** تنظم في ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي:
  - مكتب المخططات البلديات للتنمية.
  - مكتب متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص.
  - مكتب متابعة الاستثمارات الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية.
- **مصلحة تلخيص الميزانية:** تنظم في ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي:
  - مكتب وضع ومتابعة التنفيذ والتحليل الميزانياتي.
  - مكتب التلخيص والتوطيد الميزانياتي.
  - مكتب النظام المعلوماتي والبيانات والإحصائيات الميزانياتية والتوازنات المحلية.
- **مكتب الوسائل والتكوين:** يكلف مكتب الوسائل والتكوين، بـ:
  - تحضير وتقديم مشروع ميزانية المديرية.
  - مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية.
  - القيام بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتسيير مستخدمي المديرية.
  - ضمان تسيير وصيانة الممتلكات المنقولة والعقارية المستخدمة من طرف المديرية ومسك جرد الأملاك المنقولة وغير المنقولة وفقا للإطار القانوني المعمول به.
  - السهر على حسن تسيير وحفظ أرشيف المديرية.
  - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي و/أو المتعدد السنوات؛ لتسيير الموارد البشرية.
  - إعداد وتنفيذ المخطط غير الممرکز السنوي و/أو المتعدد السنوات، للتكوين و/أو لتحسين المستوى وإعادة التأهيل لمستخدمي المديرية.
  - ضمان تسيير قضايا المنازعات والقضايا القانونية للمديرية.
  - السهر على وضع جهاز أمني لحماية ممتلكات المديرية.

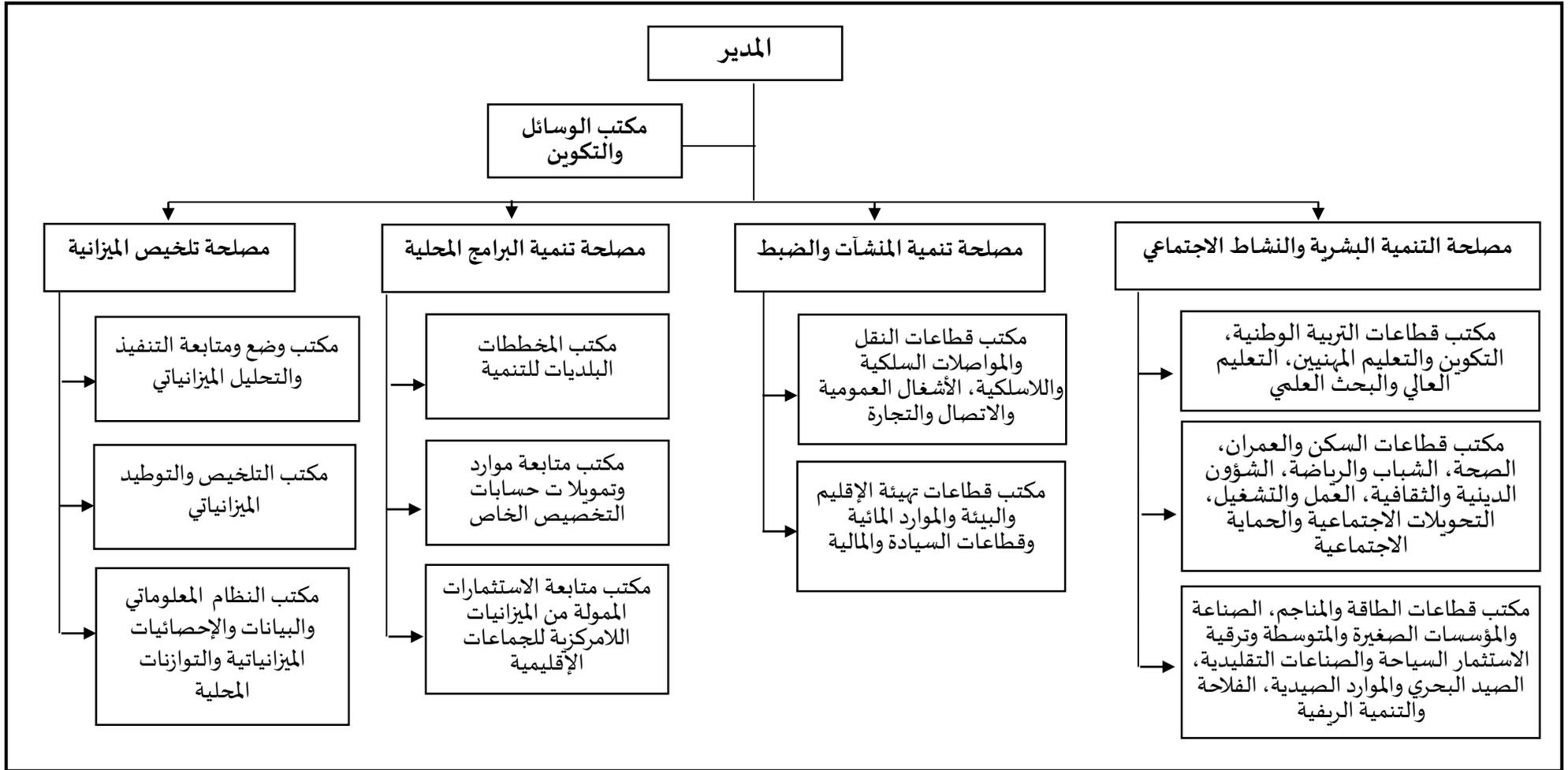
وتكلف تلك المصالح والمكاتب كل فيما يخصه، بما يأتي:<sup>1</sup>

- إعداد تقارير فصلية وسنوية حول وضعية تقدم الاستثمارات في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتحيين جدولها الزمني للإنجاز، على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
- تحليل أسباب التأخير وكل الفروق المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولى و/أو في تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي.
- تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
- توصية أصحاب المشاريع للقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.
- تحضير العناصر اللازمة لإعداد مشاريع ميزانيات القطاعات المكلفة بها والممولة من ميزانيات الدولة تبعا للتوجيهات الميزانية الصادرة عن الوزير المكلف بالميزانية.
- المساهمة في إعداد مشاريع ميزانيات القطاعات السنوية والمتعددة السنوات الممولة من ميزانية الدولة.
- دراسة طلبات إعادة التقييم للقطاعات الكلفة بها وذلك تبعا للتقدم المادي والمالي للمشاريع أو البرامج وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وإعلام السلطة السليمة بها.
- جمع الاقتراحات الميزانية المتعلقة بالبرامج والمشاريع المحلية للقطاعات المكلفة بها المصادق عليها من طرف المجلس التنفيذي للولاية والممولة من ميزانية الدولة.
- تحضير اقتراحات تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من ميزانية الدولة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- متابعة إنجاز مشاريع البرامج القطاعية غير الممركزة وفقا لجدولها الزمني للإنجاز والإقبال.
- متابعة تنفيذ ميزانيات وعمليات القطاعات المكلفة بها وإجراء تقييم مادي ومالي وإعلام سلطاتها السلمية.
- وضع ومتابعة التخصصات الميزانية بالتنسيق مع القطاعات الممنوحة لها.

1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011.مرجع سابق.

- ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بالعمليات التابعة للبرامج القطاعية غير المركزية.
- اقتراح كل التدابير الهادفة إلى عقلنة النفقات العمومية للقطاعات.
- جمع المعطيات اللازمة لمتابعة المشاريع والبرامج المحلية الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية.
- متابعة وتحيين مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.
- وضع كل عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مصلحة تلخيص الميزانية للمديرية
- المساهمة في تقييم المشاريع المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصيص الخاص، بالتنسيق مع الأمرين بالصرف المعنيين.
- متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص التي تساهم لاسيما في التنمية المحلية.
- إعداد تقارير فصلية حول متابعة البرامج المحلية حسب مصدر تمويلها، قصد تبليغها للسلطة السليمة.
- جمع المعطيات اللازمة لتقييم آثار تنفيذ مشاريع وبرامج التجهيز العمومي على التنمية المحلية.
- إعداد تقارير تلخيصية دورية تتعلق بتخصيص الموارد.
- تكوين بطاقة خرائط وإحصائية حسب بلديات الولاية والمساهمة في نشر المعلومة الميزانية المتعلقة بالقطاعات والجماعات المحلية.
- متابعة وتحليل تطور التنمية المحلية والتوازنات الميزانية المحلية.
- وضع، وذلك بمشاركة مصالح المديرية، قاعدة بيانات تتعلق بمعايير تقييم الوضعية الاجتماعية والاقتصادية والمالية والبيئية للقطاعات والجماعات الإقليمية.

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، مرجع سابق.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

من أجل إعطاء صورة واضحة عن المديرية محل الدراسة، فقد تم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية، أما الجزء الثاني فتضمن مختلف المحاور الرئيسية للاستبيان (واقع وتحديات تطبيق التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تيارت).

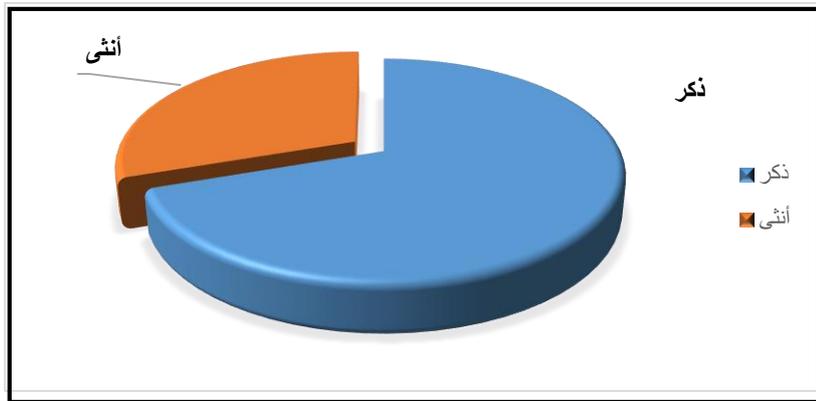
### المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين وتحليلها.

سنقوم بدراسة توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديمغرافية، المتمثلة في: (نوع الاجتماع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومن ثم استخراج بعض الإشارات والدلالات لكل متغير.

- توزيع أفراد العينة حسب نوع الاجتماعي: ينقسم متغير نوع الاجتماع إلى قسمين الذكور والإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الاجتماعي.

نوع الاجتماعي	عدد افراد عينة الدراسة (التكرار)	النسبة المئوية (%)
ذكر	23	69.69 %
أنثى	10	30.31 %
المجموع	33	100 %

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الاجتماعي



الشكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الاجتماعي

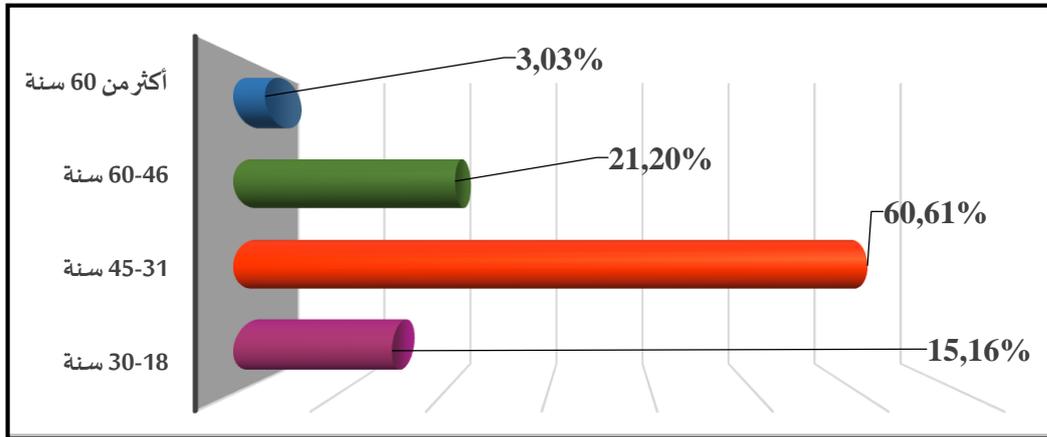
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

كما يشير الجدول أعلاه، فقد بلغت نسبة الذكور 69.69%، أما الإناث 30.31%، وهي نسبة متباعدة إلى حد ما، تبين وجود تباعد في سياسات التوظيف، وهذا ما تم معالجته في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: ينقسم متغير الفئة العمرية إلى أربعة أقسام والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

النسب المئوية (%)	عدد افراد عينة الدراسة (التكرار)	الفئة العمرية
15.16%	5	30-18 سنة
60.61%	20	45-31 سنة
21.20%	7	60-46 سنة
3.03%	1	أكثر من 60 سنة
100%	33	المجموع

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



الشكل (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

أظهرت النتائج المدونة في الجدول السابق، أن الفئة العمرية التي تحتل أعلى نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (31-45 سنة) حيث مثلت بـ: 60.61% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

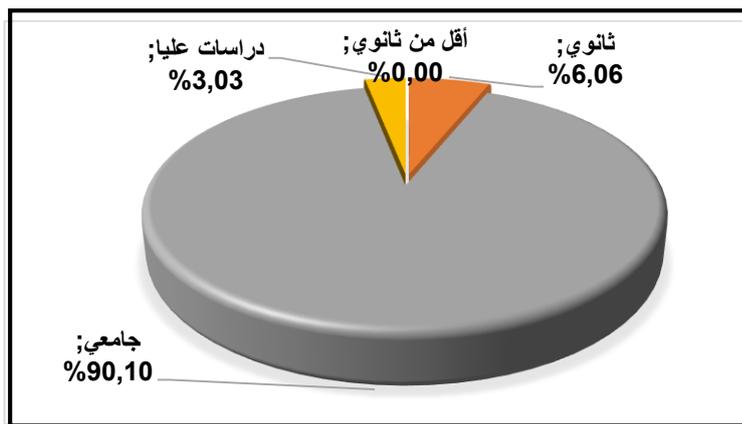
ثم تليها فئة (46-60 سنة) بنسبة 21.20%، فيما حلت الفئة العمرية من (18-30 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 15.16%، وتأتي فئة كبار السن (أكثر من 60 سنة) كأقل فئة عمرية بنسبة 3.03%.

