وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة الحقوق

تخصص: قانون إداري

رقمنة الخدمات العمومية في الجزائر وأثرها على تحسين جودة الخدمات العامة

إعداد الطالبة
- ليندة ملهاتي
- رباب لدمي

إشراف:
قليل علاء الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خليفي وردة	أستاذ محاضر ـ أ ـ	رئيسا
قليل علاء الدين	أستاذ محاضر –أ–	مشرفا ومقررا
سلامي نادية	أستاذ محاضر –أ–	عضو ممتحنا

السنة الجامعية:

2026-2025


بسم الله الرحمن الرحيم



الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتثالا لقوله تعالى

"**من لا يشكر الناس لا يشكر الله** "

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "**علاء الدين قليل**" الذي تكرم بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح، كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمة على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم أنه قريب مجيب





الإهداء

الحمد لله على التمام وحسن الختام.

أهدي تخرجي وحصاد مزرعته إلى نفسي أولا التي صبرت وتعبت وثابرت حتى وصلت

إلى من كلل العرق جبينه ومن علّمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً... من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي...أبي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضنني قلبها قبل يديها، وسهلت لي الطريق بدعائها، إلى القلب الحنون إلى سرّ قوتي واطمئناني... أمي

إلى من ساندني بكل حب وأزاح عن طريقي المتاعب ممهداً لي الطريق زارعا لي الثقة والاصرار بداخلي وأضاء دربي وطريقي في كل خطوة أخطيها فأنتم لي الحب والسند...

إخواتي الغاليات

خريجتكم ليندة



الاهداء

(وآخرُ دعواهم أنِ الحمدُ للهِ ربِّ العالمين)

الحمدلله على تمام هذا النجاح بعد رحلةٍ مليئة بالصبر والاجتهاد، وها أنا اليوم أحقق حلمًا طال انتظاره بفضل الله ثم بفضل والديَّ.

أهدي تخرجي لنفسي التي لم تستسلم، ولأبي رحمه الله الذي تمنيت وجوده في هذه اللحظة، كم كنتُ محظوظةً لو كنتَ حاضرًا معي في هذه اللحظة يا أبي، لكنتَ أول من يفخر بي، وأول من يحتضن فرحتي بكل حبّ. رحمك الله بقدر اشتياقي لك، يا أعظم سند.

وإلى أمي الحبيبة، صاحبة اليد الخفية والقلب الحنون والدعاء الصادق، إلى من الجنة تحت قدميها، أهديكِ تخرّجي وثمرة نجاحي، شكرًا لكِ على كل شيءٍ جميلٍ قدّمتِه لي، حفظكِ الله لنا وأدامكِ نورًا وسندًا في حياتي

إلى أخي وأخواتي وعائلتي الكريمة، وكل من دعمني ورافقني في هذه الرحلة، شكرًا لكم من القلب.

إلى رفاق دربي، شكرًا لكل لحظة ودعم وذكرى جميلة رافقتني في هذا المشوار.

كما أترحم على جدّاتي وعمّي وزوجة عمّي رحمهم الله، وأسأل الله أن يجعلهم من أهل الجنة.

وها أنا اليوم أختم هذه الرحلة بكل فخر، الحمدلله الذي جعل الحلم حقيقة .

خريجتكم رباب





المقدمة



المقدمة

تعد الرقمنة من أهم التحولات التي عرفتها الإدارة الحديثة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت أداة فعالة لتحديث المرافق العمومية وتحسين طرق أداء الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد اتجهت العديد من الدول إلى اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى تطوير الإدارة العمومية من خلال إدماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مختلف القطاعات الإدارية، بما يضمن السرعة والدقة والشفافية في تقديم الخدمات.

تبنت الجزائر في سياق مواكبة هذه التحولات الرقمنة كمدخل رئيس لتطوير منظومة الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وخاصة الحد من البريوقراطية التي عانى منها الشعب كثيرا، وتجسد ذلك عبر محطات مختلفة في إطلاق العديد من المنصات والتطبيقات الرقمية التي تهدف إلى تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية والتقليل من التعقيدات التقليدية،حتى أضحت الرقمنة ضرورة حتمية تفرضها بعض الإدارات في انتظار التحاق الأخرى، خاصة في ظل تزايد حاجات المواطنين إلى خدمات إدارية فعالة وسريعة. غير أن تطبيق الرقمنة في مجال الخدمات العمومية يواجه عدة تحديات ذي صلة بالإمكانات المادية والبشرية، إضافة إلى بعض الصعوبات التقنية والتنظيمية التي قد تعيق الأهداف المرجوة منها. ورغم ذلك، تبقى الرقمنة من أهم الآليات التي من شأنها تجويد الحدمة العمومية في زمننا هذا.

أولا: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في جوانب عدة نذكر منها:

– أهمية دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، وقيمة الموضوع الذي يبحث ويناقش سبل رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

– التصدي للإطا المفاهيمي للرقمنة والخدمة العمومية، وبيان العلاقة بينها.

– بيان واقع وآليات رقمنة الخدمات العمومية في الجزائر، وتحليل أثرها في تحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق النجاعة الإدارية.

ثانيا: طرح الإشكالية:

إن موضوع رقمنة الخدمات العمومية في الجزائر، وأثرها في تحسين جودة الخدمات العامة، يثير عدة مسائل وإشكالات قانونية، يمكن من خلال دراستنا تقديم الإشكالية الرئيسية الآتية:

إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تطوير وعصرنة الخدمات العمومية في الجزائر؟ وما هو الأثر المترتب على تبني هذه الآليات في تحسين جودة خدمات المرفق العام؟

وانطلاقًا من هذه الإشكالية الرئيسية، تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها والإجابة عنها، وهي كالآتي:

- ما المقصود برقمنة الخدمات العمومية؟ وما الفرق بين الإدارة الرقمية والإدارة التقليدية؟
- وإلى أي مدى انعكس تطبيق الرقمنة على جودة الخدمة العمومية؟
- وما هي الآثار المحققة على مستوى نجاعة الأداء الإداري؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع استنادًا إلى مجموعة من الدوافع الموضوعية والذاتية.

الأسباب الموضوعية:

- إبراز مدى فعالية الآليات الرقمية في تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق النجاعة الإدارية.
- أهمية الرقمنة في تحقيق السرعة والشفافية، والتقليل من البيروقراطية.
- ارتباط الموضوع بالتحولات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التعمق في دراسة القضايا الحديثة في القانون الإداري، وربط الجوانب النظرية – للمرفق العام بالتطورات التكنولوجية المعاصرة.
- محاولة تقديم إضافة علمية متواضعة للمكتبة الجامعية، من خلال تشخيص واقع الرقمنة في الجزائر.

– السعي إلى تقديم دراسة أكاديمية توضح كيفية توظيف التكنولوجيا في خدمة المواطن وتحسين الأداء الإداري.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

– ضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والخدمة العمومية.

– تحليل أثر الرقمنة في تحسين أداء المرافق العامة وتطوير الخدمة العمومية.

– استعراض الآليات القانونية والتنظيمية والتقنية المعتمدة في مجال التحول الرقمي في الجزائر.

خامسا: المنهج المعتمد:

لدراسة موضوعنا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين المناسبين لتحديد المفاهيم ذات الصلة، من خلال عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالرقمنة والخدمة العمومية، وتحليل النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لعصرنة الإدارة في الجزائر، مع دراسة الواقع العملي لآليات التحول الرقمي ومدى فعاليتها في تطوير المرفق العام.

سادسا: الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على العديد من الدراسات السابقة، والتي تم اتخاذها كقاعدة، ومن أهمها:

الدراسة الأولى:

سي طيب الهاشمي رضا، "التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، إشراف الدكتور صدوقي غرايسي، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2023.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وتحديد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى عدم تقبل التغيير في المنظمة، كما سعى الباحث لقياس مدى تقبل

العاملين للتحول الرقمي بالاعتماد على نموذج تقبل التكنولوجيا TAM، من خلال قياس المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المتوقعة.

الدراسة الثانية:

حوريش حورية، "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه تخصص مالية البنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، 2025/2024.

ملخص الدراسة:

هدفت الباحثة إلى معرفة كيف تساهم التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تحسين أداء البنوك في الجزائر، وتوصلت هذه الدراسة أيضًا إلى أن الرقمنة ترفع من فعالية العمل بشكل مباشر، مما يؤدي لاحقًا إلى تحسين الأداء العام للبنك، وأوصت بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية في الجزائر.

الدراسة الثالثة:

ساكري أيمن، مونجي رياض، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية المسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2023.

ملخص الدراسة:

سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني الإدارة الرقمية على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مع التركيز على أبعاد الرقمنة.

سابعا: صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي صادفتنا أثناء دراسة هذا الموضوع، هي ضيق الوقت المخصص لهذه الدراسة، لكونها موضوعًا واسعًا يحتاج إلى وقت طويل من الدراسة والبحث، إضافة إلى صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.

ثامنا: خطة البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كاملين. تناولنا في الفصل الأول **الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بجودة الحياة العامة**، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين؛ فالمبحث الأول كان بعنوان **مفهوم الرقمنة ومبررات التحول الرقمي**، أما المبحث الثاني فقد سلطنا الضوء على **الرقمنة كمدخل نحو تحسين جودة الخدمات العمومية.**

أما الفصل الثاني، فتطرقنا فيه إلى **دور الرقمنة في تطوير الخدمات العمومية في الجزائر**، وتضمن مبحثين؛ المبحث الأول تناولنا فيه **طرق وإجراءات تطوير الخدمة العمومية في الجزائر**، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى **تأثير الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية.**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بجودة الحياة العامة

أصبحت الرقمنة اليوم أحد أهم محاور التحول التي يعاد من خلالها فهم وتطوير مفهوم الخدمة العمومية، وذلك نتيجة التغيرات العميقة التي مست طرق تقديم الخدمات للمواطن من طرف الإدارات والمؤسسات الحكومية فقط، أدت التقنيات الرقمية الحديثة إلى إدخال أساليب جديدة تساهم في تحسين أداء المرفق العام والرفع من جودته وترشيد موارده.

وبفعل هذا التطور، باتت مفاهيم الرقمنة والخدمة العمومية مترابطة بشكل وثيق إذ يشمل كل منهما جوانب متعددة ومتكاملة، ما جعل العلاقة بينهما تتجاوز البعد النظري لتصبح ضرورة عملية فرضتها التحديات المتسارعة المحيطة بالإدارة العمومية.

وعليه، أصبح من الضروري ضبط مختلف الأبعاد التي يقوم عليها هذا التحول الرقمي، من أجل بلورة رؤية واضحة تُعنى بكل الأنشطة والمهام الموجهة لخدمة المواطن وتحسين أداء المؤسسات الحكومية. ومن هذا المنطلق، نسلط الضوء في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للرقمنة وعلاقتها بجودة الحياة العامة، والذي سنتناول فيه مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة ومبررات التحول الرقمي.

المبحث الثاني: الرقمنة كمدخل نحو تحسين جودة الخدمات العمومية.

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة ومبررات التحول الرقمي.

أدى الانتشار الواسع للرقمنة إلى إحداث تحول جذري في النموذج الإداري التقليدي بعدما أصبحت الإدارة الحديثة تواجه منافسة متصاعدة وتحديات متزايدة تفرض عليها تحسين أدائها والارتقاء بجودة خدماتها وفي هذا الإطار برزت الرقمنة كخيار استراتيجي نتيجة نحو مختلف الإدارات إعادة تنظيم هيكلها وأساليب عملها ويتناول هذا الجزء من بداية إلى بيان **مفهوم الرقمنة** كمطلب أول ثم دراسة **أبرز دوافع ومبررات التحول الرقمي** كمطلب ثاني.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة.

لم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني تكميلي، بل أصبحت ضرورة حتمية فرضتها التحولات العالمية المتسارعة نحو مجتمع المعلومات وهي تمثل الانتقال الجذري من النظم التقليدية الورقية إلى النظم الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا لرفع الكفاءة وتسهيل الوصول إلى البيانات وللإحاطة بهذا المفهوم من كافة جوانبه، سنقوم من خلال هذا المطلب بتحديد **تعريف الرقمنة لغة واصطلاحاً**، مع تسليط الضوء على أبرز خصائصها، والأهمية التي تكتسيها في الوقت الراهن، وصولاً إلى **المتطلبات الأساسية** كفرع أول ثم تسليط الضوء على **أبرز دوافع والمبررات التحول الرقمي** كفرع ثاني.

الفرع الأول: تعريف الرقمنة

يعتبر ضبط المصطلحات المدخل الأساسي لأي دراسة علمية، وبما أن الرقمنة مصطلح تقني حديث تداخلت فيه التفسيرات، استوجب علينا أولاً تحديد دلالته من الزاوية اللغوية، ثم تبيان معانيه في الاصطلاح الأكاديمي والتقني، وذلك لرفع اللبس وتحديد النطاق الذي تتحرك فيه هذه العملية، وهو ما سنفصله في النقاط التالية:

أولاً: لغة:

تدل مادة "رقم" في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني، أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور: "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتابه مرقوم أي قد بيّنت حروفه بعلاماتها من التنقيط"، وقوله عز

وجل: "كتاب مكتوب ومرقم القلم والرقم: الكتاب والختم والرقم" والرقم: ضرب مخطط من الرشي، ورقم الثوب برقمه، ورقمه خططه. **(زهير، 2021، صفحة 69)**

أو هي بمفهوم آخر العملية التي تتيح تحويل شيء ما إلى رقم أو شكل رقمي. **(حامد و عبد الرزاق، 2024، صفحة 105)**

ثانيا: اصطلاحاً:

هنالك عدة تعاريف الرقمنة، من أهمها ما يلي: تعرف الرقمنة على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات عن شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومة صور أو بيانات نصية أو أي شكل آخر. **(دربوش و خولة ، 2022، صفحة 97)**

وهي أيضاً العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي، ويمكن عرضها على شاشة الحاسب. **(عيسى و صالح محمد، بدون سنة، صفحة 219)**

وقد عرف الأستاذ الدكتور زين عبد الهادي (1999) إلى الرقمنة بأنها عمليات تحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكتروني.

ويرى زيدان الرقمنة على أنها الترجمة العربية للكلمة الإنجليزية Digitizing المأخوذة من كلمة Digit أي وحدة رقمية. **(أحمد، 2012، صفحة 19)**

وتعرف إجرائياً على أنها عملية تعمل على تحويل الوثائق أو البيانات أو الصور من شكلها التقليدي إلى شكلها الإلكتروني مما تؤدي إلى تحقيق كفاءة الأداء وتطويره.

هي عملية تحويل العناصر المادية في الأعمال وتدفقات العمل إلى صيغة رقمية مما يمكن أنظمة الكمبيوتر من معالجة هذه البيانات واستخدامها لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، مثل تحويل النماذج الورقية التي يملأها الموظفون إلى نماذج رقمية يتم تعبئتها عبر الإنترنت، وهو ما يعرف بالرقمنة. **(حويش، 2024-2025، صفحة 39)**

ثانياً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونياً متحاورة.

- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.

- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

- **التفاعلية:** أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبِل ومرسِل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- **اللّاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت.

- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة المصنعة أو البلد المصنع على مستوى العالم.

- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسوب الآلي النقال والهاتف النقال... إلخ.

– **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموحة إلى رسالة مطبوعة. **(زهير، 2021، صفحة 71)**

ثالثاً: أهمية الرقمنة

للرقمنة أهمية كبيرة نلخصها في النقاط التالية: **(ساكري، و منجحي، 2023-2024، الصفحات 12-13)**

– تسهّل الرقمنة الوصول إلى المعلومات والمعرفة وتسرّع عملية استرجاعها من مصادرها الأصلية في أي وقت.

– تمكّن المستفيدين من الاطلاع المتزامن على نفس المعلومة وتبادلها بسهولة دون قيود زمنية أو مكانية.

– تتيح الوصول الواسع والمنظم إلى المعلومات مع الحفاظ على تنوعها وأصالتها.

– تساهم في تقليل تكاليف الحصول على المعلومات والحد من الاعتماد على الوسائل الورقية.

– تتيح الرقمنة طباعة المعلومات عند الحاجة أو إصدار نسخ دقيقة تعكس الأصل.

– يمكن دمج النصوص مع الصوت والصورة والفيديو مما يزيد من قيمة المعلومات وفائدتها.

– تدعم الرقمنة تحسين مستوى الخدمات المقدمة وفق معايير الجودة الشاملة.

