



يوم : 2026/01/15

الاجابة النموذجية لمقياس المقاربات النظرية لدراسات الجمهور

إجابة السؤال الأول: (08 نقاط)

عند دراسة التحول الرقمي نلاحظ إشكالية الخلط بين مفهوم التحول الرقمي، الرقمنة والادارة الرقمية المطلوب منك انطلاقا مما درست:

- تعريف التحول الرقمي: ... (02 نقاط)
- تعريف الرقمنة: (02 نقاط)
- تعريف الادارة الرقمية: (02 نقاط)
- العلاقة بين هذه المفاهيم: تتمثل أساسا في أن التحول الرقمي لا يمكن تحقيقه وبلوغ أهدافه دون المرور أولا بالرقمنة التي تليها محاولة تجسيد مشروع التحول الرقمي عبر آلية الادارة الرقمية. (02 نقاط)

إجابة السؤال الثاني: (08 نقاط)

1. متطلبات التحول الرقمي: (نصف نقطة لكل عنصر)

للتحول الرقمي جملة من المتطلبات الواجب توفرها وتمازجها في توليفة قادرة على تحقيق الهدف المنشود من وراء التحول الرقمي، اختلف الباحثون في عرضها وتوصيفها، حاولنا جمعها وفق ترتيب منطقي كما يلي:

- بناء استراتيجية التحول الرقمي:

والمقصود بهذه النقطة هو الارادة في التحول الرقمي الذي ينعكس أو يتجسد في وضع استراتيجية (التخطيط لعملية التحول وتوفير الشروط/المتطلبات)، مراجعة الخطة من طرف القيادة المؤسسية وتقييمها قبل التنفيذ، فالاستراتيجية هي التي تحدد الرؤية، الأهداف، المسارات والموارد اللازمة، وتمنح المشروع بعدا استراتيجيا منسجما مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها.

- البنية التحتية الرقمية:

إن من أبرز متطلبات التحول الرقمي توفر بنية تحتية رقمية متطورة، تشمل شبكات الاتصالات ذات السرعة العالية، أجهزة الحاسوب، أنظمة التشغيل الحديثة، وقواعد البيانات القادرة على معالجة كم هائل من المعلومات، فغياب هذه البنية يشكل عائقا أمام أي مشروع للتحول الرقمي، إذ تعد الأرضية التي يقوم عليها أي تغيير في نمط تقديم الخدمات.

- الكفاءة البشرية:

يعتبر المورد البشري المؤهل من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، فالتكنولوجيا مهما بلغت من تطور تبقى رهينة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على تشغيلها وتوظيفها بكفاءة، ويقتضي ذلك الاستثمار في التكوين والتدريب

المستمر للأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية والفنية ، مع تعزيز ثقافة التغيير والابتكار ، فالتحول الرقمي يحتاج كفاءة بشرية قادرة علميا وعمليا على تنفيذ الرؤى والاستراتيجيات.

- الإطار القانوني(التشريعات التنظيمية):

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود إطار قانوني يحدد القواعد المنظمة للمعاملات الإلكترونية، ويحمي حقوق المستخدمين، ويضمن سرية البيانات وخصوصيتها، كما يتطلب الأمر تحديث التشريعات القائمة لتواكب التحولات الرقمية، بما يتيح للمؤسسات تقديم خدماتها الإلكترونية ضمن بيئة قانونية آمنة. إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل، وهذا الأمر يستدعي سن تشريعات منظمة للعمل وحافزة للحقوق.

- القيم التنظيمية الرقمية (الثقافة التنظيمية):

إن مجموع القيم، المعتقدات والسلوكيات التنظيمية (كالمرونة، الانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر...) لا بد من توفرها لدى القيادة والموظفين والعملاء لتحقيق عملية التحول الرقمي، فيجب على سبيل المثال لا الحصر على العنصر البشري أن يكون على دراية كافية/ تامة بأهمية التحول الرقمي ودوره في ضمان استمرار المؤسسة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل من جهة واحتدام المنافسة القائمة على توظيف مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فالقيم التنظيمية الرقمية تضمن ألا يكون التحول الرقمي مجرد مشروع ظرفي أو حملة تحديث، بل يصبح أسلوب عمل دائم ينعكس على الممارسات اليومية للقيادة، الموظفين، وحتى العملاء؛ بمعنى تحقيق استدامة التحول الرقمي.

- الأمن السيبراني:

يشكل الأمن السيبراني حجر الزاوية في متطلبات التحول الرقمي، إذ إن تزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية يجعلها عرضة لمخاطر القرصنة الالكترونية، الهجمات السيبرانية، لذلك لا بد من تبني سياسات وقائية، واعتماد أنظمة متطورة للحماية، وإرساء ثقافة الوعي الأمني لدى المستخدمين والعاملين على حد سواء، مع تدعيم الأمن السيبراني بمنظومة قانونية وتشريعية هادفة لتعزيز الأمن ومحاربة مظاهر الاجرام الالكترونية، لمواكبة التحول الرقمي، فكلما كان التحول الرقمي متقدما ومجسدا فعلا على أرض الواقع كلما زادت التهديدات السيبرانية والمخاطر المتعلقة بالجريمة الالكترونية.

2. تحديات تطبيق التحول الرقمي في الجزائر: (نصف نقطة لكل عنصر)

رغم الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال عصنة الإدارة وتبني تقنيات رقمية في تقديم الخدمات، إلا أن مسار التحول الرقمي ما يزال يواجه عدة عراقيل تحدّ من تحقيق نتائجه المرجوة. ويمكن تصنيف هذه التحديات في النقاط التالية:

- ضعف البنية التحتية الرقمية:

لا تزال الجزائر تعاني من فجوة كبيرة في البنية التحتية الخاصة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سواء من حيث ضعف سرعة الإنترنت أو تفاوت تغطية الشبكة بين المناطق الحضرية والريفية، ناهيك عن قدم التقنيات المستخدمة ومحدوديتها، ويؤدي هذا القصور والضعف في البنية التحتية إلى إعاقة رقمنة الخدمات وتعميمها بشكل عادل وفعال. وفي هذا الخصوص نشير إلى أن الجزائر تعاني من تاريخ طويل من قطع الإنترنت، فمن الشائع تعطيل الإنترنت خلال فترات الامتحانات المدرسية ذات الطابع الوطني في محاولة من الحكومة لمكافحة الغش، كما تم قطع الإنترنت في

عدة مناسبات خلال السنوات القليلة الماضية أثناء الاحتجاجات وخلال الانتخابات، وحسب الإحصائيات التي تقدمها المواقع العالمية، فإن الانقطاعات تدوم أحيانا 10 ساعات لمدة 05 أيام.

- **عدم اكتمال الجانب التشريعي والتنظيمي:**

رغم إصدار بعض القوانين المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني، وحماية المعطيات، والتجارة الإلكترونية، إلا أن غياب إطار قانوني شامل ومتكامل يشكل عقبة أمام ضمان الثقة والأمن الرقمي، فالمعاملات الإلكترونية كثيرا ما تصطدم بفراغ تشريعي أو بطء في تكييف النصوص القانونية.

- **غياب رؤية استراتيجية لتحقيق الرقمنة في القطاع الخاص:**

هناك في الجزائر تهميش للقطاع الخاص في كل المبادرات والمشاريع ذات الأولوية، بل وتعتبره بعض التصرفات الناتجة عن أعوان الدولة خارج عن الدولة، ولذلك لا يوجد اهتمام كاف بتحقيق التحول الرقمي والرقمنة آليات التفاعل معه، ورغم أن القطاع الخاص والقطاع العام متساويان في كل الحقوق والواجبات كما نص على ذلك الدستور، إلا أن هناك نوع من الاستعلاء والاستعداد للقطاع الخاص من طرف بعض ممثلي الدولة في مختلف المستويات، ويتجلى ذلك في غياب استراتيجية أو مسعى وطني لرقمنة القطاع الخاص وإدخاله ضمن الرؤية الوطنية الجديدة للخدمة العمومية.

فلا تزال الحكومات المتعاقبة على الجزائر تتعامل وبكثير من الحساسية مع كل المشاريع والاقتراحات التي يقدمها الخواص لاستيراد التكنولوجيا وتوطينها، من منطلق ضعف الثقة أو انعدامها، ما يؤثر على المؤسسة وأساليب تسييرها، مع غياب شبه كامل فيما يخص تحيين قدراتها ومجاراة ما يحدث في العالم من تطور، وعلى الرغم أن القطاع الخاص هو المحرك الأساسي للابتكار والاستثمار في التكنولوجيا في أغلب الدول.

- **ضعف الكفاءات والمهارات الرقمية:**

تشير الدراسات إلى وجود فجوة رقمية في مهارات الموظفين، حيث ما زال الاعتماد قائما على الأساليب التقليدية، في مقابل محدودية برامج التكوين والتأهيل في مجال تكنولوجيات المعلومات، وهذا النقص يعطل جاهزية العنصر البشري لمواكبة مسار التحول.

ونشير في هذا الصدد إلى نقطة مهمة بما كان، إذ يتطلب تجسيد الرقمنة والتحول الرقمي اعتمادات مالية معتبرة كتوفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الحكومة من إجراء صيانة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي في مجال تقديم الخدمات العامة بما يتناسب ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والرقمنة على المستوى العالمي.

- **مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية التقليدية:**

إن ظاهرة التغيير التنظيم كما هي مهمة جدا لاستمرارية المنظمة في بيئتها وتحقيق القابلية التنافسية، إلا أنها غالبا ما تصدم بظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي هي رد فعل طبيعي للتغيير المفروض من قبل المنظمة والبيئة التنظيمية، إذ يفرض التحول الرقمي على المنظمة بشكل عام إجراء تعديلات وتغييرات جوهرية كالحاجة إلى تطوير مهارات ومهن جديدة لتلبية احتياجات منظمة المستقبل، وإدارة البيانات والأمن السيبراني.

3. التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية: (نصف نقطة لكل عنصر)

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للإدارة العمومية المعاصرة، باعتباره أداة محورية لإعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، في ظل الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية؛ وضمن الاستراتيجيات التي تتبناها الدول والمؤسسات للتكيف مع مخرجات ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.

- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص البيروقراطية:

يلاحظ استخدام الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الوقت طويلة ومعقدة، بحيث تؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تدمير المواطنين منها، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض، بتقليص الأعباء غير الضرورية الناجمة عن البيروقراطية، وهو ما يمكن معالجته من خلال التحول الرقمي الذي يتيح أتمتة العمليات الإدارية الأساسية مثل إصدار الوثائق، معالجة الطلبات وتسيير الملفات، مما يختصر الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، ويقلل من الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة، وهذا يؤدي إلى رفع رضا المستفيدين من خلال تسريع الاستجابة وتجاوز التعقيدات البيروقراطية، بتوفير البنية التحتية للإدارة والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، وتوفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.

- توسيع الولوج إلى الخدمة العمومية:

فمن خلال المنصات الرقمية، يمكن للمواطنين الاستفادة من الخدمات العمومية على مدار الساعة ومن أي مكان، ما يجسد مبدأ المساواة في الوصول إلى الخدمة. كما يتيح ذلك إمكانية الاستفادة الفئات الهشة أو القاطنة في المناطق النائية من الخدمات دون الحاجة إلى التنقل، مما يحقق شمولية أكبر في الاستفادة، فالانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطن، ومن ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر وسهولة الاستعمال والإتاحة للجميع؛ حيث أتاحت تقنيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة للجميع من المنازل، العمل، المدارس والمكتبات القدرة على الوصول إلى الخدمة والتواصل مع المؤسسات.

- تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمة

يسمح التحول الرقمي للإدارة العمومية بجمع البيانات وتحليلها بشكل لحظي، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، كما تتيح الأنظمة الرقمية اعتماد مؤشرات كمية لقياس جودة الخدمة زمن الإنجاز، رضا المستفيدين ونسب الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء باستمرار، فالاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل تمتاز بتنوع في المهارات والكفاءات، قادرة على تطويع واستغلال ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كبيرة جداً للتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها والقيام بتحليلات دقيقة وموضوعية للمعلومات المتوفرة واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

- تعزيز الشفافية والمساءلة:

تساهم المنصات الرقمية التي تنشأ على سبيل المثال في إطار سياسة التحول الرقمي في جعل كل العمليات قابلة للتتبع إلكترونياً، بحيث يمكن معرفة مسار الطلب بدقة من لحظة إيداعه إلى لحظة الفصل فيه، هذا النظام يحد من المحاباة والفساد الإداري، ويعزز ثقة المواطن في الإدارة العمومية.

كما يرتبط تحقيق الشفافية بجودة الرقابة الرقمية التي تميز العمل الإداري الرقمي، مما يسهل عملية الحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، حي تتيم الشفافية تدقيقا في إنجاز المهام والالتزام باللوائح النظم الإدارية احترام مواعيد الدوام، وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات.

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف:

يمثل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتعزيز الرقمنة مدخلا أساسيا لتحقيق الكفاءة الاقتصادية داخل الإدارة العمومية، حيث يؤدي إلى تقليص نفقات الطباعة، الأرشفة اليدوية، وتقليل الاعتماد على الموارد البشرية في الأعمال الروتينية، ليعاد توجيه هذه الموارد نحو مهام أكثر استراتيجية، كما تحد الإدارة الرقمية من مظاهر الهدر وتدعم مبدأ الحوكمة الرشيدة، إذ يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره وسيلة لتحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة ممكنة.

إضافة إلى ذلك؛ فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في خلق بيئة تنافسية بين مقدمي الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على تجويد الخدمة، وتخفيض التكاليف والأسعار، وتحقيق مكاسب في الإنتاجية والوقت والجهد، مع إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وإحصاءات موثوقة تتعلق بالاقتصاد الوطني، أداء الحكومة، مؤشرات البطالة والتوظيف، حاجات السوق، المؤهلات المتوفرة، والاستثمار، وهي معلومات أساسية يستفيد منها صانعو القرار والمستثمرون والمواطنون على حد سواء.

إجابة السؤال الثالث: (04 نقاط)

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالاتصال العمومي:

- العوامل الاجتماعية والسياسية: (2ن)

عرفت المجتمعات الأوروبية خلال القرن العشرين تحولات اجتماعية وسياسية عميقة، نتيجة الأزمات الاقتصادية والحروب وتراجع الثقة في المؤسسات التقليدية، ولدة أزمة وفجوة عميقة بين المواطن والدولة، وهو ما دفع المفكرين والسياسيين إلى البحث عن آليات جديدة لتقريب المواطن من مؤسسات الدولة وتعزيز المشاركة في الشأن العام، من خلال تحسين الخدمة العمومية كتوجه جديد لتحقيق الفعالية والكفاءة واسترجاع العلاقة بين القمة والقاعدة.

تفعيل مبادئ الديمقراطية التشاركية والمواطنة الفاعلة، عبر إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرار وتزويده بالمعلومة العمومية اللازمة لفهم السياسات العامة والمساهمة في تنفيذها، فمشاركة المواطن وإحساسه بدوره سيحدث الكثير من التحولات المفضية إلى المشاركة في عمليات تطوير المجتمع.

على الصعيد الاجتماعي، ساهمت هذه التحولات في تغيير علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية، فأصبح أكثر وعياً بحقوقه ومطالبة بالشفافية والمساءلة، كما سعت الدول إلى تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يتماشى مع المصلحة العامة، ومحاولة إقناع الجمهور بضرورة التخلص تدريجياً من ممارسة بعض السلوكيات الخاطئة.

أما على الصعيد السياسي، فقد أدى تبني مقاربات جديدة للحكم قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة الديمقراطية إلى إضفاء أهمية متزايدة على الاتصال العمومي كأداة لبناء الثقة بين الدولة والمجتمع، كما أصبح تدعيم الصورة المؤسسية للدولة داخليا وخارجيا ضرورة لضمان شرعية مؤسساتها، من خلال التواصل المنتظم مع الجمهور وإشراكه في صياغة وتنفيذ القرارات العمومية.

ويعد الاتصال العمومي في هذا الإطار وسيلة لشرعنة أنشطة المؤسسات العامة، عبر تقديم المعلومة الدقيقة حول قراراتها ومشاريعها، والحصول على قبول المواطنين ودعمهم، بما يسهم في تحقيق الاستقرار السياسي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم.

- العوامل التكنولوجية: (1ن)

يعتبر التحول التكنولوجي في مجال وسائط عرض وانتقال المعلومات، أحد أهم دوافع تطور الاتصال العمومي، التي غيرت طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، فقد جعلت هذه الثورة الرقمية من التواصل مع الجمهور مطلباً يومياً وليس موسمياً، وأعادت تعريف مفاهيم الشفافية والمشاركة عبر الوسائط الرقمية، وتكمن أهمية وقوة دور وسائل الإعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المجتمع باعتبارها من أبرز الآليات التي يتم من خلالها تجسيد أهداف الاتصال العمومي.

وساهم هذا التحول في تجاوز النمط الاتصالي التقليدي القائم على الرسائل العمودية من الإدارة إلى المواطن، نحو نمط تفاعلي أفقي يسمح بالتبادل المستمر للمعلومات، وبمشاركة المواطنين في مراقبة وتقييم السياسات العمومية، كما ساعدت التكنولوجيا على تحسين الشفافية من خلال إتاحة البيانات العمومية على المواقع الرسمية والمنصات الرقمية، وتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات.

كما فرضت البيئة الرقمية الجديدة على الإدارات العمومية تطوير كفاءاتها الاتصالية وتكوين موظفيها في مجال الإعلام الرقمي، لتفادي الفجوة الرقمية وضمان استمرارية الاتصال العمومي في مواجهة الأزمات والمستجدات، وضمان تطوير المرافق العمومية.

- العوامل الاقتصادية: (1ن)

أسهمت التحولات الاقتصادية العالمية في العقود الأخيرة في دفع المؤسسات العمومية إلى تبني الاتصال العمومي كأداة لتحديث الإدارة وتحسين كفاءتها الاقتصادية، فقد أضحت من الضروري للمؤسسات العمومية، في ظل المنافسة مع القطاع الخاص، أن تحافظ على صورة إيجابية لدى المواطنين والمستثمرين، وأن تبرز قيمة خدماتها العامة وجودتها. كما يُعتبر الاتصال العمومي وسيلة فعّالة لترشيد الإنفاق وتحسين الأداء الاقتصادي، من خلال تقليل تكاليف المعاملات الإدارية الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق، وتعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطن بما يحقق السرعة في إنجاز الخدمات.

ومن جانب آخر، يساهم الاتصال العمومي في جذب الاستثمارات ودعم التنمية المحلية عبر نشر المعلومات الاقتصادية، والترويج لفرص الاستثمار في الأقاليم المختلفة، وإبراز جهود الدولة في مجال التنمية المستدامة.

وعليه، فإن الاهتمام بالاتصال العمومي في هذا السياق يعد توجهاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والوظيفة الاجتماعية للمؤسسات العمومية، بما يضمن استدامة مواردها ورضا مواطنيها في آن واحد، وترشيد استخدام الموارد للأجيال الحالية والقادمة، وتحقيقاً للرفاهية الاجتماعية.