من خلال هذا التحليل، يمكن القول إن الفئة العمرية المحصورة بين (31-45 سنة) تعبر عن فئة الشباب، والجزائر تزخر بالطاقة الشبابية الهائلة، بالإضافة إلى أن هذه الفئة الأكثر اندماجاً في عالم الشغل.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: ينقسم متغير المستوى التعليمي إلى أربع فئات هي: (أقل من ثانوي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	عدد افراد عينة الدراسة (التكرار)	النسب المئوية (%)
أقل من ثانوي	0	0%
ثانوي	2	6.06%
جامعي	30	90.91%
دراسات عليا	1	3.03%
المجموع	33	100%

الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الشكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

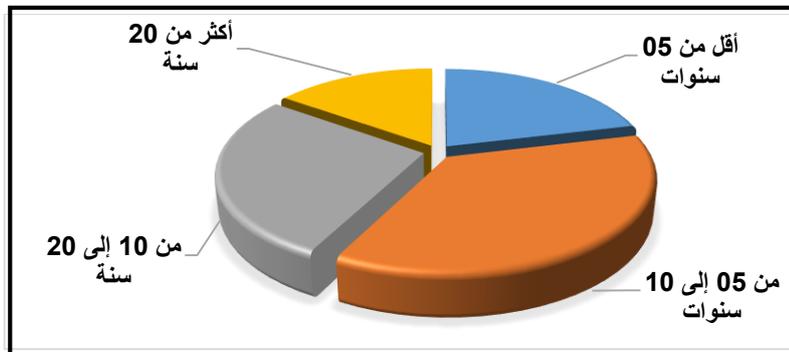
بناءً على البيانات النسبية التي تظهر في الجدول، تبين لنا أن أغلبية المستجوبين ذو تأهيل عالي حيث سجلت نسبة 90.91% في المستوى الجامعي كأعلى نسبة، ثم يليها مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 6.06%، ثم فئة الدراسات العليا بـ 3.03%، في حين نلاحظ أيضاً غياب تام للمبحوثين المتحصلين على المستوى المتوسط بنسبة 0.0%.

إن البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول تعتبر مؤشراً هاماً وتؤكد على أن المديرية محل الدراسة تعتمد على توظيف الافراد أصحاب المستوى الجامعي، بينما نجد نسبة أقل من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، وهذا راجع إلى نوع العمل الخاص بالمديرية وأيضاً إلى الأهمية والدور الذي يلعبه التكوين الجامعي للقيام بجميع الأعمال والمهام.

-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: وينقسم متغير الخبرة المهنية إلى ثلاث فئات والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	عدد افراد عينة الدراسة (التكرار)	النسب المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	7	21.21%
من 05 إلى 10	12	36.36%
من 10 إلى 20	9	27.27%
أكثر من 20 سنة	5	15.15%
المجموع	33	100%

الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة حيث سجلت النسبة 36.36% كأعلى نسبة في الفئة ما بين 05 إلى 10 سنوات، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 27.27%، وهذا ما يدل على التحكم الجيد للمبحوثين في عملهم، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 21.21%، أما الفئة المتبقية فهي الخاصة بالموظفين أكثر من 20 سنة بنسبة 15.15%.

من كل هذه البيانات يظهر لنا مدى الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة ومدى استفادة المديرية من خدماتهم، ومما لا شك فيه أن هذا الجانب إيجابي ويصب في صالح النتائج المراد الوصول إليها وتحقيقها.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبانة.

في هذا الجزء سنقوم بتحليل البيانات المستقاة من الميدان بهدف التعرف على واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت ومدى فعالية تطبيقه، من خلال استطلاع آراء الموظفين، وهذا انطلاقاً من الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي كانت موجهة لموظفي المديرية الولائية لتيارت، حيث كانت أسئلتها تدور حول مظاهر التحول الرقمي لأرشيف بالمديرية مع إظهار نتائجه، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الاستراتيجية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

### أولاً : عرض وتحليل بيانات المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

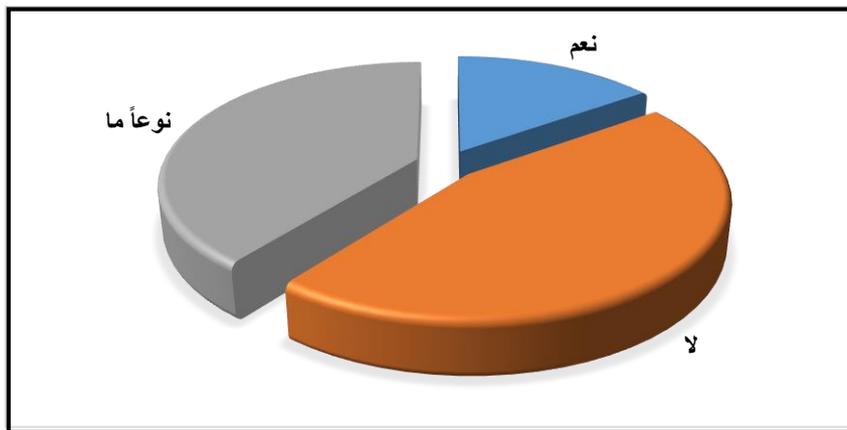
يتضمن هذا المحور مظاهر التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بناءً على التقنيات والوسائل الرقمية المعتمدة، حيث اشتمل على (03) أسئلة.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

### 1- مدى توفر المديرية على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	5	15.16%
لا	15	45.45%
نوعاً ما	13	39.39%
المجموع	33	100%

الجدول (6): مدى توفر المديرية على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي.



الشكل (6): مدى توفر المديرية على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي

من خلال تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول والشكل أعلاه، اتضح لنا أن 45.45% من أفراد عينة الدراسة أقرروا أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تتوفر على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي، وهي لا تزال تهمل هذا الجانب رغم ما نشهده اليوم من مشاريع لرقمنة الرصيد الأرشيفي في العديد من القطاعات والإدارات، في حين يرى 39.39% أن المديرية تتوفر على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي لكن ليس بالحجم المطلوب لمواكبة التطور التكنولوجي وتطبيق عملية التحول الرقمي، أما نسبة 15.16% فتري أن المديرية محل الدراسة تتوفر وقد يعزى ذلك إلى غياب الوعي بأهمية مسايرة التكنولوجيا الرقمية فضلاً عن النظرة اتجاه الأرشيف عموماً في ظل الإدارة التقليدية وضعف الإمكانيات التكنولوجية وغيرها.

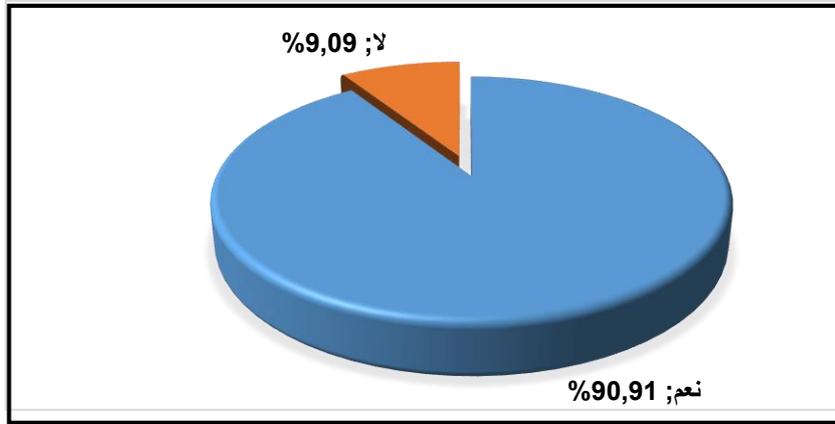
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

ومن هنا نستنتج ان مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تزال تعاني من نقص في التجهيزات التكنولوجية والتقنية للعمل الأرشيفي الرقمي ولا بد من الوقوف على هذا النقص من خلال إدخال آليات التكنولوجية الحديثة في جميع مناحي العمل الإداري وكذا الأرشيف على حد سواء.

2- مدى الاستفادة من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	3	90.91 %
لا	30	9.09 %
نوعاً ما	0	0 %
المجموع	33	100 %

الجدول (7): مدى الاستفادة من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة.



الشكل (7): مدى الاستفادة من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة.

حسب البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه، تبين لنا أن الغالبية العظمى من موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لم يستفيدوا من أي برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة بعد تعيينهم في مناصب عملهم، وذلك بنسبة عالية بلغت 90.91% ويعزى ذلك لعدة أسباب ذات طبيعة إدارية أو مالية، في حين كانت نسبة الموظفين الذين استفادوا من برنامج تكويني من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة بعد التعيين ضئيلة جداً بنسبة 9.09%.

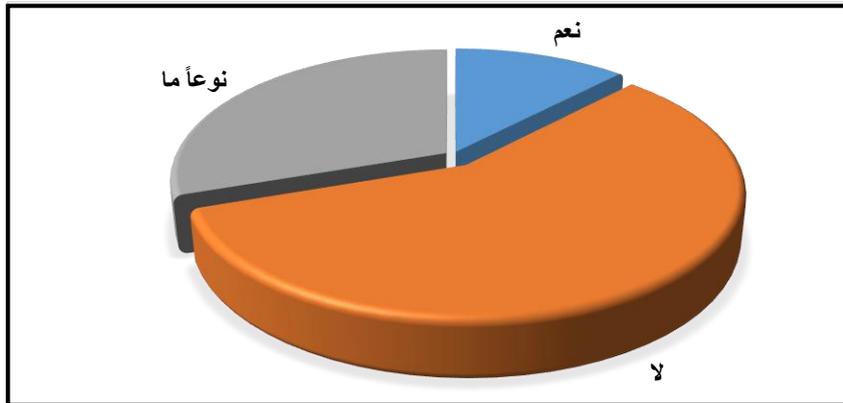
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

يمكن تفسير النتائج السابقة لقلّة معرفة المسؤولين بأهمية العملية التكوينية للموظفين، لتمكينهم من تطوير مهاراتهم، خاصة عند التخطيط وتنفيذ مشروع التحول الرقمي، فبالرغم من التطورات الحاصلة الآن على مستوى البرامج البيداغوجية للتكوين العالي في الجامعة الجزائرية لكن الواقع الميداني للإدارات العمومية يضع الموظف بعد تعيينه في العمل أمام تحديات جديدة لا تتطابق في كثير من الأحيان مع ما تلقاه من معلومات في مساقات البرامج الأكاديمية، وهو ما يفرض حتمية مواكبة هذه المستجدات والظروف المهنية المتغيرة من حين إلى آخر، ويعتبر التكوين بعد التعيين في منصب العمل من بين أهم الآليات التي تسمح للموظف بتحسين مهاراته وقدراته، لمواكبة التطورات المحيطة بمهنته، التكنولوجية منها والمعرفية والقانونية.

3- رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	4	12.13%
لا	19	57.56%
نوعاً ما	10	30.31%
المجموع	33	100%

الجدول (8): رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف.



الشكل (08): رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

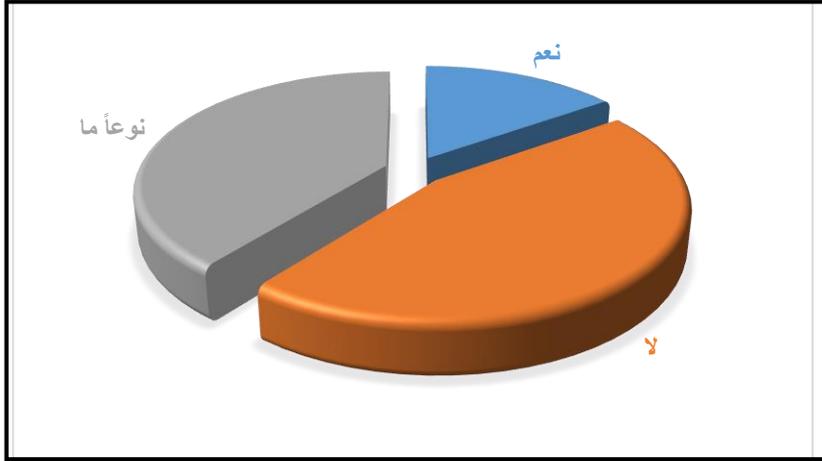
حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق، تبين لنا أن نسبة 57.56% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا توجد رغبة لدى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لتجسيد مشروع التحول الرقمي، وقد يعزى ذلك إلى غياب الوعي بأهمية مسايرة التكنولوجيا الرقمية وضعف الإمكانيات التكنولوجية وغيرها، أما ما نسبته 30.31% فكانت إجاباتهم بنوع من التردد بين الإيجاب والسلب، مما يدل على عدم وجود رؤية واضحة لدى هذه الفئة حول السياسة التي تتبعها المديرية محل الدراسة لتطبيق عملية التحول الرقمي، في حين يرى 12.13% من أفراد عينة الدراسة أنه توجد رغبة وإرادة حقيقية فعلية لدى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لتجسيد مشروع التحول الرقمي والتوجه نحو التغيير.

يتوضح لنا من خلال نتائج تحليل البيانات الإحصائية حول مدى رغبة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي أن المديرية محل الدراسة تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتبني استراتيجية التحول الرقمي باعتبارها من أهم مظاهر التكنولوجيا الحديث، ولكن بدرجة ضعيفة نوعاً ما، لكن بالرغم من ذلك يمكن القول إن هناك مؤشرات إيجابية تدل على وعي الموظفين بأهمية تجسيد تحول رقمي ناجح اعتماداً على استراتيجية واضحة المعالم.

### 4- مدى توفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	28	84.83 %
لا	2	6.07 %
نوعاً ما	3	9.10 %
المجموع	33	100 %

الجدول (9): توفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة.