– تمكّن الرقمنة الإدارة من تلبية طلبات الأفراد بأسرع وقت ممكن وبكفاءة أعلى.

– تقلل الرقمنة من الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات الإدارية.

– توفّر الرقمنة المعلومات بسهولة للجهات الإدارية والمواطنين مما يعزز الشفافية في العمل.

– تخلق الرقمنة بيئة عمل أكثر كفاءة وتساعد على تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

– توجّه الرقمنة الجهود نحو تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة تفيد المصلحة العامة.

– تساعد الرقمنة في تقليل الجهد والوقت والتكاليف على الأفراد أثناء حصولهم على الخدمات.

– تضمن الرقمنة وصول تقنياتها لكل المواطنين في المنازل والمدارس والعمل لتعزيز التواصل والعدالة في الاستفادة من الخدمات.

رابعًا: متطلبات تطبيق الرقمنة

تمثل الرقمنة تحولًا جوهريًا يشمل الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات المعتمدة في الإدارة التقليدية ولا يمكن اعتبارها مجرد أدوات جاهزة أو تقنيات مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها مباشرة بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان تحقيق أهدافها المرجوة ومن أبرزها ما يلي:

1- المتطلبات الإدارية والقانونية:

لكي تتوفر بيئة ناجحة للرقمنة يجب على كل دولة قبل البدء في تطبيق هذا النظام، أن تأخذ في الاعتبار إنشاء إطار تشريعي مناسب وقوانين تتماشى مع متطلبات نظام الرقمنة، مما يسهل المعاملات ويضمن شرعيتها، بالإضافة إلى ذلك، يجب تعديل القوانين والأنظمة الحالية التي تتعارض مع النظام الجديد، ويشمل ذلك منح صفة تشريعية لعدد من المعاملات مثل الملكية الفكرية، والتوقيع الإلكتروني، والعقود الإلكترونية، وضمان عدم تعرض هذه المعاملات للإساءة أو الاستغلال لذا، تعتبر معايير الأمان من العناصر الأساسية لبناء الثقة في التعامل مع الأنشطة الرقمنة.

وفي نفس السياق، يتعين على الإدارات توثيق وتطوير إجراءاتها الإدارية لتتناسب مع طبيعة العمل الجديد، من خلال تحديد أهداف واضحة يمكن أن تؤثر على سير العمل وتنفيذها بطرق نظامية، مثل النظام الإداري الرقمي، مع مراعاة تقليل التكاليف وزيادة جودة الإنتاج.

كما أن التزام الإدارة بدعم الجهود نحو التحول إلى النظام الرقمي يتطلب توفير الجهد والوقت والمال، بالإضافة إلى توفير بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية تدعم الإبداع. وبدون هذه الجهود، يصبح من المستحيل تحقيق أهداف نظام الإدارة الرقمية وهذا الطلب يمثل الأساس القانوني لعمل الإدارة الرقمية، وهو ما يشبه الأساس لأي بناء عمراني.**(مدحي، فيصل، و فؤاد، الصفحات 27-28)**

2- المتطلبات التقنية:

يعد هذا المحور الركيزة الأساسية لموضوع الرقمنة، إذ يضم مختلف الأجهزة والوسائل التقنية الضرورية لإنجاح هذا المشروع، والتي يتم من خلالها تمثيل المعلومات وتداولها بوسائل رقمية، مع كفالة سريتها وسلامتها ودقتها، كما يتيح تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات عن بعد، لا سيما استخدام شبكات الكترونية، مع ضمان صحتها وحجيتها القانونية ومصداقيتها.**(عامر، 2007، صفحة 85)**

يعتبر هذا المتطلب من العوامل الأساسية لنجاح الإدارة الرقمية، حيث يعتمد نجاحها على قدرتها في تأمين نقل المعلومات بين المؤسسات والأفراد عبر استخدام الشبكات الاتصالية في المراكز المخصصة، مما يتيح للأفراد الاستفادة من التسهيلات المقدمة، هذه البنية التحتية تتطلب وجود شبكات أو أجهزة متطورة، فضلا عن تدريب الموظفين من خلال دورات تأهيلية وتطويرية معدة لهذا الغرض، بهدف تحسين أداء الإدارة باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة.**(مدحي، فيصل، و فؤاد، صفحة 28)**

3- المتطلبات البشرية

يعتبر العامل البشري من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة الالكترونية، إذ أن المورد البشري هو المؤشر الأول والمتطلب الرئيسي لأي مشروع، خصوصا الذي يعتمد على الجوانب الفنية.**(عياش و أوكيل، 2020، صفحة 268)**

حيث يعتبر العنصر البشري من أبرز الموارد التي يمكن استغلالها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو مؤسسة، وله دور كبير في تطبيق الإدارة الرقمية، حيث أنه الأساس الذي انطلقت منه هذه الإدارة فهو الذي اكتشفها وطورها وأضفى عليها جاذبيتها لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها الإدارة يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الخبراء والمختصون في مجال المعرفة يمثلون البنية الأساسية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويقومون بإدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية. **(قارطي و مداوي، 2017، صفحة 236)**

نظرا لأن الأنترنت أصبحت ضرورية في جميع المجالات العلمية والفنية ومتاحة للجميع للاستفادة منها، فإن جميع الكفاءات العلمية تأثرت بها في سلسلة تبدأ من متابعة التطورات في تخصصاتهم وتبادل المعلومات، وإعداد المحاضرات، وتقديم الدورات عبر الأنترنت وصولا إلا إعداد البحوث وتقديم الاستشارات والقيام بالأعمال والارتباط بعقود عمل عن بعد عبر الأنترنت. **(نجم، 2007)**

4- المتطلبات الأمنية.

تعتبر مسألة أمن المعلومات من أبرز التحديات في العمل الالكتروني، حيث يتعين الحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي يتم تخزينها ومعالجتها ونقلها إلكترونيا لذا يجب توفير مستوى عال من الأمن الإلكتروني لحماية المعلومات والأرشيف الالكتروني من أي تدخل غير مرغوب فيه، لتحقيق أمن المعلومات وتقليل الآثار السلبية لاستخدام الأنترنت، يتطلب الأمر اتخاذ بعض الاجراءات من قبل الإدارة الالكترونية. **(جيلالي و بن عطاله، 2022، صفحة 194)**

5- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.

يتطلب التحول إلى الإدارة الرقمية تعبئة اجتماعية فعالة، مع تعزيز الوعي بمزايا استخدام التكنولوجيا في الأجهزة الإدارية والاستفادة من وسائل الاعلام لنشر فوائد الإدارة الرقمية، بالاضافة إلى تنظيم دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة التقنية في جميع المستويات التعليمية، مع ضرورة ميزانية كافية لتغطية المشاريع الالكترونية والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يتطلب مشروع الرقمنة تمويلا ماديا يتماشى مع الآساليب التقنية الحديثة ويتضمن جميع مستلزماته، ولكن يعاني معظم الإدارات والقطاعات الحكومية من نقص في الموارد المالية الضرورية. **(سليمان، 2021، صفحة 557)**

المطلب الثاني: مبررات التحول الرقمي

أحدث التطورات السريعة في العالم تغيرات في آليات وقواعد الاقتصاد العالمي مؤدية إلى بروز أهم ثلالث صناعات قائدة في العالم وهي صناعة تكنولوجيات المعلومات، صناعة الاتصالات وصناعة السياحة والسفر، فمع انتشار الثورة التكنولوجيا التي تعتمد على خدمات الأنترنت بات التوجه نحو الرقمنة خدمية لا بد منها، مما قاد العالم على التحول من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني في جميع الميادين وعلى مختلف الأصعدة أو ما يسمى بالتحول الرقمي وبهذا سوف نتطرق غلى مفهوم التحول الرقمي **كفرع أول** ثم بيان اهميته **كفرع ثاني** ثم الانتقال إلى أبعاد ونماذج التحول الرقمي **كفرع ثالث** وأخيرا التطرق إلى مبرراته **كفرع رابع**. **(بلقاضي، 2024، صفحة 691)**

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

نتيجة للتطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، برز التحول الرقمي كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحديثة وتحسين طرق العمل وتقديم الخدمات، وسيتم فيما يلي تقديم تعريف التحول الرقمي.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يُعرف **Iu ppicimi** التحول الرقمي أنه العملية التي من خلالها يمكن توفير ديناميكيات ملائمة للابتكار في المؤسسات لإيجاد حالة من التكيف وإعادة تشكيل العمليات بما يتناسب مع التطورات التقنية، بهدف توفير قيمة مضافة للمستفيدين. **(أشقر، 2025، صفحة 12)**

التحول الرقمي هو نتيجة مباشرة للرقمنة، أي بتطبيق الرقمنة في الإدارات والمؤسسات من خلال تحويل كل ما هو ورقي إلى رقمي، ينتج عنه تحول في نمط العمل من التقليدي إلى الرقمي. **(سعاد و بومدين ، 2025، صفحة 181)**

ويُعرف أيضاً التحول الرقمي **transformation digital** بصفة عامة عملية تطبيق تقنيات رقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيم جديدة أو هو استخدام التكنولوجيا لإحداث تغير جذري في الأعمال والخدمات. **(زعيتر، فبراير 2023، صفحة 13)**

ويُعرَّف التحول الرقمي على أنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال ويعمل برنامج التحول الرقمي على إعادة تشكيل العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، مما يعزز الكفاءة ويمهّد الطريق لتبني التقنيات الجديدة بسرعة أكبر مستقبلاً.

إن دمج تقنيات رقمية متقدمة مثل تعلّم الآلة في مشاريع التحول يساعد المؤسسات على مواكبة توقعات العمل ومنافسة السوق بفعالية **(amazon web، بلا تاريخ)**.

كما تُعرِّفه بعض الشركات بأنه يمكن أن يشير إلى أي شيء، من تحديث تكنولوجيا المعلومات (مثل الحوسبة السحابية) إلى التحسينات الرقمية، وصولاً إلى ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة. **(wedalirica.com)**

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها:

أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء:

مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل بانسيابية بين الإدارات المختلفة وإحالة دقة البيانات مما يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضآلة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

اختصار الإجراءات الإدارية:

مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت مسيرة إلكترونيا.

الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:

إذا تم اختراق المعلومات بنسخة رقمية، مع ايسار تحريكها وإعادة استخدامها الكترونيا، وتوجه الطاقات البشرية للعامل في أشغال أكثر انتاجية.

زيادة الإنتاج وخفض التكاليف الأداء:

– وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات وإيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية. **(ايمان و شويرفات، 2024، صفحة 436)**

– يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الأداء من خلال تبادل المعلومات بين الإدارات والوحدات بطريقة سلسة، مما يسهل اتخاذ القرارات.

– التقليل من التكاليف ووقت تقديم الخدمات عبر استخدام المنصات الرقمية التي تلغي الحاجة للاستخدام الورقي التقليدي.

– استغلال الإمكانيات البشرية بشكل أفضل من خلال توجيهها نحو خدمة العملاء أو المستخدمين النهائيين.

– المساهمة في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة لتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة.

– تحسين الكفاءة التشغيلية.

– تحقيق أرباح مادية جديدة.

– تقديم خدمات عن بعد للزبائن لتقليل فترات الانتظار داخل المنظمات.

– يقلل التحول الرقمي من الأخطاء البشرية في العمل.

– يدعم التحول نحو اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يعزز فرص الابتكار وإنتاج المعرفة ويعزز التنافسية والعدالة.

– التكيف مع البيئة الخارجية المعقدة وسريعة في عصر التحول الرقمي ويعزز حماية المعلومات وتسهيل الوصول إليها.

– تحقيق الشفافية من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات.

– تطوير أساليب القيادة من خلال اعتماد نماذج جديدة مثل الإدارة عن بعد وتعزيز الهياكل التنظيمية الافتراضية، مما يقلل من عوائق البيروقراطية كما يساهم في الانسجام مع الدول الأخرى لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ويحد من الفساد الإداري من خلال توفير المعلومات على الإنترنت. **(رضا، 2023-2024، الصفحات 124-125)**

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أهمية كبرى في تطوير المؤسسات وتحسين الأداء وتسهيل الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:

1- تحسين تجربة العملاء:

يشير التحول الرقمي إلى تأثير إيجابي ملحوظا على تعزيز العلاقات مع العملاء، حيث تحقق الشركات نجاحًا كبيرًا من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، يلي ذلك تحسين المنتجات والخدمات بطرق تلائم تفضيلات العملاء.

2- تبسيط العمليات:

يوفر التحول الرقمي بيئة تتيح تبادل المعرفة والتعلم المستمر، مما يسهل عملية نقل المعرفة والخبرات، ويمكن الموظفين من الوصول بسهولة وسرعة إلى الموارد والمعلومات، مما يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء. يمكن للمؤسسات أيضا تحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال رصد التغيرات وجمع الملاحظات وتحليل البيانات المتاحة.

3- تطوير نماذج الأعمال:

تفتح التقنيات الرقمية آفاقًا جديدة للأعمال وتطوير نماذج مبتكرة، حيث يمكن للشركات ابتكار منتجات وخدمات جديدة للعملاء، مما يؤدي إلى التحول من نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج مبتكرة باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء وغيرها. **(هاجر و بن جلول، 2023، صفحة 112)**

4- طريقة جديدة للتجارة:

اليوم أصبح العميل هو من يسعى للوصول على الحلول، بينما الشركات التي تلاحق المستخدمين بالإعلانات المباشرة باستمرار لم تعد تحتل مكانة كبيرة في السوق، مما دفعها لإعادة تقييم استراتيجياتها التسويقية. **(كرير، 2024، صفحة 16)**

يعتبر التحول الرقمي ذو أهمية كبيرة للشركات، حيث يمكنها من خلال دمج التقنيات الحديثة تحسين العمليات الداخلية وتقليل تكاليف العمالة، من خلال تخفيض الاعتماد على

المعدات والاعتماد على الحوسبة السحابية، مما يؤدي إلى خفض نفقات الطاقة والموارد البشرية ودعم العملاء.

إن إنجاز الإجراءات باستخدام البرمجيات والتطبيقات والأدوات الرقمية وجمع البيانات، يمكن الشركات من استغلال موظفيها بأفضل صورة، كما يتيح لها إدارة عدد أكبر من المشاريع في أقصر وقت ممكن. **(محمد م.، 2024، صفحة 245)**

الفرع الثالث: أبعاد ونماذج التحول الرقمي

يستوجب الانتقال الرقمي الإلمام بالأبعاد والنماذج التي تضمن فعالية تجسيده ميدانياً، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفرع.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في الركائز الجوهرية التي تضمن شمولية التغيير داخل المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

– شهد التحول الرقمي في الفترة الأخيرة تقدماً ملحوظاً مما أثر على اقتصاديات الدول ومؤسساتها، لذا فإن اختيار الأدوات والأساليب المناسبة يمكن أن يسهم في تحسين أداء المؤسسات بناءً على ذلك، يتجه العالم نحو الانخراط في الثورة الرقمية التي تشمل إنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي.

– إن توظيف التقنيات الحديثة من أجل أن يساهم في توفير الوقت وتقليل التكاليف وتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يعزز إمكانية تتبع المعاملات بشكل أكثر شفافية.

– إن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد رقمنة المؤسسات، بل يتجسد في تطوير أنشطة المؤسسة ضمن بيئة رقمية مناسبة، حيث يتمحور حول ثلاث أبعاد أساسية: **(رانية و بوشامة، 2023)**

1– نموذج العمل:

يعرف نموذج العمل بأنه مجموعة من الآليات التي تسهم في خلق القيمة داخل منظمة معينة ضمن نظام بيئي محدد، ويبدأ ذلك من اقتراح العرض وصولاً إلى تحقيق الربح من

خلال المهارات والموارد المخصصة ومع بروز الاقتصاد الرقمي تواجه المؤسسات تحديات جديدة مثل ظهور المؤسسات الناشئة ذات الطابع الابتكاري، مما يستدعي إعادة تقييم نموذج الأعمال التقليدي وتكييفه ليتماشى مع المتطلبات الحديثة. **(رانية و بوشامة، 2023، الصفحات 423-424)**

2- تجربة الزبون:

تعتبر رقمنة العلاقة مع العملاء تحدياً كبيراً في ظل ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والاستخدامات الجديدة الناتجة عنها، إذ يعتبر إرضاء العملاء محوراً أساسياً. حيث يتيح استغلال منتجات الثورة الرقمية مثل أساليب التواصل الحديثة كرسائل البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية إمكانية التفاعل السريع والاستجابة الفورية على سبيل المثال، أصبح العملاء أكثر اطلاعاً واهتماماً بالتعليقات قبل اتخاذ قرار شراء أي منتج، من خلال التعرف على خصائصه عبر المواقع المخصصة لآراء المستهلكين أو المستخدمين. **(رانية و بوشامة، 2023)**

إن القرب والتخصيص والولاء والرضا من خلال الاستجابة الإيجابية تعتبر الكلمات الرئيسية التي تعكس علاقة العملاء الرقمية، حيث تعد هذه العلاقة أحد الأصول الأساسية التي تسهم في تعزيز سمعة الشركة الإلكترونية.

