



فعالية القيادة الرقمية في إرساء التحول الرقمي للمرفق العام The effectiveness of digital leadership in establishing the digital transformation of the public facility

يزيد غوثي¹

كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 - الجزائر

y.ghouthi@univ-alger.dz

تاريخ القبول للنشر: 2026-08-27

تاريخ الاستلام: 2026-02-20

ملخص:

تتناول هذه الدراسة دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي للإدارة العمومية الجزائرية، باعتبارها ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمات و تعزيز الشفافية. كما تبرز أهميتها في مواجهة التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبطة بمسار الرقمنة. وتركز الدراسة على متطلبات نجاح هذا التحول، لا سيما التخطيط الاستراتيجي، و تكوين الموارد البشرية، و الالتزام بالإطار القانوني المنظم لحماية المعطيات الرقمية، بما يضمن فعالية تطبيق الإدارة الرقمية و استدامة خدماتها. الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التحول الرقمي، الإدارة العمومية، جودة الخدمة، حماية البيانات.

Abstract:

This study examines the role of digital leadership in supporting the digital transformation in Algerian public administration, as it is considered a key pillar for improving service quality and enhancing transparency. It also highlights its importance in addressing organizational, human, and technical challenges associated with digitalisation. The study focuses on the requirements for successful transformation, particularly strategic planning, human resource training, and compliance with the legal framework governing data protection, to ensure effective and sustainable digital administration.

Keywords: Digital Leadership, Digital Transformation, Public Administration, Service Quality, Data Protection.

¹ يزيد غوثي

مقدمة:

تشهد الإدارة العمومية في الجزائر مرحلة انتقال نوعية في سياق التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد تطلعات المواطن نحو خدمة عمومية أكثر فعالية وجودة وشفافية. ولم يعد التسيير التقليدي قادراً على مواكبة هذه التغيرات، مما جعل التحول الرقمي خياراً إستراتيجياً أضى ضرورة لإعادة هيكلة الإدارة العمومية وتحسين أدائها وتطويرها بما يتماشى مع معايير العصر الحديث. يُشكّل التحول الرقمي في هذا الإطار رافعة أساسية لتحديث الخدمات، وتقليص البيروقراطية، وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدماج التكنولوجيا في العمل الإداري فحسب، بل يتعداه إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديث هياكل اتخاذ القرار، وتوجيه التغيير داخل المرافق العامة على أساس من البيانات، والابتكار، والكفاءة المؤسسية. في هذا السياق، تبرز القيادة الرقمية كعامل محوري في إنجاح هذا التحول، إذ تمكّن من توجيه الإدارات نحو تبني التكنولوجيات الحديثة، وتعزيز المرونة المؤسسية، وضمان استدامة التحول الرقمي في أدائها اليومي.

كما لا يمكن فهم هذا التحول والرهانات المرتبطة به من دون الإحاطة بدور الترسنة القانونية المؤطرة للتحول الرقمي في الجزائر، والتي تشكّل دعامة حاسمة لضمان شرعية الفعل الرقمي، وحماية الحقوق، وتنظيم الممارسات الرقمية. ففي صلب هذا الإطار، جاء التعديل الدستوري لسنة (الدولة، لسنة 2020) ليُكسب مبادئ المرفق العام طابعاً دستورياً ملزماً، حيث نصّت المادة 26 على وجوب أن تخدم الإدارة المواطنين بصفة عادلة وحيادية، وتستجيب لطلبات الجمهور ضمن آجال معقولة دون إبطاء، كما أكدت المادة 27 على استمرار الخدمات العمومية وتكافؤها من حيث التغطية وعدم التمييز في المعاملة، مع ضمان الحد الأدنى من الخدمات الأساسية لجميع المواطنين، وهو ما يوفر الأساس الدستوري لتنظيم الخدمات الرقمية وتقييم فعاليتها في تحقيق هذه المبادئ.

وفي سبيل حماية الحقوق الرقمية، يُعد القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي أحد الركائز الأساسية في بيئة التحول الرقمي، إذ يؤسس لإطار قانوني يُلزم الجهات العمومية والخاصة بضمان الشفافية، والشرعية، والتناسب في معالجة البيانات، ويخلق السلطة الوطنية لحماية المعطيات التي تشرف على مراقبة الامتثال وحماية خصوصيات الأفراد في ظل الاستخدام المتزايد للتكنولوجيات الرقمية.

كما اكتسب موضوع التحول الرقمي أهمية خاصة بالنظر إلى ضرورة تفعيل الإطار القانوني للرقمنة في مجالات حساسة مثل معالجة وحماية المعطيات الشخصية، والحكومة الرقمية، والأمن السيبراني، حيث تمّ وضع تشريعات متقدمة لضمان حماية البيانات وتعزيز ثقة المواطن في التعاملات الإلكترونية.

في ضوء هذا السياق المتداخل بين التقنية والقانون والتنظيم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية كآلية داعمة للتحول الرقمي في القطاع العمومي الجزائري، وتقييم مدى فعاليتها في تطوير الخدمة العمومية وتجاوز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية. وتنطلق الدراسة من الإشكالية الآتية:

كيف يمكن للقيادة الرقمية أن تسهم في دعم وإنجاح التحول الرقمي داخل القطاع العمومي الجزائري؟

وللإجابة على هذا التساؤل، نعتمد المنهج الوصفي-التحليلي لتحليل دور القيادة الرقمية في تفعيل هذا الإطار وتحسين الخدمة العمومية، بالإضافة إلى المنهج القانوني لتفسير النصوص ذات الصلة وربطها بالممارسات الإدارية، مما يتيح فهم طبيعة التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجه تبني مسار التحول الرقمي على مستوى المركز القيادي.