الشكل (9): توفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، المتعلقة بمدى تتوفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة، أن نسبة 84.83% من أفراد عينة الدراسة أقرت بتوفر مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على موظفين ذوي مهارة في التكنولوجيا الحديثة، في حين نجد أن ما نسبته 9.10% من أفراد العينة ترى أن المديرية قد لا تتوفر على موظفين يمتلكون مهارة في التكنولوجيا الحديثة، أما باقي العينة التي حددت نسبتهم ب 6.07% كانت إجابتهم ب "لا" وهي قليلة جداً لا.

وقد أقر بعض أفراد عينة الدراسة ممن كانت إجابتهم بعدم توفر المديرية على موظفين ذوي مهارة في التكنولوجيا الحديثة أنه سبب ذلك قد يعود ذلك إلى غياب التدريب المباشر للموظفين على كل ما هو جديد والتأهيل المسبق على استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة توافقاً ومتطلبات الوضع الداخلي للمديرية، بالإضافة إلى مستواهم العلمي المنخفض نوعاً ما لهذه الفئة.

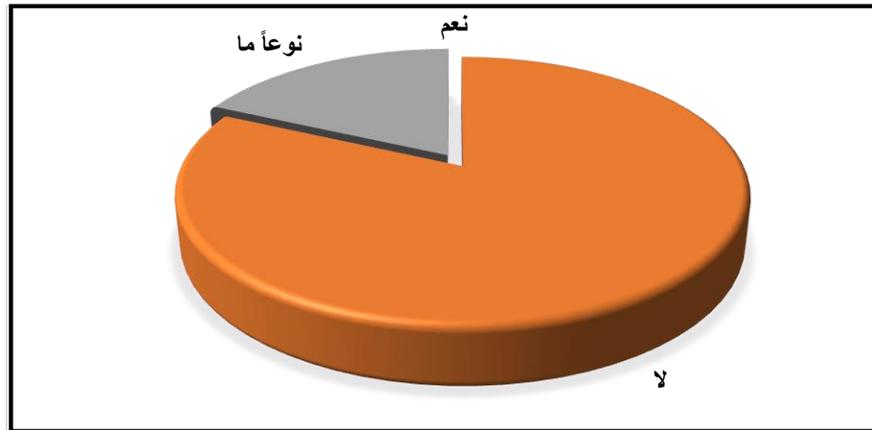
وهذا ما يفسر على أن المديرية محل الدراسة توفر على موظفين ذوي مهارات في التكنولوجيا الحديثة وأن لديهم القدرة والمهارة الكافية التي تأهلهم للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة، ونؤكد من كل هذا أن عدم تأقلم الموظفين مع الوضع الجديد للمديرية يعود أساساً إلى ذهنيات الأفراد ومدى وجود عقل إيجابي متقبل لفكرة التغيير ومنفتح على كل ما هو جديد.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

5- مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	0	0 %
لا	27	81.83 %
نوعاً ما	6	18.17 %
المجموع	33	100 %

الجدول (10): مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



الشكل (10): مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

بناء على الجدول الإحصائي وبياناته الإحصائية، نجد أن نسبة 81.83% من الأفراد المبحوثين ترى أنه لم يتم تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، مما يجعلنا نستنتج أن المديرية محل الدراسة لم تقم بتوظيف تقنيات التحول الرقمي بشكل كامل في مختلف عملياتها وتطوير نماذج أعمالها، وقد يعود ذلك لعدم توفر المديرية على البنية التحتية اللازمة لتحويل الأرشيف إلى شكل رقمي بالإضافة إلى عدم وجود سياسات شاملة وإجراءات واضحة تحتوي على أهداف محددة وخطوات تفصيلية يمكن من خلالها للموظفين تقييم مدى تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف، وهذا ما

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

يتوافق مع نتائج الجدول رقم 03 بعدم وجود رغبة وإرادة حقيقية لدى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لتجسيد مشروع التحول الرقمي، بينما باقي أفراد العينة فإجاباتهم كانت في حالة من التردد بين الإيجابية والسلبية بنسبة 18.17%، حيث أكدوا أن المديرية تعمل على تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل واستحداث نماذج جديدة تساعد على رقمنة الأرشيف.

### ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي المتبعة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت وطريقة إعدادها

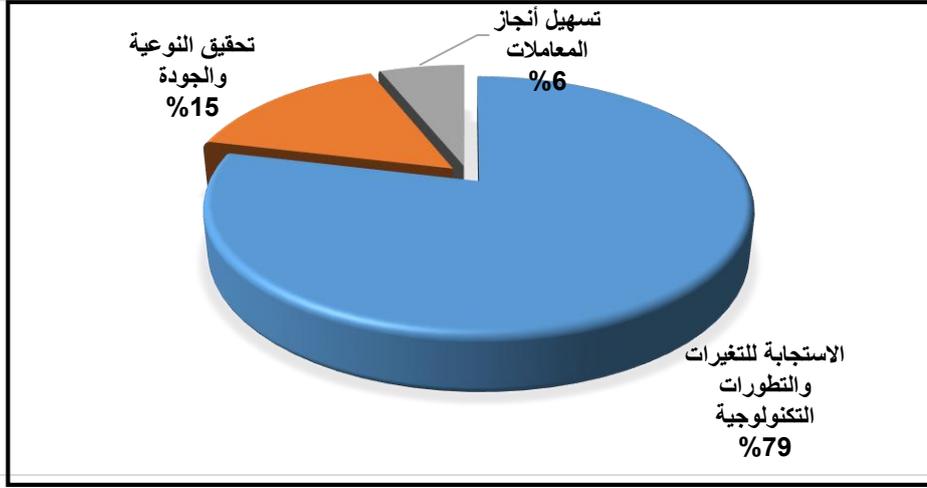
يتضمن هذا المحور الاستراتيجية التي تتبعها مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، وأهم الخطوات التي اعتمدها في صياغتها، وقد تضمن هذا المحور ثلاثة (03) أسئلة.

6- الهدف الذي تسعى إليه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت جراء تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
الاستجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية	26	78.78
تحقيق النوعية والجودة	5	15.16
تسهيل أنجاز المعاملات	2	6.06
المجموع	33	% 100

الجدول (11): الهدف الذي تسعى إليه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت جراء تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



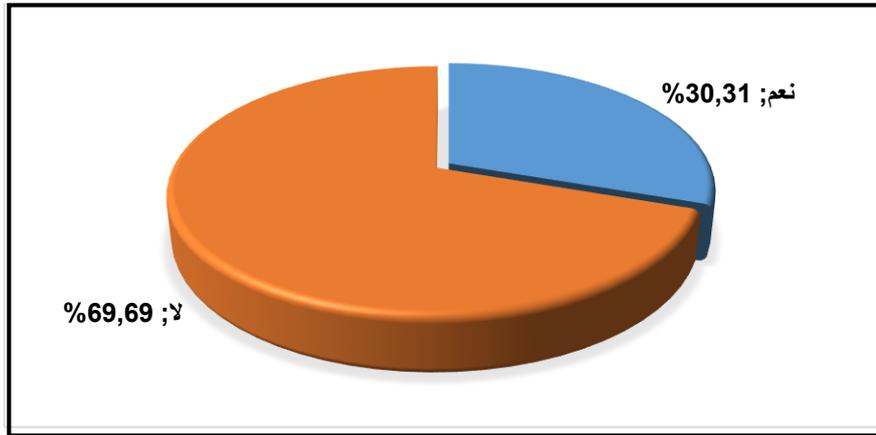
الشكل (11): الهدف الذي تسعى إليه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت جراء تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف.

انطلاقاً من قراءة البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول السابق وتحليلها، تم التوصل إلى أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تسعى من خلال التحول الرقمي للأرشيف إلى الاستجابة للتطورات الحاصلة ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما تم الاتفاق عليه بنسبة 78.78% من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما يقتضيه الوضع الراهن وما يفرضه التطور التكنولوجي، الذي أدى إلى ضرورة تطبيق التحول الرقمي وإدماج الرقمنة في مختلف معاملاتها، أما نسبة 15.16% من أفراد عينة الدراسة فأقرت بأن المديرية تسعى من خلال التحول الرقمي للأرشيف إلى تحقيق النوعية والجودة والاستثمار في التقنيات الحديثة والاستفادة من مزاياها، في حين نجد أن نسبة 6.06% من المستجوبين يرون أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تطبق التحول الرقمي للأرشيف لتسهيل وتسريع إنجاز المعاملات وتوفير الوقت والجهد.

7- مدى تشجيع المديرية لمبادرات تحقيق مشروع التحول الرقمي.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	10	30.31%
لا	23	69.69%
أحياناً	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول (12): مدى تشجيع المديرية لمبادرات تحقيق مشروع التحول الرقمي.



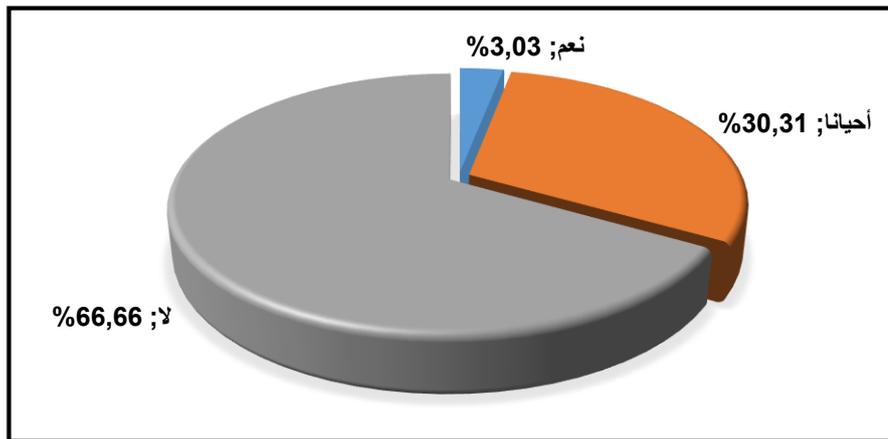
الشكل (12): مدى تشجيع المديرية لمبادرات تحقيق مشروع التحول الرقمي.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، المتعلقة بمدى تشجيع المبادرات الرامية لتحقيق مشروع التحول الرقمي، أن نسبة 69.69% من أفراد عينة الدراسة أقرت عدم تشجيع الإدارة لمثل هذه المبادرات، وهذا يدل على أن المديرية محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لتشجيع المبادرات الهادفة إلى رقمنة الأرصفة الأرشيفية، أما باقي العينة التي حددت نسبتهم بـ 30.31% كانت إجابتهم بـ "نعم" وهي قليلة نوعاً ما، وتؤكد هذه النتائج أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تقوم بتشجيع بعض المبادرات الفردية أو الجماعية المقدمة من طرف الموظفين والاستفادة منها لتحسين أداء المديرية، حتى ولو كانت قليلة.

8- مدى إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	1	3.03%
لا	22	66.66%
أحياناً	10	30.31%
المجموع	33	100%

الجدول (13): إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي.



الشكل (13): إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي.

من خلال تحليل البيانات الإحصائية حول إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي للأرشيف، توضح لنا أن نسبة 66.66% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ"لا" ثم تليها إجابة "أحياناً" بنسبة 30.31%، أما الإجابات "بنعم" فكانت بنسبة 3.03%،

من خلال هذه النتائج يمكن القول إن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لم تقم بإشراك جميع الموظفين عملية التخطيط للتحول الرقمي للأرشيف، واكتفت بنسبة محدودة بناءً على مناصبهم ورتبهم وتخصصاتهم التي تخدم موضوع وتساعد على إجراء خطة مضبوطة للتحول الرقمي.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

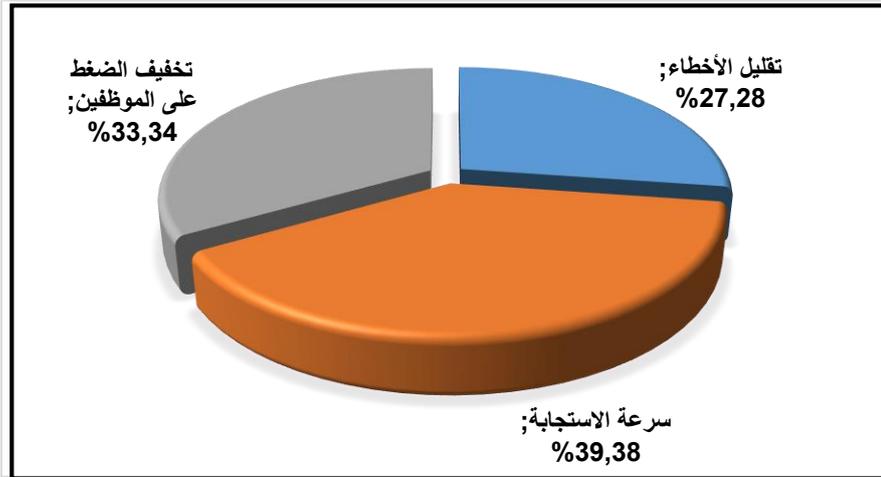
بناءً على ما سبق، نستنتج إن عملية التخطيط واتخاذ القرارات لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف تتم بشكل مركزي، لذلك لا بد من اعتماد اللامركزية في هذه العملية كونها تعد خطوة مهمة من خطوات التحول الرقمي، كما أن إشراك الموظفين أصبح ضرورياً باعتبارهم عامل نجاح الاستراتيجية الرقمية، أما بالنسبة للمبحوثين التي كانت إجابات "أحياناً" و"نعم" يمكن القول أنه تم إشراكهم كونهم الفئة المكلفة بتجسيد عملية التحول الرقمي على مستوى المديرية والمتمثلين في بعض المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح.

**ثالثاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أثر استراتيجية التحول الرقمي على أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.**

9- أهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
تقليل الأخطاء	9	27.28%
سرعة الاستجابة	13	39.38%
تخفيف الضغط على الموظفين	11	33.34%
المجموع	33	100%

الجدول (14): أهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



الشكل (14): أهمية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

من خلال تحليل البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول والشكل أعلاه، تبين لنا أن نسبة 39.38% من أفراد عينة الدراسة توصلوا إلى أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت باستخدامها للتقنيات الحديثة نتج عنه السرعة في الاستجابة وتسريع إنجاز المعاملات وتقديمها في الوقت والمكان المناسبين، أما نسبة 27.28% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن استخدام التقنيات الحديثة أدى إلى تخفيف الضغط على الموظفين وتقليل الجهد العضلي والفكري، في حين أن نسبة 33.34% من أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام التقنيات الحديثة ساهم في تقليل الأخطاء المتعلقة بالعمل وتحقيق النوعية والجودة مما يساهم في خلق قيمة مضافة.