3- التنظيم الإداري:

أثر التحول الرقمي على الهياكل التنظيمية الداخلية للمؤسسات، الذي يتمثل في الانتقال من هيكل تنظيمي هرمي يتسم بالصرامة في القيادة واتخاذ القرارات، إلى منظمة تتميز بالمرونة والتفاعل من خلال التواصل الفعال والتعلم من خلال تبادل تجارب الآخرين وفي هذا السياق، يتعين على المؤسسات إعادة تقييم هياكلها التنظيمية لتعزيز التواصل الفعال وتحديد المهارات اللازمة والعمل على تطويرها. كما يتعلق الأمر بقدرتها على توجيه وتسهيل أداء العاملين، على عكس السلوكيات التقليدية التي تركز بشكل كبير على التوجيهات الصارمة والهياكل العمودية التي تفتقر إلى التواصل والاستقلالية الممنوحة لفريق العمل. **(رانية و بوشامة، 2023)**

علاوة على ذلك، يتطلب إدخال المرونة في المنظمة القدرة على التكيف من أجل تحقيق قيمة مضافة للعملاء وزيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن التدريب والوعي يعتبران ضروريين لخلق هذه الحالة الذهنية، كما أن تعزيز العمل التعاوني يساهم في تسهيل التبادل والتواصل بين الموظفين. **(رانية و بوشامة، 2023، الصفحات 424-425)**

4- التقنيات:

تسعى المؤسسات بالاستعانة بالتقنيات الحديثة على تقديم منتجات وحلول مبتكرة وفعالة للعملاء وسهلة للاستخدام تحقق لها مزايا تنافسية، فالتكنولوجيا الرقمية أصبحت ضرورة ملحة لمؤسسات اليوم لكي تحقق الميزة التنافسية المرجوة وبهذا يظهر جليا أن توظيف التكنولوجيا سيوفر فرصة للمؤسسات في اكتساب التميز والإبداع من خلال الاستجابة للمتغيرات المتسارعة نحو الريادة والتميز في أعمالها. **(حنطيط، 2024، صفحة 156)**

5- البعد الاستراتيجي:

يشمل التكامل الشامل للتكنولوجيا والممارسات الرقمية عبر مختلف الوظائف الحكومية لتحيق أداء أفضل وتعزيم تقديم الخدمات ومشاركة المواطنين وهو ما ينطوي عليه مواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف التنظيمية الأوسع واعتماد تكنولوجيات مبكرة وإعادة تصور العلميات وتنمية الموارد البشرية المؤهلة في مجال التكنولوجيات الرقمية. **(بوالقمح، 2025، صفحة 101)**

وبناءً على ما سبق، تم تدعيم الدراسة بأبعاد أخرى وهي كالتالي:

1- التغيرات الهيكلية:

هي الآلية التي يتم من خلالها منح هذه الخلية صلاحية اتخاذ القرار وشرعية إجراء التعديلات المطلوبة ورسم السياسات اللازمة للتنفيذ. بمعنى آخر، ينبغي أن تُعزَّز التغيرات الرقمية المرغوبة بتغييرات جوهرية في أساليب ونماذج العمل، على عكس الطرق التقليدية.

2- توليد القيمة:

يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة العملاء من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وابتكار نماذج أعمال جديدة، مما يسهم في خلق قيمة مضافة سواء للمؤسسات أو للمستهلكين أو للمجتمع بشكل عام.

3- القيادة الرقمية:

يمكن القول إن الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية لتحقيق أهداف العمل يتطلب وجود قيادة رقمية فعالة، فبدون هذه القيادة قد تبقى الأدوات والتقنيات محصورة في إطارها، بينما تساهم القيادة الرقمية في توفير الزخم الضروري لتحقيق التحول الحقيقي في الثقافة والعمليات ونماذج الأعمال.

4- التشغيل الوثيق:

هو نهج إداري وتنظيمي يركز على المرونة وسرعة الاستجابة والتحسين المستمر. يُعتبر هذا الأسلوب من أبرز الاستراتيجيات الداعمة لنجاح التحول الرقمي، لا سيما في بيئات تتطلب استجابة سريعة وابتكارًا دائمًا.

5- الاستراتيجيات الرقمية:

تُعد عنصرًا جوهريًا في عملية التحول الرقمي، حيث تمثل الإطار التخطيطي الذي يحدد كيفية استغلال الأدوات والتقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف المؤسسية. يتم ذلك من خلال دمج التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل، وبعبارة أخرى لا يمكن أن يتم التحول الرقمي بشكل فعال دون وجود استراتيجية رقمية واضحة تحدد الرؤية والمسار. **(بودراع، 2025، الصفحات 63-64)**

ثانيًا: نماذج التحول الرقمي

تشير الأبحاث إلى وجود مجموعة متنوعة من النماذج التي تسهم في الانتقال من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الرقمية، ومن بين هذه النماذج يمكن الإشارة إلى:

1- النموذج الفني:

يقوم هذا النموذج بتحويل المنظمة من نمطها التقليدي إلى نمط رقمي من خلال الاعتماد على بحوث العمليات والأساليب الإحصائية وعلوم الحاسوب والبرمجيات وعلم الإدارة، ومع ذلك فإن النقد الموجه إلى هذا النموذج يتمثل في أنه يركز بشكل أساسي على الجوانب التقنية متجاهلًا الجوانب التنظيمية المرتبطة بالسلوك الإنساني، مما يتيح المجال لظهور ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي. **(رضا، 2023-2024)**

2- النموذج السلوكي:

يتعارض هذا النموذج بشكل كامل مع النموذج السابق، حيث يركز على الجوانب السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويهدف هذا النموذج إلى إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية للأفراد بهدف دعم التحول الرقمي وتعزيز مرونته، بالإضافة إلى تقليل ظاهرة المقاومة. **(رضا، 2023-2024)**

يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقميا. **(النجار، 2004، الصفحات 199-200)**

3- النموذج الفني الاجتماعي:

يُعنى هذا النموذج بإيجاد تفاعل وتناغم بين النموذجين السابقين من خلال التركيز على الجوانب السلوكية للأفراد والجوانب التقنية للمنظمة ومحاولة دمجهما معًا، ومع ذلك فإن من الانتقادات الموجهة إليه أنه لا يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية. **(رضا، 2023-2024)**

4- نموذج إدارة الأصول الرقمية:

تعتمد المؤسسة على شركات متخصصة في مجال الرقمنة، حيث تقوم هذه الشركات بإدارة الوصول إلى المعلومات والبيانات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، تقوم هذه الشركات بتخزين وحفظ واسترجاع البيانات عند الطلب بشكل فوري، ومع ذلك يعتبر هذا النظام مكلفًا بالنسبة للمنظمة رغم فعاليته، ومن العيوب المرتبطة به أن الأفراد العاملين في المنظمة لن يكتسبوا

المهارات والقدرات الرقمية اللازمة نظرًا لاعتمادهم الكامل على الشركات الرقمية الأخرى. (رضا، 2023-2024)

5- نموذج التحويل المتكامل:

يعتمد هذا النموذج على تنفيذ تغيير في جميع المستويات التنظيميه بشكل متكامل، ويشمل جميع مكونات المنظمه بدءا من القمة الاستراتيجية وصولا إلى مركز العمليات، كما يتضمن رقمنة المدخلات والمخرجات مما يتيح تحليل عمليات المنظمة ووصفها كلها وإعادة تصميمها واختيار البديل الأنسب لها يتطلب هذا النموذج وجود خبراء متخصصين في إدارة التغيير وفرق عمل مؤهلة بشكل جيد إلا أنه يعد مكلفا. (رضا، 2023-2024، الصفحات 138-139)

الفرع الرابع: مبررات التحول الرقمي (أسباب ودوافع):

يعتبر التحول الرقمي ضرورة ملحة ناتجة عن التطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك بهدف التغلب على أوجه القصور في الإدارة التقليدية. ومن أبرز الأسباب التي تدفع المؤسسات العامة إلى اعتماد هذا التحول ما يلي:

1- زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية:

حيث أن الانخفاض الملحوظ في إيرادات الكثير من الدول ولا سيما الدول النفطية بعد عام 2014 قد جعل من تخفيض النفقات أولوية قصوى، وبالتالي قامت هذه الدول باتخاذ تدابير تهدف إلى تقليل التكاليف وتعزيز كفاءة تنفيذ العمليات الحكومية، حيث وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لتحقيق ذلك. (شاوشي و خلوف ، 2023، صفحة 20)

ولهذا السبب دفع معظم الدول الغنية بالموارد النفطية إلى مواجهة الانخفاض الكبير في إيراداتها من خلال تقليص نفقاتها على الأصول والعمليات الحكومية، وبالتالي تعتبر التدابير المتخذة لتقليل التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بكفاءة من أبرز دوافع عملية التحول. (زيدان، صفحة 05)

2- متطلبات الزبائن (المواطنين):

حيث إن انتشار وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصال بين الشعوب قد أدى إلى زيادة المطالب للحصول على مستوى أعلى من الخدمات الحكومية والمنتجات، كما أتاح ذلك قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لفهم احتياجات المواطنين والعملاء وآرائهم، مما ساهم في تعزيز وتطوير جوانب الرقمنة لديها. **(شاوشي و خلوف ، 2023، صفحة 20)**

3- توجيهات الحكومة:

إن اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي، الذي يتسم بالتوجيه من القمة إلى القاعدة في اتخاذ القرارات، يفرض عليها ضرورة إدراج برامج التحول الرقمي ضمن أولوياتها، وذلك بهدف تعزيز فعالية وسرعة تنفيذ خططها بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية والخطط الوطنية. **(شاوشي و خلوف ، 2023، صفحة 20)**

- حيث اعتمدت الحكومة على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة في اتخاذ القرار، وهذا ما يساعدها على التسريع في وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي. **(زيدان، صفحة 05)**

- وهناك أيضًا حزمة من الدوافع والمبررات التي تفرض ضرورة التوجه نحو التحول الرقمي، من أبرزها ما يلي:

- السيطرة على التعقيدات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم نتيجة تنوع وتعدد حاجيات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية.

- المرونة إذ تعد الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة، حيث تضمن تكييف الأفراد والمجتمعات مع المتغيرات والمتطلبات المتجددة بعيدًا عن التعقيدات والآثار السلبية التي تحدثها التغييرات المفاجئة والسريعة.

- المنافسة الشرسة حيث إن ظهور شركات رقمية بنسبة 100% والتي أثبتت منافسة شرسة تعمل على إقامة تفاعل قوي مع العملاء بفضل استخدامهم للتكنولوجيات الرقمية وتكاليفها

المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية، الأمر الذي شجع العديد من الشركات في التكيف مع الثورة الرقمية. **(أسماء و زيوش ، 2025، صفحة 265)**

– شعور الحكومات بأهمية اقتصاد المعرفة ورقمنة المرافق العمومية وقدرتهم على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وخلق الميزة التنافسية للدول مقارنة بالدول الأخرى.

– اعتبار التحول الرقمي من أهم المقاربات الإدارية الناجحة التي تحقق ثنائية تحسين جودة الخدمات العمومية وترشيد الإنفاق العمومي.

– تغير متطلبات العملاء والمواطنين وتوجههم أكثر نحو تسريع وقت الاستفادة من الخدمات مع التغير المستمر في تقنيات وجودة الاستفادة منها.

– القيمة المضافة الكبيرة جدًا التي تخلقها الصناعات القائمة على التقنية والابتكار في الاقتصاد، جعل الدول تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتسريع معدلات النمو الاقتصادي. **(بوعقلي، 2023، الصفحات 93-94)**

– تتجاوز الرقمنة الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقًا للدراسة التي أجريت بالتعاون بين شركتي **Cap Gemini Consulting Mit** فإن المؤسسات تواجه حاليا ثلاث ضغوط تدفعها نحو الانخراط في عملية التحول الرقمي ضغوط من عملاء الشركة، ضغوط من المنافسين، وضغوط الموظفين. **(هناء و خلوفي ، 2022، صفحة 282)**

المبحث الثاني: الرقمنة كمدخل نحو تحسين جودة الخدمات العمومية

تُعدّ الرقمنة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة في سعيها للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، حيث لم يعد الهدف مجرد إدخال التقنية، بل جعلها وسيلة فعّالة لتحقيق جودة الخدمات وتلبية تطلعات المواطنين بكفاءة وشفافية ولتسليط الضوء على هذا الدور الجوهري، سنقوم من خلال هذا المبحث بدراسة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة المرفق العام، بدايةً بالمطلب الأول الذي سنتناول فيه آثار **الرقمنة بالنسبة للدولة** كفرع أول، **وبالنسبة للمنتفعين** كفرع ثانٍ، أما المطلب الثاني فخُصّص لدراسة **المعوقات** كفرع أول، **والحلول والآفاق** كفرع ثانٍ.

المطلب الأول: آثار الرقمنة

تتجلى آثار الرقمنة في إحداث تحول جذري في الإدارة العمومية لتحقيق المبادئ التي تسعى إليها، وهذا ما سنتطرق إليه:

الفرع الأول: آثار الرقمنة بالنسبة للدولة (الإدارة)

أولاً: تحقيق مبدأ الشفافية

يُعد مبدأ الشفافية من المبادئ التي تتطور خاصةً في التقدم الإداري الذي يشهده العالم، فتتوجه الإدارة إلى رقمنة العلاقة بينها وبين المواطن لما تقدمه من إيجابية في التعاملات والكفاءة وتقديم الخدمات، وشفافية ووضوح المسؤوليات الإدارية من خلال جودة الخدمات المقدمة للجمهور لتحسين الشفافية وتعزيز الثقة وزيادة الكفاءة وتلبية حاجيات المواطنين، وتتحول العلاقة بين الإدارة والمواطن على علاقة شفافة بدلاً من السرية. **(عابد و حبشي، 2025، صفحة 487)**

إذ إن الخدمة الإلكترونية تؤدي إلى التغلب على مشكلة الرشوة والوساطة ومختلف المظاهر الإدارية السلبية، بحيث سيعلّق المواطن آمالاً كبيرة على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساواة بصورة عملية، وذلك بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد، فتطبيق الخدمة الإلكترونية

يجعل المتعاملين مع المرافق العامة متساويين، الأمر الذي من شأنه تحقيق المزيد من الشفافية والنزاهة في المعاملات الإدارية. **(بونعاس، 2023، صفحة 472)**

تتبع العمليات والمعاملات رقمياً مما يصعّب التلاعب في الملفات، وتوثيق كل الخطوات إلكترونياً بشكل يسهل مراجعته ومراقبته، بالإضافة إلى تمكين المواطنين من المراقبة عبر تتبع ملفاتهم بأنفسهم. **(خلوفي، 2021، صفحة 111)**

ثانياً: تبسيط الإجراءات

لا يتصور تحقيق العمل القانوني والمادي للمرافق العامة دون وجود موظفين عموميين اللبنة الأولى في بناء الجهاز الإداري للدولة، والعمل الإداري الذي يقوم به موظف المرافق العامة بحكم وظائفهم له غايتان هما الكفاءة الإدارية والمشروعية، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، وهذا ما يؤدي إلى إنجاح الإدارة في إشباع حاجيات المواطنين وتوفير الخدمات الأساسية لهم، وهو ما تسعى الإدارة الرقمية لتحقيقه. **(عابد و حبشي، 2025، صفحة 487)**

ولطالما شكّلت التعقيدات الإدارية مصدر تذمر المواطنين في الجزائر، خصوصاً ما يتعلق بتعدد الوثائق المطلوبة وتكرار الخطوات وطول مدة معالجة الملفات، غير أنه بعد اعتماد التحول الرقمي يتم تبسيط الإجراءات الإدارية عبر بوابات إلكترونية موحدة تتيح ملء الاستمارات عن بعد، وتحميل الوثائق المطلوبة إلكترونياً، وتتبع حالة الطلب دون التنقل إلى المرفق، الأمر الذي يساهم في تقليص الضغط على الموظفين وتحقيق رضا المواطن.**(مصطفى، 2018، صفحة 243)**

