السنة: الثانية عشرة المجلد: 11 العدد: 2 ص ص: 400- 416
EISSN 2676-1645 ISSN 2543-375X

# التحول الرقمي وإعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية

# Digital transformation and reshaping organizational citizenship values within Algerian public institutions

حنش خيرة*، جامعة عمار ثليجي الأغواط
k.henache.ss@lagh-univ.dz

مصعب جعفورة، جامعة عمار ثليجي الأغواط
m.djaafoura@lagh-univ.dz
مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة
في البيئة الصحراوية

تاريخ الاستلام: 2026/01/16 تاريخ القبول:2026/04/20

**ملخص:**

يشكل التحول الرقمي أحد أهم التحولات المعاصرة التي انعكست على بنية المؤسسات العمومية، حيث لم تمس الوسائل التقنية فقط، بل تعدت بمسارها لإعادة هندسة القيم والسلوكيات داخل المؤسسات التنظيمية، وفرضت إلى إعادة تعريف المواطنة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة، وبناء منظومة القيم التنظيمية على أسس حديثة تدمج بين البعد التقني والبعد الإنساني، بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية كرافعة للتحديث الإداري.

خلال هذه الورقة البحثية نسعى لإبراز دور التحول الرقمي وإعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية من خلال تعزيز قيم المشاركة والمسؤولية والشفافية والتعاون الافتراضي، إضافة إلى ترسيخ روح المبادرة الرقمية لدى الموظفين، وأيضا إبراز الكيفية التي أسهمت بها الرقمنة في تحويل علاقة الموظف بالمؤسسة من علاقة تقليدية قائمة على الامتثال إلى علاقة تفاعلية قائمة على الالتزام الطوعي بخدمة المصلحة العامة.

* المؤلف المراسل

**الكلمات المفتاحية:**
التحول الرقمي؛ القيم؛ سلوك؛ المواطنة التنظيمية؛ المؤسسات العمومية.

**Abstract:**
Digital transformation is one of the most important contemporary transformations that have been reflected in the structure of public institutions, as it has not only touched the technical means, but also exceeded its path to re-engineer values and behaviors within organizational institutions, and has been forced to redefine organizational citizenship in line with the requirements of the new digital environment, and to build the organizational value system on modern foundations that integrate the technical and human dimensions, thus contributing to enhancing the effectiveness of performance and consolidating organizational citizenship behaviors as a lever for administrative modernization.
In this paper, we seek to highlight the role of digital transformation and reshape the values of organizational citizenship within public institutions by promoting the values of participation, responsibility, transparency, and virtual collaboration, in addition to consolidating the spirit of digital entrepreneurship among employees, as well as highlighting how digitization has contributed to transforming the employee-organization relationship from a traditional relationship based on compliance to an interactive relationship based on a voluntary commitment to serve the public interest.

**Keywords:**
Digital Transformation, Values, Behavior, Organizational Citizenship, Public Institutions.

## 1. مقدمة:

يعتبر ظهور الثورة المعلوماتية الكبيرة المرتبطة بالتكنولوجيا والاتصالات نقلة حاسمة، أدت إلى تغيرات كبيرة وجهت العالم إلى مسار مغاير لما كانت عليه، وهو ما يعرف بالتحول الرقمي الذي أكسب المجتمعات ثقافة جديدة، وبذلك انتقل من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، حيث اتجهت من خلاله المؤسسات الخاصة منها والحكومية في استخدام التقنيات التكنولوجية، وهذا لما له من دور كبير لأنه يعتبر توجه عصري لتسيير

الشؤون العامة، ووسيلة لتحسين الأداء الحكومي، وأيضا لتفعيل العلاقة بين المواطن والحكومة، وتعزيزها في شتى مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث فرضت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ضرورة اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حتميتها لتطور الدول.

وبذلك، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تسعى جل المؤسسات سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في تبني هذه الإستراتيجية، والتي تتسم بقدرتها على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية، وهذا من شأنه أن يدفع للدول العربية عامة والجزائر خاصة إلى الاهتمام الكبير لهذا التوجه الاستراتيجي الذي فرضه التحول الرقمي نفسه في الخدمة العمومية في الوقت الحاضر نتيجة التطورات التكنولوجية و التغيرات السريعة.