نستنتج من خلال تحليل نتائج البيانات الإحصائية أن استخدام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتقنيات الحديثة نتج عنه امتيازات كثيرة ساعدتها على السرعة في إنجاز المعاملات وتخفيف الضغط على الموظفين وتقليل الأخطاء في العمل.

10- أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
غير ضروري للتوجه نحو الأرشيف الرقمي	0	0%
ضروري للتوجه نحو الأرشيف الرقمي	0	0%
ضروري جداً للتوجه نحو الأرشيف الرقمي	33	100%
المجموع	33	100%

الجدول (15): أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي



الشكل (15): أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي

توضح لنا النسبة المستقاة من إجابات أفراد العينة حول أهمية التحول الرقمي للتوجه نحو الأرشيف الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، كانت "ضروري جداً" بنسبة 100%، وهذا دليل أن جميع موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت يؤكدون على أن عملية التحول الرقمي بالمديرية خطوة ضرورية ومهمة للتوجه نحو الأرشيف الرقمي.

فالأرشيف الرقمي يوفر العديد من المزايا مثل تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتوفير الوقت والجهد، وحماية البيانات من التلف أو الفقدان، باعتبار أن البرمجة والميزانية تتطلب التعامل مع كميات كبيرة من البيانات والمستندات، فإن الانتقال إلى الأرشيف الرقمي سيسهل عملية البحث والاسترجاع، وسيقلل من التكاليف والجهد المبذول في الحفظ الورقي التقليدي.

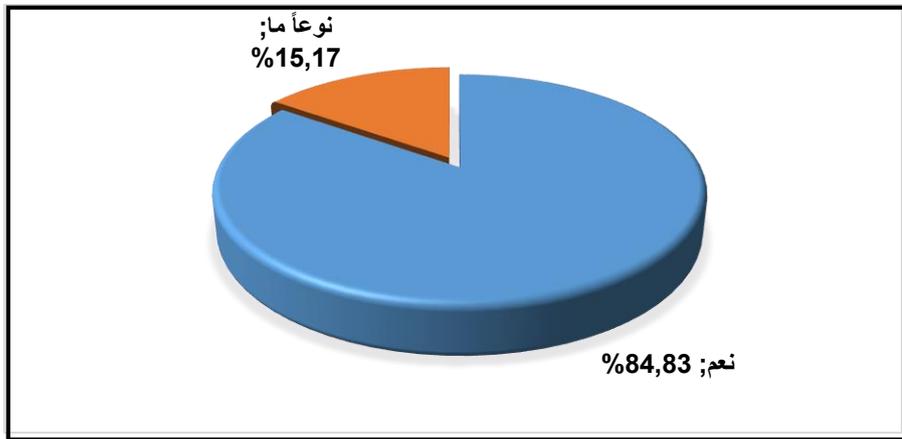
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

بالإضافة إلى ذلك، فإن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة البرمجة والميزانية، ويمكنه أيضاً دعم عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والتقارير بشكل أكثر دقة وسرعة.

### 11- دور استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	28	84.83%
نوعاً ما	5	15.17%
لا	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول (16): دور استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



الشكل (16): دور استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 84.83% وتعلقت بالأفراد الذين يرون أن استراتيجية التحول الرقمي دور مهم في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

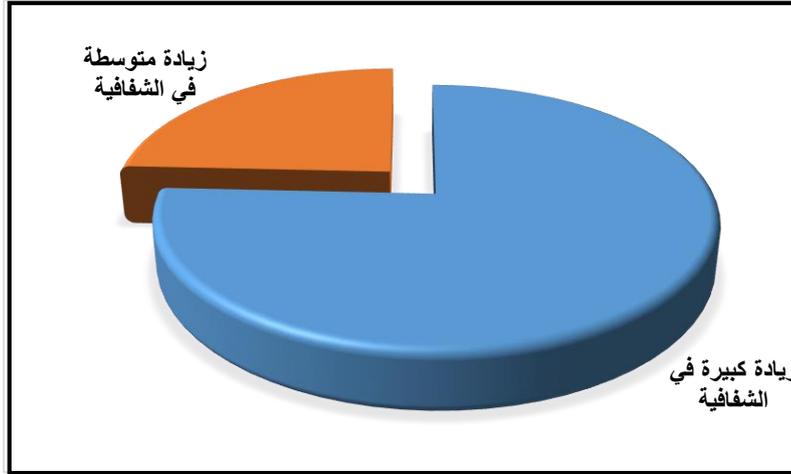
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

لولاية تيارت، أما نسبة 15.17% من أفراد العينة يرون أنه قد لا يكون للتحول الرقمي دور مهم في تحديث نشاطات الأرشيف المديرية، نتيجة تمسكهم بكل ما هو تقليدي ويدوي أو لعدم وعيهم بأهمية التحول الرقمي. بناءً على ما سبق يمكن القول أنه لا شك أن استراتيجية التحول الرقمي دور كبير في تحديث نشاطات الأرشيف في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت من خلال تحسين الوصولية، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسرعة وسهولة، دون الحاجة إلى البحث في أوراق ومستندات ورقية، بالإضافة إلى توفير المساحة وتحسين الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الورق. بشكل عام يمكن أن تساهم استراتيجية التحول الرقمي في تحديث نشاطات الأرشيف بشكل شامل وتحسين عمليات الإدارة والمراقبة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

### 12- تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
زيادة كبيرة في الشفافية	25	75.74%
زيادة متوسطة في الشفافية	8	24.26%
زيادة قليلة في الشفافية	0	0%
لم تأثر على الشفافية	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول (17): تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية



الشكل (17): تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية

انطلاقاً من تحليل البيانات الإحصائية عن آراء أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية، وكما هو ملاحظ نجد أن نسبة 75.74% من أفراد عينة الدراسة توصلوا إلى أن المديرية بتطبيقها للتحول الرقمي تمكنت من تحقيق زيادة كبيرة في الشفافية، حيث مكن تبني هذا الأخير المديرية من تتبع بياناتها ومعلوماتها بشكل أفضل وأسرع، إضافة إلى إمكانية تحليل البيانات بشكل متقدم وفهمها بشكل أفضل وتحسينها، كل هذا يزيد من شفافية تنفيذ العمليات وأدائها، في حين أن نسبة 24.26% من أفراد عينة الدراسة أقرروا أن للتحول الرقمي تأثير متوسط على شفافية الأعمال، وقد يعزى ذلك إلى بعض التجارب السابقة السلبية لهذه الفئة مع مشاريع التحول الرقمي، مما أدى إلى قلة الثقة في قدرة الرقمنة على تحسين العمليات وزيادة الشفافية، ويقل من استعداد هؤلاء الموظفين للتحول الرقمي.

بناءً على ما سبق يمكن القول إنه وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن شفافية العمليات في المديرية، إلا أن هناك بعض العوامل التي قد تحول دون تحقيق هذا التأثير بشكل كامل، بسبب افتقار التحول الرقمي إلى توجيه استراتيجي شامل من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى عدم تطبيقه بشكل فعال. فبدون رؤية واضحة وتوجيه من القيادة، قد لا يتم تحقيق الفوائد المتوقعة بما في ذلك زيادة شفافية العمليات، إضافة إلى مقاومة من بعض الموظفين داخل المؤسسة، سواء بسبب مخاوف من فقدان الوظائف أو عدم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، هذه المقاومة يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق التحول الرقمي وبالتالي تقليل تأثيره على شفافية العمليات.

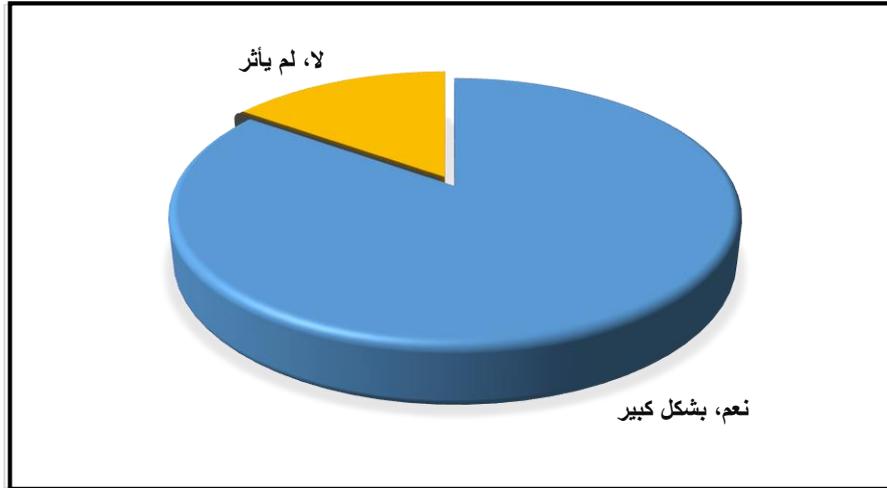
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

بشكل عام، يمكن أن يساهم التحول الرقمي في زيادة شفافية العمليات داخل المؤسسة من خلال توفير البيانات والأدوات اللازمة لفهم العمليات وتحليلها بشكل أفضل وأسرع.

### 13- أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم، بشكل كبير	28	84.84%
نعم، بشكل متوسط	0	0%
نعم، بشكل قليل	0	0%
لا، لم يؤثر	5	15.16%
المجموع	33	100%

الجدول (18): أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل



الشكل (18): أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل

نستنتج من الجدول أعلاه أن أكثر أفراد العينة وبما نسبته 84.84% يكدون أن للتحول الرقمي أثر على زيادة رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل وذلك نتيجة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في مختلف عملياتها، بخلاف ما نسبته 15.16% منهم أقرت أن للتحول الرقمي لا يؤثر على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

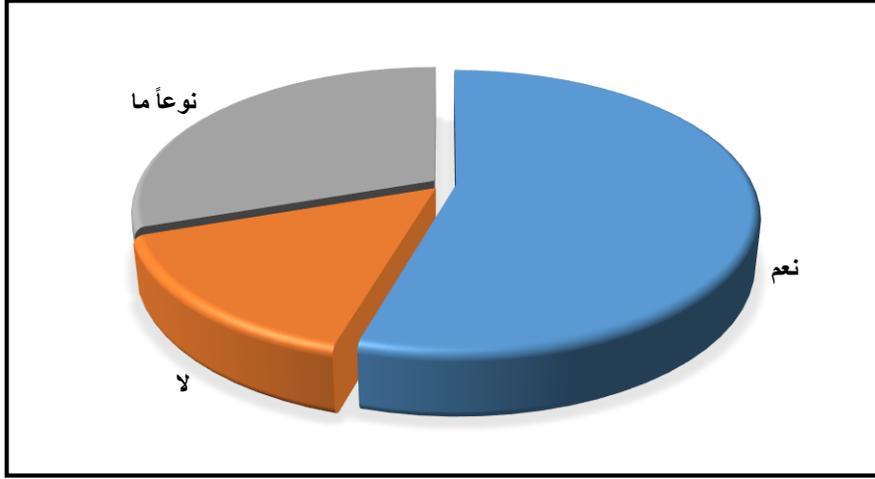
نستنتج من خلال هذا البيانات الإحصائية الواردة أعلاه، أنه على الرغم من الفوائد المحتملة للتحول الرقمي على إجراءات العمل، إلا أنه يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على رضا الموظفين إذا لم يُنفذ بشكل صحيح، فقد يتم تطبيق التحول الرقمي دون مراعاة احتياجات الموظفين وطرق عملهم، كإدخال أنظمة جديدة دون النظر في كيفية تكاملها مع عمليات العمل الحالية، مما يؤدي إلى إضافة تعقيدات غير ضرورية وزيادة الضغط على الموظفين، وبالتالي عدم رضاهم، كما أن عدم توفير التدريب الكافي على الأدوات والتكنولوجيا الجديدة المتعلقة بالتحول الرقمي، فإن الموظفين قد يجدون صعوبة في التكيف معها واستخدامها بشكل فعال، وهذا قد يؤدي إلى إحساسهم بالإحباط والإجهاد.

عموماً، يمكن القول أن للتحول الرقمي أثر إيجابي على رضا الموظفين اتجاه إجراءات العمل، من خلال تسهيل إجراءات العمل وتخفيف ضغط العمل، إضافة إلى تبسيط العمليات اليومية وتقليل الأعباء الإدارية على الموظفين، فالأنظمة الرقمية لإدارة الوثائق يمكن أن تسهل على الموظفين الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسرعة وسهولة وتنظيم الأعمال بشكل أفضل، مما يزيد من رضاهم، كما أن التحول الرقمي قد يتيح للموظفين مزيداً من المرونة في طرق العمل، مثل العمل عن بعد، هذا كله يمكن أن يساهم في تحسين توازن العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضا الموظفين.

### 14- مدى تماشي استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المديرية

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	18	54.53%
لا	5	15.16%
نوعاً ما	10	30.31%
المجموع	33	100%

الجدول (19): مدى تماشي استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المديرية



الشكل (19): مدى تماشي استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المديرية

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 45.53% من المبحوثين ترى أن استراتيجية التحول الرقمي تتماشى مع أهداف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، أما نسبة 30.31% من أفراد العينة الدراسة أبدت تحفظها فيما إذا كانت هذه الاستراتيجية المعتمدة للتحول الرقمي تتماشى وأهداف المديرية محل الدراسة، لتليها أخيراً نسبة 15.16% من المبحوثين التي ترى أن هذه الاستراتيجية لا تتماشى أبداً مع أهداف المديرية محل الدراسة.