1- الأسس المفاهيمية والقانونية للقيادة الرقمية والتحول الرقمي

يشهد المرفق العام الجزائري تحولاً نوعياً بفعل التطور التكنولوجي، ما جعل التحول الرقمي ضرورة لتطوير الأداء وضمان الكفاءة والشفافية وحماية الحقوق، مدعوماً بإطار قانوني ينظم العمليات الرقمية ويعزز الحوكمة.

وعلى هذا الأساس، يتناول هذا العنوان الأسس المفاهيمية والقانونية للقيادة الرقمية والتحول الرقمي، حيث يُعرّف في أولاً بالمفاهيم الأساسية للقيادة الرقمية، ثم يُحلل في إرساء الحوكمة الرقمية وضمان مسؤولية المعالجة.

1-1- المفاهيم الأساسية المعتمدة في القيادة الرقمية

يقتضي تناول القيادة الرقمية بوصفها مدخلاً لتحديث الإدارة العمومية، الوقوف أولاً على الإطار المفاهيمي الذي يحدد طبيعتها والمرجعيات النظرية التي تستند إليها، ويتيح هذا المطلب توضيح المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها هذا النمط الجديد من القيادة، باعتباره شرطاً لفهم دوره في دعم مسار التحول الرقمي داخل المرفق العام.

ويتفرع هذا العنوان إلى نقطتين رئيسيتين، حيث ندرس فيه مفهوم القيادة الرقمية وتحديد خصائصها الإدارية، ثم نوضح كيفية تمكين القيادات الإدارية من الكفاءة الرقمية.

1-1-1- مفهوم القيادة الرقمية وخصائصها الإدارية:

يُعرّف مصطلح القيادة الرقمية (Digital Leadership) أو أحياناً E□Leadership بأنه: "عملية تأثير اجتماعي تُوسّطها تكنولوجيا المعلومات من أجل توجيه الأفراد أو المجموعات أو المنظمات نحو تحقيق أهداف محددة". (2018 Haas ، Maie،North).

أما القائد الرقمي هو من «يقف عند تقاطع الأعمال والتكنولوجيا» (Yan و Yee، 2017، صفحة 109) يفهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويبحث عن وسائل تكنولوجية تجعل تحقيق هذه الأهداف أكثر فعالية وكفاءة» (Yan و Yee، 2017).

وفي سياق المرفق العام، تتجاوز القيادة الرقمية مجرد إدارة موارد بشرية أو تنظيم عمل روتيني: بل تشمل إعادة هندسة الإجراءات، تبني نظم معلومات وتقنيات حديثة، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع مستلزمات

الرقمنة، بحسب بحث محلي حول "دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر (مسعداوي، 2014، صفحة 164).

بناءً على هذه التعريفات، فالقيادة الرقمية في الإدارة العمومية هي قدرة القائد أو المسؤول على قيادة عملية التحول نحو الإدارة الرقمية بوعي إستراتيجي، من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إعادة هيكلة الإجراءات، وإرساء ثقافة تنظيمية مرنة، بهدف رفع جودة الخدمات العمومية وتحقيق كفاءة وشفافية إدارية.

كما تتجلى القيادة الرقمية في الإدارة العمومية بوصفها نموذجاً حديثاً يعيد صياغة وظيفة القائد داخل المرفق العام، إذ تجمع بين الرؤية الإستراتيجية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في خدمة الأهداف المؤسسية. ويقوم هذا الشكل من القيادة على امتلاك تصور مستقبلي واضح لمسار التحول الرقمي، يُترجم إلى تخطيط منهجي يضبط أولوياته، ويؤسس لانتقال تدريجي وفعال نحو العمل الرقمي. وتتسم بقدرة القائد على دمج الأدوات التكنولوجية داخل البنية الإدارية من خلال إعادة هندسة الإجراءات وتبسيط المسارات وتحديث آليات التسيير، بما يجعل من التكنولوجيا محوراً وظيفياً لا مجرد أداة تقنية. وتبرز القيادة الرقمية أيضاً في قدرتها على إدارة التغيير داخل المؤسسة العمومية عبر تحفيز الموارد البشرية، وتشجيع التعلم المستمر، وترسيخ ثقافة تنظيمية مبتكرة تستوعب التحول وتضمن استدامته (زمورة وبن عيسى، 2022، صفحة 302).

كما يتجلى دورها في إرساء مبادئ الحوكمة الرقمية عبر اعتماد آليات دقيقة لقياس الأداء وضبط المؤشرات، بما يضمن الشفافية، يعزز المساءلة، ويرفع من جودة الخدمات العمومية. وهكذا، تمثل القيادة الرقمية محوراً جوهرياً لأي مسار إصلاحي يستهدف تحديث المرفق العام وتجويد مخرجاته في سياق التحول الرقمي المتسارع.