ثالثاً: تقليل الزمن والتكلفة

من أبرز مميزات الرقمنة هي قدرتها على تقليل الزمن والتكلفة المرتبطة بتقديم الخدمات العامة، ففي الأنظمة التقليدية قد يتطلب تقديم الخدمة الانتقال إلى مكاتب أو إجراء معاملات ورقية تتطلب وقتاً طويلاً، في حين أن التحول إلى الأنظمة الرقمية يتيح للمواطنين إجراء معاملاتهم عن بعد، مما يوفر وقتهم ويقلل من تكلفة الإجراءات فاعتماد المؤسسات على

الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة، والابتعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري. **(بوعمامة و رقاد، 2019، صفحة 49)**

وبالرغم من أن الإدارة الإلكترونية في بادئ الأمر تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة لتسريع عملية التحول، إلا أن اعتماد نموذج العمل الإلكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لا يتطلب العمل الإداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة. **(عشور، 2021، صفحة 283)**

رابعاً: الرقابة الإلكترونية وتحسين الأطر القانونية

الرقمنة تسهم في تطوير أدوات جديدة للرقابة القانونية على الأداء الحكومي، مثل منصات الشكاوى الإلكترونية والتي تسهل على المواطنين تقديم تظلمات وتتبع الإجراءات القضائية. هذه الأدوات تساهم في تسريع استجابة المؤسسات الحكومية وزيادة موثوقيتها أمام المواطنين، كما أن وجود سجل إلكتروني موثوق يعزز قدرة القضاء والهيئات الرقابية على التحقيق في أي شكوى أو مخالفة قانونية. **(عيسى ل.، 2020، صفحة 46)**

خامساً: تحقيق مبدأ حياد الإدارة

رقمنة العلاقة بين الإدارة والمواطن تساهم بشكل كبير في تحقيق هذا المبدأ، أو بهذه الوسيلة الإلكترونية، تساعد الإدارة على تقديم الخدمة العمومية لمنتفعيها دون انحياز إلى جهة معينة أو شخص معين، وبذلك تمنع المحاباة في المعاملات، لأن الإدارة الإلكترونية تتم وفق تعليمات مسبقة محددة إلكترونياً لا يمكن العبث بها من قبل أي كان، وهذا ما يجعل مبدأ الحياد، وهو أساس تطبيق الشفافية بشكل كبير وإيجابي وأساساً للعمل الإداري وهذا ما يؤدي كذلك إلى ضبط جودة العمل الحكومي وتحسين الخدمات للمواطنين. **(عابد و حبشي، 2025، صفحة 487)**

الفرع الثاني: آثار الرقمنة بالنسبة للمنتفعين (المواطنين)

لقد أحدثت الرقمنة نقلة نوعية في علاقة المواطن بالإدارة حيث منحته آليات للحصول على حقوقه بكرامة وهذا ما سنتناوله في هذا الفرع:

أولاً: السرعة في تقديم الخدمة العمومية

إن الاعتماد على الخدمة الرقمية يساهم في تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين بحيث يتم في أقل وقت ممكن وهذا ما يجعل المواطن لا يظل واقفاً طويلاً أمام الطوابير، إذ يكفي فتح جهاز إلكتروني وهو جالس طالب خدمة معينة أو الاستعلام على خدمة معينة فمع تطبيق الرقمنة تسهل متابعة وإدارة النظام كأنه وحدة مركزية مما يحقق مركزية السرعة في الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على معلومات دقيقة ويخلق علاقة رقمية فعالة بين الإدارة والمواطن ورفع مستوى الأداء وخلق الفعالية في الإدارة وترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.**(عابد و حبشي، 2025، صفحة 488)**

ثانياً: توفر الرقمنة على الفرد عناء التنقل والبحث عن المعلومة، حيث تقدم له الخدمات وهو في منزله أو أينما كان وبدون وسيط.

ثالثاً: اختصار وقت تنفيذ إجراء المعاملات الإدارية دون أن يضطر المواطنين إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاته مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. **(بوعمامة و رقاد، 2019، صفحة 41)**

رابعاً: تفعيل مبدأ مساواة الأفراد في الخدمة العمومية **و**يقصد به أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة دون تمييز بينهما، ومعنى ذلك أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته وتحمل نفقات الانتفاع بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع. **(كليبي، 2021، صفحة 480)**

المطلب الثاني: معوقات وحلول النهوض بالرقمنة في الجزائر

رغم الأهمية الكبيرة التي تمتاز بها الرقمنة في الجزائر، إلا أنها تواجه العديد من العراقيل وهذا ما يستدعي البحث عن الحلول الحقيقية لتجاوز هذه المعوقات وبهذا الصدد سنحاول **دراسة المعوقات والعراقيل** في الفرع الأول، **والحلول** كفرع ثانٍ.

الفرع الأول: معوقات الرقمنة

تواجه الرقمنة في الوقت الحالي عدة صعوبات، منها البشرية والمالية والتقنية والسياسية والإدارية والقانونية، والتي سنتناولها فيما يلي:

أولاً: المعوقات البشرية

تواجه الرقمنة في الوقت الحالي عدة صعوبات منها البشرية والمالية والتقنية والسياسية والإدارية والقانونية التي سنتناولها فيما يلي:

– القصور الكبير لدى الكثير من الأساتذة والطلبة وجميع الفاعلين في المؤسسات الجامعية في تحديد مفهوم مصطلح الرقمنة، حيث أن معظمهم يرون أن الرقمنة هي عملية تحويل الأوعية من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الإلكتروني. **(عايدي، 2022، صفحة 565)**

– غياب شراكات فعالة بين الجامعات والإدارات العمومية لتكوين الطرفين لتكوين طارفين جاهزين للتحول الرقمي. **(مطر، 2008، صفحة 52)**

– نقص الكفاءات البشرية المدربة وذات المهارات الكافية القادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يوجد قصور في عملية الاتصال بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية. **(بلقاضي، 2024، صفحة 696)**

– الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب لدى الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة. **(سليمان، 2021، صفحة 563)**

– انعدام الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

– الفقر وانخفاض نصيب الفرد من الدخل في صعوبات التواصل من خلال شبكات الإدارة الإلكترونية. **(علي و بن نعيجة، 2025، صفحة 781)**

– تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه إلى (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، ما أدى إلى زيادة حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية. **(علي و بن نعيجة، 2025، صفحة 781)**

– عدم استعداد بعض الأساتذة وعدم اندفاعهم نحو استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر.

ثانياً: المعوقات المالية والتقنية وهي كالتالي:

– تشمل التكاليف الخاصة بتوفير التقنية والتجهيزات الآلية.

– قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

– ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية. **(بوب و بودبزة ، 2019، صفحة 50)**

– التكاليف المالية الكبيرة خاصة في بداية كل برنامج. **(بورزق، 2023، صفحة 19)**

– إمكانية تعرض المعلومات الخاصة بالمستخدمين إلى القرصنة. **(معمر، 2023، صفحة 19)**

– تكاليف صيانة الأجهزة وتجديدها الدوري ونقص التقنيين والأخصائيين في المجال.

– ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، فهي تحتاج إلى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك. **(قمار، 2023، صفحة 149)**

– يشير الباحثون إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذلك لابد من أن يُدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً بما يؤمن له فرصة الاستمرار والتطور **(عبد اللاوي، 2017، صفحة 72)**.

ثالثاً: المعوقات السياسية والإدارية تتمثل في:

– عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب التشريعات القانونية التي تُحرّم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. **(حسين ، 2011، صفحة 165)**

– عدم وجود استراتيجية واضحة ذات مجال زمني محدد لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية في جميع المجالات. **(معمر، 2023، صفحة 18)**

– غياب الإرادة السياسية الحقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كل الإدارات والمرافق العمومية بشكل متزامن وتدريجي للوصول إلى مرحلة الشباك الوحيد فالحكومة الإلكترونية، ومن ثم الاتجاه نحو الحكومة الذكية.

– إضافة إلى ذلك عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية، قلة عدد الكوادر العاملة في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع، كذلك ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الإلكترونية وتطوير الإداري وتغيير السياسة مما يؤدي إلى ضعف الإنجازات وتعثر التقدم نحو الكفاءات المرجوة في تطبيق هذه الإدارة. **(عياش و أوكيل، 2020، صفحة 267)**

– قلة الاهتمام من قبل القيادة السياسية والمسؤولين القائمين على هذا القطاع في النهوض بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة الحكومة الإلكترونية، أي عدم وجود استقرار سياسي الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي برنامج داخل أي دولة كانت. **(عياش و أوكيل، 2020، صفحة 268)**

رابعاً: المعوقات القانونية وهي كالتالي:

– غياب التشريعات القانونية ووجود ثغرات تحول دون وجود بيئة عمل إلكترونية محمية ويحفظ حق المتعاملين في الخصوصية وسرية التعاملات الإلكترونية. **(مصطفى، 2018، صفحة 238)**

– عدم وجود قوانين وتنظيمات خاصة بالمعاملات الإلكترونية. **(بورزق، 2023، صفحة 988)**

– عدم وجود قوانين خاصة للتعامل مع جرائم الحاسوب والاختراقات الأمنية.

الفرع الثاني: حلول وآفاق للنهوض بالرقمنة في الجزائر

وبناء على ما تم تشخيصه من عوائق نضع هنا مجموعة من الحلول والآفاق للنهوض بالرقمنة وهي كالتالي:

أولاً: ظهور مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات.

يعد تطوير قطاع الاتصالات والقطاع الرقمي من الأولويات التي حددتها الجزائر لنفسها منذ سنة 2000، أدى الانفتاح على المنافسة في سوق الاتصالات بعد نشر القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات إلى تغير جذري في نهج السلطات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومكنت من تحقيق نتائج ملحوظة لا سيما في سوق تكنولوجيا الهاتف المحمول الذي أدخل تكنولوجيا الجيل الثاني سنة 2001 والجيل الثالث سنة 2013 والجيل الرابع سنة 2016 **(دندن، 2023، صفحة 66)** ، بهدف إدخال مزيد من التحسينات على هذا السوق أدخل القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية.**(دندن، 2023، صفحة 67)**

ثانياً: تطوير وتأهيل آليات البنية التحتية الرقمية.

يمثل تطوير وتأهيل البنية التحتية للإدارة العمومية أهم الركائز الأساسية لتطوير الإدارات والمؤسسات، ويسعى قطاع التعليم العالي والخدمات على حد سواء، فهما وجهان لعملة واحدة إلى الرقي بهذا القطاع ولهذا وجب تطوير البنية التحتية الرقمية عن طريق تحديث شبكات الحواسيب وتوفير الصيانة لهذه الأجهزة في حال العطب، كما يجب توفير شبكة الإنترنت عالية التدفق بجميع الجامعات والإقامات. **(صادقي، 2020-2021، صفحة 112)**

ثالثا: استراتيجية الخبرة في إدارة الأمن المعلوماتي.

تحرص هذه الاستراتيجية للمحافظة على المعلومات في كل المؤسسات، فعليه إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية تعد من إحدى الآليات المهمة التي ستمكن من تحسين وإرساء علاقات متميزة ما بين الإدارة والمواطن مع ضمان الأمن المعلوماتي والأنظمة الرقمية من

عمليات القرصنة والتعامل الإلكتروني يضمن الشفافية الإدارية ويمهد الطريق لديمقراطية الإدارة، فمن حق المواطن الاطلاع عن الوثائق وذلك يتم إصلاح الإدارة وتنميتها وتطويرها وتأهيلها بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية. **(الهاجري، 2015، صفحة 39)**

رابعا: استراتيجية الرقمنة من أجل تحقيق الإجراءات الإدارية.

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن المحاور التي باشرت فيها الدولة الجزائرية بشكل ملموس وفق قرارات، ولتحسين الخدمات وتحقيق الإجراءات الإدارية اتخذت السلطات العمومية مجموعة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل أمور المواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقريب الإدارة من المواطن، لذلك تم تبني عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي وهي ديناميكية تتم مسايرتها بداية من رقمنة سجلات الحالة المدنية وتغيير العلاقات بين الجماعات المحلية والمواطن والحد من أزمة الثقة بينهما من خلال تخفيف الإجراءات وانسجامها ومتابعة الطعون وشكاوي المواطنين **(قريشي و موسى، 2011، صفحة 87).**

خامسا: استراتيجية تبني التكنولوجيا الرقمية.

التوسع في انتشار واستخدام الانترنت عن طريق توصيل الخدمات إلى كافة المناطق داخل الدولة والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها بالإضافة إلى تقليص تكلفة الاتصال حتى تصبح متاحة للجميع. **(سناء محمد، 2022، صفحة 63)**

سادسا: وضع مجموعة من السياسات المعلنة التي ترسم بموجبها الإطار الوطني العام لعملية التحول الرقمي مع توضيح الرؤية والمبادئ التي تستند عليها السياسة والأهداف المراد تحقيقها والعوائد منها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراقبتها. **(سناء محمد، 2022، صفحة 64)**

سابعا: التركيز على المواطن والمؤسسات سعيا إلى تحقيق المنافع لكليهما في المبادرات الرقمية. **(بوالقمح، 2025، صفحة 107)**

خلاصة الفصل الأول

توصّلت الدراسة من خلال هذا الفصل إلى أن الرقمنة تمثّل ضرورة حتمية وفرضية أساسية لتطوير المرفق العام، حيث لم تعد مجرد خيار تقني بل استراتيجية متكاملة تهدف إلى الانتقال من النمط البيروقراطي التقليدي إلى إدارة رقمية مرنة تتسم بالسرعة والشفافية. وقد تبيّن أن تكريس التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في الرفع من جودة الخدمة العمومية وتحسين مستوى معيشة المواطن من خلال تذليل العقبات الإدارية، شريطة توفر بيئة قانونية وبنية تحتية قوية، بالإضافة إلى تأهيل العنصر البشري لمواكبة هذه التطورات، وهو ما يجعل من الرقمنة الركيزة الأساسية لبناء إدارة حديثة قادرة على تلبية التطلعات الراهنة وتحقيق النجاعة المطلوبة في أداء المرافق العامة.

الفصل الثاني: دور القمنة في تطوير الخدمات العمومية في الجزائر

لا يختلف إثنان ان الرقمنة في هذا الزمن أضحت وسيلة نحقق بها جودة الحياة العامة، خاصة عبر تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وتسريع المعاملات، وتعزيز الشفافية، مما يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين وتقليل التكاليف والإجراءات البيروقراطية تساهم التقنيات الرقمية في تقديم خدمات أسرع وأكثر سهولة، وتسهل الوصول إلى المعلومات، وتدعم الابتكار في مختلف القطاعات، خاصة الخدمات العمومية نتصدى من خلال هذا الفصل إلى سبل وإجراءات تطوير الخدمة العمومية الرقمية في الجزائر **(المبحث الأول)** ثم بيان أثر الرقمنة في تجويد الخدمات العام **(المبحث الثاني)**.

المبحث الأول: طرق وإجراءات تطوير الخدمة العمومية في الجزائر

تطوير الخدمة العمومية في الجزائر يرتكز على إطار قانوني وتنظيمي يهدف إلى تحسين الأداء وضمان جودة الخدمات. ولم يعد هذا التطوير يقتصر على النصوص فقط، بل أصبح مرتبطًا بإدماج الرقمنة كوسيلة أساسية لعصرنة الإدارة وتبسيط الإجراءات. نتصدى من خلال هذا المبحث الإطار القانوني والتنظيمي لتطوير الخدمة العمومية **(المطلب الأول)** ثم بيان آليات تحديث الخدمة العمومية عبر الرقمنة **(المطلب الثاني)**.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لتطوير الخدمة العمومية

يرتكز تطوير الخدمة العمومية في الجزائر على منظومة قانونية وتنظيمية تضبط عمل الإدارة وتحدد أسس تحسين أدائها، بهدف ضمان فعالية المرفق العام وجودة الخدمات المقدمة للمواطن. ويجُسّد هذا الإطار من خلال نصوص قانونية وهيئات إدارية تتولى تنفيذ السياسات الإصلاحية ومتابعتها.

وعليه سنتطرق في هذا المطلب الإطار القانوني لتطوير الخدمة العمومية في الجزائر **(الفرع الأول)** وكذا البنى والتنظيمات الإدارية المكلفة بتطوير الخدمة العمومية **(الفرع الثاني)**.