وفي هذا السياق يبرز السؤال حول دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وكيف يمكن للرقمنة أن تكون رافعة لتجديد الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم المواطنة، إذا ما تم توظيفها ضمن رؤية قائمة على تمكين العنصر البشري وتحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والمسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل، ولأنه أصبح لابد من التكيف مع هذه المستجدات و التطورات حول ممارسات وصناعة المعرفة التي ترتكز على صناعة الثقافة و هو ما أحدث قطيعة و نقلة نوعية تتمحور حول ثقافة المعلومات الرقمية، و أيضا من تعزيز دور هذه الثقافة و مواصلة الاستثمار في البحث لتأسيس فكر و وعي بين أفراد المجتمع ليصبحوا مؤهلين لتحديد احتياجاتهم من المعلومات و الوصول إلى مصادرها و استثمارها استثمارا أمثل سعيا لاكتساب مهارات التعلم الذاتي و ضرورة التركيز على الاستثمار في المورد البشري باعتباره الفاعل الرئيسي في تحريك الموارد المعرفية و التقنية و تفعيلها إيجابا و سلبا.

وعليه يمكن صياغة سؤال الإشكالية في الطرح التالي:

كيف يسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؟، وما طبيعة التحولات القيمية والسلوكية التي يعكسها في علاقة الموظف بمؤسسته في ظل التحولات الإدارية الرقمية؟

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء عن مفهوم التحول الرقمي وقيم المواطنة التنظيمية.
- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي وإعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- توضيح مفهوم المواطنة التنظيمية في البيئة الرقمية.
- تفسير التحول القيمي والتنظيمي الناتج عن التحول الرقمي وسط البيئة التنظيمية.
- الكشف عن التحديات القيمية والأخلاقية للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية

**أهمية الدراسة:**

- إثراء الادبيات السوسيولوجية التي تهتم بموضوع التحول الرقمي والقيم التنظيمية.
- المساهمة في ترسيخ ثقافة تنظيمية رقمية قائمة على المواطنة التنظيمية.
- تحسين جودة الأداء في الخدمة بالمؤسسات العمومية وفي ظل الرقمنة.
- التوعية لأهمية ترسيخ ثقافة التحول الرقمي في الوسط التنظيمي ودعمها.
- دعم المسؤولين في فهم البعد القيمي للتحول الرقمي.

## 2. التحول الرقمي:

### 1.2 تعريف التحول الرقمي:Transformation Digital

يقصد بالتحول الرقمي: السعي إلى تحقيق إستراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة، من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير، لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة. (نشادي، 2023، الصفحات 582- 599)

يعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم. (غريسي، الهشمي، و العبسي، 2021، الصفحات 99- 109)

إن التحول الرقمي للذي أفرز التغييرات التي أحدثتها التقنيات الرقمية من انتشار المبتكرات في المجتمعات والمنظمات الاجتماعية لتحسين الخدمات

العمومية والانفتاح على العالم الافتراضي جعل العالم قرية صغيرة تتبادل من خلالها الاتصالات والتكنولوجيا لمسايرة العالم في تطوره.

**أهمية التحول الرقمي :**

التحول الرقمي له أهمية وفوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور لكن أيضا للمؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها :

يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.

يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.

يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية الى الخدمات الرقمية وميكنة الخدمات الحكومية، والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة، للحد من الفساد وترشيد النفقات.

ان التحول الرقمي يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ. (سليمة و الشامي، 2023، الصفحات 449-470)

متطلبات التحول الرقمي:

تستوجب عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال المؤسسات متطلبات أساسية تكون مثلبة للدعامة الأساسية لتقديم قيمة للعملاء تتوافق واحتياجاتهم المتغيرة والتي تتمثل في:

دعم من الإدارة العليا.

الأجهزة والمعدات وبرامج للقيام بعملية الرقمنة.

توفير الموارد المالية للتزود بالمعدات وصيانتها.

تحديد رؤية للتحول الرقمي.

عرض كفاءات بشـــرية مؤهلة تمتلك معارف ومهارات عالية تســـاهم في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

إتباع خطوات ترســـم معامل تحولها الرقمي، من خلال رســـم الأهداف، وكتابة الاســتراتيجية، وتقسـيمها إلى مشـاريع مصـغرة. (مباركة، 2023، الصفحات 173-192)

خطوات التحول الرقمي:

لانتهاج التحول الرقمي هنـاك خطوات تتبعهـا الجهـات الملزمـة بـذلـك وهي كالتالي:

تكوين إستراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.

القيام بقياس الإمكانيات الرقمية الحالية.

تعيين أحسن هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.

تعيين المتطلبات لخطط الاستثمار.

معرفة عوائق التكامل الرقمي.

إدارة التغيير بهـدف التحول الرقمي. (الحـارثي و عصـــفورا، 2020، الصفحات 1-19)

معيقات التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي الذي سـاهم في تحسـين الخدمات العمومية وربط الدول ببعضها البعض وجعلها كقرية صغيرة تتعامل من خلال التكنولوجيا والإعلام الذي عمل على اســتغلال التقنيات الرقمية في شــتى المجلات الاقتصــادية والاجتمـاعيـة والتعليميـة فكـل هـذه المميزات للتحول الرقمي لم تكتمـل بـل كـان لهـا نقـاط ضـــعف في تطبيقهـا في الواقع، وتكمن في المعيقـات التي تعترض مسـيرة التحول الرقمي في جعله اسـتراتيجية متكاملة الاسـتغلال من خلال النقاط التالية:

نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.

الافتقار إلى البنية التحتية القادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية، واتصـــال إنترنت مســـتقر في العديد من المناطق الريفية.

عدم وجود كفاءات داخل المنظمة قادرة على قيادة برامج التحول الرقمي.

الخوف من مخاطر أمن المعلومات نتيجة استخدام التكنولوجيا من أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي لبناء قواعد المعلومات الرقمية، وذلك بسبب عوامل الفقر الاقتصادي وضعف التعليم وانعدام الاستقرار العام. (رزق، 2022، الصفحات 1-34)

التحول الرقمي كتحول ثقافي وتنظيمي:

يعتبر التحول الرقمي أحد أهم التحولات التي طرأت على العصر، فلم تقتصر على الجانب التقني وأدوات العمل فقط، بل تجاوزت لتشمل التغيير في المنظومة الثقافية والقيمية وحتى التنظيم المؤسسي، فالتغيرات التي يشهدها مجتمعنا حاليا تتجسد في بناء مجتمع عصري نتيجة التقدم التكنولوجي والتطور، الذي أدى في الحقيقة إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية على سلوكيات الافراد، حيث اتسمت بالصراع في القيم بين ما هو تقليدي وما هو حديث، وهذا ما أدى إلى انتشار عدة ظواهر اجتماعية نتيجة ضعف واضمحلال القيم القديمة مما أدى بترسيخ قيم جديدة تتماشى مع متطلبات العصر. (مريوة ، 2017، الصفحات 199- 216)، فالنقلة التي فرضها هذا التحول على القيم والمعايير وأساليب العمل، أعاد بناء نظام التواصل واشكال التفاعل وحتى على العلاقات الاجتماعية، مما انعكس على تكوين الأفراد لمفهوم الذات والهوية ، حيث أضحى الحضور الرقمي يوازي الحضور المادي.

وكذلك، أسهم هذا التغيير في إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات، فأصبحت موزعة عبر أنظمة رقمية تدعم المشاركة الافقية والتفاعلية، وعززت مرونة الهياكل التنظيمية، وكذلك خلقت أشكالا جديدة من الحوكمة الرقمية، من خلال حملية المعلومات والخصوصية، لأن الأداء أصبح مرتبط بمعايير السرعة والمرونة والوصول السريع إلى المعلومة.

وبذلك يمكن القول، إن التحول الرقمي أعاد بناء وتشكيل العلاقات بين المؤسسة والعامل، وأيضا رسم أنماط جديدة ومغايرة من الالتزام والمواطنة التنظيمية المتكيفة مع مناخ البيئة الرقمية، لأن هذا التغيير ليس تغير تقني، بل تحول ثقافي وتنظيمي عميق يصل حتى إلى صياغة الهوية المهنية.