2-1-1- تمكين القيادات الإدارية من الكفاءة الرقمية

أضحى التحول الرقمي في الإدارة العمومية من أبرز المسارات الإصلاحية التي أثارت جملة من التخوفات لدى القيادات والموظفين على حدّ سواء، وهو تخوّف أسهم - في كثير من الحالات - في تكريس اعتماد مفرط على المزوّدين الخارجيين عند تصميم الأنظمة الرقمية وتشغيلها. وقد ترتب عن هذا الوضع حالة من التبعية التقنية أضعفت قدرة المرفق العام على إنتاج حلول رقمية أصيلة تستجيب لخصوصياته التنظيمية، وأثّرت في استقلاليته التقنية وفي قدرته على ضبط أولويات الإصلاح الداخلي. ومن ثمّ، بات من الضروري أن تنطلق مبادرات الابتكار الرقمي من داخل البنية الإدارية نفسها، عبر قيادات عمومية تمتلك الرؤية والقدرة على توجيه مسار الرقمنة وضبطه وفق المعايير القانونية والتنظيمية الواجبة قبل الاستعانة بالخبرة الخارجية.

ناهيك عن أن هشاشة القدرات التقنية داخل العديد من الهياكل الإدارية، مقرونةً بضعف الاستثمار الهيكلي في مجال تكنولوجيا المعلومات، أدّت إلى انتشار الحلول الجاهزة والاستشارية، وهو ما أفرز تحوّلاً رقمياً متسارعاً لكنه غير متحكّم فيه، ترتب عنه صعوبة تركيز متخذي القرار على المسائل الجوهرية ذات الصلة بآثار الرقمنة على التنظيم الإداري، من قبيل:

- حدود الوظائف التي ستتأثر بفعل إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المرفق العام،

- وطبيعة المهارات الرقمية التي يتعين تأهيل الموظفين عليها لضمان قدرتهم على الاندماج في بيئة العمل الجديدة.

ومن نافلة القول إن جوهر التحول الرقمي لا يختزل في المعرفة التقنية، التي يمكن توفيرها عبر الخبرة، وإنما يكمن في القدرة القيادية على إدارة التغيير، وإحداث التحوّل الثقافي والتنظيمي اللازم لنجاح عملية الرقمنة. فلا يمكن تصور قرارات رشيدة أو حلول متناغمة مع مصلحة المرفق العام من دون انخراط فعلي للقيادات

الإدارية في التجربة الرقمية، واستيعابها لمقتضياتها، وتقييم أثارها على حقوق المرتفقين وضمانات الشرعية.

وقد أكدت التجربة الجزائرية في مسارات تحديث المرافق العمومية، أنّ النجاح في هذا المجال يرتبط بإشراك الموظفين في الورش الرقمية، وإتاحة فرص التكوين المستمر، وتعزيز التفاعل مع المبادرات الابتكارية، بما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للتحول الرقمي. فالقادة القادرون على استيعاب فلسفة القيادة الرقمية، ودمج مقتضياتها ضمن أنماط العمل التقليدية، هم العنصر الحاسم في مواكبة التطورات التكنولوجية وتوجيهها لخدمة المصلحة العامة.

وعلى عكس المنظمات الربحية التي تُدار بمنطق السوق والمنافسة، فإن القيادة الرقمية داخل المرفق العام تُؤسّس على مبادئ الشرعية، والثقة، وخدمة الصالح العام، وصون الحقوق. ويقتضي ذلك تبني نموذج قيادي جديد يتسم بالكفاءة، والمهنية، والقدرة على توجيه التحول الرقمي بما يحقق فعالية الإدارة ويحافظ على القيم القانونية التي تنظم عملها.

1-2- إرساء الحوكمة الرقمية وضمان مسؤولية المعالجة

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العمومية عملية تتجاوز إدماج التكنولوجيا لتشمل تنظيم المعاملات الرقمية وضمان حماية الحقوق، بما يفرض إطاراً قانونياً يضبط معالجة البيانات ويحدد مسؤولية كل فاعل إداري. في هذا السياق، يركز التحليل على ضمان الحوكمة الرقمية وسلامة المعطيات من جهة وتمكين التحول الرقمي عبر آليات القيادة والتفويض من جهة أخرى، بما يحقق فعالية واستدامة الرقمنة داخل المرفق العام من جهة أخرى.

1-2-1- ضمان المعالجة للحوكمة الرقمية:

يشكل ضمان المعالجة الصحيحة للمعطيات الشخصية وإرساء الحوكمة الرقمية أحد الأسس الجوهرية لنجاح التحول الرقمي في الإدارة العمومية. إذ لا يمكن الحديث عن الرقمنة دون التأكيد على الإطار القانوني الذي ينظم حقوق وواجبات كل فاعل إداري ويضمن حماية الحقوق الرقمية للمواطنين. ويعد القانون

رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (الدولة، القانون رقم 11-25 المؤرخ في 24 يوليو 2025، المعدل والمكمل للقانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2025) الركيزة الأساسية لهذا الإطار، إذ يعرف المعطيات في المادة الثالثة منه ذات الطابع الشخصي بأنها كل معلومة تتعلق بشخص طبيعي محدد أو قابل للتحديد، سواء مباشرة أو غير مباشرة، ويلزم أي معالجة لهذه المعطيات باحترام مجموعة من المبادئ القانونية الأساسية: الشفافية، المشروعية، التناسب، وصون الخصوصية (الدولة، القانون رقم 11-25 المؤرخ في 24 يوليو 2025، المعدل والمكمل للقانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2025).