الفرع الأول: الاساس القانوني لتطوير الخدمة العمومية في الجزائر

لم يتضمن التشريع الصادر عن البرلمان نصًا صريحًا ومباشرًا يقرّ الحق في الخدمة العمومية، غير أن الدستور حدد نطاق اختصاص السلطة التشريعية، حيث أناط بها سنّ القوانين العضوية والقوانين العادية، وذلك بموجب المادتين 140 و141، اللتين بينّتا أهم المجالات التي يمكن للبرلمان أن يتدخل فيها بالتنظيم والتشريع.

اولا–الحق في الخدمة العمومية في مجال القانون العضوي :

نصت المادة 141 من التعديل الدستور 2016 **(القانون رقم 16–101 المتضمن التعديل الدستوري للجمهورية الجزائرية، 2016)** إضافة إلى المجالات المخصصة للقوانين تنظيم السلطات العمومية ، وعملها. العضوية بموجب الدستور، يشرع البرلمان بقوانين عضوية في المجالات الآتية:

– نظام الانتخابات القانون المتعلق بالأحزاب السياسية القانون المتعلق بالإعلام القانون الأسامي للقضاء ،والتنظيم القضائي القانون المتعلق بقوانين المالية تتم المصادقة على القانون العضوي بالأغلبية المطلقة للنواب، ولأعضاء مجلس الأمة.

– يخضع القانون العضوي المراقبة مطابقة النص مع الدستور من طرف المجلس الدستوري قبل صدوره.

– ومن خلال هذه المادة نستنتج أن معظم المجالات الواردة في هذه المادة لها علاقة مباشرة بالخدمة العمومية، فالسلطات العمومية تتولى تقديم خدمات مختلفة سواء تعلق الأمر بخدمات التشريع من طرف البرلمان أو من طرف رئيس الجمهورية عن طريق أوامر من خلال نص المادة 142 من الدستور أو تعلقت بالخدمات التي تقدمها السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الجمهورية والحكومة في مجال التنظيم عن طريق المراسيم الرئاسية أو التنفيذية من أجل تطبيق القوانين أو تنظيم المصالح والمرافق العمومية لمختلف الوزارات **(لعجال و بومدين ، صفحة 64)**

– فالسلطات العمومية في الدولة تهدف أساسا إلى تقديم الخدمة العمومية والمصلحة العامة للأفراد.

– فالسلطة التشريعية تسن قوانين من أجل احترام الحق في الخدمة العمومية والسهر على إنشاء قواعد قانونية لتنظيم المجتمع، فالبرلمان باستخدام صلاحيته الأصيلة والمتمثلة في سن قوانين فهو بذلك يسن قوانين لتحسين الخدمة العمومية وترقيتها وكذا تحديث الإدارة الجزائرية.

– أما السلطة التنفيذية فتنفذ وتطبق القوانين من أجل الحفاظ على النظام العام والأمن والسكينة العامة والتي تعد من أهم مواضيع الخدمة العمومية.

– كما أن السلطة القضائية تفصل في النزاعات الخاصة بالأفراد، وهذا كله من خلال مرفق العدالة وما يقدمه من خدمات عمومية للأفراد. والخدمات العمومية المقدمة من السلطات العمومية تدعم البرنامج الحكومي خاصة إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن، حيث أن الإدارة سواء كانت مركزية أو محلية . كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن، حيث أن الإدارة سواء كانت مركزية أو محلية فهي تلتزم بانجاز مشروعات تمثل متطلبات المواطنين فوزارة الصحة مثلا تشرف على كل المرافق الصحية من مستشفيات ومراكز طبية، ووزارة التعليم تشرف على كل المرافق العمومية التي تقدم خدمات التعليم، أو من أجل المحافظة على النظام العام والسكينة العامة والصحة العامة، وهو ما يعرف بلوائح الضبط والبوليس. **(لعجال و بومدين ، صفحة 65)**

– ومن خلال نص المادة 141 من التعديل الدستوري 2016 والتي منحت للبرلمان حق التشريع بقوانين عضوية في مجال القانون المتعلق بالأحزاب السياسية، فهي بذلك تحقق خدمة عمومية. وذلك من خلال دور الحزب والذي يعمل على تجسيد مطالب وطموحات الشرائح الاجتماعية المختلفة، وتحويل تلك المطالب والطموحات إلى برامج سياسية وخطط اقتصادية واجتماعية قابلة للانجاز، وهو ما يحقق خدمة عمومية للمجتمع كما أن اختصاص البرلمان بسن القانون المتعلق بالإعلام يهدف أساسا لوضع قواعد قانونية تنظم مجالات الإعلام بالشكل الذي يؤدي إلى ضمان الخدمة العمومية في أرقى صورها .

– فعلى سبيل المثال هناك خدمة الاتصال السمعي البصري والتي توفر للمواطنين خدمات اجتماعية متنوعة وبهذا فمختلف التشريعات الصادرة عن البرلمان والتي تكون في شكل قوانين

عضوية تهدف إلى حماية وضمان وترقية الخدمة العمومية للمواطن، وذلك من خلال المواد الموجودة في هذه القوانين والتي تحرص دائما على تحقيق الخدمات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فالقوانين العضوية المنصوص عليها في المادة 141 من التعديل الدستوري لعام 2016 كلها جاءت من أجل تحقيق الصالح العام وتوفير الخدمات وترقية وتحديث الإدارة الجزائرية، خاصة وأن القوانين العضوية تتعلق بمجالات حيوية لا يمكن للدستور أن يسعها كلها، بالإضافة إلى أنها ذات أهمية بالغة ومكانة مهمة في الهرم القانوني.

ثانيا: الحق في الخدمة العمومية في مجال القانون العادي:

نصت المادة 140 من التعديل الدستوري 2016 على اختصاصات البرلمان في مجالات القانون العادي ، ومن هذه المجالات تلك المتعلقة بالحق في الخدمة الوطنية والمتمثلة في: – حقوق الأشخاص وواجباتهم الأساسية.

– التقسيم الإقليمي للبلاد.

– القواعد العامة المتعلقة بالتعليم، والبحث العلمي. **(القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999)**

– القواعد العامة المتعلقة بالصحة العمومية والسكان.

– القواعد العامة المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي، وممارسة الحق النقابي.

– الحق في الحصول على الماء والتطهير لتلبية الحاجات الأساسية للسكان في ظل احترام التوازن الاجتماعي والقواعد التي يحددها هذا القانون في مجال الخدمات العمومية للماء والتطهير

– الحق في استعمال الموارد المائية لكل شخص طبيعي أو معنوي يخضع للقانون العام أو القانون الخاص في حدود المنفعة العامة وباحترام الواجبات التي يحددها هذا القانون والنصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه.

– تخطيط عمليات تهيئة الري لحشد الموارد المائية وتوزيعا في إطار الأحواض الهيدروغرافية أو الأنظمة المائية الكبرى التي تكون وحدات هيدروغرافية طبيعية مع احترام دورة المياه وبالتنسيق مع توجيهات وآليات تهيئة الإقليم وحماية البيئة.

ونصت المادة 137 من نفس القانون على أنه تعد تسعيرة خدمات الماء **(المادة 100 من القانون رقم 05-12 المتعلق بالمياه، الصادرة بتاريخ 4 سبتمبر 2005)** حسب المنطقة التسعيرية وفق الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب مرسوم، كما يمكن مراجعة أسعار خدمات الماء إذا اقتضى تطور الظروف الاقتصادية العامة ذلك، وهو ما نصت عليه المادة 142 وبذلك فلقد نصت القوانين العضوية على توفير مجموعة من الخدمات العمومية للمواطن وسعت إلى ترقيتها وحمايتها من خلال نصوصها، فالخدمة العمومية قطاع يقدم عملا جماعيا لجميع أفراد المجتمع، وتقوم أساسا على مبادئ المساواة الاستمرارية والاندماج في النشاطات التي تدخل ضمن التبادلات الاجتماعية وتظهر أهميتها من خلال التطبيقات والخدمات المقدمة من طرفها.

الفرع الثاني: البنى والتنظيمات الإدارية المكلفة بتطوير الخدمة العمومية

يُعدّ تطوير الخدمة العمومية في الجزائر عملية مؤسساتية معقدة تقوم على تعدد الفاعلين وتداخل الاختصاصات بين مختلف المستويات الإدارية. فالإصلاح الإداري لا يمكن أن ينجح إلا بوجود جهاز إداري متكامل، تتوزع فيه المسؤوليات بين الإدارة المركزية، والقطاعات الوزارية، والجماعات المحلية، إلى جانب هيئات رقابية تضمن حسن التطبيق وتقييم الأداء. **(بوضياف، 2019، صفحة 110)**

أولًا: الإدارة المركزية ودورها في وضع السياسات العامة:

تتولى الإدارة المركزية الوظيفة التوجيهية والتأطيرية في مجال تطوير الخدمة العمومية، حيث تقوم بوضع الاستراتيجيات العامة وتحديد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل ضمنه الإدارات العمومية.

وتُعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الجهاز المحوري في هذا المجال، إذ تضطلع بعدة مهام أساسية، أهمها:

- إعداد مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية.
- السهر على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين العموميين.
- اقتراح إصلاحات تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية وفعالية الإدارة.

– متابعة مدى التزام الإدارات بمبادئ المساواة والشفافية والاستمرارية. **(محيو، 2016، صفحة 90)**

– كما تلعب الأمانة العامة للحكومة دورًا مكملًا يتمثل في ضبط الصياغة القانونية للنصوص التنظيمية وضمان انسجامها مع المنظومة التشريعية الوطنية، بما يمنع التناقض بين مختلف القوانين.

وبذلك، فإن الإدارة المركزية تمثل المستوى الاستراتيجي الذي يرسم توجهات الإصلاح الإداري ويحدد أولوياته.

ثانيًا: الوزارات والقطاعات الوزارية كأداة تنفيذية:

تُعد الوزارات الحلقة التنفيذية الأساسية لسياسات تطوير الخدمة العمومية، حيث تتولى كل وزارة مسؤولية تحسين الخدمات داخل قطاعها.

فمثلًا:

– وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتكفل بتسيير خدمات الحالة المدنية والإدارة الإقليمية.

– وزارة الصحة تشرف على الخدمات الصحية والاستشفائية.

– وزارة التربية الوطنية تدير الخدمات التعليمية والإدارية المرتبطة بها.

– وزارة العدل تقدم خدمات قضائية وإدارية تمس حقوق المواطنين. **(الطماوي، 2018، صفحة 142)**

–وتقوم هذه الوزارات بتجسيد الإصلاحات من خلال تحديث هياكلها، تبسيط الإجراءات، وإدخال الوسائل الرقمية في تسيير الخدمات.

ثالثًا: الجماعات المحلية (البلديات والولايات):

تُعتبر الجماعات المحلية المستوى الأقرب للمواطن، إذ تمثل الواجهة المباشرة للإدارة العمومية وتكتسي دورًا محوريًا في تجسيد مبدأ تقريب الإدارة من المواطن فالبلديات تتكفل أساسًا بـ:

– استخراج وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد، الزواج، الوفاة).

– منح الرخص الإدارية المختلفة.

– تسيير بعض المرافق المحلية والخدمات اليومية.

أما الولايات فتقوم بـ:

- التنسيق بين البلديات.
- الإشراف على تنفيذ السياسات العمومية على المستوى المحلي.
- متابعة مشاريع التنمية المحلية. **(القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية)**

وقد أصبح تحسين أداء الجماعات المحلية من أولويات الإصلاح الإداري، خاصة مع التوجه نحو الرقمنة لتقليل الاحتكاك المباشر وتبسيط الإجراءات.

رابعًا: الهيئات الرقابية ودورها في تحسين الخدمة العمومية:

إلى جانب الهياكل التنفيذية، توجد هيئات رقابية تلعب دورًا أساسيًا في ضمان حسن سير المرافق العمومية، ومن أبرزها:

مجلس المحاسبة: يراقب تسيير الأموال العمومية ويقيم مدى نجاعة النفقات العامة.

المفتشيات العامة للوزارات: تقوم بعمليات التفتيش الداخلي على المصالح الإدارية.

الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: تعمل على تعزيز الشفافية والنزاهة في تسيير الشأن العام. **(القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته)**

وتساهم هذه الهيئات في كشف الاختلالات الإدارية، وتحسين الأداء، وضمان احترام القوانين المنظمة للخدمة العمومية.

يتضح أن تطوير الخدمة العمومية في الجزائر يقوم على منظومة مؤسساتية متكاملة، تتكامل فيها أدوار الإدارة المركزية، والقطاعات الوزارية، والجماعات المحلية، والهيئات الرقابية. ويهدف هذا التكامل إلى ضمان فعالية الإصلاح الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية، غير أن تحقيق هذه الأهداف يبقى مرتبطًا بمدى التنسيق بين هذه الهياكل وقدرتها على مواكبة التحول الرقمي.

المطلب الثاني: آليات تحديث الخدمة العمومية عن طريق الرقمنة

يعُد تحديث الخدمة العمومية عبر الرقمنة أحد أهم تجليات عصرنة الإدارة في الجزائر، حيث يهدف إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب رقمية أكثر فعالية وسرعة ويقوم هذا التحديث على مجموعة من الآليات التقنية والتنظيمية التي تسمح بتبسيط الإجراءات وتحسين طرق تقديم الخدمة. حيث سنتناول في هذا المطلب الآليات التقنية والتحول نحو الإدارة الإلكترونية **(الفرع الأول)**، و كذا تخفيف الإجراءات الإدارية وتطوير طرق الإدارة **(الفرع الثاني)**.

الفرع الأول: الآليات التقنية والتحول نحو الإدارة الإلكترونية

يمثل التحول نحو الإدارة الإلكترونية أحد أهم محاور تحديث الخدمة العمومية في الجزائر، إذ يقوم على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير المرافق العامة، بهدف الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى إدارة رقمية تعتمد على المعالجة الإلكترونية للمعطيات والخدمات. ويهدف هذا التحول إلى تحسين جودة الخدمة العمومية من حيث السرعة، الدقة، الشفافية وتقليل التكاليف الإدارية، إلى جانب تقريب الإدارة من المواطن ويستند هذا التحول إلى مجموعة من الآليات التقنية المتكاملة التي تشكل البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية، ويمكن إبرازها فيما يلي:

أولاً: رقمنة الوثائق والإجراءات الإدارية:

تقوم الرقمنة على تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق رقمية قابلة للحفظ والمعالجة والتبادل الإلكتروني، مما يسمح بتقليص حجم الأرشيف الورقي وتسهيل الولوج إلى المعلومات بسرعة ودقة. كما تشمل رقمنة الإجراءات الإدارية تحويل مختلف الخدمات إلى صيغ إلكترونية مثل الطلبات، الملفات، والمتابعات الإدارية، وهو ما يقلل من الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة ويحد من البيروقراطية. **(لحرش و أحمد، 2019، الصفحات 32-35)**

ثانيًا: إنشاء قواعد البيانات وتبادل المعلومات:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على إنشاء قواعد بيانات وطنية أو قطاعية تسمح بتجميع المعطيات وتبادلها بين الإدارات المختلفة، مما يضمن دقة المعلومات ويقلل من تكرار الوثائق المطلوبة من المواطن. كما يساهم هذا النظام في تسريع معالجة الملفات واتخاذ القرار الإداري بشكل أكثر فعالية. **(بوذراع و سيدي عيسى، 2022، صفحة 41)**

ثالثاً: تطوير المنصات الرقمية للخدمات العمومية:

أصبح إنشاء المنصات الرقمية أحد أهم أدوات التحول الإلكتروني، حيث تمكّن المواطن من إنجاز معاملاته عن بعد مثل استخراج الوثائق، التسجيلات، ودفع الرسوم دون الحاجة إلى التنقل إلى الإدارة. ويؤدي ذلك إلى تخفيف الضغط على الإدارات وتحسين استمرارية الخدمة العمومية. **(نعامي، 2022، صفحة 50)**

رابعًا: تعزيز البنية التحتية الرقمية:

يتطلب التحول نحو الإدارة الإلكترونية توفير بنية تحتية قوية تشمل شبكات الاتصال، التجهيزات المعلوماتية، والبرمجيات المتخصصة. وقد عملت الجزائر على تطوير هذه البنية تدريجياً لضمان ربط الإدارات وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف القطاعات. **(بختي و شبابحة ، 2024، صفحة 27)**

خامسًا: الأمن المعلوماتي وحماية البيانات:

مع توسع الرقمنة، أصبح تأمين المعطيات الشخصية والإدارية ضرورة أساسية، من خلال اعتماد أنظمة حماية متقدمة كما عزز المشرع الجزائري هذا الجانب من خلال تنظيم قانوني يضمن حماية البيانات الشخصية ويحدد شروط معالجتها. **(القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي)**

سادسًا: التأطير القانوني للتعاملات الإلكترونية:

يدعم التحول الرقمي إطار قانوني يعترف بالمعاملات الإلكترونية ويمنحها الحجية القانونية، مما يعزز الثقة في الخدمات الرقمية ويجعلها بديلاً رسمياً للمعاملات الورقية. **(القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني)**

سابعًا: تكوين الموارد البشرية:

لا يمكن تحقيق نجاح الرقمنة دون تأهيل الموظفين العموميين على استخدام الوسائل الرقمية، حيث يعُد العنصر البشري عنصرًا حاسمًا في نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال استيعاب التكنولوجيا وتطبيقها بفعالية. **(رينوبة و الأخضر، 2022، صفحة 88)**

وبناءً عليه، فإن الآليات التقنية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على إدخال الوسائل الرقمية، بل تشمل إعادة هيكلة شاملة لطريقة عمل الإدارة العمومية بما يضمن خدمة عمومية أكثر كفاءة وشفافية وفعالية.