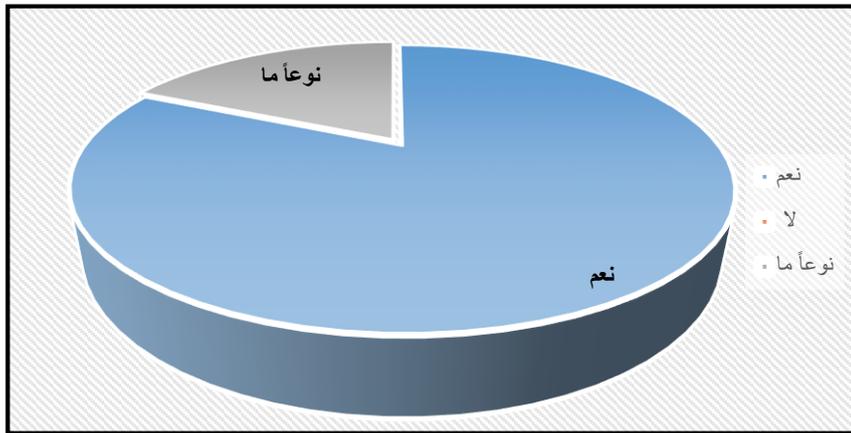
وهذا ما يقودنا إلى التساؤل حول ما إذا كان موظفو مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية واعون أصلاً بالأهداف الرئيسية للمديرية ومدى تأثير التحول الرقمي على تحقيق تلك الأهداف.

عموماً يمكن القول إنه من المهم أن يتم وضع استراتيجية التحول الرقمي بالتنسيق مع فريق الإدارة وبمشاركة جميع الأطراف المعنية، مع التركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية للمديرية بشكل فعال، فاستراتيجية التحول الرقمي يجب أن تكون متناغمة ومتوافقة مع أهداف المديرية لضمان تحقيق النجاح والفاعلية في تنفيذها.

15- مدى التحسن في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	27	81.82%
لا	0	0%
نوعاً ما	6	18.18%
المجموع	33	100%

الجدول (20): مدى التحسن في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية



الشكل (20): مدى التحسن في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية

عند تحليل النتائج الإحصائية التي تتعلق بدور استراتيجية التحول الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت في تحسين جودة العمل، توضح لنا أن نسبة 81.82% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن الاستراتيجية المعتمدة ساهمت بصورة مباشرة في تحديث خدمات ونشاطات المديرية ومكنت من تحقيق الجودة في العمل التي بدورها تساهم في خلق قيمة مضافة تؤدي إلى زيادة القدرة على تجسيد تحول رقمي ناجح، في حين نجد أن نسبة 18.18% من المستجيبين ترى بأن الاستراتيجية المطبقة تفتقر لنوع من التأثير وأنها عاجزة نوعاً ما على تطوير نشاطات المديرية وجعلها ترقى إلى ما تصبو إليه ومن ثمة نجاح عملية التحول الرقمي، وقد يعزى ذلك إلى بعض العوامل كعدم وجود تكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

التي تستخدمها المديرية، مما يؤدي إلى تشتت البيانات وصعوبة الوصول إليها، مما يحول دون تحقيق تحسينات في جودة العمل.

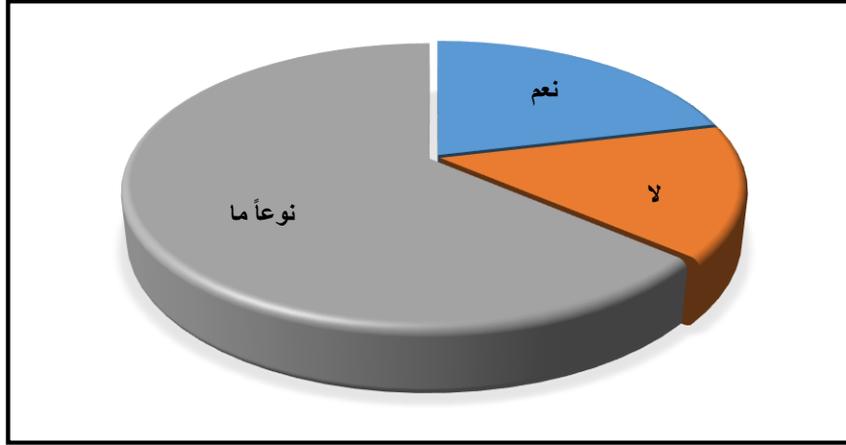
عموماً، نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية أن استراتيجية التحول الرقمي التي تعتمد عليها مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت كان لها دور فعال في تحديث نشاطاتها وساهمت في تحسين جودة العمل داخل المديرية، وذلك من خلال تحسين الكفاءة في العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن الأنشطة اليدوية بالإضافة إلى زيادة الدقة في العمل، بالرغم من وجود بعض العوامل التي يجب معالجتها بعناية لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

باختصار إن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام التكنولوجيا بل هو استراتيجية شاملة تشمل تغييرات في العمليات، وإذا تم تطبيقها بشكل فعال، فإنها يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل.

### 16- تفضيل العمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	7	21.20%
لا	5	15.16%
نوعاً ما	21	63.64%
المجموع	33	100%

الجدول (21): تفضيل العمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة



الشكل (21): تفضيل العمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه، والتي تتعلق بتفضيل الموظفين للعمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة، اتضح لنا أن نسبة 63.64% من أفراد العينة أقرت بوجود تفضيل نوعاً ما للعمل وفق الأساليب القديمة، وهذا راجع إلى انعدام وجود تأهيل وتدريب مسبق على استخدام مختلف التطبيقات والأدوات الرقمية الأمر الذي جعلهم في حالة تشتت وعدم القدرة على هضم الوضع والتأقلم معه والعمل بأريحية وسط وضع يختلف كلياً عن وضعهم السابق، كما اتضح لنا أن نسبة 21.20% من أفراد عينة الدراسة أقرت على تفضيل العمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة، وهذا يدل على الثقة الرقمية لديهم وأيضاً انفتاحهم الرقمي وتقبلهم لفكرة التغيير، في حين نجد أن نسبة 15.16% من الموظفين أكدوا تمسكهم بكل ما هو تقليدي يدوي.

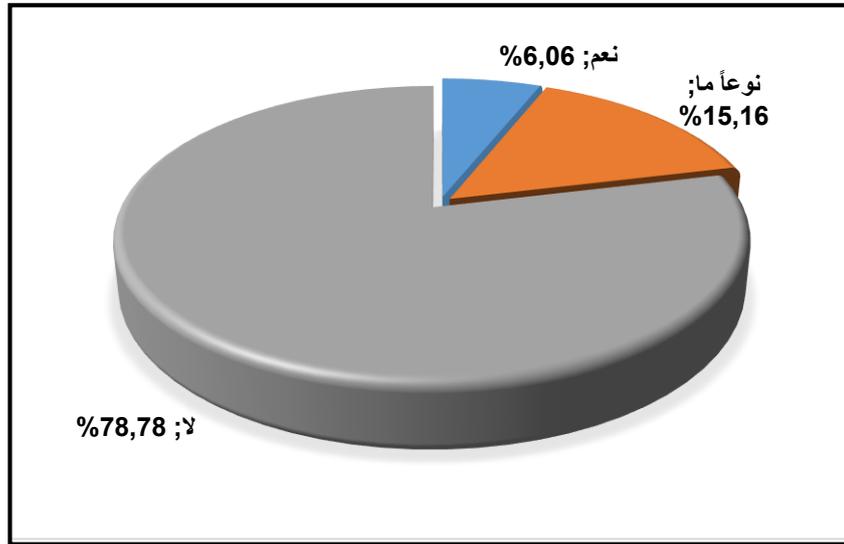
وهذا ما يفسر بأن الموظفين في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت يفضلون العمل وفقاً للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة بسبب المزايا العديدة التي تقدمها مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتساهم في تحقيق أهداف المديرية بشكل أفضل مقارنة بالأساليب القديمة، ونؤكد من كل هذا أن تفضيل بعض الموظفين البقاء على الأساليب التقليدية يعود أساساً إلى بعض الأسباب التي تم ذكرها سابقاً كقلة التدريب والدعم، مقاومة التغيير والمخاوف بشأن فقدان الوظيفة، ... إلخ.

رابعاً: عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: صعوبات وتحديات التحول الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

17- صعوبة التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	2	6.06%
نوعاً ما	5	15.16%
لا	26	78.78%
المجموع	33	100%

الجدول (22): يوضح صعوبة التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة



الشكل (22): يوضح صعوبة التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها، اتضح لنا أن نسبة 78.78% من أفراد عينة الدراسة أقرت بعدم وجود مشكلة في التعامل مع الأجهزة والتقنيات التكنولوجية الحديثة، وهذا يدل على زيادة الثقة الرقمية لديهم وأيضاً زيادة انفتاحهم الرقمي، وسهولة تقبلهم لفكرة التغيير، في حين نجد أن ما نسبته 15.16% من أفراد العينة تعاني نوعاً ما من صعوبة في التعامل مع الأجهزة المستحدثة، وقد يعود ذلك

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

إلى بعض التطبيقات أو الأدوات الرقمية التي لم يتم التدريب عليها، الأمر الذي جعلهم في حالة تشتت وعدم القدرة على العمل بأريحية وسط الوضع الراهن، وبما أن لكل قاعدة استثناء، وجدنا نسبة من الموظفين أكدوا على أنهم يعانون من صعوبة في التعامل مع مختلف الأجهزة التكنولوجية، وقد يعود ذلك لتخصصاتهم بالإضافة إلى ضعف مهاراتهم الشخصية في المجال التكنولوجي وربما انعدام فرص لتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى حداثة تعيينهم.

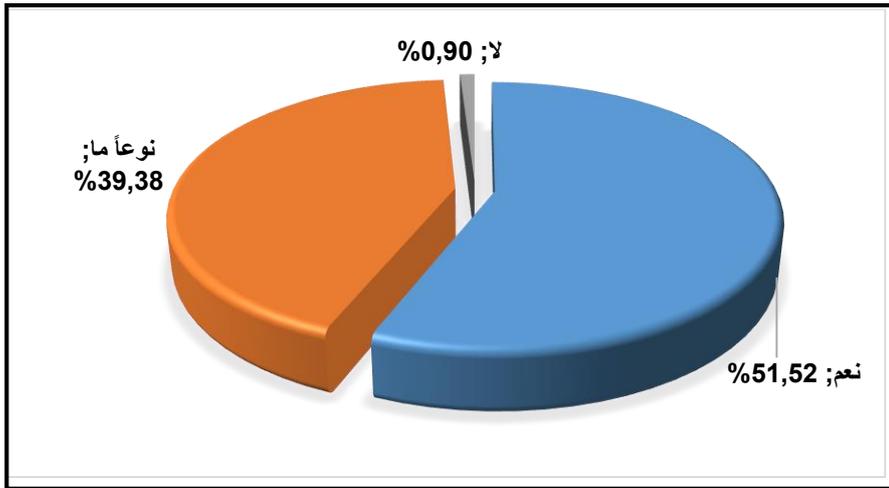
بناءً على ما سبق يمكن أن نؤكد على أن موظفي المديرية لا يعانون من صعوبات في التعامل مع الأجهزة والتقنيات الرقمية، لأن لديهم القدرة والمهارات الكافية التي تأهلهم للتعامل مع مختلف هذه التجهيزات، وعليه نقول إنه لا يوجد نقص بخصوص الدورات التكوينية وإنما يرجع بشكل أساسي إلى غياب التدريب المباشر للموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً في المديرية والتدريب على كل ما هو جديد، والتأهيل المسبق على استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة.

### 18- الصعوبات المالية والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	17	51.52%
نوعاً ما	13	39.38%
لا	3	0.9%
المجموع	33	100%

الجدول (23): يبين الصعوبات المالية والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



الشكل (23): يبين الصعوبات المالية والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بآراء المبحوثين حول ما إذا كانت مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تعاني من نقص في الميزانية والمخصصات المالية لدعم مشاريع وبرامج التحول الرقمي للأرشيف، اتضح أن ما نسبته 51.52% أقرت أن المديرية تعاني من ضعف في المخصصات المالية الداعمة للابتكار والعصرنة وعدم توفرها على التجهيزات الكافية واللازمة لإنجاح عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، وهذا قد يعود ذلك إلى عدم الرغبة في مواكبة متطلبات العصر وإدماج مختلف التكنولوجيات التي أفرزتها البيئة الرقمية الحديثة خاصة الامتيازات التي تقدمها أجهزة الإعلام الآلي، كذلك نجد أن نسبة 39.38% تؤكد أنه وبالرغم من أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تعاني من نقص في الميزانية إلا أنها لا تغطي احتياجات المديرية ككل، في حين نجد أن ما نسبته 0.9% من أفراد عينة الدراسة أقرت بوجود كفاية في الميزانية التي تسهم في توفير التجهيزات والموارد الرقمية الداعمة لتطبيق عمليات التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

ومن هنا نستنتج أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تزال تعاني من نقص في الميزانية اللازمة لتغطية عمليات التحول الرقمي للأرشيف، ولا بد من الوقوف على هذا النقص لضمان تغطية كافية لتطبيق هذه الاستراتيجية في الوقت الراهن.