### 3. المواطنة التنظيمية:

#### 1.3 القيم:

يعرف بارسونز القيم بأنها مرجعية اجتماعية مشتركة، محددة اجتماعيا وثقافيا، وأنها تتضمن مقاربة بين البدائل المتاحة، أمام الفاعل في المواقف الاجتماعية ومع أن أبعاد توجهات الفعل تشمل على توجهات دافعية، وأخرى قيمية فقد أكد بارسونز على أهمية الجانب الثقافي في التوجهات القيمية، ورغم وجود إطار عام مشترك للقيم، فهي تتباين حسب وظائفها في النسق الاجتماعي، حسب أدوارها في تحقيق تكامل شخصية الفرد. (بوشلاغم، 2016، الصفحات 171- 190)

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المجتمع، من خلال طرق التعامل بينهم وأيضا تحديد المقبول والمرفوض، حيث تعتبر منظومة لضبط العلاقات الاجتماعية، وزيادة التماسك في توحيد توقعات الأفراد بما ينسجم مع ثقافة الكل، وأيضا يعد آلية تضمن استقرار المجتمع.

#### 2.3 تعريف المواطنة:

أما دائرة المعارف البريطانية فتعرف المواطنة بأنها:" علاقة بين فرد ودولة كما حددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق تلك الدولة." ( بن دوبة، 2019، صفحة 17)

#### 3.3 قيم المواطنة التنظيمية:

يرى "أنز" و" فرانسيس وودكوك" في كون القيم هي معتقدات فيقولا في شأنها أنها: " المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف". (باشن و عمور ، الصفحات 655- 674)

#### 4.3 خصائص المواطنة التنظيمية:

الخصائص التي يتميز بها سلوك المواطنة التنظيمية، ما يلي:

- الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أو يقوم بها الموظف، أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.
- الاختيارية: هي سلوك اختياري، فهو غير موجود في وصف الوظيفة.

- التجرد من الرسمية: هذه السلوكيات لا تجعل الموظف يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة.
- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين. (مطالي، قهواجي، و مقدود، 2022، الصفحات 131- 154)

**5.3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية**:

وحسب كل من الحراحشه والخريشا (2012) فسلوك المواطنة التنظيمية يزيد من فاعلية المؤسسات من خلال ما يلي:

- تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد.
- تعزيز الإنتاجية الإدارية وذلك من خلال تطبيق مقترحات قيمة لتحسين أداء المؤسسة.
- تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم.
- تحرير الموارد البشرية والمادية لزيادة الإنتاج.
- تقلل من الحاجة لتخصيص المصادر النادرة للحفاظ على مستوى الأداء.
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على وجود بيئة عمل مثالية داخل المنظمات المجتمعية.
- يتيح سلوك المواطنة التنظيمية فرصة العمل بالمنظمة لمدة أطول وإنتاج منتجات عالية الجودة والكفاءة.
- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الايثار والروح الرياضية في التقليل من معدل دوران العمل.
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والاداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتجا عن الاحترام المتبادل بينهم. (عبد المجيد و العوفي، 2016، الصفحات 329- 382)

**6.3 المواطنة التنظيمية في البيئة الرقمية**:

المواطنة التنظيمية في البيئة الرقمية بنية من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية تستدعي فهما ووعيا بالقيم، والمسؤولية، والضوابط بالفضاء

الرقمي، ولأنها تعبر عن السلوكيات الطوعية للعاملين في المؤسسات، وتدعم العمل الجماعي في نظام يعتمد على التكنولوجيا الذي يتسم بالسرعة، فحسب النظرية البنائية لجانييه Constructivist Theory of Gagne لا بد من توافر المعرفة الرقمية الكافية لدى الفرد، حتى يستطيع التواصل مع الآخرين، وصياغة معرفته السابقة، وتطويرها، لتتناسب مع الواقع الجديد الذي يتعامل معه. (الشريف، 2023، الصفحات 201- 223)، وعليه فالكفاءة الرقمية تفرض نفسها كشرط مهم للتواصل، والمشاركة مع الالتزام بضوابط الاستخدام الرقمي وأخلاقياته، والحفاظ على صورة المؤسسة في العالم الافتراضي.

ولأن القيم الاجتماعية هي مجموعة أحكام معيارية متصلة بمضامين واقعية تظهر عند الفرد من خلال انفعلله وتفاعله مع المواقف والخبرات فهي محصلة تفاعل الانسان مع متغيرات اجتماعية وثقافية معينة فهي محدد أساسي من المحددات الثقافية للمجتمع. ( بن قسمية، 2022، صفحة 24)، وأيضا، بما أن سلوك المواطنة التنظيمية ضمن هذه البيئة المتحولة، لا يمكن أن تكون بمعزل لأن العامل متشبع من منظومة القيم التي يحملها مثل: التعاون، المجاملة، الايثار والالتزام، وهي ما يعبر بها من خلال التواصل في الفضاء الرقمي.

وفي هذا السياق، فإن المواطنة التنظيمية لم تعد تلك الممارسات التي يظهرها العامل داخل المؤسسة، بل أصبحت تتجلى في سلوكيات جديدة لم تكن موجودة في النماذج التقليدية، والتي تعكس مدى وعي الفرد وقدرته على تحويل هذه التكنولوجيا إلى آلية تعزز هذه الممارسات التي تضمن زيادة التضامن والابتكار الجماعي، والمساهمة في تحسين الأنظمة المعلوماتية، والمشاركة في تطوير الإجراءات الرقمية، لاستمرارية العلاقات التنظيمية في فضاء سريع التغير من خلال الانتقال من سلوك تنظيمي اختياري مكمل لمهمته إلى محور مهم في بناء الأداء الرقمي، ومؤشر لمدى اندماجه المهني الذي يدعم المشاركة المعرفية، وحضوره الرقمي، والتزامه الأخلاقي الذي ينعكس في أدائه وحسن جودة الخدمة العمومية.

## 4. التحول الرقمي وإعادة تشكيل قيم المواطنة التنظيمية:

### 1.4 تجربة التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر:

اعتمدت الجزائر على برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013 الذي يندرج ضمن الرؤية الرامية لجعل مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي ويشكلان اقتصادا بديلا للموارد النفطية، نظرا للتحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم، ويهدف هذا البرنامج الذي يتضمن خطة عمل متماسكة وقوية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة العمومية، كما أنه يسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورفع جاذبية البلد، وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و يعتبر برنامج الجزائر الإلكترونية بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتفعيل السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات". (بوبيان، 2022، الصفحات 260-283)

فقد كثفت الجزائر مختلف الجهود الرامية إلى عصرنة الادارة العمومية بهدف الرفع من كفاءة أداء الجهاز الإداري وتحسين الخدمات العمومية والقضاء على البيروقراطية بشتى سلبياتها حيث خصصت ما يقارب 1666 مليار دج لتحديث القطاع الإداري و رقمنته في الفترة بين 2000 و 2013 إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة وقد ظهر ذلك جليا في تقارير الأمم المتحدة في استخدام الخدمات الإلكترونية 2014 حيث صنفت الجزائر في الترتيب 128 من أصل 135 دولة مصنفة وهذا ما يبين انعدام الرؤية الاستراتيجية في تبني مشروع الإدارة الإلكترونية. (بورزقة و قاسم، 2021، الصفحات 1048-1065)

وكمثال لرقمنة المؤسسات والادارات في الجزائر ما انتهجه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال التحول الرقمي له، حيث اعتمد القطاع عددا من التدابير والاجراءات التي من شأنها تعميق إصلاح التعليم العالي، هذه التدابير تجسدت في مجموعة من القرارات الوزارية المتمثلة فيما يلي:(النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي)

- القرار الوزاري المؤرخ في 20جوان 2007 يتضمن إنشاء لجنة استشارية مكلفة بتقييم مشاريع إقامة وربط وتوسيع شبكة الإعلان الآلي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- القرار الوزاري المؤرخ في 15 أفريل 2009 يتضمن إنشاء لجنة للتقييم التقني لمشاريع اقتناء وتشغيل اجهزة الإعلام الآلي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- قرار وزاري رقم 102 مؤرخ في 8 أفريل 2010 يتضمن إنشاء وحدة تسيير مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي.
- قرار رقم 201 مؤرخ في 9 أفريل يتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للتعليم الإلكتروني.
- قرار وزاري رقم 236 مؤرخ في 10 مارس 2014 يتضمن تغيير تسمية وحدة تسيير مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي ويحدد مهامها وتشكيل سيرها.
- قرار رقم 50 مؤرخ في 21 جانفي 2018 يتضمن إنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني بعملية رقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

(حفيظ و بوقرة ، 2022، الصفحات 275- 295)

تولي الجزائر أهمية كبيرة لرقمنة القطاعات المختلفة من أجل تحديث الاقتصاد الوطني ومواكبة التطورات الراهنة في البيئة العالمية، فكان إدراج الرقمنة في عدة مجالات وقطاعات أحد السبل المنتهجة لمواجهة تداعيات جائحة فيروس كورونا (كوفيد- 19)من خلال التوجه نحو العمل عن بعد و تقنيات التحاضر عن بعد والتعلم عن بعد كبدائل للأساليب التقليدية لضمان استمرارية الأعمال في مختلف المجالات للتحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر...والقطاعات في ظل الأزمة الصحية العالمية لا سيما أن استخدام الانترنت أصبح جزءا من الحياة اليومية للمواطن. (رانية و شوام، 2023، الصفحات 418-435)

### 2.4 مؤشر الإدارة الرقمية للجزائر ضمن التصنيفات العالمية:

مؤشر الإدارة الرقمية على المستوى الدولي:

تعتبر الحكومة الرقمية (الإلكترونية)، من أهم الأهداف التي تسعى كل دولة إلى تحقيقها، من خلال الوصول إلى أعلى درجات الرقمنة، حيث

أصبح تطور الدول الىوم ىقاس بدرجة تحقىقها للحكومة الرقمىة، ولهذا نجد أن الأمم المتحدة تقوم بدراسة إستبىانىة كل عامان لتقىيم هذا التطور بىن دول الأعضاء في الأمم المتحدة والبالغ عددها 193 دولة، عبر تحدىد نقاط القوة والضعف والفرص والتحدىات، وحسب نتائج هذا التقرىر كان ترتىب الجزائر كالتالي:

الجدول رقم1: مؤشرات الإدارة الرقمية للجزائر بين 2010 و2020.

| السنة | 2010 | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نتيجة المؤشر | 0.3181 | 0.3608 | 0.3106 | 0.3999 | 0.4227 | 0.5173 |
| الترتيب | 131 | 132 | 136 | 150 | 130 | 120 |

المصدر: (قاسي، 2022، الصفحات 1100-1119)

**3.4 التحديات القيمية والأخلاقية للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية:**

يعد التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية نهجا إصلاحيا يصبو إلى تحسين الخدمات ورفع كفاءة وجودة الأداء، إلا أنه يصطدم بجملة من التحديات القيمية والأخلاقية التي تؤثر في نظام السلوك الوظيفي، وأيضا في علاقة كل من الفرد بالمؤسسة والمجتمع.

يقول "شرام" إن وسائل الاعلام تشارك في كل تغيير اجتماعي مثل الثورات الفكرية، الاجتماعية، والسياسية. (بشريف، 2025، الصفحات 532- 539)، وهو ما يجعل التكنولوجيا وسيلة فاعلة في إعادة رسم وتشكيل القيم وتوجيه المعايير السلوكية، حيث بدأت آثارها تظهر جليا في ظهور بدائل قيمية هجينة ساهمت بشكل أو بآخر في إضعاف روح الانتماء للوطن والولاء له، فما أفرز تناقضات وتباينات داخل النسق العام للمجتمع الواحد، وتجلى ذلك في الصراع بين الطبقات، لأن ظهور قيم جديدة محل القيم التقليدية ماهي إلا مظهر من مظاهر الصراع وهذا ما ذهب الاتجاه الماركسي بتعزيزه لفكرة الصراع. (مبروكي، 2023، الصفحات 419-436) الذي يعتبر محرك للتغيير.

وحسب " إميل دور كايم" E. Durkheim" فحالة عدم الاستقرار والقلق لدى الأفراد الناجمة عن انهيار المعايير والقيم الاجتماعية، أو الافتقار إلى الهدف والمثل العليا تؤدي إلى التفكك التنظيمي لمؤسسات المجتمع، ولهذا

فهو يعزز مسائل الاندماج الاجتماعي والتمسك بالقيم والمعايير المشتركة...فالقيم تأتي كرد فعل بما تعكسه في صورة تحقيق ذاتية العمل نحو عمله، وفي كيفية تقديم الخدمة للمؤسسة. (باشن و عمور، دور قيم المواطمة التنظيمية في تعزيز الاندماج الوظيفي، 2024، الصفحات 655-674)

ومن خلال ذلك، تظهر التحديات القيمية والأخلاقية في المؤسسات في العديد من المظاهر كضعف الالتزام والمسؤولية، ونقص الولاء التنظيمي، وزيادة الاستخدام غير المسؤول للمنصات الرقمية، وعدم حماية البيانات مما ينعكس على تدهور الخدمة العمومية. وهو ما يفرضه التحول الرقمي من حماية الخصوصية والأمن المعلوماتي، وكل ما تستدعيه هذه الاستراتيجية من متطلبات قيمية ترمي لإعادة تأهيل ثقافي وأخلاقي لكل فرد داخل المؤسسات، وهذا يستهدف تحقيق التوازن بين ما يتطلبه التحول الرقمي والحفاظ على القيم التنظيمية للمؤسسات العمومية.

## 5. خاتمة:

إن الانفتاح نحو التغيير يعتبر عامل رئيسي لنجاح التحول الرقمي من خلال التحولات التي تخلقها هذه التكنولوجيات فهي ليست فقط تقنية بل هي اجتماعية مست كل مجالات الحياة وكل الشرائح الاجتماعية في حياتهم اليومية، لأن عصر العولمة وتحدياته الكبيرة لمجالات المعرفة والمعلومات والثقافة والتقنيات يمثل مسارا عميقا لإعادة بناء القيم و السلوكيات التي تحكم الحياة التنظيمية، فاعتماد الرقمنة قد أعاد تشكيل أنماط التفاعل والاتصال، وفتح أفاقا جديدة للمشاركة والمسؤولية مما ساهم في ترسيخ بعض مظاهر المواطنة التنظيمية مثل التعاون، والالتزام والشفافية.

وكما جاء في المادة رقم 52 من إعلان مبادئ بناء مجتمع المعلومات الصادر عن القمة العالمية لمجتمع المعلومات جنيف ديسمبر 2003أن " التنوع الثقافي هو التراث المشترك للإنسانية جمعاء. وينبغي أن يقوم مجتمع المعلومات على أساس احترام الهوية الثقافية والتنوع الثقافي واللغوي والتقاليد والأديان، وأن يعزز احترام هذه المفاهيم، وأن يشجع الحوار بين الثقافات والحضارات ومن شأن تعزيز وتأكيد الهويات الثقافية المتنوعة واللغات المختلفة والحفاظ عليها، كما جاء في الوثائق المعتمدة ذات الصلة الصادرة عن الأمم المتحدة، بما في ذلك إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع

الثقافي، أن يدعم إثراء مجتمع المعلومات". (القمة العالمية لمجتمع المعلومات جنيف، 2003)

إن التحول الرقمي هو عملية تطويرية يكتنفها دائما أشكالا من الصراع المحفوف بالمخاطر، و إذا لم يتم استيعاب و فهم وتطبيق مبادرات هذه الاستراتيجية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدي إلى عدم ارضاء المواطنون، كما ينبغي أن تراعي الحكومة بعض الظروف الاستثنائية و أن تستوعب الاحتياجات و العوائق، مثل العادات و الأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، ونظم التعليم المختلفة ...الخ، فبناء مواطنة تنظيمية رقمية فعالة يتطلب رؤية شمولية تدمج البعد التكنولوجي بالبعد الإنساني، وتستند إلى قيم المشاركة والمسؤولية والاحترام المتبادل، لضمان انتقال رقمي يحقق التطوير الإداري ويعزز روح المواطنة داخل المؤسسات العمومية.

وعليه فلا بد من:

- إدراج الابعاد القيمية والأخلاقية في استخدام استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- تعزيز قيم المواطنة التنظيمية ودعمها بين الموظفين بشتى أبعادها.
- دعم برامج التكوين في أخلاقيات استخدام الرقمنة لتنمية قدرات العمال للاستعمال السليم.
- إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- تطوير سياسات التواصل الداخلي الرقمي التي تعزز الشفافية والانتماء المؤسسي.

**قائمة المراجع**:

أحمد بن قسمية. (2022). استخدام الفيسبوك وانعكاسه على القيم الاجتماعية لدى الطلبة الجامعيين(أطروحة دكتوراه). 24. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.

أشرف عبد التواب عبد المجيد، و زهور سمران العوفي. (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 80*(80)، الصفحات 329- 382.

*القمة العالمية لمجتمع المعلومات جنيف*. (2003). تاريخ الاسترداد 10 01, 2026، من مبادئ بناء مجتمع المعلومات:

https://www.itu.int/net/wsis/outcome/booklet/declaration_Bar.html

إيمان فهد فايز الشريف. (2023). المواطنة الرقمية. *المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*(46)، الصفحات 201- 223.

تقاوة رانية، و بوشامة شوام. (أفريل, 2023). التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر. *الاقتصاد والبيئة، 06*(01).

حفيظة مريوة . (2017). تجليات القيم لدى الاسرة الجزائرية في ظل الثقافة المعاصرة. *مجلة روافد، 1*(1)، الصفحات 199- 216.

حنان بوشلاغم. (2016). دور الشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز وترسيخ قيم المواطنة لدى الطالب الجامعي. *مجلة دفاتر المخبر، 11*(2)، الصفحات 171-190.

حنان حفيظ، و رابح بوقرة . (ديسمبر, 2022). تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 05*(02)، الصفحات 275- 295.

دبيحي مباركة. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع لرقمي. *الابداع، 13*(01).

ذياب عبد الله الحارثي، و يفان عصفورا. (30 ديسمبر, 2020). التحول الرقمي وأثره على الإرتقاء بالخدمات البيئية. *العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 04*(14).

سليمة باشن، و محمد عمور . (بلا تاريخ). الصفحات 655- 674.

سليمة باشن، و محمد عمور. (2024). دور قيم المواطمة التنظيمية في تعزيز الاندماج الوظيفي. *مجلة البحوث والدراسات العلمية، 18*(1)، الصفحات 655- 674.

شريف الدين بن دوبة. (2019). *المواطنة مفهومها جذورها التاريخية وفلسفتها السياسية* (المجلد 1). بيروت، لبنان: المركز الاسلامي للدراسات الاستراتيجية.

صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي، و رضا علي العبسي. (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة. *أراء للدراسات الاقتصادية والادارية، 03*(03).

صفاء بورزقة، و ميلود قاسم. (أفريل, 2021). الادارة الالكترونية في النظامين المغربي والجزائري. *العلوم القانونية والسياسية، 12*(01).

عبد الرحمان نشادي. (2023). مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. *التنمية وإدارة الموارد البشرية، 10*(01).

عبيدة سليمة، و محمد علي حسين الشامي. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي. *الابداع، 13*(01).

عمار مبروكي. (2023). المواطنة الرقمية ودورها في ترسيخ القيم الوطنية في المجتمع الجزائري. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 9*(2)، الصفحات 419- 436.

ليلى مطالي، أمينة قهواجي، و وهيبة مقدود. (2022). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة، 36*(2)، الصفحات 131- 154.

محمد حاج قاسي. (2022). التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصادوالادارات العمومية. *الدراسات القانونية والاقتصادية، 05*(02).

مسعود بويبان. (2022). واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر وإمكانية الاستفادة من تجربة قطر الرائدة. *دفاتر بوادكس، 11*(01).

ولاء مجدي رزق. (أكتوبر, 2022). دور التحول الرقمي في دعم بيئة الاعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030. *البحوث الادارية، 40*(04).

وهيبة بشريف. (2025). مسار الانتقال من المواطنة إلى المواطنة الرقمية في ظل العالم الافتراضي وآليات تحقيقها. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 10*(3)، الصفحات 532- 539.