الفرع الثاني: تخفيف الإجراءات الإدارية وتطوير طرق الإدارة

يعُتبر تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية أحد أهم الأهداف الجوهرية التي تسعى الرقمنة إلى تحقيقها في إطار تحديث الخدمة العمومية في الجزائر، ذلك أن الإدارة التقليدية كانت قائمة على مسارات طويلة ومعقدة، تتسم بتعدد المراحل وتراكم الوثائق وتداخل الاختصاصات، وهو ما أدى إلى بطء واضح في تقديم الخدمة العمومية وارتفاع مستوى البيروقراطية الإدارية. ومن هنا جاءت الرقمنة كأداة لإعادة بناء المنظومة الإجرائية على أسس جديدة تقوم على السرعة، الدقة، والفعالية.

أولاً: إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

لم تقتصر الرقمنة على مجرد تحويل الوثائق الورقية إلى صيغ رقمية، بل تجاوزت ذلك إلى إعادة تصميم شاملة للإجراءات الإدارية نفسها، وهو ما يعُرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية. ويقصد بها مراجعة جميع المراحل التي تمر بها الخدمة العمومية بهدف حذف

الخطوات غير الضرورية، وتبسيط المسارات، وتقليل عدد المتدخلين في معالجة الملف الإداري. **(بوذراع و سيدي عيسى، 2022، صفحة 63)**

هذا التوجه يسمح بتحقيق قطيعة مع النموذج الإداري التقليدي الذي كان يعتمد على التسلسل الهرمي المعقد، ويؤسس لنموذج إداري مرن يعتمد على السرعة في الإنجاز وتقليص زمن اتخاذ القرار.

ثانيًا: تقليص الوثائق والحد من الطابع الورقي:

ساهمت الرقمنة في تقليص كبير في عدد الوثائق المطلوبة من المواطن، من خلال اعتماد الربط البيني بين الإدارات وقواعد البيانات المشتركة. فبدل أن يطُلب من المواطن تقديم نفس الوثيقة في كل إجراء إداري، أصبح بالإمكان استرجاع المعلومات مباشرة من النظام المعلوماتي للإدارة. **(لحرش و أحمد، 2019، صفحة 55)**

هذا التحول أدى إلى تقليل العبء الإداري على المواطن، وخفض التكاليف المرتبطة بطباعة ونقل وحفظ الوثائق الورقية، إضافة إلى الحد من الأخطاء الناتجة عن التعامل اليدوي مع الملفات.

ثالثاً: تقليص الاحتكاك المباشر ومحاربة البيروقراطية:

من أبرز آثار الرقمنة أنها ساهمت في تقليص الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف العمومي، حيث أصبحت العديد من الخدمات تنُجز عن بعد عبر المنصات الإلكترونية. هذا التحول ساهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر البيروقراطية، مثل التأخير غير المبرر التعقيد الإجرائي، أو التدخلات غير القانونية في سير الملفات. **(نعامي، 2022، صفحة 55)**

كما عززت الرقمنة مبدأ الشفافية، من خلال إمكانية تتبع مسار الملف الإداري إلكترونياً في كل مراحله، مما يقلل من احتمالات التلاعب أو الإهمال.

رابعًا: تسريع معالجة الملفات واتخاذ القرار الإداري:

أدى إدخال الأنظمة المعلوماتية إلى تسريع معالجة الملفات بشكل كبير، حيث أصبحت البيانات تعُالج آلياً داخل قواعد معلومات مترابطة، مما يسمح بالوصول السريع والدقيق إلى

المعلومات المطلوبة. هذا الأمر انعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرار الإداري، خاصة في الملفات ذات الطابع الاستعجالي أو المتعلق بالخدمات الأساسية. **(بختي و شبابحة ، 2024، صفحة 44)** كما ساهمت الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة القرارات الإدارية، باعتبار أن المعالجة الرقمية تعتمد على معطيات دقيقة ومحدثة.

خامسًا: تحسين التنسيق بين الإدارات العمومية:

أحد أهم مظاهر تطوير طرق الإدارة هو تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات العمومية، وذلك من خلال الربط الإلكتروني وتبادل البيانات بشكل فوري. هذا التكامل الإداري يسمح بتفادي التداخل في الاختصاصات، ويحد من تكرار الإجراءات بين المصالح المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على فعالية المرفق العام. **(رينوبة و الأخضر، 2022، صفحة 100)** كما يساهم هذا التنسيق في بناء إدارة موحدة ومترابطة بدل الإدارات المعزولة، وهو ما يعزز من نجاعة العمل الإداري.

سادسًا: التحول نحو الإدارة الذكية:

يمثل التحول نحو الإدارة الذكية المرحلة المتقدمة من الرقمنة، حيث لا يقتصر الأمر على تقديم الخدمات إلكترونياً، بل يمتد إلى تحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات مبنية على المعطيات الرقمية هذه الإدارة تعتمد على المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات المواطن ،مع تحسين مستمر لجودة الخدمة العمومية. **(الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، صفحة 120)**

وبذلك، فإن تخفيف الإجراءات الإدارية وتطوير طرق الإدارة لم يعد مجرد إصلاح تقني، بل أصبح تحولاً هيكلياً شاملًا يمس طريقة تفكير الإدارة وآليات عملها، ويهدف إلى بناء خدمة عمومية أكثر كفاءة وشفافية وفعالية.

المبحث الثاني: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة

أصبحت الرقمنة من أهم الأدوات الحديثة التي اعتمدتها الدول لتحسين أداء المرفق العام والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، حيث لم يعد دورها يقتصر على تبسيط الإجراءات، بل امتد ليشمل إحداث تحول جذري في العلاقة بين الإدارة والمواطن. فمن جهة، تساهم الرقمنة في تسهيل وصول المواطن إلى الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية وبناء الثقة ،ومن جهة أخرى، تمكن الإدارة من تحسين كفاءتها الداخلية، وترشيد مواردها، وتبسيط عملياتها. نتصدى من خلال هذا المبحث الى تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على المواطن **(المطلب الأول)** تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على الإدارة العمومية. **(المطلب الثاني)**.

المطلب الأول: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على المواطن

تهدف الرقمنة إلى تحسين خدمة المواطن عبر تسهيل الوصول إلى الخدمات وتعزيز الشفافية وعليه، ستناول من خلال هذا المطلب تطوير جودة الخدمات وتمكين المواطن منها**(الفرع الأول)**، وحول دعم الثقة والشفافية في العلاقة مع الإدارة **(الفرع الثاني)**.

الفرع الأول: تطوير جودة الخدمات وتمكين المواطن منها

تمثل الرقمنة إحدى أهم الآليات الحديثة التي اعتمدتها الإدارة العمومية لتحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال الانتقال من نموذج إداري تقليدي قائم على التعقيد والبطء، إلى نموذج رقمي يرتكز على السرعة والفعالية وتلبية حاجيات المواطن ويستند هذا التحول إلى جملة من المبادئ الدستورية، خاصة مبدأ جودة الخدمة العمومية ومبدأ المساواة في الانتفاع بها. **(عوابدي، القانون الإداري، 2016، صفحة 102)**

أولاً: تحسين الولوج إلى الخدمة العمومية:

ساهمت الرقمنة في إعادة تشكيل مفهوم الولوج إلى الخدمة العمومية، حيث لم يعد هذا الولوج مرتبطًا بالحضور المادي داخل المرافق الإدارية، بل أصبح يتم عن بعد عبر الوسائط الرقمية ويجد هذا التوجه سنده في المادة 65 من الدستور الجزائري 2020 التي تلُزم الدولة بضمان خدمات عمومية ذات جودة. **(الدستور الجزائري 2020)**

كما تعكس الرقمنة تكريسًا فعلياً لمبدأ المساواة في الانتفاع بالمرفق العام، من خلال تقليص الفوارق الجغرافية بين المواطنين وتمكين سكان المناطق النائية من الاستفادة من نفس الخدمات، غير أن هذا التطور يظل نسبياً، نظرًا لارتباط الولوج الرقمي بتوفر البنية التحتية التكنولوجية، مما يطرح إشكالية الفجوة الرقمية التي قد تؤدي إلى شكل جديد من عدم المساواة بين المواطنين. **(لباد، 2019، صفحة 215)**

ثانيًا: تقليص الآجال وتحسين سرعة معالجة الملفات:

أدت الرقمنة إلى تقليص الزمن الإداري بشكل ملحوظ، من خلال استبدال المسارات الورقية المعقدة بأنظمة رقمية تعتمد على المعالجة الفورية للبيانات.

ويستند هذا التحول إلى القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين الذي يمنح الوثائق الإلكترونية حجية قانونية. **(عيسى ب.، 2021، صفحة 70)**

وقد ساهم ذلك في تقليص عدد مراحل معالجة الملفات، وتسريع تبادل المعلومات بين الإدارات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري، وهو ما يعزز مبدأ استمرارية المرفق العام من خلال توفير الخدمات بشكل دائم ودون انقطاع. غير أن هذه الفعالية تبقى مرتبطة بمدى استقرار الأنظمة الرقمية، حيث يمكن للأعطال التقنية أن تؤثر سلباً على جودة الخدمة.

ثالثاً: تبسيط الإجراءات الإدارية:

تعُد عملية نزع الطابع المادي عن الإجراءات من أبرز مظاهر الرقمنة، حيث تم الانتقال من الوثيقة الورقية إلى الوثيقة الإلكترونية، وذلك من خلال إلغاء بعض الوثائق الإدارية واعتماد التبادل الإلكتروني للبيانات بين الإدارات. **(القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، 2015)**

ويعكس هذا التوجه تحولاً في الفكر الإداري من منطق قائم على التعقيد والرقابة المسبقة، إلى منطق يرتكز على الفعالية والثقة في المواطن **(بعلي، 2017، صفحة 135)** ومع ذلك، لا تزال

بعض الإدارات تعتمد الازدواجية بين النظامين الورقي والرقمي، الأمر الذي يحد من فعالية هذا التحول ويؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعًا: تمكين المواطن من استعمال الخدمة العمومية:

أتاحت الرقمنة للمواطن وسائل جديدة للتفاعل مع الإدارة، حيث أصبح بإمكانه تتبع الملفات إلكترونياً، وتقديم الشكاوى عبر المنصات الرقمية، والاطلاع على المعلومات الإدارية بسهولة. ويستند هذا التوجه إلى المادة 15 من الدستور التي تكرس مبدأ شفافية الإدارة (إضافة إلى القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية الذي يضمن حماية بيانات المواطنين أثناء استعمال الخدمات الرقمية **(لباد، 2019، صفحة 220)**

وقد ساهم هذا التمكين في تعزيز دور المواطن في مراقبة عمل الإدارة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، إلا أنه يظل محدوًدًا لدى بعض الفئات بسبب ضعف الثقافة الرقمية وعدم الاعتياد على استخدام الوسائل الإلكترونية. **(الدستور الجزائري 2020)**

خامسًا: تحسين استمرارية الخدمة العمومية:

أدت الرقمنة إلى تعزيز استمرارية الخدمة العمومية، حيث أصبحت العديد من الخدمات متاحة على مدار الساعة، دون التقيد بساعات العمل أو الظروف المادية، وهو ما يكرس أحد المبادئ الأساسية للمرفق العام في القانون الإداري. **(القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية، 2018)**

غير أن هذه الاستمرارية تبقى مرتبطة بمدى تأمين الأنظمة الرقمية وضمان استقرارها، إذ يمكن لأي خلل تقني أن يؤدي إلى توقف الخدمة بشكل كامل. **(عيسى م.، 2021، صفحة 75)**

سادسًا: تحسين تجربة المواطن:

ساهمت الرقمنة في تحسين تجربة المواطن أثناء حصوله على الخدمة العمومية، من خلال تقليل التنقلات، وتبسيط الإجراءات، والحد من الاحتكاك المباشر بالإدارة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى رضا المواطن وتعزيز ثقته في الإدارة العمومية، غير أن هذه التجربة تبقى

مرتبطة بجودة تصميم المنصات الرقمية ومدى سهولة استخدامها، والتي قد تعاني أحياناً من التعقيد أو نقص التحديث. **(عوابدي، 2016، صفحة 110)**

يتضح أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية وتمكين المواطن من الاستفادة منها بشكل أكثر فعالية، من خلال تسهيل الولوج، وتسريع الإجراءات، وتعزيز التفاعل مع الإدارة. غير أن هذا التحسن يبقى نسبياً، نظرًا لاستمرار بعض التحديات المرتبطة بالفجوة الرقمية، وضعف البنية التحتية، ومحدودية التكوين في المجال الرقمي، إضافة إلى استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية. **(بوعلام، 2020، صفحة 60)**

الفرع الثاني: دعم الثقة والشفافية في العلاقة مع الإدارة

تشكل الرقمنة أداة أساسية لإعادة بناء الثقة بين المواطن والإدارة العمومية، من خلال تكريس مبادئ الشفافية، الحد من الفساد، وضمان المساواة في الاستفادة من الخدمة العمومية ويستند هذا التحول إلى جملة من النصوص الدستورية والتشريعية التي تهدف إلى عصرنة الإدارة وتحسين علاقتها بالمواطن. **(لباد، 2019، صفحة 225)**

أولاً: تعزيز الشفافية الإدارية:

ساهمت الرقمنة في تعزيز شفافية العمل الإداري، من خلال تمكين المواطن من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالإجراءات والخدمات العمومية، ومتابعة مسار ملفاته إلكترونياً، مما يقلل من الغموض الذي كان يميز الإدارة التقليدية.

ويستند هذا التوجه إلى: المادة 15 من الدستور الجزائري(2020) التي تنص على شفافية تسيير الشؤون العمومية **(الدستور الجزائري 2020،)** وقد أدى ذلك إلى:

- نشر المعلومات عبر المواقع الرسمية.
- توضيح شروط وإجراءات الحصول على الخدمات.
- تقليص السلطة التقديرية غير المبررة للإدارة.

غير أن فعالية هذه الشفافية تبقى مرتبطة بمدى تحيين المعلومات ودقتها، حيث إن نقص التحديث أو تضارب المعطيات قد يؤثر سلباً على مصداقية الإدارة.

ثانيًا: الحد من الفساد الإداري:

تسُاهم الرقمنة في تقليص فرص الفساد الإداري، خاصة من خلال تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، واعتماد المعالجة الإلكترونية للملفات بدل التدخل البشري المباشر. **(بوعلام، 2020، صفحة 63)**

كما تسمح الأنظمة الرقمية بـ:

- تتبع العمليات الإدارية.
- تسجيل جميع المعاملات.
- تعزيز الرقابة الداخلية.

ويجد هذا التوجه دعمه في القانون رقم 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد. **(القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، 2006)** ورغم ذلك، فإن الرقمنة لا تقضي نهائياً على الفساد، بل قد تؤدي إلى ظهور أشكال جديدة منه مرتبطة بالأنظمة المعلوماتية، مثل التلاعب بالبيانات أو استغلال الثغرات التقنية، مما يستدعي تعزيز أنظمة الحماية والرقابة.

ثالثاً: تكريس مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية:

تسُهم الرقمنة في تطبيق مبدأ المساواة من خلال توحيد الإجراءات الإدارية وإخضاع جميع المواطنين لنفس الشروط، دون تمييز أو محاباة.

ويستند هذا المبدأ إلى المادة 27 من الدستور الجزائري (2020) التي تنص على المساواة أمام القانون. **(الدستور الجزائري 2020)** وقد ساعدت الأنظمة الرقمية في:

- الحد من التدخلات الشخصية
- تقليص مظاهر الوساطة والمحسوبية
- ضمان معاملة موحدة للمواطنين.

غير أن هذه المساواة قد تتأثر بوجود فجوة رقمية بين المواطنين، حيث إن عدم امتلاك الوسائل أو المهارات الرقمية قد يحرم بعض الفئات من الاستفادة الكاملة من الخدمات الإلكترونية. **(عيسى ب.، 2021، صفحة 75)**

رابعًا: تحسين صورة الإدارة العمومية وتعزيز الثقة فيها:

أدت الرقمنة إلى تحسين صورة الإدارة العمومية، حيث أصبحت تظُهر بمظهر حديث يقوم على السرعة والفعالية، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى ثقة المواطن فيها.

وتتجلى هذه الثقة من خلال:

- سهولة الوصول إلى الخدمات
- وضوح الإجراءات
- تقليص العراقيل الإدارية.

غير أن هذه الصورة تبقى مرتبطة بجودة الخدمات المقدمة فعلياً، حيث إن أي خلل في المنصات الرقمية أو بطء في معالجة الطلبات قد يؤدي إلى نتائج عكسية ويضُعف ثقة المواطن في الإدارة **(بوعلام، 2020، صفحة 65)**

خامسًا: تعزيز الرقابة المجتمعية على الإدارة:

سمحت الرقمنة بتوسيع نطاق رقابة المواطن على عمل الإدارة، من خلال:

- إمكانية تتبع الملفات.
- الاطلاع على المعلومات الإدارية.
- تقديم الشكاوى والطعون إلكترونيًا.

-ويعزز هذا التوجه من دور المواطن كشريك في تحسين الخدمة العمومية، وليس مجرد متلقٍ لها، كما يساهم في تكريس مبادئ الحوكمة الجيدة والشفافية. **(عوابدي، 2016، صفحة 115)** غير أن فعالية هذه الرقابة تبقى مرتبطة بمدى تفاعل الإدارة مع الشكاوى والطلبات، ومدى جديتها في معالجة الاختلالات المطروحة.

يتضح أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية وتقوية الثقة بين المواطن والإدارة من خلال تقليص الغموض والحد من الفساد وتكريس مبدأ المساواة.

غير أن هذه النتائج تبقى نسبية نظرًا لاستمرار بعض الاختلالات مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم استقرار بعض الأنظمة الرقمية، إضافة إلى محدودية الثقافة الرقمية لدى فئة من المواطنين. **(لباد، 2019، صفحة 230)**

المطلب الثاني: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على الإدارة العمومية

أدت الرقمنة إلى إحداث تحول عميق في أساليب عمل الإدارة العمومية، حيث لم تعد هذه الأخيرة تعتمد على الوسائل التقليدية القائمة على البطء والتعقيد، بل أصبحت ترتكز على الأنظمة الرقمية التي تضمن السرعة، الدقة، والفعالية في الأداء ويستند هذا التحول إلى توجهات الدولة نحو عصرنة الإدارة، مدعومة بنصوص قانونية وتنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وترشيد النفقات العمومية.

وسنتطرق من خلال هذا المطلب الى رفع كفاءة الأداء الإداري **(الفرع الأول)** ضبط الإدارة وتقليل التكاليف**(الفرع الثاني)**.

الفرع الأول: رفع كفاءة الأداء الإداري

أدت الرقمنة إلى إحداث تحول جوهري في أداء الإدارة العمومية، من خلال الانتقال من نمط إداري تقليدي قائم على البطء والتعقيد، إلى نمط حديث يعتمد على السرعة والدقة في معالجة المعطيات واتخاذ القرار ويستند هذا التحول إلى توجه الدولة نحو عصرنة المرفق العام، من خلال إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التسيير الإداري، بما يضمن تحسين الفعالية والنجاعة في الأداء.

أولاً: تسريع معالجة الملفات وتحسين الإنتاجية الإدارية:

ساهمت الرقمنة في تقليص الزمن الإداري بشكل ملحوظ، حيث تم استبدال المسارات الورقية المعقدة بأنظمة رقمية تعتمد على المعالجة الفورية للبيانات ويستند هذا التحول إلى القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين الذي منح الوثائق الرقمية حجية قانونية، مما سمح بالاعتماد عليها في مختلف المعاملات الإدارية. **(القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، 2015)**

وقد أدى ذلك إلى:

- تقليص عدد مراحل معالجة الملفات.
- تسريع تداول المعلومات بين مختلف المصالح.
- تقليل فترات الانتظار المرتبطة بالإجراءات التقليدية.

كما انعكس هذا التطور على تحسين إنتاجية الموظف العمومي، حيث أصبح قادرًا على معالجة عدد أكبر من الملفات في وقت أقل، مما يرفع من مردودية الإدارة بشكل عام. **(بعلي، 2017، صفحة 120)**

ثانيًا: تحسين التنسيق والتكامل بين الإدارات العمومية:

أتاحت الرقمنة إمكانية الربط بين مختلف الإدارات العمومية من خلال قواعد بيانات مشتركة وأنظمة معلوماتية متكاملة، مما ساهم في تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بشكل فوري.

وقد تجسد ذلك في:

- تقليل الازدواجية في طلب الوثائق.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات الإدارية.
- تحسين دقة المعطيات المتبادلة بين الإدارات.

ويعكس هذا التحول توجهًا نحو إنشاء إدارة مترابطة، تقوم على تبادل البيانات بدل مطالبة المواطن بتقديمها في كل مرة. **(بوعلام، 2020، صفحة 70)**

غير أن هذا التكامل لا يزال يواجه بعض الصعوبات، نتيجة غياب التنسيق الشامل بين مختلف الأنظمة المعلوماتية، واستمرار العمل بأنظمة معزولة داخل بعض الإدارات.

ثالثاً: تقليل الأخطاء الإدارية وتعزيز دقة المعالجة:

ساهمت الأنظمة الرقمية في الحد من الأخطاء الإدارية، من خلال الاعتماد على المعالجة الآلية للبيانات، وتقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية.

وقد أدى ذلك إلى:

– تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية.

– الحد من ضياع الملفات أو تلفها.

– تحسين موثوقية المعلومات الإدارية.

كما أن استخدام البرمجيات يضمن توحيد الإجراءات، مما يقلل من التباين في تطبيق القوانين والتعليمات. **(لباد، 2019، صفحة 240)**

غير أن هذه الدقة تظل مرتبطة بجودة إدخال البيانات، حيث إن أي خطأ في الإدخال قد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة، مما يبرز أهمية التكوين المستمر للموظفين.

رابعًا: تطوير أساليب اتخاذ القرار الإداري:

أدت الرقمنة إلى تطوير عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة العمومية، حيث أصبحت تعتمد على المعطيات الرقمية والتحليل الفوري للمعلومات، بدل الاعتماد على التقدير الشخصي أو المعطيات غير الدقيقة وقد ساهمت نظم المعلومات في:

– توفير بيانات آنية تساعد في اتخاذ القرار.

– تحسين التخطيط الإداري.

– دعم التسيير الاستراتيجي للمرافق العمومية.

ويعكس هذا التحول الانتقال إلى نموذج الإدارة المبنية على البيانات، والذي يهدف إلى تحقيق الفعالية والنجاعة في التسيير. **(عيسى ب.، 2021، صفحة 85)**

خامسًا: تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين التتبع الإداري:

أتاحت الرقمنة إمكانية تتبع مختلف العمليات الإدارية بشكل دقيق، من خلال تسجيل جميع الإجراءات والمعاملات داخل الأنظمة المعلوماتية.

وقد ساهم ذلك في:

– تعزيز الرقابة الإدارية الداخلية

– تحديد المسؤوليات بدقة

– تسهيل عمليات التفتيش والمراجعة.

كما أن هذا التتبع المستمر يساعد على كشف الاختلالات بسرعة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والحد من التجاوزات. **(بوعلام، 2020، صفحة 75)**

سادسًا: تحسين تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة:

ساهمت الرقمنة في تطوير تسيير الموارد البشرية، من خلال:

- اعتماد الأنظمة الرقمية في إدارة الموظفين
- تتبع الأداء الوظيفي
- تحسين توزيع المهام.

وقد أدى ذلك إلى:

- رفع كفاءة الموظفين
- تحسين تنظيم العمل
- تقليل الهدر في الوقت والجهد.

غير أن هذا التحول يتطلب تكويناً مستمرًا للموارد البشرية، من أجل التكيف مع التغيرات التكنولوجية. **(عوابدي، 2016، صفحة 125)**

سابعًا: تعزيز مرونة الإدارة العمومية:

مكنت الرقمنة الإدارة من التكيف مع مختلف الظروف، خاصة في الحالات الاستثنائية ،حيث يمكن ضمان استمرارية العمل عن بعد.

وقد ظهر ذلك بشكل واضح في:

- إمكانية العمل الإلكتروني
- استمرار تقديم الخدمات رغم القيود المادية
- تقليل الاعتماد على الحضور الفيزيائي.

وهو ما يعزز من قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطن. **(بعلي، 2017، صفحة 155)** يتضح أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الإداري، من خلال تسريع

الإجراءات، تحسين التنسيق، تقليل الأخطاء، وتعزيز الرقابة الداخلية. غير أن هذه النتائج تبقى رهينة بعدة عوامل، أهمها:

- مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية
- مستوى تكوين الموارد البشرية،
- درجة التكامل بين الأنظمة المعلوماتية
- توفر إرادة إدارية حقيقية لتبني التحول الرقمي. **(لباد، 2019، صفحة 250)**

الفرع الثاني: ضبط الإدارة وتقليل التكاليف

لم تقتصر آثار الرقمنة على تحسين الأداء الإداري، بل امتدت لتشمل ضبط تسيير الإدارة العمومية وترشيد نفقاتها، من خلال اعتماد وسائل تقنية حديثة تسمح بالتحكم في الموارد وتقليل الهدر، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الجيدة وترشيد الإنفاق العام. **(لباد، 2019، صفحة 245)**

أولاً – تقليص النفقات الإدارية:

ساهمت الرقمنة في تخفيض التكاليف المرتبطة بالتسيير الإداري، من خلال تقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية التي تتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة.

ويتجلى ذلك في:

- تقليل استعمال الورق والأرشيف المادي
- تخفيض تكاليف الطباعة والتخزين
- الحد من التنقلات الإدارية للمواطنين والموظفين.

ويتماشى هذا التوجه مع السياسة المالية للدولة التي تهدف إلى ترشيد النفقات العمومية، كما تعكسه مختلف قوانين المالية.

وقد أدى هذا التحول إلى تخفيف العبء المالي على الإدارة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

ثانيًا: تحسين مراقبة التسيير المالي:

أتاحت الرقمنة إمكانية مراقبة العمليات المالية بشكل دقيق وفوري، من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية متخصصة في التسيير المالي والمحاسبي.

ويستند هذا التوجه إلى:

القانون رقم 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية الذي ينظم كيفية تسيير الأموال العمومية. **(القانون رقم 91-20 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، 1990)**

وقد ساهمت الأنظمة الرقمية في:

- تتبع النفقات والإيرادات بشكل لحظي
- تحسين دقة العمليات المحاسبية
- تقليل الأخطاء البشرية في التسيير المالي.
- كما ساعدت على تعزيز الشفافية المالية، والحد من التلاعب أو سوء استخدام الأموال العمومية.

ثالثاً: ترشيد استخدام الموارد البشرية:

ساهمت الرقمنة في إعادة تنظيم العمل داخل الإدارة، من خلال تقليل الاعتماد على بعض الوظائف التقليدية المرتبطة بالأعمال الورقية، وتوجيه الموارد البشرية نحو مهام أكثر كفاءة وإنتاجية.

وقد تجسد ذلك في:

- تقليص المهام الروتينية
- تحسين توزيع العمل
- استغلال الكفاءات في مجالات تحليل البيانات والتسيير.

غير أن هذا التحول يفرض ضرورة تكوين الموظفين وتأهيلهم لمواكبة التحول الرقمي ،حتى لا يتحول إلى عامل تعطيل بدل أن يكون وسيلة تطوير. **(عوابدي، 2016، صفحة 130)**

رابعًا: تقليل مخاطر الفساد وسوء التسيير:

تسُاهم الرقمنة في ضبط عمل الإدارة من خلال تعزيز آليات الرقابة وتقليل التدخل البشري في العمليات الإدارية والمالية ويتجلى ذلك في:

- تسجيل جميع العمليات داخل الأنظمة الرقمية.
- إمكانية تتبع مسار كل إجراء إداري أو مالي.
- تقليل السلطة التقديرية غير المبررة.

ويتماشى هذا مع القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته **(القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته).** وقد أدى ذلك إلى الحد من مظاهر الفساد وسوء التسيير، رغم أن الرقمنة قد تفرز في المقابل أشكالاً جديدة من الفساد المرتبط بالأنظمة المعلوماتية، مما يستوجب تعزيز أنظمة الحماية والأمن الرقمي.

خامسًا: تقليل التكاليف على المدى الطويل وتحقيق النجاعة الاقتصادية:

رغم أن اعتماد الرقمنة يتطلب استثمارات أولية مرتفعة، تشمل البنية التحتية والتجهيزات والتكوين، إلا أنه يحقق على المدى الطويل وفورات مالية معتبرة.

ويظهر ذلك من خلال:

- تقليل النفقات التشغيلية
- تحسين كفاءة التسيير
- تحقيق مردودية أفضل للموارد العمومية.
- كما أن الرقمنة تساهم في الانتقال إلى نموذج إداري قائم على النجاعة الاقتصادية، حيث يتم تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة **(القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته).**

سادسًا: تحسين التخطيط المالي والإداري:

مكنت الرقمنة الإدارة من اعتماد أدوات حديثة في التخطيط، من خلال استخدام البيانات والإحصائيات الرقمية في إعداد الميزانيات واتخاذ القرارات.

وقد ساهم ذلك في:

- تحسين دقة التوقعات المالية
- توجيه الموارد نحو الأولويات
- تعزيز فعالية السياسات العمومية.

ويعكس هذا التحول الانتقال إلى إدارة قائمة على التخطيط الاستراتيجي المبني على المعطيات الرقمية. **(عوابدي، 2016، صفحة 135)**

يتضح أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في ضبط تسيير الإدارة العمومية وتقليل تكاليفها ،من خلال ترشيد النفقات، تحسين الرقابة، وتعزيز الكفاءة المالية. غير أن تحقيق هذه النتائج يبقى مرتبطًا بمدى استمرارية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وضمان أمن الأنظمة المعلوماتية، إضافة إلى ضرورة تحقيق تكامل فعلي بين مختلف الإدارات. **(لباد، 2019، صفحة 250)**

ملخص الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل دور الرقمنة في تطوير الخدمات العمومية في الجزائر، من خلال دراسة مختلف الأطر القانونية والتنظيمية التي اعتمدتها الدولة في سبيل عصرنة الإدارة العمومية وتحسين أدائها. كما تم التطرق إلى أهم الآليات المعتمدة في تحديث الخدمة العمومية، لاسيما التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يساهم في تحسين فعالية التسيير الإداري.

كما يبرز الفصل أثر الرقمنة في تجويد الخدمة العامة، سواء على مستوى المواطن من خلال تسهيل الحصول على الخدمات وتعزيز الشفافية، أو على مستوى الإدارة العمومية عبر رفع كفاءة الأداء وتقليص الوقت والتكاليف، بما يحقق إدارة أكثر فعالية واستجابة لمتطلبات التنمية الحديثة.



خاتمة



الخاتمة

ان الرقمنة تطورت لتتحول الى دعامة مهمة في تطوير العمل الإداري لما لها دور كبير في تقريب الإدارة من المواطن والحد من التعقيد مع دعم الاداء وتوفير الجهد والوقت كما أن التوجه نحو الرقمنة لم يعد أمرا ثانويا بل عادا مطلبا مهما تفرضه التحولات الحديثة التي يعرفها العالم في مختلف الميادين بهدف بلوغ إدارة حديثة قادرة على أداء مهامها بطريقة فعالة ومريحة، وقد عملت الدولة على إدخال الرقمنة في عدد من القطاعات والإدارات من خلال إعتماد برامج وآليات رقمية تهدف إلى تطوير العمل الإداري وتخفيف العراقيل التي كان يعاني منها المواطن عند القيام بمختلف المعاملات الإدارية وقد كان لهذا التوجه دور في الحد والتقليل من الوقت والجهد المبذول مع تحقيق التنظيم والمرونة داخل الإدارة.

ورغم أهمية الرقمنة وما تحققه من نتائج إيجابية إلا أن هذا النهج مايزال يواجه بعض العراقيل منها ضعف العتاد وقلة التأهيل وعدم توفير الإمكانيات الكافية في بعض الإدارات وهو ما قد يعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه ولذلك فأن نجاح الرقمنة يبقى مرهونا بتهيئة الظروف الملائمة مع دعم التكوين وتطوير الهياكل الرقمية والعمل على توفير الإمكانيات الضرورية بما يحقق إدارة حديثة وخدمة عمومية فعالة توفر حاجات المواطن وتواكب متطلبات المرحلة الحالية.

النتائج:

- أثبتت الرقمنة دورها في تطوير العمل الإداري وتحسين أداء المرافق العمومية.
- ساهمت الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات العمومية.
- أدت الوسائل الرقمية إلى التقليل من الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات الإدارية.
- ساعدت الرقمنة على الحد من التعقيد الإداري وتحقيق قدر أكبر من التنظيم والمرونة داخل الإدارة.

الخاتمة

- عملت الدولة الجزائرية على اعتماد برامج وآليات رقمية بهدف عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية
- ما تزال الرقمنة تواجه عدة عراقيل تتمثل في ضعف التجهيزات وقلة التأهيل ونقص الإمكانيات التقنية في بعض الإدارات.
- يرتبط نجاح الرقمنة بمدى توفير بيئة ملائمة تدعم التحول الرقمي وتضمن استمراريته.

التوصيات:

- العمل على تخصيص الإمكانات المالية الضرورية لمرافقة خطط التطوير وبرامج الرقمنة على مستوى الإدارات العامة
- التأكيد على ضوررة تأهيل وتكوين الكادر البشري المؤهل لصمان نجاعة عملية التحول الرقمي الشامل
- التأكيد على التكوين المتخصص في الأمن السيبراني للكادر البشري لضمان الإستعمال الآمن والسليم للبيانات والمعطيات الخاصة وحمايتها.
- تجديد البنى التحتية الرقمية داخل مختلف الإدارات والهيئات العمومية.
- تكثيف برامج التكوين لفائدة الموظفين من أجل تحسين التحكم في التقنيات الرقمية.
- تعزيز الوعي والتحسيس بأهمية الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية.
- تشجيع الأبحاث والدراسات في مجال التطوير الرقمي لقطاع الخدمات العامة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر

01- القوانين

01- القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته .بلا تاريخ .الجريدة الرسمية . الجزائر.

02- القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية .بلا تاريخ. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

03- القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني. بلا تاريخ. القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.

04- القانون رقم 16-101. المتضمن التعديل الدستوري للجمهورية الجزائرية. الصادر بتاريخ 6 مارس 2016.

05- القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي. (بلا تاريخ).

06- القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية. (2018). القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية.

07- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999. (بلا تاريخ). المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، رقم 24 الصادرة 7 أفريل سنة 1999 المعدل والمتمم بالقانون 08-06 المؤرخ في 23 فيفري 2008، جو رقم 10 الصادرة بتاريخ 27 2008 فيفري.

08- المادة 100 من القانون رقم 05-12. المؤرخ في 4 أوت 2005. المتعلق بالمياه، ج و عدد 60 الصادرة بتاريخ 4 سبتمبر 2005.

09- المادة 100 من القانون رقم 05-12 المتعلق بالمياه، الصادر بتاريخ 4 سبتمبر 2005 . العدد 60.

10- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999. (بلا تاريخ). المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، رقم 24 الصادرة 7 أفريل سنة 1999 المعدل والمتمم بالقانون 08-06 المؤرخ في 23 فيفري 2008، جو رقم 10 الصادرة بتاريخ 27 2008 فيفري.

ثانيا: المراجع

أولا: الكتب

01- أحمد محيو. (2016). محاضرات في المؤسسات الإدارية. ديوان المطبوعات الجامعية.

02- أمار كرير. (2024). التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وآفاق مستقبلية. الطبعة 01. برلين. المركز الديمقراطي العربي.

03- د. نجم عبود نجم. (2007). الإدارة والمعرفة الالكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

04- رشيد خلوفي. (2021). قانون المنازعات الإدارية الدعاوى وطرق الطعن الإدارية. المجلد الجزء الثاني. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

05- سليمان محمد الطماوي. (2018). النظرية العامة للقرارات الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي.

06- طارق عبد الرؤوف عامر.(2007). الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة". القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

07- ظافر مدحي، الدوري فيصل، و زينة صبري الحيالي فؤاد. (بلا تاريخ). أثر الإدارة الالكترونية على العقد الإداري. دروب المعرفة للنشر والتوزيع.

08- عصام عبد الفتاح مطر. (2008). الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة.

09- عماد عيسى، صالح محمد. (بدون سنة). المكتبات الرقمية والأسس والتطبيقات العلمية، القاهرة: دار المطبوعة المصرية اللبنانية.

10- عمار بوضياف. (2019). الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

11- عمار عوابدي. (2016). القانون الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

12- فريد النجار. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13- فهد مبارك الهاجري. (2015). العقود الإدارية عبر الانترنت .الطبعة01. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

14- محمد الصغير بعلي. (2017). القانون الإداري: النشاط الإداري. الجزائر: دار العلوم.

15- محمد الصيرفي. (بلا تاريخ). الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،.

16- محمد حسين حسين . (2011). الإدارة الالكترونية، الطبعة 01. الأردن: دار الوراق.

17- ناصر لباد. (2019). الوجيز في القانون الإداري. دار المجد، الجزائر.

18- يس نجلاء أحمد. (2012). الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية. القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعة

أ- أطروحات الدكتوراه

01- حورية حويش. (2024-2025). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وآداء البنوك التجارية الجزائرية. أطروحة دكتوراه ، جامعة إبن خلدون ، تخصص مالية البنوك، تيارت.

02- سي الطيب الهاشمي رضا. (2023-2024). التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه تخصص التنظيم والطفرة الرقمية إشراف الدكتور صدوقي غريسي، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر.

03- فوزية صادقي. (2020-2021). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية. مذكرة دكتوراه ، كلية علوم الاعلام والاتصال السمعي البصري . جامعة قسنطينة 03.

ب- رسائل الماستر

01- أيمن ساكري، رياض منجحي. (2023-2024). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية المسيلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

02- بختي شريفة، شبابحة عبد المالك. (2024). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.

03- بوذراع مروى، سيدي عيسى شهرزاد. (2022). رقمنة الإدارة وتطوير الخدمة العمومية في الجزائر (وزارة الداخلية أنموذجًا). مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 3.

04- طالب لحرش، وخالد أحمد. (2019). رقمنة الإدارة المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة غرداية.

05- نعامي حمزة. (2022). الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر. مذكرة ماستر، جامعة غرداية.

ثالثا: المقالات والمجلات العلمية

01- أحمد بورزق. (2023). تحسين الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6 العدد 1.

02- أسيا بلقاضي. (جوان 2024). متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09 العدد 01.

03- أسية بن عياش، محمد امين أوكيل. (2020). رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة العدد 02.

04- العربي بوعمامة، حليمة رقاد. (ديسمبر2019). الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد 09.

05- أمال بوب، إكرام بودبزة. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديدة، المجلد 10. العدد 03.

06- أمينة بودراع. (2025). التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 18. العدد 01.

07- أيوب الشيكر، نور الهدى دربوش، مسراتي خولة. (2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية. Journal if économie Grouth and entrepreneurship JEGE، المجلد 05 العدد 02.

08- بضياف زهير. (نوفمبر2021). دور الرقمنة في ضمان جودة للخدمة العمومية، الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي، جامعة الشاذلي بن جديد.

09- بقشيش علي، أحمد بن نعيجة. (2025). عصرنة ورقمنة الإدارة العامة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية. مجلة البحوث الثانونية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 1.

10- بن محمد عيسى. (2021). أثر الرقمنة على الخدمة العمومية. مجلة الإدارة الحديثة.

11- بهار جيلالي، سارة بن عطاله. (سبتمبر2022). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. العدد 02.

12- تقاوة رانية، شوام بوشامة. (أفريل2023). التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06 العدد 01.

13- تمارا أحمد أشقر. (2025). مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. مجلة علمية سداسية متخصصة تصدر عن المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 29 العدد 56.

14- جمال الدين. دندن. (2023). آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية. مجلة البحوث الثانونية والاقتصادية، المجلد 06 العدد خاص.

15- جمال. عايدي. (2022). الرقمنة وأثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16 العدد 01.

16- حامدي معمر. (2023). دور الالكترونية في تحقيق التنمية الإدارية بالجزائر. مجلة معالم الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07 العدد 01.

17- حورية قارطي، ايمان مداوي. (أفريل 2017). دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة العدد 04.

18- خديجة حنطيط. (جوان 2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09 العدد 01.

19- خديجة قمار. (2023). الرقمنة الإدارية في الجزائر. مجلة الفكر، المجلد 18. العدد 01.

20- خلف الله هاجر، خالد بن جلول. (2023). مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07. العدد 02.

21- خيرة شاوشي، زهرة خلوف. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة للتدقيق والمالية، المجلد 05. العدد 01.

22- د. حسن كليبي. (مارس2021). دور نظام الإدارة الالكترونية في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13. العدد 01.

23- د. صراع سعاد، حسين بومدين. (2025). واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15. العدد 01.

24- زينات أسماء، محمد زيوش . (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15. العدد 01.

25- عامر ايمان، عبد القادر شويرفات. (ديسمبر2024). أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07. العدد 02.

26- عبد السلام عبد اللاوي. (2017). أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. مجلة صوت القانون. العدد 07.

27- عبد الغني سناء محمد. (أبريل2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15. العدد 14.

28- عبد القادر بوعلام. (2020). الإدارة الإلكترونية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية.

عبد الكريم عشور. (2021). دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية. مجلة أبحاث، المجلد 06. العدد 02.

29- عفيف هناء، وهيبة خلوفي. (أفريل2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي خدمة أو خيار. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06. العدد 02.

30- علي غريبي، الأخضر رينوبة. (2022). إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة.

31- عمار زيدان. (بلا تاريخ). التحول الرقمي كركيزة لعصرنة قطاع التعليم العالي في الدول العربية. أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

32- غالم إلهام مصطفى. (أكتوبر.2018). الحكومة الالكترونية كمدخل لإصلاح أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 05 (العدد 02).

33- فاتح زعيتر. (فبراير 2023). الرقمنة وتأثرها على جودة التعليم العالي في الدول النامية. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

34- كريمة بن عابد، لزرق حبشي. (2025). دور الرقمنة في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 11. العدد 01.

35- لعجال منيرة. بومدين محمد. (بلا تاريخ). الأساس القانوني لحق المواطن في الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الحقيقة العدد 32.

36- ليلى بن عيسى. (2020). مجلة الدراسات الالكترونية للحكومة الدولية، الرقابة الإلكترونية في القطاع العام، تأثير التحول الرقمي على تحقيق الشفافية والمساءلة. مجلة الدراسات الالكترونية للحكومة الدولية. العدد 07.

37- مبروكة كريم محمد. (أكتوبر 2024). الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي. مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد 01. العدد 07.

38- محمد بن عيسى. (2021). أثر الرقمنة على الخدمة العمومية. مجلة الإدارة الحديثة.

39- محمد بوعقلي. (2023). تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية مخبر دراسات وبحوث حول الاقتصاد الرقمي،المجلد 07. العدد 02.

40- محمد قريشي، و عبد الناصر موسى. (2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا. مجلة الباحث. العدد01.

41- نادية بونعاس. (2023). تجربة الرقمنة وأثرها على تطوير خدمات المرافق العمومية في الجزائر. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 18. العدد 03.

42- نورة سليمان. (2021). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04. العدد 03.

43- هدى بوالقمح. (ديسمبر 2025). التحول الرقمي في القطاع العمومي في الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 10. العدد 02.

رابعا: المواقع الالكترونية

(بلا تاريخ). تم الاسترداد من موقع 01-amazon web: https:// aws.amazon.com
https:// wedalirica.com Retrieved from wedalirica.com
جانفي 2025 على الساعة 15:17



فهرس الموضوعات



الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	
المقدمة	
المبحث الأول: مفهوم الرقمنة ومبررات التحول الرقمي.	
المطلب الأول: مفهوم الرقمنة.	
الفرع الأول: تعريف الرقمنة	
المطلب الثاني: مبررات التحول الرقمي	
الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي	
الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي	
الفرع الثالث: أبعاد ونماذج التحول الرقمي	
الفرع الرابع: مبررات التحول الرقمي (أسباب ودوافع):	
المبحث الثاني: الرقمنة كمدخل نحو تحسين جودة الخدمات العمومية	
المطلب الأول: آثار الرقمنة	
الفرع الأول: آثار الرقمنة بالنسبة للدولة (الإدارة)	
الفرع الثاني: آثار الرقمنة بالنسبة للمنتفعين (المواطنين)	
المطلب الثاني: معوقات وحلول النهوض بالرقمنة في الجزائر	
الفرع الأول: معوقات الرقمنة	
الفرع الثاني: حلول وآفاق للنهوض بالرقمنة في الجزائر	
ملخص الفصل الأول	
الفصل الثاني : دور الرقمنة في تطوير الخدمات العمومية في الجزائر	
المبحث الأول: طرق وإجراءات تطوير الخدمة العمومية في الجزائر	
الفرع الأول: الأساس القانوني لتطوير الخدمة العمومية في الجزائر	

الفرع الثاني: البنى والتنظيمات الإدارية المكلفة بتطوير الخدمة العمومية	
المطلب الثاني: آليات تحديث الخدمة العمومية عن طريق الرقمنة	
الفرع الأول: الآليات التقنية والتحول نحو الإدارة الإلكترونية	
الفرع الثاني: تخفيف الإجراءات الإدارية وتطوير طرق الإدارة	
المبحث الثاني: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة	
المطلب الأول: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على المواطن	
الفرع الأول: تطوير جودة الخدمات وتمكين المواطن منها	
الفرع الثاني: دعم الثقة والشفافية في العلاقة مع الإدارة	
المطلب الثاني: تأثير الرقمنة في تجويد الخدمة العامة على الإدارة العمومية	
الفرع الأول: رفع كفاءة الأداء الإداري	
الفرع الثاني: ضبط الإدارة وتقليل التكاليف	
ملخص الفصل الثاني	
الخاتمة	
فهرس الموضوعات	/
الملخص	/

الملخص

الملخص باللغة العربية

تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة، حيث استعرض تعريفها ومتطلباتها الإدارية والقانونية والتقنية، مع توضيح مبررات التحول الرقمي التي تشمل تحسين الأداء وتقليل الأخطاء كما ركز على تأثير الرقمنة في تعزيز جودة الخدمة العامة، ومعالجة البيروقراطية، بالإضافة إلى توضيح المعوقات التي تواجهها وسبل التغلب عليها. أما الفصل الثاني، فقد تناول الجانب التطبيقي في الجزائر، من خلال عرض آليات التحديث مثل التوقيع الإلكتروني ورقمنة سجلات الحالة المدنية. كما تطرق إلى دور الرقمنة في تحسين كفاءة المرافق العامة، وتحقيق المساواة في الوصول إلى الخدمات، وترشيد الإنفاق، وصولاً إلى دورها الفعال في مكافحة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية وفقاً للتشريعات الوطنية الحديثة.

Abstract

Chapter One addressed the conceptual framework of digitization, reviewing its definition along with its administrative, legal, and technical requirements, while clarifying the justifications for digital transformation, including performance enhancement and error reduction. It also focused on the impact of digitization in promoting the quality of public service and tackling bureaucracy, in addition to outlining the obstacles encountered and the means to overcome them.

Chapter Two examined the practical application in Algeria by presenting modernization mechanisms, such as electronic signatures and the digitization of civil status records. It also discussed the role of digitization in improving the efficiency of public utilities, achieving equality in service access, and rationalizing expenditures, leading to its effective role in combating administrative corruption and enhancing transparency in accordance with modern national legislation