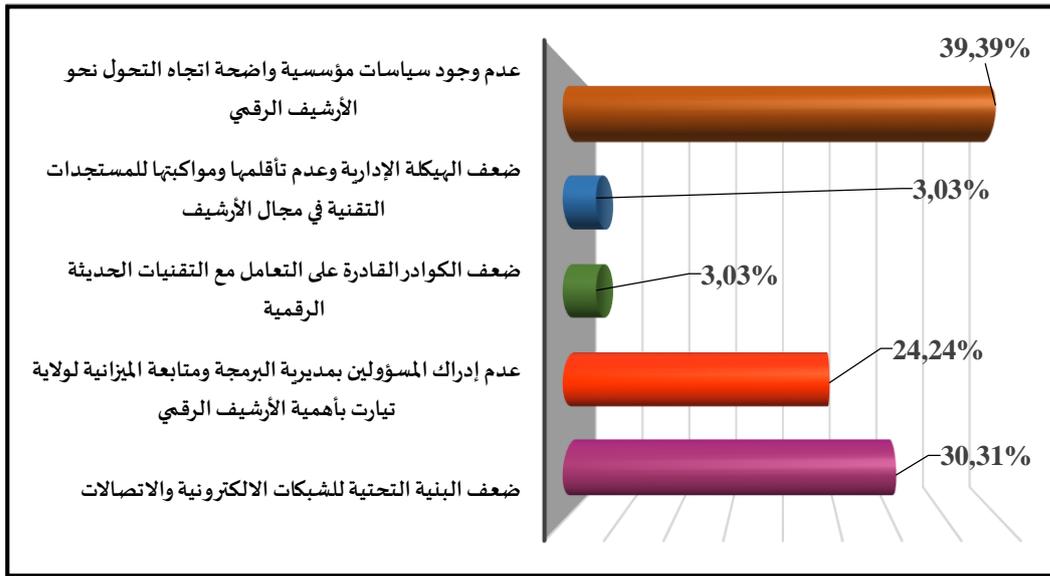
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

### 19- المشكلات والصعوبات التي واجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

النسب المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
30.31 %	10	ضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات
24.24 %	8	عدم إدراك المسؤولين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بأهمية الأرشيف الرقمي
3.03 %	1	ضعف الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة الرقمية
3.03 %	1	ضعف الهيكلة الإدارية وعدم تأقلمها ومواكبتها للمستجدات التقنية في مجال الأرشيف
39.39 %	13	عدم وجود سياسات مؤسسية واضحة اتجاه التحول نحو الأرشيف الرقمي
100 %	33	المجموع

الجدول (24): المشكلات والصعوبات التي واجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت



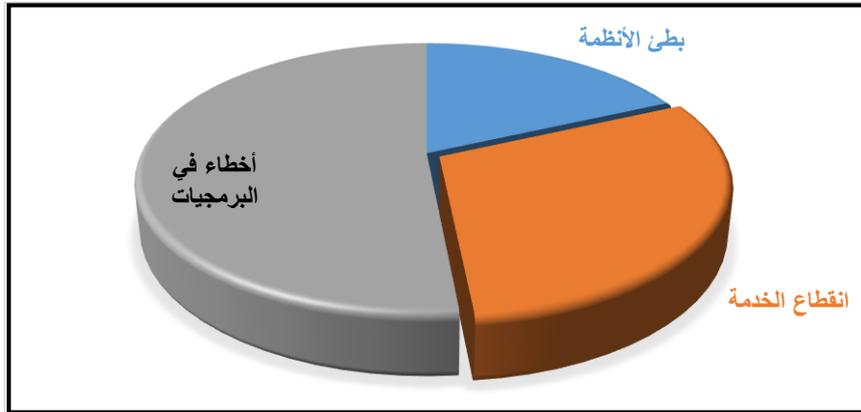
الشكل (24): المشكلات والصعوبات التي اواجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

بالنظر للنتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يتضح أن أهم التحديات التي تقف أمام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتحول نحو رقمنة الأرشيف تتمثل في عدم وجود سياسة واضحة للتحول نحو الأرشيف الرقمي بنسبة 39.39 %، تليها ضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات بنسبة 30.31 %، بسبب مشكلة التوقيع الالكتروني والصيغة الرسمية للوثيقة الإلكترونية والرقمية، وتأتي في المرتبة الثالثة عدم إدراك المسؤولين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بأهمية الأرشيف الرقمي بنسبة 24.24 %، وهو ما يتوافق مع نتائج الجداول ، إضافة إلى مشكلة ضعف الكوادر والهيكلية الإدارية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة الرقمية في مجال الأرشيف بنسبة 3.06 % مجتمعة.

20- الصعوبات التقنية في برامج التحول الرقمي

النسب المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
18.19%	6	بطيء الأنظمة
30.30%	10	انقطاع الخدمة
51.51%	17	أخطاء في البرمجيات
100%	33	المجموع

الجدول (25): الصعوبات التقنية في برنامج التحول الرقمي



الشكل (25): الصعوبات التقنية في برنامج التحول الرقمي

انطلاقاً من تحليل البيانات الإحصائية عن آراء أفراد العينة حول الصعوبات التقنية لبرنامج التحول الرقمي، وكما هو ملاحظ نجد أن نسبة 51.51% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا أنه من بين الصعوبات التقنية التي يواجهها الموظفون هي أخطاء المتكررة في البرمجيات خلال عمليات التحول الرقمي، وقد يعزى ذلك إلى عدم فهم للاحتياجات الحقيقية للموظفين والمديرية بشكل كاف، مما يؤدي إلى تطوير برمجيات لا تلبّي الاحتياجات الفعلية، كما أن عدم إجراء اختبارات كافية لهذه البرمجيات قد يؤدي هو الآخر إلى ظهور أخطاء غير متوقعة بعد تطبيق هذه البرمجيات، إضافة إلى تجاهل تدريب الموظفين على استخدام البرمجيات الجديدة قد يؤدي أيضاً إلى عدم فعالية الاستخدام، أما نسبة 30.30% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على وجود صعوبات تقنية سببها انقطاع الخدمة، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى وجود مشاكل في الشبكة والبنية

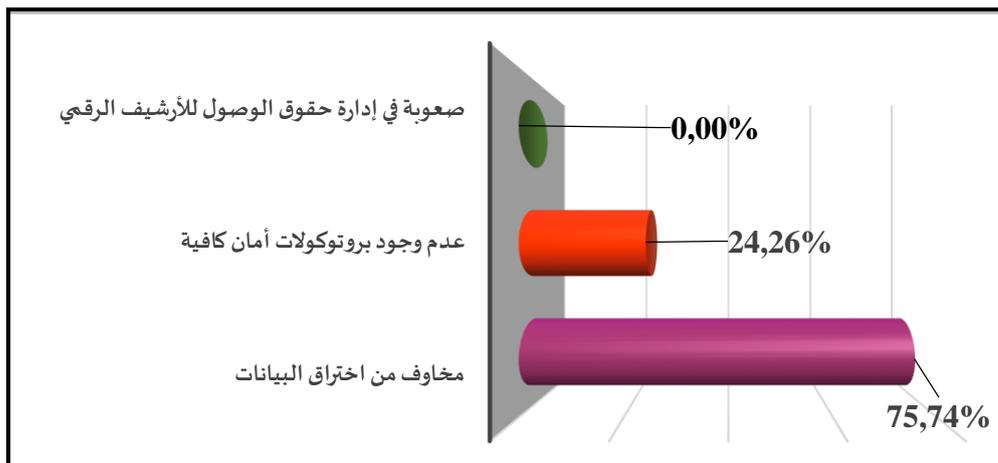
## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

التحتية كانقطاع الاتصال بالإنترنت أو فشل الخوادم، في حين نسبة 18.19% من أفراد عينة الدراسة ترى أنه من بين الصعوبات التقنية في عملية التحول الرقمي هي بطئ الأنظمة، وقد يعود ذلك إلى كمية البيانات الكبيرة التي يتم تحميلها ومعالجتها وعدم توفر أجهزة قادرة على معالجة هذه العمليات الرقمية بشكل فعال. بناءً على ما سبق يمكن القول إن هناك العديد من الصعوبات التقنية يواجهها الموظفون في عملية التحول الرقمي لا بد على المديرية محل الدراسة أخذها بعين الاعتبار من خلال وتحسين البرمجيات بشكل دوري، لتجنب الأخطاء المتكررة، إضافة إلى ضمان إجراءات استمرارية الأعمال وتوفير بنية تحتية موثوقة ومستقرة.

### 21- التحديات الأمنية عند التعامل مع الأرشيف الرقمي

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
مخاوف من اختراق البيانات	25	75.74%
عدم وجود بروتوكولات أمان كافية	8	24.26%
صعوبة في إدارة حقوق الوصول للأرشيف الرقمي	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول (26): التحديات الأمنية عند التعامل مع الأرشيف الرقمي



الشكل (26): التحديات الأمنية عند التعامل مع الأرشيف الرقمي

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

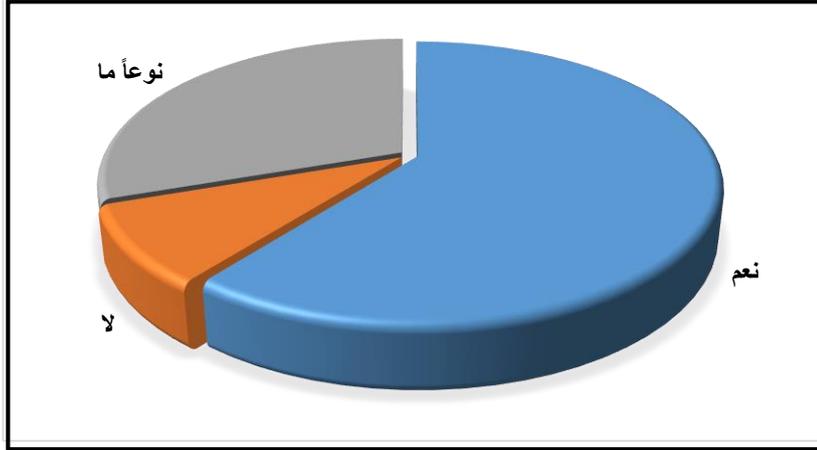
من خلال تحليل البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول والشكل أعلاه، تبين لنا أن نسبة 75.74% من أفراد عينة الدراسة ترى أن اختراق البيانات يعتبر أهم التحديات الأمنية التي تواجه المديرية محل الدراسة عند التعامل مع الأرشيف الرقمي، فإذا لم تتم حماية البيانات بشكل صحيح، فقد يتعرض الأرشيف الرقمي للخطر الاختراقات والتسريبات والاستخدام غير المصرح به، مما يؤدي إلى تسريب المعلومات الحساسة أو فقدانها، وقد يتسبب ذلك في تأثيرات سلبية جدية على السمعة والثقة في المديرية، أما نسبة 24.26% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه من بين أهم التحديات الأمنية عدم وجود بروتوكولات أمان كافية لحماية البيانات والأنظمة من الوصول غير المصرح به.

وعليه وباعتبار الأمن السيبراني أحد أولويات الأرشيف الرقمي، يجب على المديرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيانات والحفاظ على سلامتها من الاختراقات والتهديدات الأمنية، من خلال تطبيق بروتوكولات أمان قوية وفعالة تتضمن إجراءات مثل التشفير، وتحديد الوصول، والمراقبة الفعالة.

### 22- مدى وجود صعوبة في التكيف مع التحديات المتكررة للأنظمة الرقمية

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية (%)
نعم	20	60.60%
لا	3	9.10%
نوعاً ما	10	30.30%
المجموع	33	100%

الجدول (27): مدى وجود صعوبة في التكيف مع التحديات المتكررة للأنظمة الرقمية



الشكل (27): مدى وجود صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، اتضح أن ما نسبته 60.60% أقرت بمواجهة صعوبات في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية، في حين نجد أن ما نسبته 9.10% من أفراد عينة تعاني نوعاً ما من صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية، ويعزى ذلك إلى تعقيد هذه التحديثات وحاجتها إلى تعليم الموظفين وتدريبهم على هذه الأنظمة الجديدة بشكل منتظم، إضافة إلى مشكلة عدم توافق وتكامل هذه التحديثات في الكثير من الأحيان مع الأنظمة القائمة، مما يمكن أن يتسبب في مشاكل في تبادل البيانات والعمليات، أما نسبة 9.10% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على عدم مواجهة أي صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية، وقد يعود ذلك إلى قدرة على التكيف السريع والخلفية التقنية القوية والمهارات الفنية المتقدمة التي تمتلكها هذه الفئة من الموظفين، مما يساعدهم على فهم التحديثات الجديدة وتنفيذها بسلاسة.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية قد يكون تحدياً حقيقياً للمديرية، ويمكن أن يؤثر على عملياتها وكفاءتها، لذا يجب على المديرية محل الدراسة تطوير استراتيجيات تحديث فعالة تشمل التخطيط المسبق وتقييم تأثيرات التحديثات المحتملة وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذها بنجاح، بالإضافة إلى توفير التدريب والدعم الفني للموظفين، وبالتالي ضمان الاستفادة الكاملة من فوائد التحديثات الجديدة.

### ■ النتائج العامة للدراسة.

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- الموظفون بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت أصحاب مستوى عالي حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أن أغلب الافراد فئة الشباب وذو مستوى جامعي، وبما أن المستوى التعليمي يلعب دوراً هاماً لتحديد مجال فهم الأفراد، فإننا نلاحظ أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تخصص مناصب لحاملي الشهادات الجامعية مما يؤكد إدراك الإدارة العليا والمسؤولين بأهمية المستوى التعليمي للموظف.
- تعمل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على توفير بعض التجهيزات التكنولوجية الملائمة ولكن بشكل محدود كما ونوعاً، فبالرغم من ذلك فهي مازالت تعاني من نقص في التجهيزات التكنولوجية والتقنية للعمل الأرشيفي الرقمي ولا بد من الوقوف على هذا النقص من خلال إدخال أليات التكنولوجية الحديثة في جميع مناحي العمل الإداري وكذا الأرشيف على حد سواء.
- الموظفون بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لم يستفيدوا من أي برنامج تكويني في مجال الرقمية من أجل تعلم مهارات تكنولوجية جديدة بعد تعيينهم في مناصب عملهم الحالية.
- لا توجد رغبة وإرادة حقيقية فعلية لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لتجسيد مشروع رقمنة الأرشيف، في المقابل أظهرت النتائج أن هناك بعض المؤشرات الإيجابية تدل على وعي الموظفين بأهمية تجسيد تحول رقمي ناجح اعتماداً على استراتيجية واضحة المعالم.
- تسعى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت من خلال التحول الرقمي للأرشيف إلى الاستجابة للتطورات الحاصلة ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة وذلك لما يقتضيه الوضع الراهن وما يفرضه التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى تحقيق النوعية والجودة والاستثمار في التقنيات الحديثة والاستفادة من مزاياها
- مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تولي أهمية تذكر لتشجيع المبادرات الهادفة إلى رقمنة الأرصدة الأرشيفية.