أ- الرقابة القانونية والتنظيمية:

تُمثّل الرقابة القانونية والتنظيمية الإطار الأولي الذي يضبط ممارسة التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية، باعتبار أن إدماج التكنولوجيات الحديثة في تسير المرفق العام لا يمكن أن يتم بمعزل عن قواعد قانونية تُحدّد حدود المشروعية، وتوزّع المسؤوليات، وتضمن حماية الحقوق الرقمية للأفراد. وفي هذا السياق، يتدخل المشرّع لوضع منظومة تشريعية تُحوّل الرقمنة من مجرد أداة تقنية إلى نشاط قانوني مؤطر يخضع للمساءلة والرقابة.

وفي هذا الإطار، يفرض القانون رقم 07-18 في المادة الخامسة منه ضرورة الحصول على موافقة صريحة أو ترخيص مسبق من السلطة المختصة لكل عملية معالجة، بما يُرسّخ المسؤولية القانونية للجهات العمومية والخاصة، ويجعل من المعالجة الرقمية ممارسة خاضعة للضبط القانوني (الدولة، القانون رقم 11-25 المؤرخ في 24 يوليو 2025، المعدل والمكمل للقانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2025) كما يضع القانون السلطة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية (ANPDP) كهيئة مستقلة لمراقبة الامتثال، إصدار التراخيص، تلقي الشكاوى، وضمان احترام نظم

السرية والأمن المعلوماتي حسب المواد 15 إلى 18 (الدولة، القانون رقم 11-25 المؤرخ في 24 يوليو 2025، المعدل والمكمل للقانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2025)، كما يكفل القانون حقوق المواطنين الجوهرية، مثل الحق في الإعلام، الولوج إلى البيانات، تصحيحها، الاعتراض على معالجتها أو سحب الموافقة، مع إقرار جزاء للمخالفين (قونان وحميل، 2021، صفحة 570).

ويعكس هذا التنظيم القانوني مقاربة قائمة على القانون والشفافية، إذ تصبح كل عملية معالجة بيانات مؤطرة بالمعايير القانونية ومقيدة بالمساءلة، ما يحول الرقمنة من مجرد تحديث تقني إلى منظومة متكاملة تخضع للشرعية القانونية. وتتقاطع هذه المبادئ مع تشريعات أخرى ذات صلة، مثل القانون رقم 12-23 المتعلق بالصفقات العمومية (الدولة، القانون رقم 12-23 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، 6 أوت 2023)، الذي فرض اعتماد البوابة الوطنية للصفقات العمومية كآلية رقمية إلزامية لنشر الإعلانات، استقبال العروض، فتح الأظرفة، وتقييم المتعاملين.

ويهدف هذا القانون إلى تعزيز الشفافية وتوثيق الإجراءات الرقمية، ما يعكس التزام الإدارة بمبادئ القانون في الرقمنة ويؤكد أن أي معاملة رقمية يجب أن تكون قابلة للمتابعة والمراجعة القانونية (اسطنبولي وتواتي، 2025، صفحة 300).

كما تشمل الحوكمة الرقمية الرقابة على عمليات نقل البيانات خارج التراب الوطني، إذ يشترط القانون تقييم جودة حماية البيانات في الدولة المستقبلة، انسجامًا مع المعايير الدولية لحماية الحقوق الرقمية في المادة 44 (الدولة، القانون رقم 11-25 المؤرخ في 24 يوليو 2025، المعدل والمكمل للقانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2025) ويضمن هذا التنظيم القانوني توازنًا دقيقًا بين فعالية التكنولوجيا واحترام الشرعية القانونية، كما يعزز ثقة المواطنين في الخدمات العمومية الرقمية ويؤكد

أن التحول الرقمي يظل محكومًا بالقانون ومبنياً على المسؤولية والمساءلة (بن عثمان ، 2021 ، صفحة 215).

ب- الرقابة القضائية:

تمثل الرقابة القضائية ضماناً جوهرياً لتكريس مبدأ المشروعية الذي يُعد حجر الأساس في القانون الإداري الجزائري، حيث تخضع له جميع تصرفات الإدارة، بما فيها القرارات الصادرة في البيئة الرقمية. فبمقتضى المادة 159 من الدستور الجزائري لسنة 2020، يخضع كل قرار إداري للطعن أمام القضاء الإداري ضمناً لاحترام القانون وحماية الحقوق.

أما خصوصيات الأعمال الإدارية في البيئة الرقمية - مثل غياب الشكل المادي للقرار الإلكتروني، صعوبة إثبات تاريخه، سرعة إصدار القرار، وطابعه التقني المعقد - فإنها تضع القضاء أمام إشكاليات جديدة في ممارسة الرقابة: إثبات التحاق القرار بالإدارة من جهة، وفهم آليات اتخاذه من جهة أخرى (سعيد، صفحة 26)

ومع التحول الرقمي، طرأ بعدٌ جديد على هذه الرقابة، إذ أصبحت الإدارة تصدر قرارات إلكترونية أو تعتمد على أنظمة خوارزمية في تسيير خدماتها. وهنا يثور التساؤل القانوني حول تكييف القرار الإلكتروني: هل يُعد قراراً إدارياً مكتمل الأركان؟ وما هي شروط مشروعيتها في ظل غياب الشكل المادي التقليدي؟ وفقاً للمادة 1 من القانون العضوي رقم 01-98 المتعلق بمجلس الدولة، يختص هذا الأخير بمراقبة مشروعية القرارات الإدارية، وهو ما يمتد اليوم ليشمل القرارات الرقمية باعتبارها تصرفات قانونية صادرة عن سلطة إدارية، تحدث أثراً قانونياً مباشراً.