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

- المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التخطيط لتنفيذ عملية التحول الرقمي للأرشيف في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، حيث تنحصر عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا دون إشراك الموظفين مما يعد عامل يبطئ تنفيذ التحول الرقمي بالمؤسسة فيما بعد.
- أن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت ساهم في تحقيق السرعة في الاستجابة وتسريع إنجاز المعاملات وتقديمها في الوقت والمكان المناسبين.
- الحاجة لعملية التخطيط للتحول نحو الأرشيف الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت أصبحت ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى.
- إن لاستراتيجية التحول الرقمي المعتمدة دور في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، من خلال تحسين الوصولية، وتسهيل الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسرعة، دون الحاجة إلى البحث في أوراق ومستندات ورقية، بالإضافة إلى توفير المساحة وتحسين الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الورق.
- تواجه مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت حملة من التحديات التي تقف نحو التحول الرقمي لأرشيف المديرية، تتمثل في عدم وجود سياسة واضحة اتجاه التحول الرقمي للأرشيف وعدم إدراك العديد من مسؤولي المديرية محل الدراسة بأهمية الأرشفة الرقمية.
- مشكل نقص الميزانية والمخصصات المالية لدعم برامج التحول الرقمي للأرشيف وضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات.
- مشكلة ضعف الهيكلية الإدارية وعدم تأقلمها ومواكبتها للمستجدات التقنية في مجال الأرشيف.
- الحاجة الى تحديث وتطبيق القوانين المتعلقة بالأرشيف بشكل أكثر فعالية تتماشى والتحول الرقمي.
- مع التحول الرقمي للأرشيف تزداد الحاجة لتأمين البيانات ضد الهجمات السيبرانية.

### ■ النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية، دراسة حالة: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على مجموعة من النتائج التي ساهمت

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

في الإجابة على الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة، حيث تم طرح أربع فرضيات أساسية، وقد كانت الدراسة مبنية على أساس كشف مدى صحة هذه الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى مايلي:

➤ **الفرضية الأولى:** هناك ممارسة فعلية لتطبيق عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

من خلال ما تم التوصل إليه، وبناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الأول حول مظاهر التحول الرقمي لأرشيف بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، تبين لنا أن ليس هناك رغبة وإرادة حقيقية فعلية لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لتطبيق عملية التحول الرقمي للأرشيف.

فمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تتوفر على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي، وهي لا تزال تهمل هذا الجانب رغم ما نشهده اليوم من مشاريع لرقمنة الرصيد الأرشيفي في العديد من القطاعات والإدارات، بالإضافة إلى غياب الوعي بأهمية العملية التكوينية لمسايرة التكنولوجيا الرقمية فضلاً عن النظرة اتجاه الأرشيف عموماً في ظل الإدارة التقليدية وضعف الإمكانيات التكنولوجية وغيرها، وعليه فإن الفرضية الأولى غير محققة.

➤ **الفرضية الثانية:** تعتمد مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على استراتيجية محددة وواضحة المعالم للتحول الرقمي.

من خلال ما تم التوصل إليه، وبناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الثاني حول استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف المتبعة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت وطريقة إعدادها بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، تبين لنا في عدم وجود سياسة واضحة للتحول نحو الأرشيف الرقمي بالمديرية محل الدراسة، وقد يعود ذلك لعدم إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي للأرشيف، والاكتفاء بنسبة محدودة بناءً على مناصبهم ورتبهم وتخصصاتهم التي تخدم موضوع وتساعد على إجراء خطة مضبوطة للتحول الرقمي، وعليه فإن الفرضية الثانية غير محققة.

➤ **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تأمين وحماية المعلومات والسجلات الجارية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

من خلال ما تم التوصل إليه، وبناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الثالث حول أثر استراتيجية التحول الرقمي على أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، وهي فرضية محققة، حيث تبين لنا لعملية التحول الرقمي لأرشيف المديرية محل الدراسة تأثير إيجابي على تأمين وحماية المعلومات بالإضافة إلى دورها الفعال في تعزيز مختلف المعاملات من خلال سرعة الاستجابة وتقليل الإخطاء التي كانت تحدث في الطريقة التقليدية.

كما يؤكد جميع الموظفين أن عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت ضروري جداً فالأرشيف الرقمي يوفر العديد من المزايا مثل تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتوفير الوقت والجهد، وحماية البيانات من التلف أو فقدان، باعتبار أن البرمجة والميزانية تتطلب التعامل مع كميات كبيرة من البيانات والمستندات، فإن الانتقال إلى الأرشيف الرقمي سيسهل عملية البحث والاسترجاع، وسيقلل من التكاليف والجهد المبذول في الحفظ الورقي التقليدي، فضلاً عن دور كبير في تحديث نشاطات الأرشيف في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت من خلال تحسين الوصولية وتحسين الاستدامة. وعليه نستنتج بأن الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية كان إيجابياً، حيث يظهر ذلك جلياً في نوعية وجودة المعاملات والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين، وعليه فإن الفرضية الثالثة محققة.

➤ **الفرضية الرابعة:** تواجه مديرية البرمجة مجموعة من التحديات في تحسين بنيتها التحتية التكنولوجية، مما يحول دون تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف بشكل فعال وسلس.

من خلال ما تم التوصل إليه، وبناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الرابع حول صعوبات وتحديات التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، تبين لنا أن المديرية محل الدراسة تواجه بعض الصعوبات في تنفيذ برامج التحول الرقمي للأرشيف وذلك بسبب نقص في الميزانية والمخصصات المالية الداعمة للابتكار والعصرنة وعدم توفرها على التجهيزات الكافية واللازمة لإنجاح عملية التحول الرقمي للأرشيف، من جانب آخر تفر نسبة معتبرة من الموظفين بعدم وجود سياسة واضحة

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

للتحول نحو الأرشيف الرقمي وهذا ما تؤكدته النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني المتعلق باستراتيجية التحول الرقمي لأرشيف المديرية محل الدراسة، بالإضافة إلى عدم إدراك المسؤولين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لأهمية الأرشيف الرقمي.

من هنا نستنتج بأن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تواجه مجموعة من التحديات في تحسين بنيتها التحتية التكنولوجية، مما يحول دون تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف بشكل فعال وسلس، وعليه فإن الفرضية الرابعة محققة.

### ■ مقترحات:

❖ ضرورة اهتمام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بتوفير التجهيزات والأدوات التكنولوجية والتقنية اللازمة للعمل الأرشيفي الرقمي، وتعزيز الإمكانيات المادية بشكل مستمر لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية لضمان التحول الجاد والناجح نحو الأرشيف الرقمي وتطويره فنياً وتنظيمياً.

❖ ضرورة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتدريبية خاصة بمجال الرقمنة للإداريين والأرشيفيين على حد سواء

❖ تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار وتطوير نماذج العمل وخدمات رقمية جديدة تساهم في تطوير وتنمية الأرشيف بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الهادفة إلى رقمنة الأرصدة الأرشيفية.

❖ اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التخطيط لتنفيذ عملية التحول الرقمي للأرشيف، وإشراك الموظفين جميع الموظفين على اختلاف مناصبهم وتخصصاتهم في عمليات التخطيط لوضع استراتيجية رقمية باعتبارهم عامل نجاح الاستراتيجية الرقمية.

❖ إشراك الموظفين في عمليات التخطيط لوضع استراتيجية رقمية للمديرية مما تساهم بشكل فعال في إنجاح عملية التحول الرقمي.

❖ ضرورة تحسيس وتوعية جميع المسؤولين على اختلاف مستوياتهم بأهمية التحول نحو الأرشيف الرقمي، نظراً لدوره المهم في تحسين الوصولية، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى الوثائق والمعلومات

## الفصل الثاني: واقع التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت

بسرعة وسهولة، دون الحاجة إلى البحث في أوراق ومستندات ورقية، بالإضافة إلى توفير المساحة وتحسين الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الورق.

❖ ضرورة توفير خطة واضحة المعالم تقوم على جملة من المبادئ والبنود لخلق رؤية واضحة لدى الموظفين، بالإضافة إلى تقييم قدرة المديرية من خلال إحصائها للإمكانيات المادية والبشرية والمالية والبنى التحتية التي تمتلكها لتنفيذ هذه الأخيرة، مع المرافقة والاطلاع الدائم للإدارة العليا على حيثيات تنفيذ الاستراتيجية على أرض الواقع،

❖ تسخير الإمكانيات والموارد اللازمة لتجاوز المشكلات والتحديات التي تعترض الإدارات العمومية الجزائرية للتحول الجاد والناجح نحو الأرشيف الرقمي.

❖ تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار وتطوير نماذج العمل وخدمات رقمية جديدة تساهم في تطوير وتنمية أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

❖ تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بشكل مستمر لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في العالم.

❖ ضرورة توفير خطة واضحة المعالم للمدى الطويل لمعرفة النتائج التي تنعكس على تنفيذ عملية التحول الرقمي بمدبرية وتقليل آليات الرقابة عند تنفيذ مختلف مراحل استراتيجية التحول الرقمي في المديرية ومتابعة الإجراءات بشكل دوري.

❖ إشراك الموظفين في عمليات التخطيط لوضع استراتيجية رقمية للمديرية مما تساهم بشكل فعال في إنجاح عملية التحول الرقمي

خاتمة

إن تبني استراتيجية للتحويل الرقمي أصبح محل اهتمام العديد من الإدارات والمؤسسات العمومية، خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك للدور الجوهري الذي تلعبه في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر مرونة، حيث تسعى من خلالها هذه الإدارات إلى الاستمرار ومواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الحديثة، على اعتبار أن الأرشيف يرتبط بالعديد من المفاهيم والجوانب التي تؤكد على أهميته وضرورة توفير الآليات الملائمة للحفاظ عليه وضمان حسن تسييره، فاستخدام الوثائق الأرشيفية لا يقتصر على شخص معين أو مصلحة معينة، فالمسؤول قد يعود إليها لاتخاذ القرار المناسب، ويرج إليها الإداري في إطار عمله اليومي، وغيرها.

من خلال دراستنا لموضوع التحويل الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت سلطنا الضوء على واقع وتحديات التحويل الرقمي لأرشيف في هذه الأخيرة، حيث أصبح هذا التحويل ضرورة لا بد منها في المؤسسات العمومية لتطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، ودورها الفعال والمهم في تعزيز مختلف المعاملات.

إن بلوغ الإدارات العمومية في الجزائر مستويات مقبولة في مجال التحكم في الوثائق الأرشيفية يعتمد على جملة من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر في إمكانية نجاحها أو فشلها في هذا المجال، ومنها وجود إرادة وتوجه فعلي لتلك الإدارات نحو التحويل الرقمي، وتسخير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية اللازمة، دون إهمال التخطيط المسبق وتدريب العاملين لتبني مشروع التحويل الرقمي للأرشيف، لتخطي جميع التحديات والمشكلات التي قد تواجهها تلك الإدارات عند تنفيذ التحويل نحو الأرشيف الرقمي.

لكن بالرغم التقدم في التكنولوجيا، إلا أن الإدارات العمومية في الجزائر على غرار مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت لا تزال لحد الآن بعيدة كل البعد عن مواكبة التطور الهائل في مجال التحويل الرقمي، وذلك بسبب عدم وضع استراتيجية واضحة المعالم، وكذا نقص الوعي بأهمية الأرشيف الرقمي، لذا وجب على مسؤولي ومسيري مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت وضع استراتيجية واضحة من أجل الارتقاء نحو تجسيد مشروع الأرشيف الرقمي.

# بيبايوغرافيه

1- القواميس، الكتب

أ. القواميس

1. البنوري، ربيع. معجم المصطلحات الأرشيفية، انجليزية - عربي : منشورات الفرع الإقليمي العربي للمجلس الولي للأرشيف، تونس ، 1995.
2. علي، ميلاد سلوى. قاموس مصطلحات الوثائق الأرشيفية: عربي، فرنسي، انجليزي: الثقافة لطباعة والنشر، 1983.

ب. الكتب

3. أحمد، طرطار. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
4. أحمد، محيو. محاضرات في المؤسسات الإدارية. تر: محمد عرب صاصيال. ط4 الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
5. أسس إدارة الأرشيف الجاري والوسيط. مركز الشارقة للوثائق والبحوث. 2012.
6. الألوسي، سالم عبود. الأرشيف تاريخه أصنافه إدارته: مكتبة الإسكندرية، بغداد، 1979.
7. جاد الله ، محمد حسن، رؤية عامة للمؤسسات الارشيفية ودورها في عصر العولمة، 2001.
8. جبريل بن حسن، العريشي. التحول من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية. كلية الآداب: جامعة الملك سعود. 2012.
9. حسن عماد، مكاوي. تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط 2 الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997 .
10. حسن محمد جواد، الجبوري. منهجية البحث العلمي ط ، 1: دار صفاء للنشور والتوزيع، عمان، 2008.
11. الحمزة، منير. المكتبات الرقمية "النشر الإلكتروني للوثائق: دار الجامعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011.
12. الخولي، جمال، الوثائق الإدارية بين النظرية التطبيق: الدار المصرية اللبنانية. الإسكندرية، 1993.

13. عبد المجيد، الرفاعي. نظم المعلومات الحديثة في المكتبات والأرشيف: النادي العربي للمعلومات، دمشق، جويلية 2000.
14. عمار، بوضياف. الوجيز في القانون الإداري. ط2 الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007.
15. عمار، عوايدي. القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
16. الغرابي، أحمد. الأرشفة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة واقع الوزارات والمؤسسات شيه حكومية، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2008.
17. قببسي، محمد. علم التوثيق والتقنية الحديثة،: دار الأفاق الجديد، بيروت، 1991.
18. لباد، ناصر. القانون الإداري: لباد للنشر والتوزيع، الجزائر.
19. لويس، معلوف. المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق العربي، 1991.
20. ماهر، عودة الشمالية وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2000.
21. محمد بكر، القباني. نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري: الدار المصرية اللبنانية للنشر، بيروت 1998.
22. محمد حسن، مندورة. أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية: الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2021.
23. محمد، الصغير بعلي. القانون الإداري: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2005.
24. محمد، أمين بوسماح. المرفق العام في الجزائر، تر: رجال بن عمر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
25. مهري، سهيلة، بن جامع، بلال. المكتبة الرقمية، ط1 : دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2015.