وتواجه الرقابة القضائية تحديات ذات طبيعة تقنية وقانونية في آن واحد، من بينها إثبات صدور القرار الرقمي عن الجهة الإدارية، وهو ما يستدعي اللجوء إلى وسائل الإثبات الإلكترونية المعترف بها قانوناً بموجب القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الذي كرس في مادته

الثالثة الحجية القانونية للتوقيع الرقمي في الإثبات. كما يقتضي ذلك توسيع صلاحيات القاضي الإداري ليُمارس رقابته في ضوء هذه الوسائط التقنية الجديدة، مستعيناً بالخبرة الفنية كلما اقتضى الأمر (سعيد، صفحة 27).

ومن ثَمَّ، فإن الرقابة القضائية على الأعمال الإدارية الرقمية لا تقتصر على فحص مشروعية القرار من حيث الشكل والمضمون، بل تمتد إلى مشروعية آلية اتخاذ القرار نفسها، أي مدى احترامها لمبادئ المرفق العام المنصوص عليها في المادتين 26 و 27 من الدستور، التي تلزم الإدارة بالحياد، المساواة، واستمرارية الخدمة العمومية. وبذلك تتحول الرقابة القضائية إلى وسيلة لحماية الحقوق الرقمية وضمان خضوع الإدارة الإلكترونية للقانون.

وفي هذا الإطار، يقتضي ضبط التحول الرقمي ضمن منطق الشرعية القانونية في هذا المجال يفرض على القضاء الإداري أن يطور أدواته وآلياته، من خلال الاعتراف بالأدلة الرقمية، تسريع الإجراءات الإلكترونية، والتعاون مع الخبراء التقنيين، بما يضمن بقاء التحول الرقمي ضمن دائرة الشرعية القانونية ويحول دون تحوله إلى سلطة تقنية بلا ضوابط. وهكذا، تبقى الرقابة القضائية — بمفهومها الحديث — صمام الأمان لضمان عدالة رقمية متوازنة تُخضع التكنولوجيا لمبدأ سيادة القانون.

2-2-1- تمكين التحول الرقمي عبر التفويض القيادي

يُعد التفويض أحد الأساليب القانونية المعتمدة في القانون الإداري الجزائري كآلية تُسهم في تنظيم تسيير المرافق العامة، وذلك من خلال إحالة جزء من الاختصاصات المقررة قانونياً للأصيل إلى المرؤوس، ضمن شروط وضوابط قانونية تعين على تنفيذ المهام بكفاءة. ويُنظر إلى التفويض في هذا السياق ليس كمفهوم إداري بحت، بل كإجراء قانوني يضفي شرعية على نقل الاختصاصات بما يضمن احترام القانون وعدم التعسف في السلطة (الديب، 2006، صفحة 181).

ويفترض التفويض القانوني الصحيح توافر شروط موضوعية وشكلية تحددها قواعد القانون المحلي والإدارة، وإلا يصبح التفويض باطلاً أو عرضة

للطعن أمام القضاء الإداري مثل دعوى الإلغاء أو دعوى المشروعية، ما يؤكد أن التفويض إذا أحسن استعماله فهو وسيلة لتخفيف العبء التنظيمي وتسهيل اتخاذ القرار دون الإخلال بالمسؤولية القانونية للأصيل، وإلا فإنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

ويقتضي التفويض الفعال - في ضوء مبادئ القانون الإداري العام - نقل جزء من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار إلى المفوض إليهم بصورة لا تتجاوز ما يجيزه القانون، وذلك لتعزيز التزام الموظفين، تنمية قدراتهم المهنية، وضمان تفرغ القيادة العليا للمهام ذات الطابع الاستراتيجي في سياق التحول الرقمي داخل المرفق العام (زمورة و بن عيسى، 2022، صفحة 306، 307).

وينطلق التحليل هنا من أن التفويض، حين تُراعى له الضوابط القانونية المطلوبة، يمكن أن يدعم تطبيق مبادئ القيادة الرقمية، ويُسهّم في ترشيد الجهد الإداري، وتكثيف استعمال التكنولوجيا في ظل احترام الحدود القانونية للسلطات، ما يضمن تحقيق أهداف الرقمنة بما يتوافق مع مبادئ القانون ودستور الدولة Yapp، (2017).

وتبرز أهمية التفويض في سياق التحول الرقمي حين يكون مدعوماً بإطار قانوني يسمح بوضوح صلاحيات المفوض إليهم ومسؤولياتهم القانونية، ويضمن مسائل قانونية واضحة إذا لم تُحترم الشروط المنصوص عليها. وفي غياب هذا الإطار أو تجاوزه، فإن التفويض لا يحقق نتائجه المرجوة، بل قد يؤدي إلى ضعف الفعالية التنظيمية وتعطيل أهداف الرقمنة، ويُفتح الباب للإشكالات القانونية المتعلقة بالتجاوزات أو التعسف في استعمال السلطة (Kulanovic, p147, Carlsson, & Wihlborg, 2020).

2- دور القيادة الرقمية وتحديات تفعيل التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي في الإدارة العمومية تضافر عدة عناصر لضمان نجاحه واستدامته، من بينها القيادة الفاعلة، وضبط العمليات الرقمية ضمن إطار قانوني، وتنمية الكفاءات البشرية لتمكين من مواكبة التغيير. كما تبرز الحاجة إلى مواجهة

مجموعة من التحديات التنظيمية والقانونية والتقنية التي قد تعيق الفعالية. في هذا الإطار، سنتطرق إلى دراسة آليات القيادة الرقمية في دعم الرقمنة وتنمية الكفاءة البشرية، مع إبراز التحديات المرتبطة بتفعيل هذا التحول داخل المؤسسات العمومية.

1-2- آليات القيادة الرقمية في دعم الرقمنة وتنمية الكفاءة البشرية

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العمومية تحديًا متعدد الأبعاد، يتطلب توظيف أساليب قيادة فعالة، تنظيم الموارد البشرية، وبناء استراتيجيات واضحة لضمان استدامة الرقمنة ورفع جودة الخدمات. في هذا الإطار، تظهر أهمية القيادة الرقمية كعامل محوري، سواء من خلال تطوير آليات متقدمة لإدارة التغيير أو عبر تنمية الكفاءات البشرية التي تمكّن الجهات العمومية من مواكبة متطلبات العصر الرقمي. وينقسم هذا العنوان إلى نقطتين أساسيتين: أولاً آليات القيادة الرقمية، ثانياً القيادة الرقمية عبر تنمية الكفاءات البشرية.

1-1-2- آليات القيادة الرقمية:

تقوم القيادة الرقمية على منظومة متكاملة من الآليات التنظيمية والتنسيقية والاتصالية التي تُعيد تشكيل بيئة العمل داخل مؤسسات الدولة بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي. وتمثل هذه الآليات مرتكزات أساسية لضمان الفعالية، تعزيز الابتكار، وتمكين المؤسسة من الاستجابة للتحديات المتسارعة، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا كوسيط رئيسي لتنظيم العمل، وتبادل المعارف، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أ- التخطيط الرقمي وإدارة التغيير داخل الإدارة

يشكل التخطيط الرقمي الأساس القانوني والاستراتيجي للتحول داخل الإدارة العمومية، إذ يحدد هندسة الإجراءات التقليدية بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة ومبادئ الشرعية القانونية. ويكتسب بعداً قانونياً أساسياً بموجب القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الذي يلزم الجهات العمومية بتنظيم عمليات المعالجة الرقمية

وفق الشفافية، المسؤولية، وحماية الحقوق الفردية. ويتضمن التخطيط الرقمي تقييم الموارد البشرية والتقنية، تحديد مواطن الضعف، ووضع خارطة طريق قانونية تشمل الأهداف الرقمية، المراحل التنفيذية، ومؤشرات الأداء، تحت إشراف القيادة الإدارية العليا لضمان الامتثال للقانون وتعزيز فعالية التحول الرقمي (البدو، 2023، صفحة 160).

غير أن نجاح التخطيط مرتبط بإدارة فعّالة للتغيير المؤسسي، لأن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأدوات، بل يمسّ الثقافة الإدارية وأنماط التسيير. وهنا تُعدّ القيادة الرقمية الفاعل المركزي في تهيئة بيئة قادرة على استيعاب الرقمنة، عبر توعية الموظفين بأهداف التحول، تقليص مقاومة التغيير، وإشراكهم في إعادة تصميم الإجراءات، بما يعزّز انخراطهم في المشروع. كما تعتمد القيادة على مؤشرات الأداء (KPIs) لتقييم التقدّم وتصحيح الاختلالات، مع ضمان عدم التراجع نحو الأساليب الورقية التقليدية، انسجاماً مع مبادئ استمرارية وفعالية المرفق العام (البدو، 2023، صفحة 163).

وعليه، فإنّ التخطيط الرقمي وإدارة التغيير يشكّان معاً قاعدة صلبة للتحول الرقمي، فالأول يوفر الرؤية الاستراتيجية، والثاني يضمن تحويلها إلى ممارسة مؤسسية مستدامة، بما يحقق رقمنة حقيقية قادرة على رفع جودة الخدمة العمومية وتعزيز الثقة في الأداء الإداري.

ب- التنظيم الرقمي للعمل وتحديد المسؤوليات

يشكّل التنظيم الرقمي ركيزة القيادة الحديثة، إذ يُعيد هيكلة المهام والأدوار داخل المؤسسة اعتماداً على مناصب إلكترونية تتيح تحديد المسؤوليات بدقة، وتوزيع الجهود بشكل متناسق، ومتابعة تنفيذ العمل بصورة شفافة. ويُعدّ هذا التنظيم ترجمة فعلية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يُسهم في توحيد الجهود داخل إطار مهني متكامل يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وسرعة أكبر، مع ضمان انسجام المهام بين مختلف الوحدات بطريقة تدعم المسار العام للعمل المؤسسي (عبوي، 2006، صفحة 225).

ج- التنسيق الإلكتروني وتكامل العمليات

يرتقي التنسيق الإلكتروني بالعمل المؤسسي إلى مستويات أعلى من الانسجام، إذ يسمح بالربط المستمر بين الوحدات، وتكثيف المهام وفق المتغيرات الرقمية، وتجاوز عوائق الزمن والمكان عبر أدوات التعاون الافتراضي. ويسهم هذا التنسيق في خلق بيئة مهنية متفاعلة تركز على مشاركة المعلومات، وتبادل الخبرات، ومتابعة سير العمل في الزمن الحقيقي، بما يعزز قدرة القيادة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة ومبنية على قراءة دقيقة للمستجدات التقنية والتنظيمية (عبوي ، 2006 ، صفحة 226).

د- شبكات الاتصال الرقمية وتدفق المعلومات

يُعد الاتصال الرقمي العمود الفقري للقيادة الرقمية، إذ يضمن انتقال المعلومات بسلاسة عبر مستويات المؤسسة، من الإدارة العليا إلى القواعد التنفيذية، ومن الوحدات المتخصصة إلى بعضها البعض. وتعتمد القيادة الحديثة على قنوات اتصال ذكية تضمن الشفافية، وتتيح للقائد الإحاطة الدقيقة بمجريات العمل، كما تمكّن الموظفين من فهم التوجّهات العامة للمؤسسة. ويؤدي هذا التدفق المنظم للمعلومات إلى تعزيز الانضباط، رفع مستوى التنسيق، وتسهيل معالجة الصعوبات في مراحلها الأولى (صفوان ، 2012 ، صفحة 32).

هـ- الأنظمة المعلوماتية وبناء مخزون رقمي للمهارات

أصبح الاعتماد على نظم المعلومات المتطورة ضرورة حتمية للقيادة الرقمية، إذ لا يمكن صياغة خطط ناجحة أو اتخاذ قرارات استراتيجية دون قاعدة بيانات دقيقة حول الموارد البشرية، الكفاءات المتاحة، والاحتياجات المستقبلية (سكارنة ، 2010 ، صفحة 192) ويسمح هذا المخزون الرقمي للمهارات بتوجيه الجهود نحو تطوير قدرات العاملين، اعتماد سياسات تدريبية مدروسة، واستغلال الموارد بشكل رشيد. كما يمكّن القيادة من استشراف التحولات، واحتواء التحديات، وتطوير آليات عمل تستند إلى المعرفة والابتكار.

و- المشاركة الرقمية وتمكين الفاعلين داخل المؤسسة

تُعد المشاركة الرقمية من أهم مقومات القيادة الحديثة، إذ تُحوّل العاملين من منفّذين إلى شركاء في صناعة القرار. وتتيح المنصات الإلكترونية التفاعلية فضاءات للحوار، وتبادل الرؤى، وتقديم المقترحات، مما يعزّز الانخراط الوظيفي ويقوّي الانتماء المهني (حريم، 2003، صفحة 92) وتُسهم المشاركة الرقمية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتعاون، وتمنح القيادة أدوات فعّالة لقيادة التغيير داخل بيئة عمل تعتمد على الثقة والمسؤولية المشتركة، بما يضمن تحقيق الفعالية المستدامة.

حيث تُبرز هذه الآليات أن القيادة الرقمية أصبحت الإطار الناظم لنجاعة الحوكمة الرقمية داخل المرفق العام، من خلال تعزيز الشفافية ورفع الكفاءة وتحسين تدفق المعلومات. وبفضلها يغدو التحول الرقمي مسارًا مؤسسيًا متماسكًا يوازن بين متطلبات التقنية واحترام الشرعية القانونية.

2-1-2- القيادة الرقمية عبر تنمية الكفاءات البشرية

تشكل الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية، إذ يعتمد الأمر على موظفين مؤهلين قادرين على الالتزام بالقواعد القانونية والتنظيمية، وخاصة ما ورد في القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية. ويعد التأهيل المستمر للموظفين في التعامل مع نظم المعلومات، الأرشفة الإلكترونية، الأمن السيبراني، وإدارة المعطيات شرطًا قانونيًا لضمان الامتثال وحماية الحقوق الفردية.

إضافة إلى الجانب التقني، تتطلب القيادة الرقمية ترسيخ ثقافة مؤسسية تعزز الشفافية، التعاون، الابتكار، والمساءلة القانونية، بما يضمن أن الرقمنة تصبح ممارسة قانونية مؤطرة، وليست تحديثًا شكليًا. كما تعتمد القيادة على مؤشرات أداء مرتبطة بالالتزامات القانونية لمتابعة التقدم وتصحيح الاختلالات (حسين، 2023، صفحة 475).

وعليه، فإن تنمية الكفاءات البشرية تحت قيادة رقمية واعية تؤسس لرقمنة مؤسسية قانونية، شفافة، ومسؤولة، تعزز فعالية الإدارة وجودة الخدمات وتحافظ على حقوق المواطنين.

2-2- تحديات تفعيل التحول الرقمي للقيادة

على الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي توفرها الرقمنة لتحديث الإدارة العمومية، تبقى تجربة التحول الرقمي محفوفة بتحديات متعددة على المستويين التنظيمي والبشري من جهة، والقانوني والتقني من جهة أخرى. هذه التحديات تمثل عوائق فعلية أمام تحقيق أهداف التحول، وتتطلب تحليلاً دقيقاً لفهمها واستباقها عند وضع السياسات التحديثية.

1-2-2- التحديات البشرية في التحول الرقمي

تشكل الكفاءات البشرية عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية، إذ إن غياب التخطيط المنهجي، مقاومة التغيير، ونقص الخبرات التقنية يُضعف فعالية المشاريع ويحولها إلى ممارسة شكلية، بما يخالف مبادئ الشفافية والمسؤولية المنصوص عليها في القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية (لعشب و بلحيمر، 2022، صفحة 733).

كما يفاقم ضعف التنسيق بين المصالح وندرة الموارد المادية من صعوبة إنجاز المشاريع وفق المخطط الرقمي، مما يستدعي تدخل قيادة رقمية فاعلة قادرة على تأهيل الموظفين، تعزيز الالتزام المؤسسي، وضمان استدامة التحول الرقمي بما يحفظ حقوق المواطنين ويعزز كفاءة الخدمة العمومية (حسين، 2023، صفحة 479).

2-2-2- التحديات التنظيمية والتقنية:

تشكل الرقمنة في القطاع العمومي الجزائري تحدياً متعدد الأبعاد، يجمع بين الجوانب القانونية والبشرية والتنظيمية، حيث يمثل القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية الركيزة القانونية لضمان سلامة المعطيات وحقوق المواطنين في أي مشروع رقمي. على الرغم من وضوح النصوص، تواجه

الإدارة صعوبات تطبيقية ناجمة عن نقص الموارد المؤهلة وضعف إدراك الهيئات لالتزاماتها القانونية، مما يخلق فجوة بين الإطار التشريعي النظري والتنفيذ الفعلي، ويزيد من احتمالية انتهاك الحقوق الأساسية ومساءلة المؤسسات وفق أحكام القانون. (بن برغوث ، 2023 ، صفحة 448).

إضافة إلى البعد القانوني، يبرز البعد التقني كعامل حاسم لنجاح التحول الرقمي، إذ تتطلب الرقمنة بنية تحتية قوية، شبكات آمنة، وخدمات صيانة دورية لتجنب اختراق البيانات أو تعطل الأنظمة. كما يجب أن تتوافق المنصات الرقمية مع معايير الشفافية، حماية الخصوصية، والتوثيق الرقمي، بما يضمن حق الولج والمراجعة للمستفيدين. بالتالي، لا يمكن للرقمنة أن تحقق أهدافها في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الكفاءة إلا من خلال تضافر الجهود بين القانون، التقنية، والتنظيم الإداري، تحت قيادة رقمية واعية قادرة على التوفيق بين هذه الأبعاد وضمان استدامة التحول الرقمي (بن برغوث، 2023 ، صفحة 449).

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن التحول الرقمي للقيادة في الإدارة العمومية الجزائرية يمثل خطوة استراتيجية حاسمة لتحديث العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد تبين أن القيادة الرقمية تلعب دورًا محوريًا في إنجاح هذا التحول، من خلال توجيه الموظفين، ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية، وتسهيل اعتماد الأنظمة التقنية الحديثة. كما أكدت الدراسة أهمية الإطار القانوني في دعم الرقمنة وضمان حماية المعطيات الشخصية والشفافية في المعاملات الإلكترونية.

النتائج الرئيسية المتوصل إليها:

- التحول الرقمي للقيادة يحتاج إلى تخطيط استراتيجي واضح ومتكامل مع الموارد والإجراءات والأهداف.
- القيادة الرقمية الفاعلة تعزز اندماج الموظفين وتشجع على الابتكار والمشاركة داخل الإدارة.



- غياب الكفاءات الرقمية أو مقاومة التغيير يعدان من أبرز المعوقات أمام الرقمنة الفعالة للخدمة العمومية.
 - الالتزام بالقوانين المنظمة لحماية البيانات والمعاملات الرقمية يرفع مستوى الثقة بين الإدارة والمواطنين.
 - وعليه نقدم التوصيات التالية:
 - تطوير برامج تكوين مستمر للموظفين في المهارات الرقمية وإدارة المعلومات.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية التي تركز على الشفافية، المساءلة، والعمل الجماعي.
 - اعتماد نظم تقييم ومتابعة لمشاريع التحول الرقمي لضمان إنجازها وفق الجداول الزمنية والخطط الموضوعة.
 - ضمان التزام كامل بالقوانين المتعلقة بحماية البيانات والمعاملات الإلكترونية.
- قائمة المصادر والمراجع:**

أولاً: النصوص القانونية والوثائق الرسمية

- المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المتضمن التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء 1 نوفمبر 2020 (30 ديسمبر). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82.
- القانون رقم 23-12 المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية (2023)، 5 أغسطس). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51.
- القانون رقم 25-11 المعدل والمكمل للقانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (2025، 24 يوليو). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48.

ثانياً: الكتب

- الديب، رمضان. (2006). أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير (ط. 1). مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة (ط. 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبوي، زيد منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية (ط. 1). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المبيضين، صفوان محمد، والأكلي، عائض بن شافي. (2012). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. دار الباروني للنشر والتوزيع.
- ثالثاً: المقالات والدوريات العلمية
- أبو عمر، حسين علي محمد. (2023). استراتيجيات التحول الرقمي وأثره على كفاءة العاملين بإدارات العلاقات العامة نحو تعزيز الميزة التنافسية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، (4) 22
- اسطنبولي، فردوس، وتواتي، نصيرة. (2025). مستجدات رقمنة الصفقات العمومية في ظل قانون رقم 12-23 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية. دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، (2) 9
- البدو، أمل. (2023). التخطيط الاستراتيجي والرقمنة وأثرهما في تطوير المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي، (1) 13
- بن برغوث، ليلي. (2023). الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، (1) 10
- بن عثمان، فريدة. (د.ت.). حماية معالجة المعطيات الشخصية للشخص الطبيعي: قراءة في قانون 07-18. مجلة التواصل، (1) 27
- زمورة، جمال، وبن عيسى، ليلي. (2022). دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، (2) 11
- سعدي، عبد القادر معاذ. (د.ت.). الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في ظل التحول الرقمي للخدمات العمومية. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1) 6
- قونان، كهيبة، وحمليل، نواره. (2021). السلطة الوطنية كهيئة مكلفة برقابة احترام تطبيق قانون حماية المعطيات الشخصية رقم 07-18. مجلة الدراسات القانونية، (2) 7
- لعشب، سهام، وبلحيمر، أمال. (2023). مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (2) 7