### ت. الكتب باللغة الأجنبية

26. Abdulquadri, A , Mogaji, E. **Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot.** Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2021

27. Albukhitan, Saeed. **Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing**. Procedia Computer Science. 2022
28. Dennis,first.**Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis**.Master Thesis : MSc International Business & Management.Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen,2020
29. Halles, Z, **gestion des archives. direction de la formation et du perfectionnement**, Alger, 1994.
30. Jenkinson, Hilary. **A manual of archive administration including the problems of war archives and archive making**, Clarendon Press; H. Milford, Oxford, London1922.
31. Mimoni, O, **la chaime des opérations de traiement scientifeque des Archives**, Seminaire regionale de traitement scientifique des Archires, constantine, 1994.
32. Olivier DUGRIP, Luc SAIDJ, **Les établissements publics nationaux**, Librairie Générale de Droit et de, 2002, Jurisprudence. Paris.
33. Schellenberg, T .R.**mondern archives principles & techinques**. Chicago : University of Chicago . Press.1956Badjaja, A, la formation Des archive et le pré archivage, publication de la direction des archive, constantine, 1980.

### ث. الدوريات

34. حاج، محمد زهية. ورقة علمية في المؤسسات الأرشيفية في الجزائر: تخصص علم المكتبات، 2021.
35. خديجة ، قمار. الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق: جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 01، 2023.
36. خديجة مختار، فريد بوقريريس. التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02.
37. السعيد بوعافية، نادية، أونسي، صعوبات ممارسة العمل الأرشيفي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية ببسكرة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 04، 2021.

38. السعيد، بوعافية. تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة، 2019.
39. سناء، محمد عبد الغني. انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر: مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022.
40. سهام، كريمة. التنظيم والمعالجة الفنية للوثائق والوصف الأرشيفي في الأرشيف الوطني: مجلة المكتبات والمعلومات.
41. شاوشي، خيرة، زهرة خلوف. التحول الرقمي في الجزائر: مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.
42. عادل، أبو شفة. "التحول الرقمي وأثره على الأرشيف والمكتبات: مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث، المجلد 11، العدد 3، 2019.
43. فاري لبنى، سحلا. دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات: المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2021، مجلد 08، العدد 15.
44. فوزية، صادقي، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي: مجلة العلوم الإنسانية لجامعة: أم البواقي، 2020-12-31، المجلد 7، العدد 3.
45. قريني، نور الدين. دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود: دراسة حالة الجزائر: مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01، 2022.
46. كمال، بن خليفة، التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر: دراسة تحليلية : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 39، العدد 2، 2020.
47. لخضر سعيد، مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
48. محمد، محمد الهادي. نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمنظمات المجتمع لاستراتيجية مصر الرقمية: المجلة المصرية للمعلومات، 2021، مجلد 26، العدد 26.

49. محمد فتحي عبد الرحمان، محمد. استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية: مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، 2020.
50. منال، سيد محمد. التحول الرقمي والإتاحة عن بعد للوثائق الأرشيفية: المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 04، العدد 02، 2017.

### ج. الأطروحات والرسائل الجامعية

51. بودويرة، الطاهر. تثمين رأس المال البشري في ميدان الأرشيف بين التكوين وممارسة المهنة: دراسة ميدانية بمراكز الأرشيف الولائية بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، باتنة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات، جامعة قسنطينة، 2009.
52. بوزيد، غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص: قانون الإدارة العامة: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2011.
53. تاقة، مليكة، مناجمت أرشيف التأمينات الاجتماعية لوكالة وهران: إشكالية الإلتاف: مذكرة ماجستير تخصص علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة السانبا، وهران، 2012.
54. دلهوم، انتصار. تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية: رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول ماجستير في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2006.
55. مهري، سهيلة. المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل: ماجستير في علم المكتبات تخصص إعلامي مهني وتقني، جامعة قسنطينة، 2006.
56. نادية، بوقفة، سياسة الفرز والحذف في الأرشيف الإداري العمومي الجاري والوسيط وإشكالية تقييم الوثائق الإداري: أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2014.

### ج. النصوص القانونية والتنظيمية

57. القانون 88-09 المؤرخ في 1988/01/29 الخاص بتحديد قواعد سير الأرشيف الوطني وتنظيمه.

58. القانون رقم 88-09 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالأرشيف الوطني، ج ر ع: 4. رئاسة

الجمهورية: المديرية العامة للأرشيف الوطني

59. المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011،

يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11، 2011.

60. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، يحدد تنظيم مصالح مديرية البرمجة ومتابعة

الميزانية للولاية وسيرها في المكاتب، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، 2011.

#### خ. المؤتمرات والندوات العلمية

61. محمد ، تلوزت بن علا. المؤرخ والوثيقة: من الأرشيف التقليدي إلى الأرشيف الإلكتروني، مارس

2018.

62. هيثم، إبراهيم نصر الله، عبد الفتاح، أحمد. دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في

فلسطين: المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال: غزة، القدس، 2020

الملاحق

● ملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة ابن خلدون – تيارت –  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



### استمارة استبيان

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين ايديكم وذلك في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل  
شهادة الماستر في علم المكتبات.  
تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات  
تحت عنوان:

واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية  
مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية-نموذجا-

واستكمالا للبيانات نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك لوضع  
علامة (X) أمام الخانة المناسبة لكي نتمكن من إجراء التحليل المطلوب ونتعهد لكم بأن لا  
تستخدم هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.  
ولكم منا خالص الشكر والامتنان.

- تحت إشراف الأستاذة:

- من إعداد الطالبة:

- سوالي أسماء

- بلقاسم فتيحة

السنة الجامعية: 2024/2023

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

- نوع الاجتماع: ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- الفئة العمرية: من 18 إلى 30 سنة  من 31 إلى 45 سنة
- من 46 إلى 60 سنة
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الأول: مظاهر التحول الرقمي لأرشيف مديرية البرمجة ومتابع الميزانية لولاية تيارت.

1. هل تتوفر مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت على التجهيزات التكنولوجية الملائمة للعمل الأرشيفي الرقمي؟

- نعم  لا  نوعا ما

2. هل تقوم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بدورات تكوينية لفائدة موظفيها من أجل تعلم مهارات تكنولوجية حديثة؟

- نعم  لا  أحيانا

لماذا؟:.....

3. هل هناك رغبة واضحة لدى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو التحول الرقمي للأرشيف؟

- نعم  لا  نوعا ما

4. تتوفر المؤسسة على موظفين ذوي مهارة في التكنولوجيا الحديثة؟

نعم  لا  نوعا ما

لماذا؟:.....

5. هل تم تنفيذ التحول الرقمي للأرشيف بشكل كامل في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

لولاية تيارت؟

نعم  لا  نوعا ما

لماذا؟:.....

المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف المتبعة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

لولاية تيارت وطريقة إعدادها.

6. إلى ما تسعى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت من خلال التحول الرقمي

لأرشيف؟

الاستجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية

تحقيق النوعية والجودة

تسهيل إنجاز المعاملات

أخرى (أذكرها):.....

لماذا؟:.....

7. هل تشجع مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت المبادرات الرامية لتحقيق

مشروع التحول الرقمي للأرشيف؟

نعم  لا  أحيانا

8. هل تجتمع الإدارة العليا بالموظفين لمناقشة استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف؟

نعم  لا  أحيانا

لماذا؟ .....

المحور الثالث: أثر استراتيجية التحول الرقمي على أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

9. هل استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في أرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت أدى إلى:

تقليل الأخطاء في العمل  سرعة الاستجابة  
 تخفيف الضغط على الموظفين

لماذا؟ .....

10. هل ترى أن التحول الرقمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت للتوجه نحو الأرشيف الرقمي؟

غير ضروري  ضروري  ضروري جداً

لماذا؟ .....

11. هل لاستراتيجية التحول الرقمي المعتمدة دور في تحديث نشاطات الأرشيف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت؟

نعم  لا  نوعاً ما

لماذا؟ .....

12. ما مدى تأثير التحول الرقمي على شفافية العمليات داخل المديرية؟

- زيادة كبيرة في الشفافية
- زيادة متوسطة في الشفافية
- زيادة قليلة في الشفافية
- لم تأثر على الشفافية

13. هل أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين تجاه إجراءات العمل؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، بشكل متوسط
- نعم، بشكل قليل
- لا، لم يؤثر

14. هل تعتقد أن استراتيجية التحول الرقمي تتماشى مع أهداف المديرية؟

- نعم  لا  نوعا ما

لماذا؟ .....

15. هل تلاحظ تحسنا في جودة العمل بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمديرية؟

- نعم  لا  نوعا ما

لماذا؟ .....

16. هل تفضل العمل وفقا للاستراتيجية الرقمية الجديدة مقارنة بالأساليب القديمة؟

- نعم  لا  نوعا ما

لماذا؟ .....

المحور الرابع: صعوبات وتحديات التحول الرقمي لأرشيف بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت.

17. هل تجد صعوبة في التأقلم مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة؟

نعم  نوعاً ما  لا

لماذا؟ .....

18. هل تعاني مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت من قلة الإمكانيات المالية

والتمويلية لتبني استراتيجية التحول الرقمي للأرشيف؟

نعم  نوعاً ما  لا

لماذا؟ .....

19. برأيك، ماهي المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية التحول الرقمي لأرشيف مديرية

البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت؟

ضعف البنية التحتية للشبكات الالكترونية والاتصالات

عدم إدراك العديد من المسؤولين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت بأهمية

الأرشيف الرقمي

ضعف الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة الرقمية

ضعف الهيكلة الإدارية وعدم تأقلمها ومواكبتها للمستجدات التقنية في مجال الأرشيف.

عدم وجود سياسات مؤسسية واضحة اتجاه التحول نحو الأرشيف الرقمي.

أخرى (أذكرها): .....

20. ماهي الصعوبات التقنية التي تواجهك بشكل متكرر؟

بطيء الأنظمة

انقطاع الخدمة

أخطاء في البرمجيات

أخرى (أذكرها): .....

21. ماهي التحديات الأمنية التي تواجهها عند التعامل مع الأرشيف الرقمي؟

مخاوف من اختراق البيانات

عدم وجود بروتوكولات أمان كافية

صعوبة في إدارة حقوق الوصول للأرشيف الرقمي

أخرى (أذكرها): .....

22. هل تواجه صعوبة في التكيف مع التحديثات المتكررة للأنظمة الرقمية؟

نعم  لا  أحيانا

لماذا؟ .....

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع وتحديات التحول الرقمي لأرشيف المؤسسات العمومية، وذلك بالوقوف على حيثيات ومظاهر هذا التحول وأهم المراحل التي يمر بها وصولاً إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيقه، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استهداف عينة من موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيارت تتكون من (33) موظف، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن للتحول الرقمي للأرشيف دور فعال في تعزيز مختلف المعاملات من خلال سرعة الاستجابة وتقليل الإخطاء، ناهيك عن وجود جملة من التحديات تقف أمام التطبيق الفعلي لعملية التحول الرقمي لأرشيف المديرية محل الدراسة، تتمثل في عدم وجود سياسة واضحة لتبني عملية التحول الرقمي، إضافة إلى مشكلة نقص المخصصات المالية لدعم برامج التحول الرقمي للأرشيف، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات أبرزها ضرورة توفير خطة واضحة المعالم تقوم على جملة من المبادئ لخلق رؤية واضحة لدى الموظفين، بالإضافة إلى تسخير الإمكانيات والموارد اللازمة لتجاوز المشكلات والتحديات التي تعترض التحول الجاد والناجح نحو الأرشيف الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأرشيف، المؤسسات العمومية.

## Abstract

The study aims to identify the reality and challenges of digital transformation of the archives of public institutions, by examining the rationale and manifestations of this transformation and the most important stages that it passes through, leading to the difficulties that prevent its implementation. The descriptive and analytical approach was relied upon, by targeting a sample of employees of the Programming Directorate and following up on The budget of Tيارت Province, consists of (33) employees, and the questionnaire was used as a basic tool for collecting data. The study reached a set of results, the most prominent of which is that the digital transformation of archives has an effective role in enhancing various transactions through speed of response and reducing errors, not to mention the presence of a number of challenges facing The actual application of the digital transformation process for the archives of the directorate under study is represented by the lack of a clear policy to adopt the digital transformation process, in addition to the problem of the lack of financial allocations to support the digital transformation programs for the archive. The study concluded with a set of suggestions, the most prominent of which is the necessity of providing a clearly defined plan based on a number of Principles for creating a clear vision for employees, in addition to harnessing the necessary capabilities and resources to overcome the problems and challenges that hinder a serious and successful transition towards digital archives.

**key words :** digital transformation, Archives, public institutions



الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجمهورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون، تيارت

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات

استمارة الاذن بالإيداع

أنا المضي أسفله الأستاذ (ة): ..... **سوالبي أسماء**

أرخص للطلبة الآتية سماؤهم بإيداع المذكرة.

الاسم و اللقب: ..... **لليقاهم قتيحة**

الاسم و اللقب: /

الاسم و اللقب: /

التخصص: ..... **هندسة و تكنولوجيا المعلومات**

عنوان المذكرة: ..... **واقع و تحديات الحول الرقمي لأستاذة**

المؤسسات العمومية

مدلية البرمجة و حسابية الميزانية لولاية تيارت

تيارت: 2024/06/06

امضاء الأستاذ(ة) المشرف:

