الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف– المسيلة –

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة محليـــة

الإصلاح الإداري ورهانات التحول الرقمي في الجزائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محليـــة

إعداد الطالبة:

القويزي فاطنة

تحت إشراف الأستاذ:

د. خوجة أسامة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
كليوات السعيد	أستاذ التعليم العالي	رئيســا
خوجــة أسامــة	أستاذ محاضــر " أ "	مشرفا ومقررا
تــوازي خالــد	أستاذ محاضــر " أ "	مناقشــا

تاريخ المناقشة: 1444_ 1445هـ/ 2023_ 2024م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

المضي أسفله،

سيد(ة): فاطمة الزوبزي الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة

حامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 109664279 والصادرة بتاريخ 15 مي 2023

سجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

لمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

نوانها: الإصلاح الإداري ورهانات التحول الرقمي في الجزائر

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

تاريخ: 04 ماي 2024

توقيع المعني (ة)

اطلع عليه للتصديق
بتاريخ: 04 ماي 2024
رئيس المجلس الشعبي البلدي
ومفوض مهلة
ضمن الإدارة الإقليمية
فرحات مرزوق

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء:

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة،

فهو من علَّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء، أمي الحبيبة.

وأسألك يا الله أن لا تحرمهم سعة رحمتك، وشمول عافيتك،

وجزيل عطائك، ولا تصرف وجهك الكريم عنهم،

وأرحمهم برحمتك يا أرحم الراحمين.

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى الأستاذ يوسف بوسعدية سيد التميز والتقدم الذي حول فشلي إلى نجاح ورفع عزيمتي ومعنوياتي، إضافة للأستاذ رابح رياب طيب القلب وصاحب النفس الأبية، كما لا أنسى الأستاذ كليوات السعيد الذي ترك في نفسي أثراً جميلا.

حفظهم الله وأدامهم على نعمة الصحة والعافية.

إلى روح الغالي سليم الذي فارقني بجسده،

ولكن روحه ما زالت تُرفرف في سماء حياتي.

إلى من أعيش لخدمته أو أموت لأجله،

جزائر العزة والكرامة بلد المليون ونصف مليون شهيد.

إلى كل المسلمين والمسلمات.

أهدي عملي المتواضع.

القويزي فاطنة

"اللهم صل وسلم وبارك على محمد وآل محمد

عدد كمال الله وكما يليق بكماله"

شكـر وعرفـان

قال الله عز وجل: ﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾. النحل: 78

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قَبل ومِن بَعدِ.

اللهم صلّ على نبينا مُحمد صاحب الكتاب الأبقى والقلب الأتقى والثوب الأنقى خير من هلّل ولبى وأفضل من طاف وسعى وأعظم من سبح ربهُ الأعلى.

ثم الشكر للوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

وأتقدم بخالص إمتناني لأستاذي الكريم خوجة أسامة الذي تفضل بالإشراف على هذه العمل، والذي منحنى من فيض كرمه في النصح والإرشاد فكان لتوجيهاته السديدة ونصائحه الثمينة الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة من حيث الشكل والمضمون.

الشكر موصول لأستاذي العزيز عمر بورنان والأستاذ جعفري والأستاذة بودرهم فاطمة الذين جعلوني أرى جمال الحياة أسأل الله أن يحفظهم ويرفع مقامهم.

شكرا للأستاذة والأخت الكريمة التي ساندت هذا العمل منذ أن كان فكرة.

شكراً للعمادة وهيئة التدريس وجميع العاملين فيها على ما لمسناه من خدمة وحسن معاملة

شكراً لكل الزملاء والأصدقاء والإخوة الذين عشت معهم أجمل سنوات حياتي.

كما أشكر وأقدر كل من مد لي يد العون وأفادني بعلم أو أسدى لي معروفا سائلة المولى عز وجل أن يثيبهم عني وأن يجعل ما قدموه لي في ميزان حسناتهم.

القويزي فاطنة

"اللهم صل وسلم وبارك على محمد وآل محمد
عدد كمال الله وكما يليق بكماله"

مقدمة

مقدمــة:

تختلف القواعد الدستورية وتتفاوت من دولة لأخرى، ومن وقت لآخر والإلمام المجرد بالقواعد الدستورية السائدة في دولة ما، لا يكفي للحكم على نظامها، بل يجب الإحاطة بكيفية تطبيقها في العمل، فربما هناك تشابه الدساتير في المحتوى إلا أن تطبيقها على أرض الواقع يفرز عن نتائج جد متباينة، وذلك وفقا لخصوصية كل دولة وظروفها وأحوالها السياسية والاقتصادية وغيرها، ورغم كل التطورات الإيديولوجية التي طرأت على الفكر الدستوري والسياسي المعاصر من حيث وظائف الدولة، إلا أن التمييز بين وظائفها الثلاث "التشريعية والتنفيذية والقضائية" ما زال محتفظا بقيمه، فمهما كانت طبيعة النظام السياسي القائم فإن الوظائف المنوط بالسلطة تنفيذها تتوحد في ممارسة السيادة من خلال إصدار قواعد عامة ملزمة لجماعة يطلق عليها التشريع وتلك مهمة المؤسسة التشريعية، إضافة إلى حل المنازعات بين المواطنين عن طريق قضاء مستقل وهذه مهمة المؤسسة القضائية، أما المظهر السيادي الثالث فيتمثل في المحافظة على النظام العام في الدولة وتقديم الخدمات للمواطنين في ظل التشريعات السارية وهذه مهمة المؤسسة التنفيذية.

وتعمل السلطة التنفيذية على توجيه عمل الإدارة العمومية من خلال السياسات والتوجهات عن طريق تعيين كبار المسؤولين في الإدارة العمومية، حيث تُقدم هذه الأخيرة الدعم الفني والإداري اللازم للسلطة التنفيذية لتنفيذ مهامها وسياستها الحكومية وبشكل عام تعتبر العلاقة بين الإدارة العمومية والسلطة التنفيذية علاقة وظيفية تبادلية.

وقد تأخذ الإدارة العمومية على عاتقها إعادة هيكلة وتحديث أنظمة الحكومة والإدارة العامة، بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها وشفافيتها عن طريق تبسيط الإجراءات والتقليل من البيروقراطية، وتحسين نظم المعلومات والإتصالات، وتعزيز مسؤولية الموظفين وتطوير مهاراتهم عن طريق القيام بالعديد من العمليات الإدارية وفق مبادئ ومعايير

محددة، مع وجود جهاز رقابي من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وقد تواجه هذه العملية باعتبارها جزءا من برنامج أوسع وأشمل للإصلاح الحكومي والسياسي الكثير من التحديات كتحديث القوانين والأنظمة الإدارية، فلابد من تبسيط وتحديث الإجراءات لتسهيل الوصول للخدمات العمومية وتعزيز الشفافية في القطاع الحكومي، ولتحقيق ذلك أصبح لزاما على الإدارة الجزائرية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير تكنولوجيا المعلومات وتحديث نظم المعلومات الحكومية وربطها ببعضها البعض، وتقديمها إلكترونيا من خلال تصميم بوابات وتطبيقات إلكترونية، وكذا تبسيط وتسريع الحصول عليها، ويتحقق هذا الرهان من خلال تحديث التشريعات والقوانين لدعم التحول الرقمي ومحاولة تطوير إطار تنظيمي وحوكمي عن طريق متابعة وتقييم عمليات الرقمنة، وتحسينها باستمرار على اعتبار أن ربط الخدمة العمومية بالتحول الرقمي يساهم في تحسين الخدمات وكفاءة القطاع.

وباعتبار أن العمليات الإدارية التقليدية أصبحت عاجزة عن إرضاء المواطن وجب التحول إلى خدمات رقمية تتسم بالسرعة والكفاءة العالية، وهذا جاء نتيجة عدة إرهاصات وتجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطوراً مما شجع ضرورة خوض غمار التجربة الرقمية في الجزائر.

أهميــة الدراســة:

تكمن أهمية دراستنا باعتبارها تعالج أحد المواضيع المهمة، والحديثة في مجالات عديدة والمشتركة بين العلوم، كالعلوم السياسة والقانون وعلم الاجتماع، وكذلك الاقتصاد، وتتمثل أهميتها في:

أ_ تحاول هذه الدراسة إعطاء نظرة واسعة على أهم أنواع ومصادر وأهداف الإصلاح الإداري، باعتبار أن نجاح عملية الإصلاح لابد من التخطيط لها وتنفيذها بشكل متكامل ومتناسق.

ب_ تزايد الاهتمام بموضوع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، يجعلنا نولي أهمية لهذه الموضوعات ذات الصلة بالقواعد والقرارات والقوانين التنظيمية ونعطيها مساحة أكبر في البحث والدراسة.

ج_ تساعد هذه الدراسة على معرفة مساهمة الإصلاح الإداري في ضمان سير العمل واستمرارية المؤسسة الخدماتية في ظل تبني استراتيجيات وسياسات التحول الرقمي.

د_ الكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية من خلال الإصلاح الإداري والتحول الرقمي باعتبارهما متغيران تنظيمان يستلزم دراستهما عن كثب.

هـ_ يمكن أن توفر هذه الدراسة معلومات وبيانات ونتائج حول الإصلاح الإداري ووسائله وخطواته مما يساهم في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات الجزائرية.

و_ التسارع والتطور الذي تفرضه التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي والذي يعد ظاهرة جديدة وضرورة حتمية غزت تفكير مختلف الإدارات والقطاعات، وبالتالي فإخضاعه للبحث والتحليل يعد أمراً مهما للتعرف على واقع تأثيره على الإدارة العمومية في الجزائر.

أسبــاب اختيــار الموضــوع:

ترجع أسباب اختيارنا للموضوع إلى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي:

أ_ التَوجهات المستقبلية والتحولات الاستراتيجية في المؤسسات والمجتمعات نحو الاهتمام بالتحول الرقمي.

ب_ محاولة الوقوف على واقع اهتمام المؤسسات الخدماتية في الجزائر بموضوع الإصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي، خاصة أن التحول الرقمي بات من الضروريات

لتحسين الخدمة العمومية وكفاءة أداء الخدمات، ورقمنة العمليات وضمان الامتثال التنظيمي وتطبيق القانون.

ج_ الاهتمام والميل الشخصي والفضول لدراسة موضوع الإصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي، إضافة إلى تماشي الموضوع مع تخصصي في الدراسة والوسط المهني.

هـ_ قابلية الموضوع للدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية وكذا محاولة معرفة واقع الإصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي من خلال مختلف العمليات والبرامج والأساليب والوسائل التي يمكن تبنيها.

و_ البحث في الدور الذي يمكن أن يلعبه الإصلاح الإداري في التحول الرقمي من جهة ومن جهة أخرى محاولة إثراء المكتبة بمذكرة قد تكون انطلاقة لأبحاث مستقبلية خاصة وأنها تفتقر لهذا النوع من المواضيع.

ز_ موضوع البحث ذو صلة وثيقة بالإدارة المحلية، خاصة أن التحول الرقمي والإصلاح الإداري من المواضيع الهامة والحديثة في الإدارة العمومية والتسيير.

أهـداف الدراســة:

هناك مجموعة من الأهداف وراء دراستنا لهذا الموضوع والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموضوع في حد ذاته؛ سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة وتتمثل في:

أ_ تسليط الضوء على الإصلاح الإداري في القانون، والمؤسسات، والكشف عن واقع تأثيره على المؤسسة، والعاملين، والإدارة والمواطن، في ظل التحول الرقمي.

ب_ تحديد مصادر وأنواع وأهداف وأسباب الإصلاح الإداري ومحاولة الكشف عن العلاقة بينه وبين التحول الرقمي، حيث شهدت معظم القطاعات تسارعا ملحوظا في تبني التكنولوجيا الرقمية؛ وأثر ذلك على طرق وقوانين العمل في مختلف المجالات.

ج_ توضيح أهمية تحلي العمال وموظفي الإدارات الخدماتية والتزامهم بالقرارات والإجراءات والقوانين لتحقيق الإصلاح الإداري، وكذا مدى تقبل العاملين لاستخدام الأتمتة

والأنظمة الآلية لتنفيذ المهام، ورقمنة العمليات والخدمات الحالية وتطوير خدمات رقمية جديدة وتسهيل وصول المواطن لها.

د_ معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تسهيل مهام الإدارة العمومية وتحقيق الشفافية، إضافة إلى أهمية الإصلاح الإداري والحاجة الملحة للتوجه نحو التحول الرقمي، خاصة وأن القطاعات التجارية والصناعية وغيرها تشهد تحولات كبيرة باتجاه الأعمال الإلكترونية والتعليم الرقمي عن بعد.

هـ_ محاولة التعرف على مكانة التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، والوقوف الفعلي على مدى رقمنة الخدمات العمومية، وإصلاح وتحديث الإدارات العامة في ظل متطلبات الثورة التكنولوجية، حيث تزداد أهميته باعتباره أداة لتحقيق الكفاءة والشفافية في القطاع العام.

و_ اقتراح بعض الآراء الاستشرافية من خلال ما تم التوصل إليه من معارف ومعلومات والتي قد تفيد الإدارة العمومية، كمحاولة لتوضيح وتفعيل الدور الإيجابي للتحول الرقمي لما له من أهمية في تعزيز الشفافية والقضاء على البيروقراطية داخل الإدارة الجزائرية.

الدراســات السابقــة:

بعد اطلاعنا وقيامنا بمسح لأهم الدراسات التي تناولت الموضوع بحكم التشابه ووجود بعض الخصائص المشتركة نتناول أهمها:

أ_ مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق،** (سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018م).

يسعى هذا الكتاب للوقوف على المفاهيم الرئيسة للإصلاح الإداري، والاستراتيجيات التي من الضروري إتباعها من قبل المؤسسات للوصول إلى جهاز إداري قادر على مواجهة التحديات المعاصرة.

ب_ لرقم ياسر،" الإصلاح الإداري دوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل 2000 – 2020"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2022 – 2023م).

والتي عالج فيها الباحث أثر الإصلاح الإداري على مستويات التنمية المحلية في الجزائر في الفترة 2000–2020م، وانطلقت من فرضية رئيسية مفادها:

أن للإصلاح الإداري أثر محدود في الدفع بمستويات التنمية المحلية في الجزائر.

أما الفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

1_ أي إصلاح إداري لا يأخذ الطابع المحلي والثقافي للمجتمعات المحلية فهو إصلاح محدود وقاصر.

2_ ترتبط نجاعة الإصلاح الإداري بمدى أثره الاجتماعي والاقتصادي دون الاقتصار على الجوانب التشريعية والنظرية.

3_ تقتضي التنمية المحلية إصلاحات بنيوية تغوص في عمق مكامن الخلل المستقرة في البنى السياسية والإدارية والقانونية والمالية للدولة والمجتمع.

4_ يلعب المستوى الثقافي والمعرفي والسلوكي للمواطن والمنتخب المحلي والموظف دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال استراتيجيات الإصلاح الإداري.

وتم الخروج بنتيجة هامة من استقراء مخرجات الاستبيان أن مداولات المجالس الشعبية المحلية مجرد سرد وإلقاء، بدل أن تكون قوة طرح وأفكار ومناقشات حادة للأفكار من طرف جميع الكتل المتوافقة والمعارضة.

ج_ صادقي فوزية،" دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قسنطينة 3، 2020 – 2021م).

مقدمــة:

الهدف من الدراسة هو التعرف على كيفية مساهمة الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، وقد إنطلقت من الفرضيات التالية:

1_ تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية.

2_ توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

3_ توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.

أما النتائج التي توصلت إليها فهي أن لتبني الرقمنة في الجزائر لابد من ضرورة التكامل بين ثلاث جوانب مهمة تتمثل في: التكنولوجيا، تطور فكر المواطن، الضوابط القانونية للتعامل الرقمي.

د_ أحمد مسعود مريم،" آليات مكافحة جرائم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ضوء القانون رقم 09-04"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2021 - 2013م).

وهدفت الدراسة لتوضيح وتحليل قوانين لقواعد إجرائية خاصة وجديدة تحكم البحث والتحري في جرائم مستحدثة تتسم بالسرعة والتنامي في التطور والتأيثر في الجمهور، كما هدفت لوضع تطبيقات علمية من خلال تجارب سابقة في الفقه والقانون المقارن تسمح بالإستفادة من التجارب؛ وتطبيق أمثل للقواعد الجديدة المكرسة في القانون 04-09 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال ومكافحتها.

واعتمادا على ما سبق طرحت الباحثة إشكالية مفادها:

كيف يتم تنظيم آليات مكافحة الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال في القانون 04-09؟ وقد إنبثقت عنها تساؤلات فرعية نجزها فيما يلي:

مقدمــة:

أ_ كيف يمكن لرجال القضاء من ضباط للشرطة القضائية وأعوانهم إلى غاية قضاة الحكم أن يتعاملوا بكل موضوعية وفهم للتحري والتحقيق ثم الحكم في دعاوى أطرافها (الضحايا أو المتهمين) ومواضيعها تتميز بالإستثنائية؟ وهل القواعد الإجرائية في قانون الإجراءات الجزائية وخاصة منها إجراءات البحث والتحري والتفتيش وضبط الأدلة يمكنها أن تستوعب الجرائم الحديثة والمتنامية المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والإتصال؟ وكيف تعامل المشرع لتنظيم رواد الأنترنت ووسائل الإتصال الحديثة؟ وهل حدد مسؤولياتهم في حالة إرتكابهم جرائم إلكترونية؟

وقد توصلت إلى نتيجة أن صدور القانون 04-09 يعد تحديا فعليا للسلطات القضائية وأعوانها من أجل تطبيقه نظراً لخصوصية الإجراءات التي جاء بها، فيكون لزاماً عليها أن تساير التقدم التكنولوجي الحاصل على مستوى الإعلام والإتصال من تكوين جيد يسمح بفهم وتطبيق هذه التقنيات حتى تكون عمليات البحث والتحري أكثر فاعلية، وكذلك الحكم والقضاء في الدعاوى الجزائية المتعلقة بهذه الجرائم مبنيان على فهم جيد للوقائع خاصة إذا كانت مرتبطة بجرائم تقنية بحتة.

هـ_ بن قارة سيرين، زيغم ابتهال،" التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،(جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022 - 2023م).

وقد تمحورت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة عند مستوى معنوية α =.0.1، أما الفرضيات التي انطلقت منها هذه الدراسة فهي:

1_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة عند مستوى معنوية α=0.05.

2_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقِني على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة عند مستوى معنوية 0.05 =α.

3_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة عند مستوى معنوية 0.05= α.

4_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الإستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل) عند مستوى معنوية .0.05= α.

أما النتائج التي خلصت لها الدراسة فهي:

1_ يساعد التحول الرقمي الكلية محل الدراسة على الإنتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبنى على تكنولوجيا المعلومات.

2_ يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية، وهذا راجع لوضوح المهام، كون الكلية توفر وصف واضح للوظائف، من ناحية التعاون بين المستويات.

3_ أن التحول الرقمي له أثر إيجابي في تحسين جودة الإدارة الجامعية.

4_ العنصر البشري غير مؤهل كفاية لمجاراة التحول الرقمي الذي تتطلع إليه الكلية لزيادة جودة إدارتها الجامعية.

5_ يوجد قصور في توفَير الدورات التكوينية لصالح الإداريين في الكلية وهذا يؤثر سلبا على جودة عملهم.

6_ عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي بالشكل الكافي لكافة الإداريين في الكلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نحاول التعقيب على مواطن إستفادتنا منها كالآتي:

أ_ من حيث الأداة: إتفقت جميع الدراسات السابقة في إستخدامها أدوات البحث العلمي وخاصة البيانات النظرية مما دعم الدراسة كثيراً ووضح الخطوط العريضة لمسار ومجال الدراسة، وهذا ما يتفق مع دراستنا من حيث إستخدام المادة العلمية النظرية كالمصادر والمراجع والمذكرات والمقالات وغيرها في هذا المجال من البحث العلمي.

ب_ من حيث المنهج: اتفقت معظم الدراسات السابقة والمتشابهة على استخدام المنهج الإستقرائي من خلال تتبع ما كتبه الباحثون في موضوع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، إضافة للمنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث في علاقة المتغيرات والبحث عن الترابط وتحليل العلاقة بينها، ما تطابق مع منهج دراستنا.

ج_ من حيث المتغيرات: اتفقت معظم الدراسات على إستخدام متغيرات مشابهة مثل متغير الإصلاح الإداري، الإدارة الإلكترونية، الرقمنة، التحول الرقمي...وهذا ما ساعد على إثراء الموضوع وضبط متغيرت الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ_ كيفية صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة، حيث إنطلقت دراستنا من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة مما سمح بظهور وتبلور إشكاليات جدية بإعتبار أن العلم تراكمي (إتصالية العلوم) كما أن الظواهر متجدد ومتغيرة نظرا لتطورات الحياة.

ب_ إختيار المنهج وكذا استعمالها كمراجع نظرية لتدعيم بحثنا وإثراءه بالمادة العلمية النظرية والتطبيقية.

ج_ المساعدة في بناء المحاور وربط متغيرات الدراسة وتوليد مؤشراتها.

الإشكاليــة:

شكل موضوع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر تحدي للإدارة، حيث مثل تطبيق التكنولوجيا الحديثة رهاناً يمكنها من الإنتقال من الشكل التقليدي في الأساليب

والخدمات المقدمة إلى إدارة محكمة وفق أنظمة وبرامج تكنولوجية عالية تهتم بتقديم الخدمات إلكترونياً، ما من شأنه إحداث نقلة نوعية للنظام الإداري، فاستثمار ودمج التقدم التكنولوجي في عالم الإدارة أصبح ضرورة خاصة في ظل الأزمات مثل جائحة كفيد 19، من خلال تبني أسلوب إداري حديث يواكب التطورات الراهنة، وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم عملية الإصلاح الإداري في تعزيز التحول الرقمي في الجزائر؟ وماهي تجليات وتحديات هذا التحول في الإدارة العمومية في الجزائر؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

أ_ ما المقصود بالإصلاح الإداري والتحول الرقمي؟

ب_ ماهي علاقة الإصلاح الإداري بالتحول الرقمي؟

ج_ ما هو واقع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر؟

الفرضيــات:

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة حول الموضوع يمكننا إدراج الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية فهي:

قد يساهم الإصلاح الإداري في التحول الرقمي في الجزائر إذا ما توفرت الشروط اللازمة لذلك.

أما الفرضيات الفرعية فهي:

أ_ التغيير في عمليات الجهاز الإداري يساعد على تحويل البيانات إلى صيغة رقمية.

ب_ تتبع مشكلات الجهاز الإداري يساهم في تنظيم المحتوى الرقمي للإدارة في الجزائر.

حدود الدراسة:

مقدمــة:

تهتم دراستنا بموضوع الإصلاح الإداري ورهانات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية لذا قسمنا الدراسة إلى فصلين ركزنا في الأول على الإصلاح الإداري والتحول الرقمي أما الفصل الثاني فسلط الضوء على واقع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر.

منهــج الدراســة:

في محاولة للإجابة عن إشكالية البحث وإختبار فرضياته إعتمدنا في هذ الدراسة المنهج الإستقرائي، من خلال تتبع ما كتبه الباحثون في موضوع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي للإدارة الجزائرية، وصولاً إلى الأهداف والمداخل الأساسية للإصلاح

الإداري واستراتيجيات وآليات تنفيذه، حيث سيتم تتبع نفس المنهج بالإضافة إلى المنهج الوصفي والتحليلي لعرض أبرز التجارب في مجال الإصلاح الإداري في الجزائر.

المقتربات الموظفــة:

أ_ الإقتراب القانوني المؤسسي:

1_ الإقتراب القانوني: يعتبر أهم مدخل منهجي في كليات الحقوق في أنحاء العالم يهتم بدراسة الأحداث، والمواقف، والعلاقات، والأبنية من الناحية القانونية، ويفترض وجود مجموعة قواعد يستخدمها في شرعية الفعل من عدمه، إلا أنه تجاهل دور الأفراد في التلاعب بالقاعدة القانونية، وقد شهد تراجعا كبير خاصة بعد ظهور السلوكية.

2_ الإقتراب المؤسسي: مر هذا الإقتراب بمرحلتين تقليدية التي إنصب الإهتمام فيها على الدولة ومؤسساتها الثلاث، يركز على الطابع الشكلي والإهتمام بالمؤسسات الرسمية.

ويتجاهل هذا الإقتراب السلوك السياسي والبيئة التي تتحرك فيها المؤسسات، حتى أنه أهمل دور الفاعلين غير الرسميين، أما المرحلة الثانية فقد تجلت فيها فكرة المؤسسة الحديثة بشكل جلي في الثمانينيات، ويعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث الهدف من تكوينها، ومراحل تطورها، تجنيد الأعضاء في المؤسسة، الوسائل التي

تستخدمها المؤسسة من أجل المحافظة على بقائها، هياكل المؤسسة وأبنيتها، علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات[1].

وعلى العموم فهو يري أن السياسة نتاج المؤسسات التي تستطيع أن تؤثر بشكل كبير في العملية السياسية، إلا أنه لا بد من أخذ دور الأفراد وقيمهم والسياق الثقافي والإجتماعي للمؤسسة بعين الإعتبار.

أ_ الإقتراب البنائي الوظيفي:

حسب بارسونز يعتمد هذا المدخل على فكرة التداخل والتعاون القائم بين الأجهزة والعناصر المكونة للنظام الإجتماعي، فكل عنصر يؤدي وظيفة من أجل الحفاظ على حيوية ودوام حياة النظام، ويري ألموند الذي طور هذا الإقتراب أن الوظائف التي تؤديها النظم السياسية متشابهة على الرغم من إختلاف البنى، واعتبر النظام السياسي تفاعلات تتعلق بوظيفتي التكامل والتكيف، وقد حدد ثلاث مستويات وظيفية لتلك الوظائف وهي: وظائف التحويل، وظائف التكيف والإستمرار، وقدرات النظام[2].

لقد ساعدتنا هذه الإقتربات في بناء الفرضيات وإنتقاء المعلومات والمعطيات النظرية التي تتمحور حول مدى إلتزام المؤسسات والأجهزة الإدارية بالقواعد القانونية، إضافة إلى مناقشة ومقارنة بعض القوانين والمواد المتعلقة بالإصلاح الإداري في ظل تبني التكنولوجيا الرقمية في الإدارة، وما إن تم تطبيق برامج الإصلاح الإداري التي أقرتها الجزائر.

---

[1] محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترابات والأدوات**، (الجزائر: د ذ د، 1997م)، 117 – 124.

[2] طه حميد حسن العنبكي، نرجس حسين زائر العقابي، **أصول البحث العلمي في العلوم السياسية**، ط 01، (الجزائر العاصمة: منشورات الإختلاف، 1436هـ/ 2015م)، 68 – 70.

مقدمــة:

هيكلة الموضوع:

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتوضيح الأسئلة المطروحة وللتحقق من صحة وصدق الفرضيات ـ عن طريق إختبارها من المعلومات النظرية ـ سنقوم بدراسة الموضوع عن طريق تقسيمة إلى فصلين وكل فصل يحوي ثلاث مباحث وذلك كما يلي:

الفصل الأول: سنتناول فيه مفهوم الإصلاح الإداري، وماهية التحول الرقمي والتحول الرقمي كآلية لبلوغ أهداف الإدارة.

الفصل الثاني: سنتطرق فيه للتطور الكرونولوجي للإصلاح الإداري في الجزائر، ورهانات التحول الرقمي في الجزائر، وأخيرا نظرة استشرافية للإدارة في الجزائر.

الفصل الأول:
مدخل مفاهيمي للإصلاح الإداري والتحول الرقمي

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل المفاهيمي للإصلاح الإداري.

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له.

المطلب الثاني: المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإصلاح الإداري.

المطلب الثالث: أسباب وأهداف الإصلاح الإداري.

المبحث الثاني: مفهوم للتحول الرقمي.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي.

المطلب الثاني: أساسيات تحول الرقمي.

المطلب الثالث: فوائد وأضرار التحول الرقمي.

المبحث الثالث: التحول الرقمي كآلية لبلوغ أهداف الإدارة.

المطلب الأول: تسريع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الإدارة.

المطلب الثاني: تكريس التحول الإيجابي لرفع مستوى تنافسية الإدارة.

خلاصة.

تمهيد:

في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي عرفها العالم، طُرحت فكرة إعادة النظر في منحى الإدارة من خلال تسييرها أو ديمقراطتها أو إصلاحها كحاجة ملحة نظرا لتفشي الكثير من العيوب، مثل الجمود والتعقيد الإداري، أو إنتشار الفساد بعد غياب الشفافية والمساءلة فظهرت المحسوبية والمحاباة والرشوة، لهذا لجأت كل الدول إلى تبني ودمج التكنولوجيا الحديثة في مختلف الإدارات والمرافق العامة في إطار ما يسمى بالتحويل الرقمي، ولفهم الموضوع أكثر تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، فتطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي للإصلاح **الإداري**، أما المبحث الثاني فركزنا فيه على ماهية التحول الرقمي، وأخيرا تم التطرق إلى التحول الرقمي كآلية لبلو أهداف الإدارة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإصلاح الإداري:

يعتبر موضوع الإصلاح الإداري من المواضيع التي تشغل العام والخاص، إذ يمثل الدعامة الأساسية للنهوض بالجهاز الإداري من خلال إدخال تغيرات عليه، فهو الأداة الرئيسية لتنفيذ السياسية العامة للدولة، هذا ما جعل بعض المفكرين يطرحون فكرة الإصلاح للخروج من ضعف التسيير والتضخم الإداري والقضاء على مختلف صور الفساد، ما يضمن تحسين الخدمة العمومية وتحقيق الأهداف الإدارية بما يتلائم مع السياسة العامة للدولة في إطار تحقيق التنمية الشاملة.

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له:

أولا: تعريف الإصلاح الإداري:

أ_ التعريف لغة: من صَلَحَ صَلاَحًا وصُلوُحاً وتعني زال عنه الفساد، وإذا كان الشيء نافعاً أو مناسباً يقال هذا الشيء يصلح لك، أَصْلح في عمله أو أمره يعني أتى بما هو صالح ونافع، وإصلاح ذات البين أي إزالة ما بينهما من عداوة وشقاق[1]، والإستصْلاحُ نقيض الاستفساد فنقول أصلح الشيء بعد فساده أي أقامه، وأصلح الدابة بمعنى أحسن إليها[2].

ب_ التعريف الاصطلاحي: هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تغييرات عميقة في أنظمة الإدارة العامة من خلال تغيير المعتقدات والمواقف والقيم التنظيمية للإدارة[3].

1_ يعتبر الاصلاح الاداري في نظام الحزب الواحد نظامًا مغلقًا للتنظيم الذاتي للإدارة وفقًا للشروط التي تحددها سلطة سياسية تمتلك سلطة غير مقسمة، أما في نظام التعددية

---

[1] مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، ط 04، (مصر: مكتبة الشروق الدولية، 1425هـ/ 2004م)، 520.

[2] ابن منضور، **لسان العرب**، تحقيق عبد الله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، هام محمد الشاذلي، (مصر: دار المعارف، د ذ ت)، 2479.

[3] Mohamed Alkazagli, La réforme administrative et son rôle dans la construction du nouvel Etat en Libye,(En vue de l'obtention du grade de Docteur en droit public, Université Pierre Mendès France, Grenoble Alpes, 2017), 232.

الحزبية هو نظام مفتوح لتنظيم الإدارة المنوط به السلطات المنتخبة مع احترام المبادئ الأساسية للديمقراطية الليبرالية[1].

2_ الاصلاح الاداري هو مجموع الجهود السياسية والإدارية الهادفة لدفع عجلة النمو والتنمية، عن طريق إصلاح مَواطن الخلل في عمل الأجهزة الإدارية والحكومية لزادة فائدتها وفعاليتها[2].

ج_ الإصلاح الإداري في القرآن الكريم: عنيَّ الدين الإسلامي بالإصلاح عناية خاصة إذ أن النبي صل الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم قدمه عن بقية العبادات، فعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: قال رسول الله – صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ألا أُخْبِرُكم بأفْضَلَ مِنْ درَجَةِ الصيامِ والصلاةِ والصدقَةِ؟" قالوا: بَلى؟ قال: إصْلاحُ ذاتِ البَيْنِ، فإنَّ فسادَ ذاتِ البيْنِ هِيَ الحالِقَةُ". رواه أبو داود، وابن حبان في "صحيحه"، والترمذي وصححه ثم قال: يروى عن النبي – صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ – أنه قال: "هي الحالقةُ، لا أقول تحلقُ الشعرَ، ولكنْ تحلقُ الدينَ"[3].

ولأهمية الإصلاح بين الناس رخص فيه الكذب إن لم يكن هناك سبيلا غيره للإصلاح[4]والدليل على ذلك حديث عَبد العَزيز بْنُ عَبْدُ اللهِ حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ سَعْدٍ عَنْ صَالِحٍ عَنِ ابْنِ شِهَابٍ، أَنَّ حُمَيْدَ بْنَ عَبْدِ الرَّحْمَنِ، أَخْبَرَهُ أَنَّ أُمَّهُ أُمَّ كُلْثُومٍ بِنْتَ عُقْبَةَ رضي الله عنها أَخْبَرَتْهُ: أَنَّهَا سَمِعَتْ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: " لَيْسَ الكَذَّابُ الَّذِي

[1] ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Réunion sur la réforme administrative en Afrique francophone, ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RÉFORME DES FONCTIONS PUBLIQUES AFRICAINES, LE CAS DES PAYS FRANCOPHONES AU SUD DU SAHARA, (New York: 4 juin 1997), 45

[2] عمر ملاعب،" الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي تجارب دولية"، **سلسلة دراسات تنموية**، العدد 62، (2019م): 16.

[3] محمد ناصر الدين الألباني، **صحيح الترغيب والترهيب**، ط 01، الجزء 03، (الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1421هـ/ 2000م)، 75.

[4] عمر عبد الله نجم الدين الكيلاني،" مفهوم الإصلاح في القران الكريم"، **مجلة ديالى**، العدد 28، (2008م): 6.

يُصْلِحُ بَيْنَ النَّاسِ، فَيَنْمِي خَيْرًا، أَوْ يَقُولُ خَيْرًا"[1]، وقد إختلف العلماء فيما هو المقصود هنا هل هو الكذب الصريح أو التورية؟ لكن الإنسان المصلح ينبغي أن يحترز من الكذب وإن كان ولابد فليتأول ليكون بذلك موارياً وهذا جائز حتى في الحرب أيضا كأن يقول ورائي جيشا عظيما لإرهاب العدو[2].

كما اشترط الدين الإسلامي على الصلاح وإصلاح النفس لنستطيع إصلاح الغير لقوله تعال: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلا تَعْقِلُونَ ﴾[3]، فهداية الغير فرع من الإهتداء وتقويم الغير فرع من الإستقامة والإصلاح زكاة عن نصاب الصلاح، ويرى الغزالي عمومية الإصلاح وشموليته فلا يشترط التكليف في الأفراد الذين يشملهم خطاب الإصلاح وهذا لتربية المجتمع المسلم[4]، وقد تنبه ابن تيمية لضرورة الإصلاح الإداري فألف كتاب" السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية " الذي يعتبر أول منهج علمي متكامل لأصول الإدارة العلمية، ذلك أنه أدرك أن سر تخلف المسلمين هو فساد الراعي والرعية وابتعادهم عن الدين كما حدد أربع أمور يجب توفرها لإصلاح الإدارة هي: استعمال الأصلح، اختيار الأمثل فالأمثل، اجتماع القوة والأمانة، معرفة الأصلح وهذا ما يعرف حاليا بالرجل المناسب في المكان المناسب، أما كتاب" الحسبة في الإسلام "وظيفة الحكومة الإسلامية" أظهر من خلاله الحسبة كوظيفة إدارية رقابية وتطرق

---

[1] أبي عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخاري الجعفي، **الجامع المسند الصحيح المختصر من أُمور رسول الله صلى الله عليه وسلّم وسننه وأيامه الشهير بصحيح البخاري**، المجلد 01، طبعة جديدة وملونة، (باكستان: جمعية البشرى الخيرية للأعمال الانسانية والتعليمية، 1437هـ/ 2017م)، 1273.

[2] محمد بن صالح العثيمين، **شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**، المجلد 03، (الرياض: مدار الوطن للنشر، 1425هـ)، 39- 40.

[3] سورة البقرة، الآية 44.

[4] نور الدين أبو لحية، **الإصلاح الإجتماعي عند أبي حامد الغزالي دراسة علمية**، ط 02، (د.ذ.ب: دار الأنوار للنشر والتوزيع، 1437هـ/ 2016م)، 54 – 62.

للدور الإصلاحي للدولة والمتمثل فيما يلي: منع الاحتكار، تحديد الأسعار، توفير الاحتياجات، تحديد الأجور[1].

د_ الإصلاح الإداري في الفكر الغربي: تعددت الإجتهادات الفكرية التي تناولت مفهوم الإصلاح الإداري في المدرسة الغربية، ويمكننا تقسيمها الى اتجاهين الليبرالي واشتراكي:

1_ الاتجاه الليبرالي: يرى أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة وبطيئة، يعتمد على المنهج التجريبي، هدفه الجهاز الإداري فقط، نابع من قناعة ذاتية بضرورة الإصالح الإداري من داخل النظام الإداري.

2_ الاتجاه الاشتراكي: يرى أنه عملية سريعة وشاملة صادرة من السلطات العليا، هدفها إدخال تغييرات مباشرة على الجهاز الإداري والعاملين فيه، من خلال تنظيم أسلوب العمل وسلوك واتجاهات الأفراد تدريجيا[2].

يرى صاموئيل هنتينغتون أنه تغيير القيم وأنماط السلوك التقليدية ونشر وسائل الاتصال والتعليم، إضافة إلى توسيع نطاق الولاء فيتعدى العائلة والقرية والقبيلة ليصل إلى الأمة وعقلانية البنى وتعزيز التنظيمات وإستبدال المحابات بالكفاءة والتوزيع الأكثر إنصافا للموارد المادية والرمزية، نلاحظ أنه يسعى للقضاء على مظاهر الفساد بالطرق الشرعية أو الأدوات العصرية من أجل تحسين مختلف الميادين التي تمس المجتمع والمؤسسات بصفة عامة[3].

---

[1] زيد بن محمد الروماني، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، ط 01، (المملكة العربية السعودية: دار الصميعي للنشر والتوزيع، 1425هـ/ 2004م)، 87 – 90.

[2] حسان هشام، حواطي آمال،" إستراتيجية الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، **مجلة أنسنة للبحوث والدراسات**، العدد 03، (2011م): 32 – 33.

[3] سلمي ياسين،" الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي دراسة حالة الجزائر"، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2014 – 2015م)، 178 – 179.

هـ_ الإصلاح الإداري في الدول النامية: بما أن الإدارة تعتبر طريقة أو أسلوب تنفيذي لتحقيق هدف ما، فالإصلاح هو علاج العيوب التنفيذية التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة[1]، ويعرفه الأستاذ ناظم الجسور بأنه تعديل غير جذري واجراء يلجأ له لتلافي نواحي النقص والخطأ، بمعنى عملية تحسين دون المساس بجوهر الجهاز الإداري[2].

أخيرا نستطيع القول أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ من خلال إصلاح وتطوير نظمها وإعادة التفكير في المناهج والأساليب العملية؛ وتبني الناجح منها أو الأكثر ابتكارا للقضاء على المشكلات وإنهاء الممارسات الخاطئة، من أجل تحقيق التحسين في المستوى ورفع الكفاءة الجهاز الإداري بما يتلائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ثانيا: المفاهيم المشابهة له:

لابد من رفع البس عن بعض المصطلحات والمفاهيم التي تستهدف إدخال تعديلات على الأجهزة الإدارية وهي كما يلي:

أ_ إعادة التنظيم الإداري: والمقصود بها التحسين في جزئيات الجهاز الإداري، بعني التركيز على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية والإطار البيئي الذي يحكم العملية الادارية، فالتحسين في الجزئيات يكون ضمن عملية أكثر اتساعا هي الإصلاح الإداري[3].

---

[1] رسلان علاء الدين، **إستراتيجيات الإصلاح الإداري دراسة تطبيقية**، ط 01، (سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر وتوزيع، 2019م)، 20.

[2] لرقم ياسر،" الإصلاح الإداري دوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل 2000 – 2020"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل. م. د في العلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2022 – 2023م)، 16.

[3] مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح والتطوير الإداري النظرية والتطبيق**، (سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018م)، 36.

ب_ التنمية الإدارية: هي عملية تغيير مخططة وشاملة ومستمرة لكافة القطاعات من أجل تحقيق النماء والتطور تتطلب ضرورة تعاون ومشاركة الأفراد والحكومات في تنفيذها[1].

نستشف أن هناك تقارب بين مفهومي الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، إلا أن الإصلاح الإداري محدد بفترة زمنية، أما التنمية[2]فهي متجددة ودائمة بتجدد إحتياجات المجتمع المختلفة، كما أنها عملية متصاعدة تسعى لإكتشاف وسائل وسبل جديدة غير تلك المتوفرة حاليا[3].

ج_ التحديث الإداري: نعني به تبني المناهج والأساليب التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة[4].

د_ التطوير والتحسين الإداري: هو مجموعة التغييرات الإيجابية الإدارية والعلمية من أجل زيادة فاعلية النظام الإداري أو تحويل وضعيته للإستجابة أكثر لحاجات التغير الإجتماعي[5].

---

[1] جهيدة ركاش،" إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خده، 1428 – 1429هـ / 2007 – 2008م)، 22.

[2] زليخة قنطري، محمد بوقلعة،" أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية خنشلة"، **مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية للطاقات المتجددة**، مجلد 09، العدد 02، (2022م)، 167.

[3] رافيق بن مرسلي،" الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001 2011م"، (مذكّرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011م)، 19.

[4] عباد عبد الله، وخدوني وهيبة، ميلودي أم الخير،" مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر دراسة استطلاعية ببلدية الأربعاء ولاية البليدة"، **مجلة معهد العلوم الإقتصادية**، المجلد 24، العدد 01، (2021م)، 509.

[5] حديدان صبرينة، خالد أسماء،" مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 01، (2021م)، 19.

هـ_ التغيير الإداري: فنقصد به التطور الإيجابي لتحسين قدرة المنظمة للقيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد[1].

نلاحظ أن التحديث والتطوير الإداري يهتم بالجوانب التنظيمية والتعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية والنظم المجربة؛ مع تجاهل الخصائص الإجتماعية والإدارية للنظام القائم، بينما الإصلاح يتعدى للجوانب السياسية والاجتماعية للإدارة[2].

و_ الثورة الإدارية: وهي إلغاء وتدمير الهيكل القائم للنظام الإداري وإحداث تغييرات جذرية في مختلف الأساليب والمفاهيم الإدارية وكل ما يرتبط بها بهدف إرساء نظام جديد، نلاحظ أنها تهدف إلى التغيير الجذري بأسلوب سريع على عكس الإصلاح الإداري القائم على أسلوب التغيير الجزئي والتدرجي[3].

إذا أتينا لتتبع تطور ونشأة الإصلاح الإداري نجد أن جذوره ترجع إلى الدول الغربية، فأول حركة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية؛ بداية القرن 20م داعية أجهزة الإدارة العامة لتحقيق الكفاءة في الأداء؛ والإقتصاد في النفقات؛ فنتج عن هذا فصل السياسة عن الإدارة، وفي منتصف القرن 20م ظهر الإهتمام به في الوطن العربي على إثر الاستقلال بعد الحرب العالمية الثانية، فإتجهت الحكومات العربية إلى بناء جهاز الدولة وظل الإصلاح الإداري في الوطن العربي موضوعا أثيراً وشعاراً مرفوعاً وحلماً مطلوباً[4].

---

[1] جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، (الجزائر: دار همة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002م)، 60.

[2] بجقينة مصطفى، قاسم ميلود،" الإصلاح الإداري مدخل لتحقيق التنمية السياسية"، **مجلة آفاق للعلوم**، المجلد 06، العدد 04، (2021م)، 361.

[3] حواطي أمال،" الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، المجلد 09، العدد 01، (2016م)، 924 – 925.

[4] صالحي صبرينة، عايب لبنى،" الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر لمؤسسة الإستشفائية العمومية خنشلة نموذجا"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد ل.م.د في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015 – 2016م)، 17.

أما نشأة حركة الإصلاح الإداري نستطيع تحديدها في ثلاث مراحل وهي كما يلي:

1_ المرحلة الأولى: تبدأ من أواخر السبعينات حتى أواخر الثمانينات ركزت على التحكم في الإنفاق الحكومي واتجهت لتقليص الحجم والخصخصة، وهذه الموجة مازالت مستمرة عن طريق الترشيد المالي في معظم الدول.

2_ المرحلة الثانية: من أواخر الثمانينات إلى التسعينات تغير هدف الإصلاح الإداري من الكم إلى الكيف، ومحاولة التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة والشفافية واللامركزية.

3_ المرحلة الثالثة: إهتمت بالمحافظة على ماتم إنجازه، والتصدي للسلبيات التي ظهرت في المرحلتين السابقتين، كقضية تفتيت المهام وقضية أخلاقيات الإدارة[1].

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإصلاح الإداري:

أولا: أنواع الإصلاح الإداري:

تطرقنا لأنواع الإصلاح الإداري من خلال إدراج مداخله وهي كما يلي:

أ_ الاصلاح الإداري وفقا لنطاقه ودرجة شموله:

1_ المدخل الشمولي: يرى هذا المدخل النظام الاداري وحدة متكاملة لا يمكن معالجته جزئيا، بل لابد من إحداث التطوير الكلي في المجتمع حسب خطط التنمية، فالإصلاح الإداري الشامل يهتم بدراسة الظواهر الإدارية وفقا لتفاعلها مع البيئة المحيطة، واستمرار التنظيم يتوقف على حصوله على المدخلات البشرية والمادية من البيئة، كما يركز على ضرورة فرض الإصلاح من خارج الجهاز الإداري وقيادات عليا بعد الإحساس بعجزه وقصوره، فبدون تبني القيادة السياسية لفكرة الإصلاح الإداري لا يمكن ظهور الحاجة

[1] راشدة مساوي،" إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات دراسة حالة بلدية بسكرة"، (أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د شعبة العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، 2020 – 2021م)، 15.

إليه، وهذا ما تفتقره القيادات في الدول النامية بل تكبحه وتدين من يطالب به، وتتضمن عمليات الإصلاح الإداري الشامل مالي[1]:

* تقليص عدد العاملين في الجهاز الحكومي وهذا تكرر ذكره في الدول النامية، إلا أن عملية تطبيقه محفوفة بالمخاطر للنظام السياسي، خاصة عدم وجود فرص عمل بديلة في القطاع الخاص.

* إعادة الهندسة (الهندرة) وإعادة الهيكلة.

* التمكين من خلال إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.

* الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال أو ما يعرف بإعادة اختراع الحكومة.

* تطبيق الحكومة الإلكترونية بالمعنى الحقيقي[2]، ويتوقف نجاح هذا المنهج على عدة عوامل نذكر منها:

ـ الإرادة السياسية أي أن القيادة السياسية تتبنى هدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.

ـ فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها.

ـ تظافر الجهود التطويرية لتنمية الجوانب المجتمعية السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

ـ تطوير وتغيير نظم التعليم والبناء الاجتماعي.

ـ تدعيم ومؤازرة إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي بالمقومات المجتمعية الكلية[3].

2ـ المدخل الجزئي: يرى هذا المدخل بأن الإصلاح الإداري يكون لبعض عناصر النظام الإداري، من خلال تطبيق جملة من الأساليب منها:

---

[1] بورنان رحماني جمال،" الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام"، **مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية**، المجلد06 ، العدد01، (2022م)، 441 – 442.

[2] اسماعيل سايحي،" الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي"، (أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه ل.م.د في شعبة العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2022 – 2023م)، 24 – 25.

[3] سحر عبد الله الحملي،" الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة"، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، العدد 10، (2013م)، 346.

* تبسيط إجراءات العمل أو تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية.

* تدريب القيادات الإدارية.

وما يؤخذ عنه أن جهوده تكون من داخل المنظمة مما يجعل نتائجه ضيقة وتخدم مصالح واهتمامات محددة[1]، ويضم أربعة مجموعات حسب موقعها من مستويات الإدارة هي: مستوى الهيكلة، مستوى العنصر البشري، مستوى طرق وأساليب العمل، مستوى النصوص والأنظمة والتشريعات[2]، ومن تطبيقات هذا المدخل نذكر ما يلي:

_ العمل على تمديد صلاحية الخدمة الحكومية.

_ العمل على تبسيط واختصار الإجراءات.

_ فك القيود عن النشاطات الحكومية.

_ اللامركزية في تنفيذ الخدمات والعمليات.

_ تحديث المباني الحكومية[3].

ب_ الإصلاح الإداري وفقا لمصدره:

1_ الإصلاح من الداخل الذاتي: ويرى أن جهود الإصلاح تنبع من المنظمة من خلال الإستعانة بخبراء أو مستشارين، تسعى فيه المنظمة لإكتشاف مواطن الخلل والضعف وتصحيحها عن طريق التقييم والرقابة[4].

---

[1] العربي عطية،" دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 – 2010م)، 32.

[2] سامي محمود أحمد البحيري،" مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، (بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لندن، 2011م)، 34.

[3] إسماعيل سايحي، **مرجع سابق**، 26 – 27.

[4] فيصل بن معيض آل سمير،" إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني"، (رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، نشر مركز الدراسات والبحوث الرياض، 1428هـ/ 2007م)، 65.

2_ الاصلاح من الخارج: يطلق عليه التغييرات الفوقية لأنه مفروض من خارج الجهاز الإداري، تتخذ بموجبه الجهات المركزية العليا قرار بالتعديل أو التغيير دون استشارة قيادة المنظمة والعاملين بها[1].

ج_ الإصلاح الإداري وفقا لأسلوبه: نجد فيه مدخلين وهما:

1_ الإصلاح السلمي أو الإقناعي: يرى هذا المدخل أن أساليب الإصلاح تكون وفقا لمنهجيات التغيير بعيداً عن القصر أو العنف أو الإلزام، ويتم عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة وعقد الندوات والدورات التدريبية، فيكون هناك تقبل ومشاركة في الإصلاحات مع إعتبارها ضرورة لتقويم الإعوجاج الموجود في المنظمة[2].

2_ الإصلاح القيسري أو الإلزامي: ويتم هذا عن طريق تعيين العاملين أو تسريحهم أو تعديل الهياكل بقرارت فوقية، بمعنى تكون الإصلاحات مفروضة دون مناقشة أو حوار مسبق لها فلا يؤخذ رأي المنظمة ولا العاملين بها، ويكون عقب التغييرات السياسية المفاجئة أو أوقات الحروب والأزمات، والظروف الطارئة[3].

د_ مدخل الإدارة العامة الجديدة وإصلاح الجهاز الحكومي: ظهر هذا المدخل بعد تعاقد الإدارة العامة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، فهناك تداخل بين الشؤون السياسية والإدارية ودور الإدارة في صنع السياسات العامة، ويقوم مفهوم لإدارة العامة الجديدة على مجموعة محاور نذكرها كالآتي:

1_ إطلاق حرية المديرين في الإدارة وضع معايير ومقاييس واضحة للأداء.

2_ التركيز على المخرجات والتحول نحو مزيد من المنافسة.

3_ التحول نحو المزيد من التقسيم للوحدات بداخل الإدارة العامة ليكون لها تقييمها.

---

[1] نسيم الواعر،" الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"،(مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2015 – 2016م)، 25.

[2] فيصل بن معيض آل سمير، **مرجع سابق**، 64.

[3] نسيم الواعر، **مرجع سابق**، 24 – 25.

4_ التأكيد على الأساليب الإدارية المستوحاة من القطاع الخاص.

5_ استخدام أفضل للموارد المتاحة.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة إلى مدخل الحكومة المحلية الرشيدة في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، يرى أن الإدارة الرشيدة تقوم على المشاركة، حكم القانون، الشفافية والإفصاح، سرعة الإستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والإشتمال، الكفاءة والفعالية، المحاسبة، الرؤية الإستراتيجية التي يمكن أن تكون كفيلة لتحقيق التنمية[1].

ثانيا: خصائص ومراحل الإصلاح الإداري[2]:

أ_ خصائص الإصلاح الإداري:

1_ الإصلاح الإداري عملية مستمرة ومخططة لإحداث تغيير من أجل تفعيل الجهاز الإداري من خلال إكمال النقص وإزالة المشاكل والمعوقات.

2_ الإصلاح عملية شاملة ومتكاملة فلا يمكن معالجة النظام الإداري جزئيا.

3_ يمكن تنفيذ عملية الإصلاح بالتدريج أي حسب الأولوية[3].

4_ الإصلاح الإداري عملية جماعية تحتاج لتعاون الفريق من القمة للقاعدة.

5_ الإصلاح الإداري ليس أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

5_ الإصلاح ليس علاجا لسلبيات الإدارة بل له مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق بالضرورة الإتفاق عليها مسبقا من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.

---

[1] فطيمة ضباب،" الإصلاح الإداري وتأثيره على التنمية الإدارية في الجزائر 2008 – 2014"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2016 – 2017م)، 14.

[2] عربي عطيه، **مرجع سابق**، 28 – 29.

[3] حاكمي حمزة،" إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2015 – 2016م)، 49 – 50.

ب_ مراحل الإصلاح الإداري: تمر عملية الإصلاح الإداري بمراحل ندرجها كما يلي:

1_ المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري وهذا يعني وجود مشكلة تحتاج لحل جذري[1]، كسوء الأداء وتعقيد الإجراءات، عدم رضا المستفيدين من الخدمات وغيرها مما يبعث شعورا بتغيير الوضع الذي أصبح غير مرغوب فيه .

2_ المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة واختلافات وجهات النظر بشأنها وبشأن التنفيذ، ويتم خلالها تحديد الأهداف والغايات المرجو بلوغها من العملية الإصلاحية، إلا أنه رغم إختلاف الإستراتيجيات والمفاهيم ترتكز الأهداف على زيادة الرقابة أو اللامركزية، أو تعنى بالعنصر البشري أو القوانين أو الوسائل التقنية[2].

3_ المرحلة الثالثة: تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري، يعني هذا تدعيم وتقوية الجهاز المسؤول عن الإصلاح وتعزيز التنسيق والعمل المشترك والتعاون بين مكوناته لضمان استمرارية الجهود والقضاء على كل مقاومة من شأنها عرقلة برنامج الإصلاح[3].

4_ المرحلة الرابعة: تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه، تظهر جملة من الصعوبات منها مقاومة تغيير الإصلاح فقد لا يكون في صالح المستفيدين من الوضع السابق، وفي هذه الحال يمكن اتباع أساليب مختلفة منها: أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان، الأسلوب التدريجي بمعنى تهيئة وتدريب الجهاز الإداري للعملية الإصلاحية كالتجربة الفرنسية[4].

---

[1] الطاهر محمد الهميلي،" الإصلاح الإداري كمدخل استراتيجي نحو إعادة بناء المؤسسات الإقتصادية العامة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية**، العدد 01، (2013م)، 155.

[2] مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، 61.

[3] لرقم ياسر، **مرجع سابق**، 49.

[4] مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، 61.

5_ المرحلة الخامسة: تقييم عملية الإصلاح، تعتبر أهم مرحلة فمن خلالها يتم قياس مؤشرات النتائج المحققة ومقارنتها بالمؤشرات المحددة، وبالتالي الحكم على نجاح أو فشل البرنامج الإصلاحي[1].

المطلب الثالث: أسباب وأهداف الإصلاح الإداري:

أولا: أسباب الإصلاح الإداري:

أ_ الأسباب الخارجية: والمقصود بها كل الضغوط التي تمليها البيئة الدولية على الدول الأخرى وإرغامها بإتباع منهج إصلاحي للحاق بركب الدول المتقدمة نذكر منها مايلي:

1_ الضغوطات الدولية: المتمثلة في العولمة وضغوطات المنظمات العالمية التي لوحت بالاصلاح واشترطته مقابل القروض كالبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة التجارة العالمية[2]، إضافة لحقوق الإنسان والمرأة، والتركيز على مبادئ حفظ كرامة المواطن وتلبية حاجياته، وتكريس مبدأ الشفافية والمساءلة كأحد مؤشرات الحكم الراشد.

2_ الاتفاقيات والمؤتمرات الدولية والإقليمية الخاصة بالإدارة العامة: فمشاركة الدول فيها يجعلها مسؤولة أمامها وإلتزامها ببناء إدارتها العامة على أسس ومبادئ الاتفاق، أبرزها الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المنعقد بأديس بابا لتحديد القيم الأخلاقية للخدمة العمومية في إفريقيا.

3_ تبني الأساليب التسييرية الحديثة: مواكبة إداراتها للعصرنة ضرورة لضمان مكانتها وربط العلاقات مع مختلف البلدان، وتسهيل عملية جلب الاستثمار وتفعيل المجال

[1] لرقم ياسر، **مرجع سابق**، 50.

[2] نسيم الواعر، **مرجع سابق**، 14.

السياحي لتحقيق التنمية[1]، وتوفير خدمات بأحسن جودة مع تبسيط الإجراءات لإرضاء المواطن[2]وتعزيز مشاركته في إدارة شؤونه وإعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة ومستعمليها بالقضاء على البيروقراطية وترقية الخدمة العمومية[3].

ب_ الأسباب الداخلية:

1_ أسباب مالية: وترجع دوافعها لمحاولة تجاوز بعض جوانب القصور في النظام المالي المحلي[4]، كتحسين مردودية الجباية المحلية بتبسيط النظام الجبائي الضريبي، تكفل البلديات بتحصيل الرسوم، إنشاء مركز معلومات للإدارة المحلية على شكل شبكة واسعة من أجل التعرف على القدرات المالية للجماعات المحلية[5].

2_ أسباب إدارية: نقصد بذلك مختلف مظاهر التخلف والفساد الإداري كالرشوة، التلاعب بالمناقصات، النصب والإحتيال، التزوير، المحسوبية والإختلاس، سوء التسيير والإهمال[6]، عدم مواكبة التطور التكنولوجي واستخدامها الأساليب الحديثة[7].

---

[1] بوقاسم أمال،" تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013 – 2016 دراسة استطلاعية لآراء أساتذة وطلبة جامعيين"، (أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2017 – 2018م)، 106– 107.

[2] حاج ميهوبي سيدي موسى عقيلة،" تقييم سياسة إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة"، (أطروحة مقدمة في إطار متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2020 – 2021م)، 68.

[3] مجبور فازية،" إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015م)، 76.

[4] يحياوي خالد، صناد فواز،" الإصلاح المحلي في الجزائر بين الإنجازات والإخفاقات"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2017 – 2018م)، 7.

[5] خيضر خنفري، صبرينة طكوش،" المالية المحلية للجماعات الإقليمية في الجزائر بين الواقع والتطبيق"، **معارف مجلة علمية محكمة**، العدد 21، السنة11، (2016م)، 7 – 9.

[6] العيد حركات، عبد الستار بولعراس، مختار خدايش،" آليات مكافحة الفساد على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر"، (مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022 – 2023م)، 10 – 12.

[7] بجقينة مصطفى، قاسم ميلود، **مرجع سابق**، 13 – 14.

3_ أسباب اقتصادية: عند مواجهة الأزمات الإقتصادية كالتضخم والعجز أمام المنافسة العالمية، أو عجز الميزان التجاري أو إنخفاض مستوى الإنتاجية، أو تدني مستوى الدخل الفردي[1].

4_ أسباب سياسية: عند وقوع أحداث خارجية أو داخلية في الدولة وتعجز عن مواجهتها يبدأ البحث عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة، مثل أحداث الربيع العربي، وأحداث 05 أكتوبر 1988م.

5_ أسباب إجتماعية والديمغرافية: كانتشار الجرائم، وفقدان الأمن وإنتشار الرشوة وإزدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية، ينتشر في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الإجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد، إضافة للهجرة الداخلية والخارجية للعاملين تؤدي إلى زيادة أعباء الإدارة مما يجعلها غير قادرة على تقديم الخدمات الأساسية للمواطن[2].

ثانيا: أهداف الإصلاح:

أ_ علاج مشكلات الجهاز الإداري بإستحداث علاقات وقيم مهنية جديدة وضمان السيطرة على النظام الإداري في إطار النظام السياسي والإجتماعي المتغير[3].

ب_ تطوير اللامركزية وتوسيع المسؤوليات والسلطات الإدارية وفقا لمبدأ التفويض الإداري.

ج_ تنظيم الجهاز الإداري بتحسين الأداء وزيادة الفعالية بتبني تقنيات جديدة في التسيير[4].

د_ نشر الوعي بأهمية الإصلاح الإداري ودوره في تحقيق حاجات المواطنين والإدارة.

---

[1] صالحي صبرينة، عايب لبنى، **مرجع سابق**، 22.

[2] مريم مجيلي،" دور الإصلاح الإداري في التطور الإداري أنموذج مصر"، مذكرة ماستر العلوم السياسية، (جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 – 2019م)، 13.

[3] عمران ميمي،" الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006 – 2020"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 – 2022م)، 43.

[4] حاكمي حمزة، **مرجع سابق**، 57 – 59.

هـ_ مكافحة الفساد الإداري والقضاء على الإنحرافات داخل الجهاز الإداري للدولة.

و_ تحديث وتجديد الإدارة العامة والتوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة للتغلب على المشكلات السياسية والإقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة[1].

ز_ تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة مما يحقق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات[2].

بناءا على ما تقدم يمكننا القول أن الإصلاح الإداري عملية هادفة تسعى لبلوغ أهداف محدد، تستوجب توفر شروط معينة، كتوفير أرضية معينة والدعم المالي والعنصر القيادي الكفء، واتباع منهج علمي يقوم على التخطيط الاستراتيجي.

[1] بن خطار الزهراء، بلحسن مريم،" دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر 1999 – 2016"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016 – 2017م)، 56 – 57.

[2] عبد الغني مني،" الإصلاح الإداري كآلية لتحقيق التنمية الإدارية المغرب أنموذجا"،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2016 – 2017م)، 26.

المبحث الثاني: مفهوم التحول الرقمي:

شهد العالم تطوراً مذهلاً في مجالات عدة أهمها التطور في المجال الرقمي وتقنيات الاتصال الحديثة، حيث قدمت الأنترنت إيجابيات كثيرة في مختلف مجالات الحياة، إذ يسعى الأفراد أو الإدارات لتطبيقها من أجل محاربة الروتين التقليدي وإرساء إدارة لا ورقية، وبهذا ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل خاصة في ظل جائحة كورونا التي أجبرت الحكومات والمجتمعات على التحول نحو التقنيات الرقمية استجابة للأزمة من خلال إنشاء صفحات وتطبيقات ومنصات تساهم في توفير الخدمات الحكومية إلكترونيا.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي Digital Transformation :

أولا: تعريف التحول الرقمي لغة:

التحول عن الشيء بمعنى إبتعد عنه إلى غيره، أي تحول من موضع إلى آخر أو من حال إلى حال، وحَالَ الشيء من يَحُولُ حولاً بمعنى تغير وتَحولَ[1].

رقَّمَ يُرقِّم ، ترقيمًا ، فهو مُرقِّم ، والمفعول مُرقَّم، رَقَّمَ الطَّالِبُ بمعنى كَتَبَ، رَقَّمَ النَّصَّ جَعَلَ عَلَيْهِ النُّقَطَ والحَرَكاتِ الإعْرابِيَّةَ[2].

شبكة رقمية، من الرقم، ورقمي وهي شبكة إتصلات عالمية متطورة جدا عن خدمات الهاتف الموجود سابقا[3].

---

[1] ابن منظور، **مرجع سابق**، 1056.

[2] معجم المعاني الجامع، ﴿ تم الدخول 03/ 06/ 2024م، على الساعة 02: 10 د)
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/

[3] أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، المجلد 02، ط 01، (القاهرة: نشر وتوزيع وطباعة عالم الكتب، 2008م)، 930.

ثانيا: تعريف التحول الرقمي اصطلاحا:

عرفه الدكتور حسين مصيلحي سيد أحمد بأنه السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات، وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة، بالإستثمار في تقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لاستحداث قيم وخبرات جديدة[1].

كما يعرف التحول الرقمي على أنه عملية إستخدام التكنولوجيا الرقمية Digital technology بهدف تحقيق التميز في أداء الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية[2].

يري فيال 2019م، أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن الجوانب التنظيمية والإجرائية، التي تهدف إلى تحسين العمليات من حيث الكفاءة والتكاليف والجودة[3].

يري دميركان وآخرون 2016م أن التحول الرقمي هو التحول العميق والمتسارع للأعمال والأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج للإستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي توفرها التقنيات الرقمية وتأثيرها على المجتمع في طريقة استراتيجية وذات أولوية[4].

ومما سبق نستطع القول أن التحول الرقمي هو الإستفادة من ثورة المعلومات والاتصال بدمج التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال، وإنتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل الرقمي، وتقديم الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بحياة الأفراد بكفاءة وفعالية.

---

[1] حسين مصيلحي، **التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات**، ط 01، (الجيزة: د ذ د، 2021م)، 12.

[2] عماد ناصيف مكي، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات**، (قطر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوبيك، 2021م)، 7.

[3] BENKHIDER Naima, Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales, (THÈSE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT, Domaine SEGC Filière, Sciences de Gestion, Université A. MIRA BEJAIA:), 8.

[4] Gregory Vial, Understanding digital transformation A review and a research agenda, JOURNAL OF STRATEGIC, INFORMATION SYSTEMS, (2019), 7.

ثالثا: إستراتيجية التحول الرقمي:

تعرف استراتيجيات التحول الرقمي بأنها التنسيق بين مختلف العمليات التي يمكن من خلالها المواءمة بين التقنيات الحديثة وأعمال المؤسسات الإنتاجية منها والخدماتية لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة[1].

رابعا: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة[2]:

المميزات	التحول الرقمي	الرقمنة
التعريف	تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة	تحويل المعلومات من تنسيق مادي إلى تنسيق رقمي
الهدف	تحسين تجربة العملاء وزيادة الإيرادات	تحسين الكفاءة وخفض التكاليف
المجال	تحويل العمليات والأنظمة والأعمال	تحويل المعلومات والبيانات
التقنيات المستخدمة	تقنيات رقمية مثل الحوسبة السحابية والتحليلات التنبؤية	تقنيات رقمية مثل التعرف الضوئي على الحروف (OCR) والذكاء الاصطناعي (AI)
النتائج	تحسين تجربة العملاء وزيادة الإرادات	تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف

[1] تباني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء،" إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algerie Poste ولاية قالمة"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021 – 2022م)، 25 – 26.

[2] " ما هو الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي؟"، مدونة دفاتر، 06/ 04/ 2023م، (تاريخ الدخول 14/ 04/ 2024م، على الساعة 47: 13 د)، https://dafater.sa/

المطلب الثاني: أساسيات تحول الرقمي:

أولا: تاريخ التحول الرقمي:

أ_ المرحلة الأولى: في أربعينيات القرن الماضي تحدث عالم الإقتصاد الأسترالي كولن غرانت كلارك Colin Grant Clark عن ظهور مجتمع المعلومات والخدمات بمعنى مجتمع له إقتصاد والتكنولوجيا جديدة، أما في الخمسينات نادى عالم الإقتصاد الأمريكي فريتزماكلوب Fritz Machlup بإقتصاد المعلومات وتحويل المعلومة إلى سلعة، كما تنبأ زعيمه بعد الصناعة الأمريكي دانيال بيل Daniel Bell بتحويل المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، بمعنى مجتمع يشارك معظم أفراده في العمليات الإنتاجية المرتبطة بالمعلومات والمعارف ومعالجتها وتخزينها وبيعها، هذا ما يعتبر ثورة المعلومات التي ولدت من رحم الابتكار التكنولوجي، حيث انتشر الابتكار الرقمي في جميع أنحاء العالم وكان مقتصراً على جعل التكنولوجيا والمهن القائمة تعمل بشكل آلي.

ب_ المرحلة الثانية: تميزت انتشار الأنترنت والاتصالات عبر المجتمعات في منتصف التسعينات، فالتحول الرقمي غير المجتمعات تغييراً جذرياً ومن المتوقع يتطور أكثر مستقبلاً خاصة أنه لم يعد للمؤسسات أو الموظفين أو الزبائن وحتى المجتمعات المحلية والمواطنين مفراً منه، علما أنه ليس بديلاً للرأسمالية أو الاشتراكية[1].

ثانيا: متطلبات وخطوات التحول الرقمي:

لتطبيق التحول الرقمي يجب توفير ما يلي:

أ_ متطلبات التحول الرقمي:

1_ التقنيات: عن طريق استخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن فضاء تقني ومراكز معلومات تساعد على استخدام جميع الأصول

[1] محمد حاج قاسي،" التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الإقتصاد والإدارات العمومية"، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، المجلد 05، العدد 02، (2022م)، 1103 _ 1104.

بكفاءة، وخدمة ذات مستوى مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها؛ بواسطة فريق مهني مسؤول عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة بغض النظر أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية[1].

2_ البيانات: لتوفير بيانات موثوقة وكاملة وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي، تبذل منظمات الأعمال جهود إدارية لتحليل البيانات بشكل منظم وفعال لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

3_ الموارد البشرية: يجب توفير كوادر قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة، فتخطيط وتنفيذ الرؤى يستلزم كفاءة وخبرة المورد البشري الذي يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه[2].

4_ العمليات: لتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي من اجل ضمان تطبيق التحول الرقمي يتوجب على المؤسسات ارساء بناء تقني يغطي سياسات واجراءات كافه نشاطات المؤسسة أو المنظمة مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة[3].

ب_ خطوات التحول الرقمي:

تتطلب عملية التحول الرقمي العناصر الرئيسية التالية:

1_ تحديد استراتيجية مناسبة للتحول الرقمي.

2_ التعرف على آليات العمل داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.

---

[1] عدنان مصطفى البار،" تقنيات التحول الرقمي Digital transformation"،(جامعة الملك عبد العزيز: د ذ س)، 4.

[2] ياسر عبد الرحمان،" إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، **مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية**، المجلد 03، العدد 01، (2019م)، 214.

[3] عدنان مصطفى البار، **مرجع سابق**، 4.

3_ وضع التدريب المناسب وإضاح كيفية التحول للمهتمين واتباع خطوات فعالة لضمان السير الحسن[1].

ثالثا: أهداف التحول الرقمي:

أ_ توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.

ب_ تسهيل عملية استرجاع المعلومات والبحث في مجموعات الرقمية بطرق ووسائل عدة حفظ المعلومات الأصلية من التلف.

ج_ تقديم خدمات معلوماتية وتوفيرها بتقنيات جديدة.

د_ توفير المعلومات واتاحتها لاكبر عدد من المستفيدين عن طريق المنصات الرقمية.

هـ_ تدعيم مستوى الأداء والتقليل من الأخطاء الناتجة عن نقل المعلومات وتداولها بين الإدارات المختلفة.

و_ اختصار الإجراءات الإدارية واقتصاد الجهد والوقت وحتى اماكن التخزين.

ز_ ايجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية[2].

المطلب الثالث: فوائد وأضرار التحول الرقمي:

أولا: فوائد التحول الرقمي[3]:

أ_ يساعد التحول الرقمي على استبدال العمليات التقليدية بالرقمية.

ب_ يعمل على تغيير نماذج العمل وتغيير العقليات.

ج_ يسمح بزيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.

---

[1] وهبة أمال، قارة ابتسام،" التحول الرقمي في الجزائر بني الآفاق والتحديات"، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01،(2022م)، 3.

[2] بن قارة سيرين، زيغم ابتهال،" التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022 – 2023م)، 5 – 6.

[3] راما حسين اسحاق،" التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني"، (الجامعة الإفتراضية السورية، د ذ س)، 16.

د_ تحسين الجودة وتطوير الأداء مع تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

هـ_ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة رضا المستفيدين.

و_ إقتصاد الوقت والجهد في تقديم الخدمات.

ثانيا: مخاطر تحول الرقمي[1]:

هناك جملة من المخاطر التي تشوب عملية التحول الرقمي نذكر منها ما يلي:

أ_ قد تعمل مؤسسات الملكية الفكرية للتكنولوجيا العالمية على تطوير القواعد التنظيمية؛ كحماية ملكية قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النفاذ إلى القواعد؛ وهذا يشل التعاون ويزرع عدم الثقة بالباحثين خوفا من الإستخدام التجاري للبيانات المشتركة، وهذا يؤدي إلى السيطرة العالمية على المعلومات.

ب_ العجز الواضح في تلبية طلبات الهاتف وتأخر استكمال البنية التحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية.

ج_ ضعف الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنميه رأس المال الفكري، وتوسع الفجوة الرقمية بين الدول.

د_ صعوبة الحفاظ على أمان البيانات والمعلومات والخصوصية الشخصية إضافة إلى سرقة البيانات وبيعها.

هـ_ الإنتحال وحقوق التأليف والنشر ففي العالم الرقمي أصبح من الصعب حماية الملكية الفكرية والأدبية للمؤلفات لمنتجات الأفراد والمؤسسات.

و_ مخاطر عدم الكشف عن الهوية وهذا يساعد الناس على التصرف بشكل معادي للمجتمع دون تعرضهم لعواقب ذلك لأن المتسبب غير معروف.

[1] بوعمامة عبد الرحمن، شنيني حسين،" التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص وتحديات"، **مجلة دراسات إقتصادية**، المجلد 23، العدد 01، (19/ 06/ 2023م)، 57.

ز_ القرصنة حيث يستهدف المهاجمون المؤسسات باختلافها والبلدان غنيها وفقيرها يعملون عبر الحدود فلابد من محاربة الجريمة السيبرانية.

ح_ الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية[1].

ط_ كثرة الأجهزة المتصلة وهذا يؤدي إلى زيادة حجم المواقع المستهدفة.

يتبين لنا أن استخدام الفرد لوسائل الإتصال يجعله في غناً عن بذل مجهود كبير، إضافة إلى قيامه بعمله في وقت قصير، خاصة مع توفير الخدمات الحكومية إلكترونياً، إلا أنه لا بد من وضع تدابير لضمان سرية البيانات والمعلومات المدرجة في هذه المواقع والمنصات والتطبيقات تجنبا للاستغلال والعبث بها.

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي،" التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 02، (سبتمبر 2019م)، 962.

المبحث الثالث: التحول الرقمي كآلية لبلوغ أهداف الإدارة:

في ظل التطور الهائل الذي شهده العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛ وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية، كان لابد من دمجها والإستفادة منها في كافة مجالات الحياة بما فيها الإدارة، فظهر ما سُمى بالإدارة الإلكترونية لأجل التخلص من العمل التقليدي وتطبيق نماذج عمل جديدة ومبتكرة، إضافة إلى تحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

المطلب الأول: تسريع توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال في أداء الإدارة:

تعتمد السياسات الحكومية في تنفيذ خططتها على الجهاز الإداري فهو الوسيلة الوحيدة لأداء الخدمة العمومية، كما يبذل الموظفين جهداً حثيثاً لأدائها في ظل مساعي التطوير وتسيير وتحسين الخدمة وتسريع وصولها إلى طالبيها، هذا ما أدى إلى تسريع دمج وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصال لمواكبة التطور المذهل، ويتأتى هذا عن طريق ما يلي:

أولا: السرعة في استكمال البنى الأساسية ووضع نظم إعلام مندمجة.

ثانيا: احداث تغييرات جوهرية وتحويلية في الأنشطة والعمليات من خلال الكثير من الإجراءات وتدفق العمل[1].

ثالثا: تنمية الكفاءات البشرية إذ تتفق الدول المتقدمة والنامية على ضرورة إعداد برامج شاملة وطموحة قائمة على أسس علمية مدروسة لتنمية الموارد البشرية، ذلك أنه مهما توفرت الإمكانيات المادية فالأفراد المدربون هم القادرين على إنجاحها وحسن استغلالها[2]،

[1] ذبيح ميلود،" الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 07، (جوان 2013م)، 39.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط 02، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر وتوزيع، د ذ س)، 9.

فلن تكسب المنظمة أي شيء مفيد من إعادة الهندسة وتنفيذ العمليات إلا إذا تم تكييف المورد البشري مع المتطلبات الجديدة[1].

رابعا: نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

خامسا: تطوير الخدمة الإلكترونية بما يلبي حاجات المواطنين والمؤسسات والمصالح الإدارية ذات العلاقة[2]، حيث أصبح بإمكان الفرد القيام بعمله دون التقيد بالمكان[3].

سادسا: استخدام منظمات الأعمال للتجارة الإلكترونية؛ حيث ساهم التحول الرقمي في تحويل التجارة من تقليدية إلى إلكترونية، وهذا ما يسر العديد من أعمال التجارية من غير التقيد بالمكان[4]، كإنجاز وتنفيذ المعاملات التجارية التي تتعلق بالسلع والخدمات كلها أو جزء منها باستخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصال[5]، مما يوفر الوقت والجهد.

وعن طريق كل هذا تعمل الحكومة على إعادة ثقة المواطن في الأجهزة الإدارية من خلال تحسين الخدمة وتلبية احتياجات المواطن، إضافة إلى حل مشكلاته وتخفيف أعبائي حياته، وهذا طبعا يؤكد إرادة التغيير والعزم على احداث التحول المستمر، بما يجعل التوظيف الإلكتروني آلية لترشيد الخدمة وتقليص تكاليفها وإقتصاد الجهد والوقت مع السرعة والمرونة بما يحقق الشفافية التي تسهل المحاسبة[6].

---

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، ط 01، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م)، 612.

[2] ذبيح ميل ميلود، **مرجع سابق**، 39.

[3] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 1430هـ/ 2009م)، 46.

[4] بديع بوخبزة، عبير عيد،" تطبيقات الهواتف الذكية وأثرها على الأداء البحثي للطالب الجامعي دراسة ميدانية بقسم علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات جامعة قالمة"، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، (جامعة قالمة، 2020 – 2021م)، 24.

[5] جوامبي زكرياء،" دور تطبيقات التجارة الإلكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة الجزائرية في السوق الدولي دراسة تطبيقية على شركة جوميا الجزائر"، (مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945قالمة، 2021 – 2022م)، 4.

[6] ذبيح ميل ميلود، **مرجع سابق**، 39.

المطلب الثاني: تكريس التحول الإيجابي لرفع مستوى تنافسية الإدارة:

لبلوغ هذا الهدف ينبغي تطوير إمكانات هذا التحول وأدواته وأساليبه وذلك عن طريق ما يلي:

أولا: توفير الأجهزة المختلفة واللازمة، بعنى توفير البنية التحتية ونقصد بها الجانب المحسوس في الإدارة مثل تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة وموارد البيانات كقواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات، ونظم المعلومات المحوسبة[1].

ثانيا: إعداد القيادة الإدارية إذ ما زال الإنتماء العائلي أو حيازة الشهادة الأكاديمية يعتبران متطلبا لتقلد مناصب إدارية عليا، لذا يجب إعداد القيادة الإدارية عن طريق إتباع منهج يتطلب تعبئة الكوادر وتحريرها، وصقل مواهبها والكشف عن إمكانياتها، وتنمية قدراتها في إطار بيئة عمل مشجعة[2].

ثالثا: إعداد المتعلمين للتعامل الإلكتروني من خلال تقليص الفجوة الرقمية، أي مرحلة المسار الإستراتيجي عن طريق مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات[3].

رابعا: مكافحة الأمية الإلكترونية بربط المؤسسات التعليمية بالأنترنت.

خامسا: تعميم إيصال الخطوط الهاتفية وخطوط الإنترنت.

سادسا: العزم على ولوج عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وذلك عن طريق ما يلي:

---

[1] أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية**، ط 01، (برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، 2021م)، 102.

[2] دغمان زوبير،" الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية"، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية** نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية، 13 – 16 في ذو القعدة 1430هـ الموافق 1 – 4 نوفمبر 2009م، 7.

[3] فاقي ندوة، عيشاوي يمينة،" دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار"، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020 – 2021م)، 7.

أ_ الإستخدام التكاملي الفعال لجميع التقنيات من أجل تسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الداخلية للحكومة وتلك التي تربطها بالمواطنين وقطاعات الأعمال، بحيث يتم التركيز في بداية الأمر على الإدارات التي تقدم الخدمات بصفة مباشرة للمواطنين، وذلك عن طريق وضع شبكات داخلية تربط مختلف القطاعات والمصالح المكونة للجهاز الإداري التنفيذي.

ب_ تصميم بوابات إلكترونية لكل الدوائر الوزارية، لتحقيق التفاعل بين الإدارة والمتعاملين معها.

ج_ الحرص على إحداث التكامل للقطاعات الداخلية للحكومة، وتلك التي تربطها بالمواطنين وقطاعات الأعمال أفقياً وعمودياً.

إذاً فالتكريس الإيجابي للخدمة الإلكترونية بالإدارة يسمح برفع قدرتها التنافسية، ويسجل إرتفاع درجتها في خريطة التجارب المعاصرة، كما يرسم لها باع طويل في الولوج إلى عالم المعلوماتية، وتوظيف تقنياتها في تحسين وتوصيل الخدمة في وقت أسرع وبأقل تكلفة[1].

[1] ذبيح ميلود، **مرجع سابق**، 40.

خلاصة:

نستنتج أن الإنتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الرقمي دون علاج للمشاكل التي تعاني منها الإدارة التقليدية يسبب ضعفاً في أداء الإدارة الحديثة، فهذه الأخيرة ليس حلاً للعراقيل وتذليل للصعوبات وإنما أسلوب لدفع عجلة سير العمل الإداري نحو التطور، فتحديث الإدارة العمومية من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة يسبقه إصلاح إداري وإرساء بنية تحتية للإتصالات والتكنولوجيا الحديثة التي تعتبر عامل أساسي ومكمل لتأهيل العنصر البشري للقيام بمختلف العمليات الإلكترونية كموظف مقدم للخدمة ومواطن مُتلقي لها.

الفصل الثاني:
واقع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر

تمهيد:

المبحث الأول: التطور الكرونولوجي للإصلاح الإداري في الجزائر.

المطلب الأول: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1989م.

المطلب الثاني: المرحلة الثانية من 1989 إلى 2019م.

المطلب الثالث: المرحلة الثالثة من 2019 إلى الآن.

المبحث الثاني: رهانات التحول الرقمي في الجزائر.

المطلب الأول: برامج الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي في الجزائر.

المطلب الثاني: النصوص التشريعية المؤطرة لعملية التحول الرقمي في الجزائر.

المبحث الثالث: ملامح التحول الرقمي في الجزائر.

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي للإدارة والتعليم في الجزائر.

المطلب الثاني: إشكالات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر.

المطلب الثالث: نظرة استشرافية للإدارة في الجزائر.

خلاصة.

تمهيد:

تسعى السلطات الجزائرية منذ بداية سنة 2023م إلى التحول الرقمي والاهتمام أكثر بمجال التكنولوجيات، حيث يولي الرئيس عبد المجيد تبون اهتمامًا بالغًا لرقمنة كافة القطاعات خاصة الميداني الإداري، نظرًا لما للتحول الرقمي من دور بارز في القضاء على بعض الآفات الإدارية كالرشوة، الفساد، البيروقراطية وغيرها من الأمراض الإدارية التي كانت تعاني منها الإدارة العمومية لتكون في مستوى التطلعات لريهان جودة الخدمات وتطوير الأداء مع خفض التكلفة واقتصاد الجهد والوقت، مما يحقق مرونة أكبر وقد كشفت جائحة كورونا ضرورة الإعتماد على قطاع الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية بشكل مكثف، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل للسياسة العامة للإصلاح الإداري في الجزائر كمبحث أول، في حين ركز المبحث الثاني على رهانات التحول الرقمي في الجزائر، أما المبحث الثالث فسلط الضوء على ملامح التحول الرقمي في الجزائر.

المبحث الأول: التطور الكرونولوجي للإصلاح الإداري في الجزائر:

أخذت الجزائر بالإتجاه الفرنسي الذي يرى الإصلاح عصرنة للإدارية التي تشمل مجالات متنوعة ومتعددة، بهدف إستعمال تقنيات جديدة وإعادة النظر في لامركزية الإدارة، والتأكيد على ضرورة المشاركة في إتخاذ القرار[1]، وكما هو معلوم أن الجزائر بعد الإستقلال واجهتها مشاكل عدة ما جعل الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الأوضاع المتدهورة، فقامت بعدة مشاريع وإنشاء هيئات متخصصة لإصلاح المنظومة الإدارية.

المطلب الأول: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1989م:

بدأت هذه المرحلة بدستور 1963م لكنه لم يأتي بما هو منتظر منه في تحسين ظروف الإدارة العامة التي كانت تعاني من مشاكل بسبب الأوضاع المتردية والموروثة عن الإستعمار في مختلف المجالات؛ مما أعاق تنفيذه، لذا تم إصدار بيان 19 جوان 1965م وهو بمثابة دستور مصغر لتسيير البلاد مؤقتاً، علما أن الجزائر اعتمدت النهج الإشتراكي وهو الأنسب في تلك الفترة خاصة أنها كانت حديثة الإستقلال وبحاجة لتجاوز الصعاب ومخلفات الإسعمار[2].

أ_ تنظيم المركزية لوزارة الداخلية بإنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري 1966م.

ب_ تحويل المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة سنة 1968م.

---

[1] فاطمة الزهراء فيرم،"الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 11، العدد 01، (2018م)، 24.

[2] فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة،"حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر"، **مجلة البديل الإقتصادي**، العدد 10، (2020م)، 22.

ج_ إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، وإنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري سنة 1976م والتي تضم ثلاث نيابات مديرية: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، والبحث الإداري[1].

د_ أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالتوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول سنة 1982م[2] ومن مهامها:

1_ اقتراح عناصر السياسة الوطنية وضمان تنسيقها ومتابعتها وتنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية، وترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها.

2_ التكيف مع حاجات المواطنين والتطورات الإقتصادية والإجتماعية، بدراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها والإتصال بالوزارات المعنية[3].

هـ_ 1983م إستحداث اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهي هيئة استشارية للتفكير والدراسة والبحث تكلف بتحديد التنظيم والعمل في مصالح الدولة وتسهر على احترام ذلك، كما تُقدم وجهة نظرها وتقترح إجراء أي تحقيق أو دراسة قد تسهل تحقيق أهدافها وتنهض بالإصلاحات[4].

---

[1] فرطاس فتيحة،"عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، **مجلة الإقتصاد الجديد**، المجلد 02، العدد 15، (2016م)، 310.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-16، المتضمن تعديل هياكل الحكومة، المؤرخ في 16 ربيع الأول عام 1402هـ الموافق ل 12 يناير سنة 1982م، الجريدة الرسمية العدد 03، السنة 19، (الجزائر: 19/ 01/ 1982م)، 103.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 14-193، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، المؤرخ في 5 رمضان عام 1435هـ الموافق 3 يوليو سنة 2014م، الجريدة الرسمية، العدد 41، السنة 51، (الجزائر: 6/ 7/ 2014م)، 9.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 83-641، يتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، المؤرخ في 30 محرم عام 1404هـ الموافق 5 نوفمبر سنة 1983م الجريدة الرسمية الشعبية، العدد 46، السنة 20، (الجزائر: 8/ 11/ 1983م)، 2819 - 2820.

و_ 1984م إنشاء محافظة الإصلاح والتجديد الإداريين وهي هيكل إداري مركزي تشارك في مهمة الإصلاح والتجديد الإداريين لأجل تقريب الإدارة من المواطن، وتكييف الهياكل الإدارية والتسيير بإستمرار مع متطلبات التنمية وتحقيق فعالية عملها والتحديث الدائم لمناهجها وإجراءات العمل[1].

ز_ 1988م تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988م[2].

المطلب الثاني: المرحلة الثانية من 1989 إلى 2019م:

أ_ وفي سنة 1996م تم إنشاء هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 96-131 ترتكز مهامها على رقابة سير عمل الهيئات العمومية في علاقتها مع المواطن، إلا أنه تم الغاؤه واستبدالها بالمرسوم الرئاسي 99-170 وصولا إلى الأمر 06-03 المتضمن قانون الأساسي للوظيفة العامة[3].

ب_ 2000م تم إستحداث لجنة لإصلاح هياكل الدولة تحت السلطة السامية لرئيس الدولة؛ والتي من مهامها دراسة مهام الإدارات المركزية للدولة وهياكلها وسيرها، والجوانب المتعلقة بتنظيم وصلاحيات وسير الجماعات الإقليمية والإدارة المحلية والمصالح المتفرعة للدولة، إضافة لدراسة طبيعة المؤسسات العمومية والهيئات التي تنهض بالخدمة العامة[4].

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 84-104، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، المؤرخ في 11 شعبان عام 1404هـ الموافق 12 مايو سنة 1984م الجريدة الرسمية العدد 20، السنة 21، (الجزائر: 15/ 05/ 1984م)، 695 - 696.

[2] قاسم ميلود،"علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، العدد 05، (2011م)، 81.

[3] عمران نزيهة،" الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، **مجلة المفكر**، العدد 12، (د ذ س)، 479.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، المؤرخ في 26 شعبان عام 1421هـ الموافق 22 نوفمبر سنة 2000م، الجريدة الرسمية، العدد 71، السنة 37، (الجزائر: 26/ 11/ 2000م)، 4.

ج_ وفي سنة 2003م تم تحديد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها؛ والتي من بينها ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن[1].

د_ إنشاء الهيئة الوطنية المكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحته من أجل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد[2]، واعتبرها المشرع سلطة إدارية مستقلة، بالإضافة إلى إستحداث أجهزة وقائية أخرى كالديوان المركزي لقمع الفساد[3]، كما تم تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية سنة 2013م[4]، هذا يؤكد رغبة الحكومة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وعصرنتها بما يحقق الإستجابة لإنشغالات المواطنين وتطلعاتهم[5]، وفي سنة 2016م تم إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام لدى الوزير المكلف بالداخلية، وهو هيئة استشارية مقره بمدينة الجزائر[6].

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-192، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، المؤرخ في 26 صفر عام 1424هـ الموافق 28 أبريل سنة 2003م، الجريدة الرسمية، العدد 30، السنة 40، (الجزائر: 30/ 04/ 2003م)، 13.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-01، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المؤرخ في 21 محرم عام 1427هـ الموافق 20 فبراير سنة 2006م، الجريدة الرسمية العدد 14، السنة 43، (الجزائر: 08/ 03/ 2006م)، 7.

[3] عباس شافعة، إبراهيم سلامي،" آليات مكافحة الفساد من منظور إعلامي الجزائر أنموذجا"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 08، العدد 02 الخاص بأشغال الملتقى الدولي حول آليات مكافحة الفساد في التشريعات المغاربية 04/ 05 ديسمبر 2018م، 2021م، 430 - 431.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المؤرخ في 15 محرم عام 1435هـ الموافق 19 نوفمبر سنة 2013م الجريدة الرسمية العدد 59، السنة 50، (الجزائر: 20/ 11/ 2013م)، 4.

[5] باحماوي عبد الله،" سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر"، **مجلة القانون والمجتمع**، المجلد07، العدد 02، (2019م)، 332.

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 16-03، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 26 ربيع الأول عام 1437هـ الموافق 7 يناير سنة 2016م، الجريدة الرسمية، العدد 02، السنة 53، (الجزائر، 2016م)، 13.

دـ نصت المادة 22 من القانون رقم 18-07 على أن تنشأ سلطة إدارية مستقلة لدى رئيس الجمهورية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، تتمتع بالإستقلال المالي والإداري، مقرها الجزائر العاصمة[1].

المطلب الثالث: المرحلة الثالثة من 2019 إلى الآن:

أـ نصت المادة 10 من الدستور سنة 2020م على تفعيل دور المجتمع المدني للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية، أما المادة 18 و19 فنظمت العلاقة بين الدولة والجماعات المحلية وجعلها قائمة على مبادئ اللامركزية؛ واعتبار المجلس المنتخب قاعدة لامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وقد جاء في المادة 25، 26، 27 بأن القانون يعاقب على استغلال النفوذ والتعسف في استعمال السلطة، والتركيز على أن الإدارة في خدمة المواطن وضمان عدم تحيزها، وضمان المرافق العمومية لكل مرتفق وبدون تمييز[2].

بـ تم انشاء المحافظة السامية للرقمنة ووضعها تحت وصاية رئاسة الجمهورية، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي مقرها مدينة الجزائر، تكلف بتصميم الإستراتيجية الوطنية للرقمنة ومتابعتها وتنفيذها[3].

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، المؤرخ في 25 رمضان عام 1439هـ الموافق 10 يونيو سنة 2018م الجريدة الرسمية، العدد 34، السنة 55، (الجزائر: 2018م)، 12.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 20-442 المتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في إستفتاء أول نوفمبر سنة 2020م، في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442هـ الموافق 30 ديسمبر سنة 2020م، الجريدة الرسمية، العدد 82، السنة 57، (الجزائر: 30/ 12/ 2020م)، 8 - 10.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314، يتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، المؤرخ في 20 صفر عام 1445هـ الموافق 6 سبتمبر سنة 2023م، الجريدة الرسمية العدد 59، السنة 60، (الجزائر: 2023م)، 9.

نلاحظ أن الجزائر بذلت مجهودات كبيرة من أجل إصلاح الإدارة، ويأتي ذلك تماشيا مع التحولات الداخلية والخارجية، خاصة تلك الإصلاحات الهادفة للتخلص من البيروقراطية وإيجاد هياكل جديدة.

المبحث الثاني: رهانات التحول الرقمي في الجزائر:

إن أهم تحدي للجزائر يتمثل في تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مختلف القطاعات من أجل ترقية أدائها وتسهيل خدماتها تمهيداً لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع[1].

المطلب الأول: برامج الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي في الجزائر:

أولا: الإدارة الإلكترونية:

بما أن أداء النظام السياسي للدولة يتوقف على نوعية وطبيعة أداء الإدارة العمومية، أكد هذا الخيار على ضرورة وأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى حاجة القطاع الحكومي إليها[2]، فاتجهت الجزائر لتبني مدخل الحكومة الإلكترونية وهو مدخل مستحدث للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية يسمح من رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري وبلورة علاقة خاصة بين الحكومة والمواطنين[3]، تجسد هذا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية الذي جاء بعد مشاورات جمعت الوزارة المكلفة بالمؤسسات الإدارية والعمومية والمتعاملين العموميين والخواص، إضافة إلى الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية لمجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، شارك فيها أكثر من 300 شخص وتم طرح ومناقشة الأفكار طيلة 06 أشهر، وقد أطلقت هذه المبادرة وزارة

---

[1] خيرة شاوشي،"زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية**، المجلد 05، العدد 01، (2023م)، 25.

[2] مرابط عبد الحكيم،" الإدارة العامة في الجزائر التحديات وجهود الإصلاح"، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 12، العدد 03، (2023م)، 8.

[3] ذبيح ميلود، **مرجع سابق**، 35 – 37.

البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال في ديسمبر 2008م، وجُسدت فعلا في 2013م وتم تمديده إلى نهاية 2018م[1]، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى ما يلي:

أ_ تطبيق واستخدام التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن عن طريق عصرنة وثائق الهوية والحالة المدنية لتحسين الأداء، وتم اطلاق نموذج لشهادة ميلاد وتصوير تسجيلات الحالة المدنية بواسطة سكانر على عينة من البلديات[2].

ب_ تحسين وجودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وضمان فعاليتها وإتاحتها للجميع[3].

ج_ ربط المواطن والإدارات العمومية بنسق إلكتروني موحد يسمح بإجراء المعاملات بسهولة وسرعة ما يوفر الجهد والوقت والتكاليف[4]، ويتضمن المشروع 13 محوراً ترتكز كلها على الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الإلكترونية، المواطن الإلكتروني[5].

ثانيا: الأخذ بالتكوين:

للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة وحتى للأفراد خاصة إذا كان نابع عن برنامج موجه بدقة، لترقية طرق التسيير الحديثة وتشجيع طرق التكوين الفعالة والبسيطة

---

[1] كوثر منسل،" تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022 – 2023م)، 16 – 54.

[2] عمر يحياوي،" تحديات الإدارة المحلية في الجزائر وآفاق الإصلاح في ضوء التجارب الدولية"، **مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة**، المجلد 08، العدد 01، (2023م)، 281.

[3] ختير عبد القادر،" الحكومة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، (مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم القانونية والإدارية، جامعة أحمد دراية أرار، 2017 – 2018م)، 38.

[4] مرازقة وسيلة، قبايلي يحيى،" الإدارة الإلكترونية في الجزائر عصرنة قطاع العدالة نموذجا"،(مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في الحقوق، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2022 – 2023م)، 40.

[5] ساهل أمينة، محمد بوستة،" مزايا التكنولوجيا المعلومات وأهمية الإستثمار فيها "، **مجلة دراسات إقتصادية**، المجلد 16، العدد 01، (2022م)، 180.

والتطبيقية كالتكوين عن بعد لضمان جودة الخدمة العمومية[1]، فالجزائر عانت من فقر واضح في الإطارات الفنية بعد مغادرة الخبراء الأجانب وتعطل معظم المنشآت الإقتصادية وتردي الأوضاع، وأمام كل هذا اهتمت بتكوين إطارات فنية قادرة على قيادة الفعل التنموي[2]، وذلك على غرار ما يلي:

أ_ عصرنة الإدارة العامة: فقد ركز المشرع الجزائري على التكوين لأهميته في تحسين المستوى وتأهيل الموظف وترقية المهنة[3]، لدعم قدرات الإدارة العمومية من خلال عصرنة مناهج العمل، تعميم استعمال الوسائل الحديثة، تخفيف إجراءات وآجال إنجاز المهام، تطوير الشفافية والإتصال لإعداد السياسة الوطنية وتنفيذها[4].

ب _ ترشيد الإدارة العمومية: ونقصد به تحسين وتطوير الجهاز الإداري من خلال الإستثمار الفعال للعنصر البشري بإعتباره محرك حيوي للتنمية الإدارية الأمر الذي يتطلب تصنيف وإختيار الوظائف، وتطوير منظومة التوظيف للحصول على موظف عمومي كفئ، والتنسيق بين مختلف الإدارات المركزية وتوزيع المهام ودعم التكامل بين مختلف الوحدات والمصالح المكلفة بمحاربة الغش[5].

---

[1] محمد الصالح جدي،" دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، **دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01، (2022م)، 132- 138.

[2] علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، ط 01، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م)، 249.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 104 من الأمر رقم 06-03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جماده الثانية عام 1427هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006م، الجريدة الرسمية، العدد 46، السنة 43، (الجزائر: 2006م)، 10.

[4] مرابط عبد الحكيم، **مرجع سابق**، 10.

[5] عابد عبد الله، خدوني وهيبة، ميلودي أم الخير، **مرجع سابق**، 519.

ج_ رد الإعتبار للإدارة العمومية: من خلال مراجعة القانون الأساسي للوظيفة العمومية واعداد قوانين أخرى للأسلاك الكبرى للدولة[1]، كتعديل قانون الإجراءات الجزائية[2].

د_ إعادة الإعتبار للجماعات المحلية: من خلال مراجعة قانوني البلدية والولاية وتكيفها مع واقع التعددية السياسية، إضافة إلى تحسين الطاقات المالية للجماعات المحلية والتأكيد على مبدأ اللامركزية الإدارية في تعزيز الديمقراطية والمساهمة في التنمية الوطنية[3]، ولأجل ذلك وضعت الدولة تقسيم إداري جديد لإحداث التوازن في التسيير بين الأقاليم بإستحداث مقاطعات إدارية على رأسها ولاة منتدبون إلا أن صلاحياتها محدودة مقارنة مع الولاية[4]، فترقية الإدارة والأخذ بمبدأ الكفاءة والجدارة في إسناد المهام والحرص على رفع مستوى الأداء، يستلزم اجبارية التكوين وتحسين المؤهلات وإحترام قواعد الأخلاق المهنية[5].

وكمثال على ذلك يمكننا إدراج برنامج وزارة الداخلية في إطار البرامج القطاعية الوزارية، التي تهدف من خلالها الدولة لمتابعة سياسة الإصلاح من أجل تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لموظفيها، تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية استراتيجية تكوين من 2015- 2019م تشمل النقاط التالية:

1_ الإعتماد على التكوين القاعدي والتحضيري من خلال الإهتمام بتكوين الموظف لتتكون لديه ثقافة المرفق العام وثقافة الدولة، إضافة إلى تزويده بمعارف وخبرات تساعده على التأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.

---

[1] مرابط عبد الحكيم، **مرجع سابق**، 10.

[2] بازين سارة،" رد الإعتبار في ظل تعديلات قانون الإجراءات الجزائية"، (مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في القانون، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018 – 2019م)، 89.

[3] روبحي نور الهدى،" إصلاح نظام الجماعات الإقليمية البلدية في إطار قانون 11-10"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، بن عكنون، 2012 – 2013م)، 7.

[4] حاج ميهوب سيدي موسى عقيلة، **مرجع سابق**، 392.

[5] مرابط عبد الحكيم، **رجع سابق**، 10.

2_ تكـوين الإطـارات وهـذا راجـع للـدور الهـام الـذي تلعبـه هـذه الفئـة فـي تنفيـذ ونجـاح الإصلاحات الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، خاصة الرامية إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الإقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وهذا يعتبر محور أساسي ضمن استراتيجية تكوين القطاع.

3_ الإنفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني) من خلال استفادة الدولة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات المنجزة من طرف هذه القطاعات لتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات، لهذا تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (جامعتي الجزائر 1 و 3، جامعة المسيلة، جامعة البليدة2)، جامعة التكوين المتواصل، وزارة التكوين والتعليم المهنيين، المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى (المعد العالي للتسيير والتخطيط، معهد الإقتصاد الجمركي والجبائي، مركز تطوير الطاقات المتجددة).

4_ إنتهاج نظام التكوين عن بعد من أجل تعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، خاصة أنهم بصدد إعداد قاعدة رقمية للتكوين الإفتراضي.

5_ الإنفتـاح علـى التجـارب الأجنبيـة لمواكبة التطورات الخارجية والعمل على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة لتعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، ولبلوغ هذا الهدف تم التوقيع على عدة إتفاقيات مع عدة دول كدول الإتحاد الأوربي (فرنسا، اسبانيا، هولندا) والصين وكندا[1].

[1] وزارة الداخلية،" استراتيجية التكوين"، 26/ 04/ 2016م، (تاريخ الدخول 21/ 04/ 2024م على الساعة 37: 14د) https://www.interieur.gov.dz

ثالثا: الأخذ بالديمقراطية التشاركية:

نقصد بها تهيئة مختلف السبل والآليات لمساهمة المواطن في عملية صنع القرار بنفسه أو بواسطة نوابه، وذلك من أجل تحقيق الشفافية والمسائلة والكفاءة والفعالية[1]، فبدون مساهمة المواطن لا توجد الديمقراطية[2]، كما أقر المشرع الجزائري على أحقية إطلاع المواطن على جدول أعمال دورات المجلس الشعبي الولائي وإمكانية حصوله على نسخة من محاضر المداولات[3].

نستطيع القول أن المشرع الجزائر وفق إلى حد ما في تكريس مبادئ الديمقراطية التشاركية من خلال تفعيل آلياتها عن طريق جملة من القوانين الخاصة بالجماعات المحلية، والتهيئة والتعمير، وحماية الإرث الثقافي، حماية البيئة[4]، لتعزيز مشاركته في إدارة شؤونه وإعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة ومستعمليها بالقضاء على البيروقراطية وترقية الخدمة العمومية[5]، هذا تأكيدا لما جاءت به المادة 11 من قانون 11-10 حيث اعتبرت البلدية ميدان للتسيير الجواري وممارسة الديمقراطية[6].

---

[1] مزياني فريدة، رشاشي نسيم،" الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية والواقع العملي"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 06، العدد 01، (2019م)، 235 - 237.

[2] دريسي عبد الحميد، براهمي أحمد،" إدارة التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار"، (مذكرة لنيل شهادة ماستر تنظيم إداري وسياسي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020 - 2021م)، 70 - 71.

[3] يمينه حناش، إشكالية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجماعات المحلية في الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قسنطينة 3، 2019 - 2020م)، 129.

[4] حموني محمد، يامة إبراهيم،" الديمقراطية التشاركية ومظاهر تطبيقاتها في القانون الجزائري"، **مجلة البحوث القانونية والإقتصادية**، المجلد 02، العدد 02، (2019م)، 200.

[5] مجبور فازية،" إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع التنظيم والسياسات العامة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015م)، 76.

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الجماعات الإقليمية، القانون رقم 11-10، يتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق 22 يونيو سنة 2011م، (الجزائر: 2012م)، 6.

المطلب الثاني: النصوص التشريعية المؤطرة لعملية التحول الرقمي في الجزائر:

لقد أصبح إدراج التكنولوجيا في تشريعات وقوانين الدول النامية شرطا إلزاميا لقبول الاستثمار في حدودها، باعتبار أن التكنولوجيا عنصر معنوي وليس مادي ورفضت الدول المصدرة لها فكرة النقل التلقائي للتكنولوجيا لأنه يخدم استراتيجية الشركة الموردة[1].

أولا: تعديل النصوص القانونية التقليدية.

أ_ القانون المدني: نصت المادة 44 من القانون رقم 05-10 لتعديل الأمر 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر 1975م على أن يتمم الأمر السالف الذكر بالمادة 323 مكرر، فالمشرع الجزائري رأى الإثبات بالكتابة من خلال تسلسل حروف أو أرقام أو إلى غير ذلك يكون لها معنى مفهوم بغض النظر عن الوسيلة التي تتضمنها أو طرق إرسالها، وجاءت المادة 323 مكرر 1 التي تعتبر الكتابة بالشكل الإلكتروني كالإثبات بالكتابة على الورق، لكن يجب التأكد من هوية صاحبها كما يستلزم اعدادها وحفظها في ظروف تضمن سلامتها، كما نصت المادة 327 على اعتماد التوقيع الإلكتروني[2]، فقانونياً لا يؤخذ بالكتابة ولا تعتبر دليلا إلا إذا كانت موقعة مهما كان شكل التوقيع[3]، كما نلاحظ إعتراف المشرع الجزائري بوسائل الدفع الإلكتروني من خلال إدراجه مواد تتعلق بهذا النوع من الدفع حيث تضمنت المادة 69 من الأمر 03-11 على اعتبار

[1] فتيحة هدروق،" دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا دراسة حالة الجزائر"، (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2014 - 2015م)، 13.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-10، المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426هـ الموافق 20 جوان 2005م، يعدل ويتمم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 1975م، الجريدة الرسمية، العدد 44، السنة 42، (الجزائر: 2005م)، 24.

[3] سعدي الربيع،" حجية التوقيع الإلكتروني في التشريع الجزائري"، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم القانونية، جامعة باتنة1، 2015 - 2016م)، 11.

وسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما يكون شكلها سواء عن طريق سندات أو الأسلوب التقني المستعمل[1].

ب_ القانون التجاري: نصت المادة 06 التي عدلت وتممت المادتان 414 و502 من الأمر رقم 75-59 على أنه يمكن تقديم السفتجة والشيك بأية وسيلة تبادل إلكترونية شرط أن تكون من الوسائل المحددة في تشريع والتنظيم المعمول بهما[2]، نلاحظ أن المشرع الجزائري لمواكبة الإنفتاح الإقتصادي وتوفير الأمن والإستقرار للمتعامل الإقتصادي أجرى تعديلات على الأمر 75-59 والتي كان آخرها بموجب القانون 05-02[3]، فمن أهم العقبات التي تواجه تطور وسائل الدفع الإلكترونية نقص النصوص والتشريعات المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية[4]، لهذا أضاف وسائل الدفع الحديثة لكنه اكتفى بالإشارة إلى إمكانية الوفاء بالسفتجة الإلكترونية والتي تعد من أكثر السندات في تقنية المعلومات الإلكترونية التي إكتسحت القطاع المصرفي لما فيها من مزايا مقارنة بالعادية[5]، وهي سند للوفاء والائتمان من خلالها يأمر الساحب مدينه الذي يسمى المسحوب عليه أن يدفع للمستفيد وهو شخص ثالث مبلغاً من النقود في تاريخ معين[6].

---

[1] ساسي عبد الرحمان، عبد الله ديبة،" مشروع الجزائر الإلكترونية الآفاق والتحديات"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021 - 2022م)، 25.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-02، المتضمن القانون التجاري، المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425هـ الموافق 6 فيفري 2005م يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 1975م، الجريدة الرسمية، العدد 11، السنة 42، (الجزائر: 2005م)، 9.

[3] وليد بن علي،" أثر التعديلات في أحكام عقود الإيجار التجاري بالقانون 05-02 على إتفاقات الأطراف"، **مجلة الدراسات القانونية المقارنة**، المجلد 09، العدد 01، (2023م)، 634.

[4] بوعكة كاملة،" النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر"، **مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 07، العدد 01، (2022م)، 19.

[5] الأزهر العبيدي، **شرح القانون التجاري الجزائري الأعمال التجارية التاجر المحل التجاري**، (الوادي: إصدارات مخبر السياسات العامة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مطبعة منصور، 2022م)، 70 - 71.

[6] محمد بالخيري، بوعيشة عبد العزيز،" السفتجة والشيك في تشريع الجزائري"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020 - 2021م)، 13.

ج_ قانون الصفقات العمومية: عرفت المادة 02 من المرسوم الرئاسي 15-247 على أن الصفقات العمومية عقود مكتوبة تبرم مع متعاملين اقتصاديين وفق الشروط التي نص عليها المرسوم أعلاه، بهدف تلبية حاجات المصلحة المتعاقد عليها في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات[1]. وقد نصت المادة 173 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 على تأسس بوابة إلكترونية للصفقات العمومية، يحدد محتواها وكيفيات تسييرها بقرار من الوزير المكلف بالمالية[2]، إلا أن المشرع عدل هذا المرسوم بالمرسوم الرئاسي 15-247 بهدف تنظم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، فأكد على تأسيس البوابة واشراك الوزارة المكلفة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال في تسييرها[3].

واكب المشرع الجزائري التطورات الحاصلة فحاول تسخير ايجابيات التكنولوجيا الحديثة للصفقات العمومية، باعتبارها أهم قناة لصرف المال العام وخصها بقانون ينظمها حتى تساهم في تعزيز الشفافية باستحداث هذه البوابة؛ والتي من شأنها ضمان حرية المنافسة وتقليص جرائم الفساد مثل الرشوة والمحابات، واختصار الوقت والجهد[4].

---

[1] العمرى محمد،" ضمانات الصفقات العمومية في المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 07، العدد 01، (2023م)، 120.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 10-236، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المؤرخ في 28 شوال عام 1431هـ الموافق 07 أكتوبر سنة 2010م، الجريدة الرسمية، العدد 58، السنة 47، (الجزائر: 2010م)، 33.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 203 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436هـ الموافق 16 سبتمبر سنة 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 50، السنة 52، (الجزائر: 2015م)، 46.

[4] رابحي لخضر، بو ناصر إيمان،" دور تقنيات الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأسس التي تحكم الصفقات العمومية"، **المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع تحديات آفاق**، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: يومي 16 - 17/ 12/ 2018م، 2 - 3.

ثانيا: اصدار نصوص قانونية جديدة.

أ_ قانون عصرنة العدالة 15-03: لوضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل واستخدام طرق إلكترونية في إرسال الوثائق والمحررات القضائية، إضافة إلى استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية[1].

وفقا لهذا القانون نجد أن وزارة العدل كانت سباقة في الرقمنة من خلال توفيرها لخدمات رقمية عديدة، خاصة بعد اعتمادها تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين واستحداث مركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني وإنشاء سلطة التصديق الإلكتروني، كما تم تمكين كافة المتدخلين في القطاع من إمهار الوثائق والمحررات الإدارية القضائية بتوقيع إلكتروني موثوق لإتاحة الخدمات عن بعد[2].

ب_ استحداث قانون التوقيع والتصديق الإلكتروني: بعد التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والإتصال واستخدامها في مختلف المعاملات والمبادلات التجارية، وجب حماية المعلومات والبيانات من التلاعب والتزوير، فجاءت شهادة التصديق الإلكتروني لإثبات التصرفات القانونية وتحديد الحقوق والواجبات، هذا ما عالجه المشرع الجزائري من خلال إصدار القانون[3] 15-04 حيث عرفه في المادة 02 على أنه بيانات في شكل إلكتروني مرفقة أو مرتبطة منطقيا بيانات إلكترونية تستعمل كوسيلة توثيق علما أنه يجوز لأي شخص إنشائه[4]، أما المادة 07 فحددت متطلبات التوقع الإلكتروني وهي كالآتي:

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 15-03، يتعلق بعصرنة العدالة، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 01 فيفر سنة 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 06، السنة 52، (الجزائر: 2015م)، 4.

[2] ناني لحسن،" أثر الحوكمة الإلكترونية على التكليف والتبليغ الإلكترونيين"، **ملتقى وطني افتراضي عبر تقنية التحاضر المرئي عن بعد حول الآليات القانونية للعقود الإلكترونية**، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1: 03/ 03/ 2011م، 2 - 3.

[3] سمية ديمش،" التجارة الإلكترونية حقيقتها وواقعها في الجزائر"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 - 2011م)، 254.

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 01 فيفري سنة 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 06، السنة 52، (الجزائر: 2015م)، 7- 8.

1_ ينشأ على أساس شهادة تصديق إلكتروني موصوفة، ويرتبط بالموقع دون سواه.

2_ يجب تصميمه بآلية مؤمنة وخاصة بإنشاء التوقيع الإلكتروني.

3_ يجب إنشائه بوسائل تكون تحت التحكم الحصري للموقع.

4_ أن يكون مرتبطاً بالبيانات الخاصة به ما يسمح بالكشف عن التغييرات اللاحقة بها.

إلا أن المشرع الجزائري لم يتمكن من صياغة تعريف شامل له بسبب تنوع وسائل الإتصال وسرعة تطورها[1].

ج_ قانون التجارة الإلكترونية 18-05: حددت المواد من 01، 05 من القانون 18-05 القواعد العامة للتجارة الإلكترونية، وعرفها المشرع الجزائري في المادة 06 من نفس القانون بأنها نشاط يتم عن طريق إتصالات إلكترونية يقوم بموجبه مورد إلكتروني باقتراح أو ضمان توفير سلعة أو خدمة عن بعد لمستهلك إلكتروني، كما حدد شروط ممارسة التجارة الإلكترونية والمتطلبات المتعلقة بالمعاملات التجارية عن طريق الإتصال الإلكتروني[2].

نلاحظ أن المشرع الجزائري ركز على الرسمية الإلكترونية أي توثيق المعاملة بعقد إلكتروني في هذا النوع من التجارة، وأوجب أن تكون كل معاملة إلكترونية مسبوقة بعرض تجاري إلكتروني حتى يتمكن المستهلك من التعاقد بكل وضوح بعد معرفة هوية وعناوين المورد الإلكتروني، الإطلاع على شروط العقد وتنفيذه وما يتعلق بماهية المنتوجات والخدمات المقدمة وثمنها[3].

---

[1] عزولة طيموش، علاوات فريدة،" التوقيع الإلكتروني في ظل القانون رقم 15-04"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة رحمان ميرة بجاية، 2015 - 2016م)، 8.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-05، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، المؤرخ في 24 شعبان عام 1439ه الموافق 10 مايو سنة 2018م، الجريدة الرسمية، العدد 28، السنة 55، (الجزائر: 2018م)، ص 5 - 6.

[3] فراح ربيعة، مقلاتي مونة،" تقييم إستراتيجية القانون 18-05 في استحداث الكتابة الرسمية الإلكترونية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 09، العدد 01، (2022م)، 573 - 577.

د_ قانون المحادثة عن بعد 20-04: بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس 2020م، المتعلق بالتدابير الوقائية لإنتشار فيروس كورونا ومكافحته، ولضمان السير الحسن لمرفق العدالة[1]، اعتمد المشرع الجزائري نظام المحاكمة عن بعد والتي أدرجها في قانون عصرنة العدالة 15-03 لكن تم تفعيلها سنة 2020 بموجب الأمر 20-04[2]، إلا أنه لم يعرفها والتي يمكن اعتبارها تقنية سمعية بصرية تتم بإستعمال البث المباشر صوتاً وصورة بين المحاكم على اختلاف درجاتها واختصاصاتها، وفي الجزائر تم استعمالها في الإختصاص الجزائي والمؤسسات العقابية لإستجواب متهم أو شاهد أو طرف مدني يتعذر تواجدهم بالمحكمة[3]، ومن مبررات اللجوء إلى استخدامها: تخفيف الإزدحام وتجنب الإكتظار داخل قاعات الجلسات والحفاظ على الأمن والصحة العمومية، تبسيط وتسريع إجراءات الدعوة والتقليل من النفقات، توفير الوقت والجهد للمتقاضي ولجهاز العدالة، تسجيل التصريحات على دعامة تضمن سلامتها وتُرفق بملف الإجراءات[4]، تم استعمال هذه التقنية أول مرة في الجزائر بمحكمة القليعة بولاية تيبازة بتاريخ 30/ 03/ 2015م، كما نظرت محكمة جنايات المجلس القضائي بسطيف في قضية قتل طفل يبلغ من العمر 11 سنة بهذه التقنية[5].

---

[1] عيساوي شهيرة، خلفاوي خليفة،" المحادثة المرئية عن بعد بين متطلبات الإعمال ومقتضيات المحاكمة العادلة دراسة مقارنة"، **مجلة الدراسات القانونية المقارنة**، المجلد 09، العدد 02، (2024م)، 116.

[2] أحمد بن عزوز،" نظام المحاكمة الإلكترونية وفقا لأحكام قانون عصرنة العدالة 15-03"، **مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية**، العدد الخاص، (2021م)، 60.

[3] أمير بوساحية، وفاء شناتلية،" مستقبل تقنية المحاكمة المرئية عن بعد في ضوء الأمر رقم 20-04 بين المواءمة المرحلية لجائحة كورونا وصعوبة الإستمرار بعدها"، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 58، العدد 02، (2021م)، 870 - 871.

[4] سعاد أجعود،" تقنية المحادثة المرئية عن بعد ومقتضيات المحاكمة العادلة خلال جائحة كوفيد 19 دراسة على ضوء التشريع الجزائري"، **مجلة النبراس للدراسات القانونية**، المجلد 06، العدد 04، (2023م)، 155 - 156.

[5] زواتين يوسف،" تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات الجزائية في ظل المحاكمة العادلة"، (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020 - 2021م)، 92.

هـ_ اصدار مراسيم تنظم مجال المؤسساتي الرقمي: نصت المادة 01، 02 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 على إنشاء لجنة وطنية لدى الوزير الأول بالمؤسسات الناشئة مقرها مدينة الجزائر من مهامها: منح علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، وحاضنة أعمال، المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها، المشاركة في ترقية النظم البينية للمؤسسات الناشئة[1].

ثالثا: البيئة الحمائية للتحول الرقمي في الجزائر:

أ_ تعديل النصوص الحمائية الموجودة:

1_ تعديل قانون العقوبات 2015م: عدل المشرع الجزائري قانون العقوبات 66-156 من خلال القسم السابع مكرر من القانون رقم 04-15 الذي يعالج المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات حيث نصت المادة 394 مكرر على أنه يعاقب بالحبس من ثلاث(03) أشهر إلى سنة مع غرامة مالية من50،000 إلى 100،000دج لكل من يدخل أو يحاول عن طريق الغش في جزء أو كل أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات[2]، فقد ظهرت أشكال وأنواع جديدة من الإجرام بعد التقدم التكنولوجي وإنتشار الوسائل الحديثة، ولسد الثغرات في هذا المجال قام المشرع الجزائري بتعديل قانون العقوبات[3].

2_ تعديل قانون العقوبات سنة 2020م: نصت المادة 196 مكرر يعاقب بالحبس من سنة إلى(03) سنوات وغرامة مالية من 100،000 إلى 300،000 دج لكل من يروج

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم عام 1442هـ الموافق 15 سبتمبر سنة 2020م يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، الجريدة الرسمية العدد 55، السنة 57، (الجزائر: 2020م)، ص 10.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 04-15، المتضمن قانون العقوبات، المؤرخ في 27 رمضان عام 1425هـ الموافق 10 نوفمبر سنة 2004م يعدل ويتمم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 8 يونيو سنة 1966م الجريدة الرسمية، العدد 71، السنة 41، (الجزائر: 2004م)، 11.

[3] إيمان بغدادي،" أثر تعديل قانون العقوبات الجزائري في التصدي للجريمة الإلكترونية"، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، العدد 04، (جوان 2019م)، 184.

لأخبار أو أنباء كاذبة أو ينشرها عمدا بأي وسيلة كانت[1]. نلاحظ أن المشرع لم يعطي تعريف واضح للمعلومات الكاذبة، ما يثير القلق لأنه يمنح السلطات سلطة تقديرية تسمح بقمع المحتوى النقدي والمعلومات المثيرة للجدل، حتى أن الحكم بالسجن مجحف بعض الشيء إذ يمكن وضع تدبير أخف من ذلك[2]، كما اشترط أن يكون النشر والترويج عمداً، واستعمل عبارة أي وسيلة لنشر الأخبار ليوسع من دائرة الوسائل المستعملة في النشر لتشمل الورقية والمرئية والسمعية وغيرها[3].

3_ تعديل قانون الإجراءات الجزائية: في إطار عصرنة قطاع العدالة التي انتهجها المشرع الجزائري؛ وإستفادته من مزايا الرقمية التي أفرزتها الأنترنت اعتمد نظام التقاضي الإلكتروني وهو عملية نقل الوثائق وغيرها من المعلومات القضائية إلى المحكمة من خلال الوسائط الإلكترونية بدلاً من الأوراق[4]، ولتعزيز الثقة في العدالة وتشجيع الشهود والخبراء للإدلاء بشهادتهم دون ضغط أو إكراه ولتكريس مبدأ عدم الإفلات من العقاب قام المشرع ببعض الترتيبات التي تضمنها الأمر رقم 15-02[5] حيث نصت المادة 65 مكرر27 على أنه يجوز سماع الشاهد مخفي الهوية عن طريق استعمال وسائل تسمح

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 20-06، المتضمن قانون العقوبات، المؤرخ في 05 رمضان عام 1441هـ الموافق 28 أبريل سنة 2020م، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 08 يونيو سنة 1966م، الجريدة الرسمية، العدد 25، السنة 57، (الجزائر: 2020م)، 11.

[2] " في وسط كوفيد-19 الحكومة الجزائرية تشدد قانون العقوبات على حساب حرية التعبير وتكوين الجمعيات"، منا لحقوق الإنسان، جويلية 2020م، تم الدخول يوم 09/ 05/ 2024م على الساعة 19:29د https://menarights.org/ar

[3] عمارة مسعودة،:" الحجر الصحي في الجزائر بين تعزيز التحول الرقمي وتزايد الجرم الالكتروني"، **مجلة حوليات جامعة الجزائر1**، المجلد 35، العدد 02، (2021م)، 151.

[4] يوسفي مباركة، حنان عكوش،" التقاضي الإلكتروني في الجزائر"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 15، العدد 01، (2022م)، 545.

[5] منير بوراس،" الحماية الجزائية للشهود والخبراء في التشريع الجزائري"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 11، العدد 04، (2022م)، 94.

بكتمان هويته سواء كان ذلك بطلب من الأطراف أو تلقائيا[1]، فالشهادة مهمة لقاله تعالى: { وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي اؤْتُمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ }[2]. فهي من أهم وسائل الإثبات في المجال الجزائي، ولابد من حماية الشهود من بعض الأفعال التي قد يتعرضون لها كتجريم إكره الشهود أو إغرائهم[3].

ب_ إصدار نصوص حمائية خاصة:

1_ قانون الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال رقم 09-04:

استهدف المشرع الجزائري وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وسبل مكافحتها، فقد عرفتها المادة 02 من القانون رقم 09-04 على أنها جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات التي حددها قانون العقوبات؛ أو أي جريمة أخرى ترتكب عن طريق منظومة معلوماتية أو نظام للإتصالات الإلكترونية[4]. فالمشرع اصطلح على تسميتها بجرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كما ذكرها في قانون العقوبات من المادة 394 مكرر إلى 394 مكرر07، حتى أنه ترك المجال واسعاً ليشمل أي جريمة ترتكب بواسطة منظومة معلوماتية[5]، كما

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 15-02، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المؤرخ في 07 شوال عام 1436هـ الموافق 23 يوليو سنة 2015م، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 08 يونيو سنة 1966م، الجريدة الرسمية، العدد 40، السنة 52، (الجزائر: 2015م)، 34.

[2] سورة البقرة: الآية 283.

[3] رؤوف قروج، سعدي عبد الحليم،"حماية الشهود في التشريع الجزائري"، **المجلة الجزائرية للأمن الإنساني**، المجلد 05، العدد 02، (2020م)، 41 - 44.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 09-04، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، المؤرخ في 14 شعبان عام 1430هـ الموافق 05 غشت سنة 2009م، الجريدة الرسمية، العدد 47، السنة 46، (الجزائر: 2009م)، 5.

[5] نايري عائشة،" الجريمة الإلكترونية في التشريع الجزائري"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، قسم الحقوق، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016 - 2017م)، 9.

نصت المادة 13 من نفس القانون على إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال وحدد مهامها في المادة 14، وهي مؤسسة عمومية لها طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، لكن هذا لا يحسم استقلاليتها إلا أنه لا يجدر بنا التقليل من أهمية شخصيتها المعنوية كنظام قانوني قائم بذاته[1]، كما تبنى المشرع طرق للتحري على هذا النوع من الجرائم، مثل المراقبة الإلكترونية للإتصالات وتفتيش نظم المعلوماتية ومنحها صفة الشرعية القانونية بعد أن قننها وأدخلها ضمن الترسانة الإجرائية في القانون الجزائري[2].

[1] سهيلة بوزبرة،" الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال بين سرية المعطيات الشخصية الإلكترونية ومكافحة الجرائم الإلكترونية"، **المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية**، المجلد 17، العدد 02، (2022م)، 563 – 564.

[2] أحمد مسعود مريم،" آليات مكافحة جرائم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ضوء القانون رقم 09-04"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2021 – 2013م)، 107.

2_ قانون حماية المعطيات الشخصية 18-07:

يعتبر الأمن السيبراني وسيلة دفاعية ضد الهجمات وعمليات القرصنة على مختلف الشبكات والحواسيب لهذا المجال الجديد من الحروب الحديثة بعد البر والبحر والجو[1].

بعد التطور التكنولوجي المتسارع ظهرت مخاطر تقنية المعلومات وتهديدها للخصوصية والإستخدام الغير المشروع للمعطيات الشخصية للأفراد الذين تكون معطياتهم محل معالجة، لهذا ساير المشرع الجزائري بعد إعترافه بالخصوصية من خلال تنظيمه وحمايته للحق في السيطرة على المعطيات الشخصية بالقانون 18-07[2]، ولقد عَرفت المادة 03 من القانون السالف الذكر المعطيات ذات الطابع الشخصي بأنها كل معلومة متعلقة بأي شخص طبيعي بصفة مباشرة أو غير مباشرة تتعلق بعناصر خاصة بهويته[3]، ولسد الفراغ التشريعي أصدرت الجزائر هذا القانون لتحديد قواعد حماية الأشخاص الطبيعيين في إطار إحترام الكرامة الإنسانية والحياة الخاصة والحريات العامة في وقت التطور المتسارع للتكنولوجيا التي قربت الملايين وأتاحت فرصا للإطلاع على المعلومات الشخصية وتداولها بسهولة[4]، كما اشترط المشرع الموافقة الصريحة من المعني في القيام بمعالجة المعطيات أو عدم اعتراضه، إضافة إلى قيامه بإجراءات شكلية كتقديم تصريح

---

[1] إدريس عطية،" مكانة الأمن السيبيراني في منظومة الأمن الوطني الجزائري"، **مجلة مصداقية**، المجلد01، العدد 02، (2020م)، 104.

[2] سعيداني نعيم،"حماية المعطيات ذات الطابع الشخص في التشريع الجزائري"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 08، العدد 01، (2021م)، 464.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، المؤرخ في 25 رمضان عام 1439هـ الموافق 10 يونيو سنة 2018م الجريدة الرسمية العدد 34، السنة 55، (الجزائر: 2018م)، 12.

[4] العيداني محمد،"حماية المعطيات الشخصية في الجزائر على ضوء القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية**، العدد 05، (2018م)، 116 - 117.

أو ترخيص أمام اللجنة الوطنية لحماية المعطيات[1]، وقد استثنى المشرع بعض أنواع المعالجات للمعطيات الشخصية تتمثل في المعالجة للاستعمال الشخصي أو العائلي من طرف الشخص الطبيعي بشرط عدم إحالتها للغير أو نشرها، المعالجة لأجلي المصلحة العليا للدولة وما يتعلق بالدفاع والأمن الوطنيين، المعالجة للوقاية من الجرائم وقمعها ومتابعة مرتكبيها، المعالجة بهدف المتابعة الطبية للمرضى[2]، وقد نص القانون على إنشاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية مقرها الجزائر العاصمة وهي سلطة إدارية تنشأ لدى رئيس الجمهورية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري[3]، تعد نظامها الداخلي وتصادق عليه، تتشكل من 16 عضوا يعينون بموجب بمرسوم رئاسي لمدة خمس سنوات (05) قابلة للتجديد[4].

3_ قانون حماية الوثائق الإدارية 21-09:

نصت المادة 55 على أن كل مواطن له الحق في الوصول والحصول على المعلومات والوثائق والإحصائيات وتداولها، لكنها في نفس الوقت حددت هذا الحق في عدم المساس بالحياة الخاصة للغير وحقوقهم، وكذا المصالح المشروعة للمؤسسات

[1] دويدة محمد علي، بالخير كريمة،" حماية البيانات الشخصية في إطار مكافحة الجريمة المعلوماتية وفق القانون 18-07"، (مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 - 2022م)، 20.

[2] كبلوتي آمال،" الحماية القانونية للأشخاص الطبيعية في مجال معالجة معطيات ذات الطابع الشخص في التشريع الجزائري"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق، جامعة غرداية الجزائر، 2018 - 2019م)، 16.

[3] مشتة نسرين، بن عبيد إخلاص،" الحماية القانونية للمعطيات الشخصية في ظل القانون 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 06، العدد 01، (2021م)، 3.

[4] كحلاوي عبد الهادي، بن زيطة عبد الهادي،" آليات حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي في ظل القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 02، (2021م)، 119.

ومقتضيات الأمن الوطني[1]، فكرس المشرع ضرورة الحماية القانونية لسرية المعلومات والوثائق الإدارية من خلال نص المادة 49 من القانون 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلا أنه لم يكتف بهذا بل قام بإصدار الأمر 21-09[2] والذي يهدف لحماية المعلومات والوثائق الإدارية للسلطات العمومية، سواء كانت مراسلات أو مستندات ومهما كان شكلها ورقية أو إلكترونية مكتوبة أو شفوية أو سمعية بصرية[3].

تمكن المشرع الجزائري من جمع الأحكام المتعلقة بحماية المعلومات والوثائق الإدارية في قانون واحد، حتى أنه حاول تجريم مختلف الإعتداءات التي يمكن أن تتعرض لها المعلومات كما حدد العقوبات الملائمة لها، ولم يتوقف عند هذا الحد بل أدرج إمكانية اللجوء إلى أساليب التحري الخاصة، فبعد تطور وسائل الإتصال وتعدد الوسائط الإجتماعية الإلكترونية لم تعد الوثائق منحصرة في نطاق الدولة[4].

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-442، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر سنة 2020م ، المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442هـ الموافق 30 ديسمبر سنة 2020م، الجريدة الرسمية، العدد 82، السنة 57، (الجزائر: 2020م)، 15.

[2] أجعود سعاد،" تجريم التعدي على سرية معلومات والوثائق الإدارية دراسة تحليلية على ضوء الأمر 21-09 المتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 15، العدد 02، (الجزائر: 2022م)، 624.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 21-09 يتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية، المؤرخ في 27 شوال عام 1442هـ الموافق 08 يونيو سنة 2021م ، الجريدة الرسمية العدد 45، السنة 58، (الجزائر: 2021م)، 10.

[4] محمد الحبيب عباسي،" الحماية الجزائية للمعلومات والوثائق الإدارية من خلال الأمر رقم 21-09"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 09، العدد 01، (2023م)، 429.

المبحث الثالث: ملامح التحول الرقمي في الجزائر:

في إطار تذليل الصعوبات والعراقيل التي طبعت الإدارة الجزائرية وجعلتها ضعيفة ومتثاقلة وكمحاولة إعادة بناء الثقة بينها وبين المواطن، حاولت الجزائر الإستفادة من التحول الرقمي والإلكتروني كآلية لإصلاح الإدارة، وبعث نفس جديد لها وعصرنتها بما يضفي عليها القوة والتحضر كخطوة لإنعاش وتطوير الخدمات المقدمة للمواطن الجزائري.

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي للإدارة والتعليم في الجزائر:

أولا: الإدارة العامة:

أ_ دمج التكنولوجيا في الإدارة العامة: يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى الخدمات التي تنظم المصالح العامة غير التجارية على أساس الإحتياجات المجتمعية بطريقة لا يستطيع السوق تحقيقها للمجتمع[1]، كما أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإدارات العمومية يعد ضرورة لإصلاح أنماط عملها، وتغيير مناهجها مع إثراء المهام واللجوء إلى العمل عن بعد[2]، وللوقوف على إنجازات واستخدامات الجزائر في هذا المجال لابد من تتبع مسار إستراتيجية التحول الرقمي الممتدة من ديسمبر 2008م تاريخ الإعلان عن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013م إلى جوان 2022م إعلان الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.

ب_ تحسين الخدمة العامة: تم في 2018م رقمنة الوثائق والأرشيف، كما تم إطلاق رخصة السياقة البيومترية تدريجيا في إنتظار تعميمها بعد وصول عملية الرقمنة نسبة 50% لكن المشروع لم يتم كما كان مخطط له، وقد تم في نهاية 2018م رقمنة 101 مليون شهادة حالة مدنية، وتسليم 13 مليون جواز سفر بيومتري و12 مليون بطاقة

[1] Jackson Emerson Abraham," Importance of the Public Service in Achieving the UN SDGs", Munich Personal RePEc Archive,(2020),3.

[2] نوفيل حديد، حنان كريبط،" الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، **مجلة المؤسسة**، العدد 06، (2017م)، 123.

تعريف بيومترية و9380 رخصة سياقة وانتظار رقمنة وثائق أخرى كالبطاقة الرمادية والدفتر العائلي، كما تم إتمام الشباك الرقمي بالبلديات وإستحدث رخص بناء إلكترونية بهدف رقمنة قطاع السكن لمنع تقاعس العمال الإداريين في معالجة الملفات وتحرير الرخص وتأخير المقاولين[1]، كما يقدم موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية خدمات إلكترونية نذكر منها:

1_ خدمة تسجيلات الحج: توفير البوابة الجزائرية للحج على مدار الساعة للمستخدم، إضافة إلى عرض معلومات وافية ودقيقة مع تحديثها واستكمالها في أي وقت، وتهدف إلى أن تكون وسيلة مفيدة لتقديم خدمات ذات جودة ونوعية[2].

2_ خدمة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية: للمقبلين على شهادة البكالوريا لدورة 2017م والمواطنين المتحصلين على جواز السفر البيومتري الإلكتروني.

3_ خدمة طلب جواز السفر البيومتري: لابد لطالبه أن يسجل لإنشاء ملف تعريف خاص به على الموقع، ثم يتتبع الخطوات حتى يتمكن من الحصول على هذه الوثيقة عن طريق ملء إستمارة وقد تم إطلاقها في 30/ 08/ 2015م للتقليل من أخطاء الحجز وربح الوقت في إدخال المعلومات مباشرة إلى قاعدة المعطيات[3].

4_ البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية: نصت المادة 203 من قانون الصفقات العمومية على تأسيسها[4].

---

[1] أمينة بدر الدين، نسيمة خدير،" التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، **الملتقى العلمي الدولي الثورة الرقمية أي فرص للنمو؟**، المدرسة العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي، القليعة: 6 – 7 نوفمبر 2023م، ص 9.

[2] وزارة الشؤن الدينية، **البوابة الجزائرية للحج شروط الاستخدام النسخة 2.1**، (الجزائر: 1444هـ/ 2023م)، 4.

[3] نوفيل حديد، حنان كريبط، **مرجع سابق**، 129 – 130.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 15–247 يتضمن قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436هـ الموافق 16 سبتمبر سنة 2015م، (الجزائر): 2016م، 43.

5_ تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر النت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية: مما يساعد على إمتلاك المواطن واجهة لمعلومات مختلف نشاطات الوزارات والخدمات العمومية والإجراءات الإدارية كما يشجع العمل التعاوني وتقديم خدمات والإجراءات عن بعد.

6_ تصميم وتطوير بوابة المواطن Elmouwatine: اطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال في 2011م[1] لمساعدة المواطنين والمؤسسات في الحصول على معلومات عن كافة الإجراءات والخدمات العمومية والمعلومات الحكومية الإلكترونية وغير الإلكترونية[2]، وبفضل كل هذه الإجراءات والتدابير تحقق ما يلي:

* تمكين المواطن من إستخراج كل الوثائق المدنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر التراب الوطني.

* تمكين الجالية الجزائرية من الحصول على شهادة الميلاد عن طريق الأنترنت ثم سحبه من الممثلية الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

* تمكين المواطن من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم عن طريق خدمات الأنترنت، بعد إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات.

ولن يتأتى هذا إلا بتوفير جملة من المتطلبات مثل تطوير شبكة الإتصال، استحداث إدارات تساير التطور التكنولوجي لتسهيل المعاملات الإدارية، إظافة لمتطلبات إقتصادية وإجتماعية[3].

---

[1] محمد غزلي،" التوجهات الجديدة في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر الإدارة الإلكترونية نموذجا"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 1440هـ - 1441هـ/ 2019 - 2020م)، 97.

[2] البوابة الحكومية للخدمات العمومية، (تم الدخول 27/ 04/ 2024م، على الساعة 17:42د)، https://bawabatic.dz/?req=home&op=contact

[3] صادقي فوزية،" دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قسنطينة 3، 2020 - 2021م)، 176- 178.

ثانيا: التربية والتعليم:

أ_ التعليم العالي والبحث العلمي: في إطار سياسة الإصلاح وعصرنة قطاع التعليم العالي التي إنتهجتها الجزائر خاصة بعد إنتشار الوباء الصحي العالمي في أواخر سنة 2019م، الذي حتم على الدولة تفعيل الرقمنة لأنها أصبحت تشكل ضرورة ملحة، ولهذا إتخذت الجزائر عدة تدابير سواء في إطار المنصات والهياكل المركزية أو بالنسبة للمنصات المستحدثة على مستوى الجامعة نذكر منها ما يلي:

1_ رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر في مجال الإعلام العلمي والتقني: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST يحتوي على 12 بوابة تختص بمختلف مجالات البحث وهي: شبكة البحث الجزائرية ARN، البوابة الوطنية للإشعارات عن الأطروحات PNST, النظام الوطني للتوثيق SNDL، موقع المجلات العلمية webreview، بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية Bibliouniv، الفهرس المشترك الجزائري CCDZ.

2_ رقمنة قطاع التعليم العالي في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي: إن إستخدام التكنولوجيا وتعميمها في الجزائر أصبح أكثر فاعلية بعد إنتشار الوباء الصحي والإسراع في إيجاد سبل إستمرار التعليم الجامعي من خلال: توحيد النشر العلمي وانشاء البوابة الوطنية للمجلات ASJP، تفعيل منصة التعليم E-elearning، إنشاء منصة بروغريس PROGRES، تفعيل تقنية التحاضر عن بعد في مجال النشاطات العلمية[1]، وتؤكد الوزارة على إستخدام جميع الوسائل لعصرنة القطاع وذلك من أجل الوصول إلى ما يلي:

* تعليم عالي الجودة معترف به حتى ترتقي للتصنيف العالمي.

[1] بلول فهيمة،" رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر هل سيتحقق شعار صفر ورق في الجامعة الجزائرية؟"، **مجلة المفكر**، المجلد 18، العدد 01، (2023م)، 492 – 495.

* بحث علمي مُولد للقيمة بمعنى تعزيز وجودها وقدرتها على الإبتكار وبالتالي القدرة على التنافسية والتفاعل مع العالم الخارجي.

* بيئة تشجع على التعلم وتعزز الحماس من خلال تحسين مهارات الأساتذة.

* هندسة حديثة بهدف إدماج فعلي للرقمنة في التعليم العالي والبحث العلمي، وخدمات جامعية عصرية للتكفل الأفضل بانشغالات الطالب[1].

* تعميم سياسة صفر ورقة بمؤسسات التعليم العالي لأجل رقمنة القطاع والتخلي نهائيا عن استعمال الورق[2].

وقد أكد الوزير كمال بداري أن الجامعات الجزائرية بلغت مرحلة صفر ورق من خلال تفعيل الرقمنة في التكوين والبحث العلمي والخدمات الجامعية[3].

وحتى يتسنى لفئة ذوي الإحتياجات الخاصة الإستفادة من مصادر المعلومات يستلزم إتباع إستراتيجية تسمح لهم بإستغلال هذه المصادر، وأكبر مثال على ذلك تأسيس جمعية البصيرة للمكفوف المثقف سنة 2011م مقرها في جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، تستقطب طلبة بمختلف الأطوار الجامعة تعتمد على البرمجيات الناطقة التي تمثل جسر تواصل بين المعلومة والمستفيد[4].

---

[1] حلاسي أميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام،" دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي منصة بروغرس نموذجا، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة، 2022 – 2023م)، 52 – 53.

[2] دحمان بن سالم،" صفر ورق بمؤسسات التعليم العالي"، الحوار، 04/ 11/ 2022م، (تم الدخول 01/ 05/ 2024م على الساعة 14:06د) https://elhiwar.dz/author/oussama

[3] بداري،" الجامعات الجزائرية حققت استراتيجية صفر ورق"، الشروق، 25/ 04/ 2023م، (تم الدخول 01/ 05/ 2024م على الساعة 14:30د) https://www.echoroukonline.com

[4] نذير غانم، راضية بوساطلة،" التدريب المستمر لذوات الإحتياجات الخاصة في إستعمال البرمجيات الناطقة جمعية البصيرة للمكفوف المثقف دراسة حالة"، **الملتقى الوطني الخامس حول تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات الواقع الرهانات الآفاق**، معهد علم المكتبات والتوثيق بالتعاون مع مخبر البحث والدراسات حول التوثيق العلمي والتكنولوجي LERIST، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2: يومي 26 – 27/ 10/ 2016م، 12.

وبصفة عامة ساعد الإنتشار الواسع للتطبيقات التعليمية والمنصات الإلكترونية على تعلم اللغات الأجنبية والمناهج التعليمية عن بعد وبسهولة[1].

ب_ قطاع التربية الوطنية: لم تغفل الجزائر عن قطاع التربية والتعليم فواصلت تقديم خدمات وزارة التربية الوطنية عن بعد لصالح التلاميذ والتي نذكر منها ما يلي:

1_ التسجيل في شهادة البكالوريا عبر مواقع وزارة التربية الوطنية.

2_ الإطلاع على نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط على شبكة الأنترنت أو عن طريق شبكة موبيليس[2].

المطلب الثاني: إشكالات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر:

أولا: معوقات الإصلاح الإداري.

أ_ معوقات سياسية: عدم استقرار النظام السياسي، البيروقراطية، سوء استعمال السلطة، المحسوبية، الوساطة، التهرب من المسؤولية[3].

ب_ معوقات إدارية: عدم حماس القيادات الإدارية في تطبيق خطط الإصلاح[4]، إفتقار للقيادات الإدارية المؤهلة، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، عدم ربط الأجور بالإنتاج والمجهود، انتشار الفساد الأخلاقي والإداري، ضعف الرقابة وعدم فعاليتها، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة والإتصال.

---

[1] سعاد عيساني،" تطبيقات الإعلام الجديد على الهواتف الذكية وانعكاساتها على الشباب الجزائري دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي الجزائري"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والإتصال، تخصص إعلام وإتصال، جامعة باتنة 1، 2021 – 2022م)، 114.

[2] عمارة مسعودة،" مناصرية حنان، دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 02، (2022م)، 5.

[3] طاهرة ساحلي، نعيمة سليمان،" إصلاح الإدارة المحلية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة لبلـــــدية أدرار 2000 – 2018"، (مذكرة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، 2018 – 2019م)، 11.

[4] سامي محمود أحمد البحيري، **مرجع سابق**، 59.

ج_ معوقات اجتماعية: ضعف وعي المواطن، عدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها.

د_ معوقات مرتبطة بالموارد المادية: عدم توفر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة.

هـ_ معوقات مرتبطة بالتشريعات: ضرورة إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها[1].

ثانيا: معوقات التحول الرقمي في الجزائر:

هنا جملة من العوائق والصعوبات في طريق التحول الرقمي في الجزائر نذكر منها مايلي:

أ_ عدم توحيد جهود الحكومة للنهوض بالقطاع: بمعنى لا وجود لبرنامج شامل لجميع القطاعات الحكومية بهدف تطوير المجال الرقمي في البلد ككل، فأغلب المشاريع المنجزة كانت قطاعية، أي أن كل قطاع له ميزانية وأهداف ومشاريع تخصه، دون رؤية شاملة تضمن وحدة الهدف، وتوفير الموارد والتنسيق بين مختلف القطاعات، أدى هذا إلى قطاعات مرقمنة بشكل مقبول وأخرى غارقة في التخلف، إضافة إلى مشاريع مكررة ومتداخلة، إلى جانب عدم ترشيد النفقات وهدر الوقت، مثلا خسرنا سبعة (07) سنوات في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013م الذي بقى حبرا على ورق في حين كان كفيلا بالنهوض بالمجال وتطويره.

ب_ المحيط العام للنشاط الإقتصادي والتقني في البلد écosystème: يعاني هذا القطاع في الجزائر من صعوبات في تنفيذ المشاريع وإدارة الشركات، لعدة أسباب منها:

1_ البيروقراطية وتعقد المعاملات الإدارية، بداية من البنوك إلى مختلف الترخيصات.

2_ لا مفر من التعامل مع الشركات التكنولوجية الأجنبية لريادها في هذا المجال.

3_ الصعوبات وتعقيدات الضريبية والإدارية.

[1] سالمي ياسين، **مرجع سابق**، 181.

4_ الصعوبات والتحديات التي تواجهها الشركات التكنولوجية وهي العصب الحساس للبلد فيضطر الكثير في الأخير إلى حل شركاتهم أو الهجرة لتحقيق مشاريعهم خارج البلد.

ج_ ضعف البنية التحتية الرقمية للجزائر: هذا ما يشكل حجر الأساس ومن مظاهر ذلك ما يلي[1]:

1_ ضعف وعدم استقرار شبكة الأنترنت، فرغم الجهود المبذولة لا زالت هاجس يعيق التقدم في هذا المجال.

2_ عدم توفر مراكز للبيانات Data Centers تقدم خدماتها للشركات ولمهني القطاع تغنيهم عن اللجوء للخارج في هذا المجال، خاصة إذا فكرنا في أمن المعلومات وسريتها والمشاكل التي ستطالها في حال التبعية للخارج، إضافة إلى مشاكل التخزين والتطبيقات السحابية Cloud فلا يمكن النهوض بهذا القطاع دون حل هذه المشاكل.

د_ التأخر الكبير في الدفع والتجارة الإلكترونيين: لا بد من تفعيل وتنشيط المعاملات المالية الإلكترونية في البلاد لتطوير القطاع الرقمي، إلا أنه لا يمكننا تجاهل الجهود المبذولة لكن يستلزم بدل جهد أكبر للتحسيس والإعلام، فرغم توفر خدمة الدفع الإلكتروني مزال استعمالها ضعيفا جدا مما يؤثر سلبا على قطاع التجارة الإلكترونية، وهذا يستلزم القيام ببعض الإجراءات نذكر منها:

1_ إعادة النظر في الإطار القانوني الخاص بالتجارة الإلكترونية.

2_ تسريع بعث مشروع الدفع عن طريق الهاتف.

هـ_ عدم تذليل الصعوبات والعوائق أمام الشباب العاملين: ونقصد الشباب العاملين في هذا المجال خصوصا المشتغلين كمطورين مستقلين freelancers، عن طريق ما يلي:

1_ عدم تسهيل تحصيلهم لمستحقاتهم داخل وخارج الوطن هذا من الناحية القانونية.

[1] يزيد أكدال،" عوائق في طريق الإقلاع الرقمي في الجزائر"، 16/ 06/ 2021م، https://ae.linkedin.com/?trk=article-ssr-frontend-pulse_nav-header-logo

2_ صعوبة تسهيل انتقالهم للنشاط الرسمي عبر شركات بسيطة دون الحاجة لمقر وكل التعقيدات الإدارية المرتبطة بذلك.

3_ عدم فسح المجال وتمكينهم من العمل مع الحكومة ومشاريعها، بما يعود بالنفع الكبير على البلاد وإقتصادها[1].

المطلب الثالث: نظرة إستشرافية للإدارة في الجزائر:

إن التحول الرقمي للإدارة في الجزائر يساعد على ما يلي:

أولا: الإنجازات على مستوى الإدارة:

أ_ تحقيق الفاعلية الإدارية.

ب_ يساهم في تحقيق الشفافية ويصل بالإدارة إلى مستوى أعلى أو ما يعرف بالإدارة المرئية[2]، أي إتاحة المعلومات وتدفقها مع الدقة في الحصول عليها في الوقت المناسب[3].

ج_ تعزز ثقة المواطن في الإدارة وإزاحة فكرة بيروقراطية الإدارة الجامدة البطيئة من ذهنه، عن طريق إحداث تغييرات في أساليب تفاعل الحكومة وتعاملها مع المواطن ومؤسسات الأعمال ومع عملياتها فيما بينها.

د_ إعادة تشكيل هندسة الحكومات، وفتح المجال للإبتكار والإبداع.

هـ_ الإنتقال من إدارة تعتمد على الأوراق إلى إدارة تتسم بالتغيير والمعرفة.

و_ الإعتماد على مبادئ وأسس قائمة على العدالة والإنصاف والشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

---

[1] يزيد أكدال، **مرجع نفسه**.

[2] ذبيح ميلود، **مرجع سابق**، 40.

[3] عقون عمر،" مبدأ حياد الإدارة وضماناته القانونية"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر حقوق، جامعة الجلفة 2016 – 2017م)، 17.

ز_ إستخدام الذكاء الإصطناعي وهو نظام علمي أو مجموعة من البرامج تؤدي عمليات فهم معقدة بإستخدام عمليات إنعكاسية مماثلة لتلك التي عند البشر[1].

تسعى الجزائر جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي في هذا المجال، يتبين لنا هذا من خلال جهودها المبذولة كإنشائها لمركز الذكاء الإصطناعي والمدرسة الوطنية العليا للذكاء الإصطناعي، كما أنها تعمل على رسم مخططات واستراتيجيات لتنمية وتطوير هذا العلم مستقبلا، من خلال المخطط الوطني الجزائري للذكاء الإصطناعي والذي يهدف إلى:

أ_ تعزيز الأداء في مجالات عدة كالتعليم والبحث والرعاية الصحية والنقل والطاقة والتكنولوجيا؛ مما يساعد في تعجيل تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.

ب_ إنشاء بيئة عمل مبتكرة عن طريق الإرتقاء بالأداءات، إضافة إلى دعم المبادرات وزيادة الإنتاجية، عن طريق ربط الجامعة بالمؤسسات الإقتصادية[2].

ج_ تحقيق أفضل النتائج وتقدم أحسن الخدمات مما يساهم في ازدهار وتطور المؤسسات والإدارات ويعزز من قدرتها التنافسية في عالم إقتصادي يتسم بالحداثة والتطور[3].

---

[1] مراد دحية، سمير بن سايح،" آليات تطبيق الذكاء الإصطناعي في الإدارة الرياضية رؤية استشرافية"، **مجلة تفوق في علوم وثقنيات النشاطات البدنية والرياضية**، المجلد 08، العدد 01، (2023م)، 1003 – 1004.

[2] بوقجار إسمهان، بن قاجة نور الهدى،" التكريس القانوني والتنظيمي للذكاء الإصطناعي في الجزائر"، (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق، جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوعريريج، 2022 – 2023م)، 68.

[3] بلكحل راضية،" الذكاء الإصطناعي ودوره في تطوير الإدارة الإلكترونية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021 – 2022م)، 57.

ثانيا: الإنجازات من الحكومة إلى المواطن:

إن هذا التحول يسمح بما يلي:

من مداخل الإصلاح الإداري تطوير التواصل بين الإدارة والمواطنين وتعزيز انفتاح الإدارة مع البيئة المحيطة بها، ولا يتأتى هذا إلا بتحسين ظروف استقبال المواطنين وحسن توجيههم للمصالح الإدارية[1]، خاصة أن التحول الرقمي الذي شهده العالم والجزائر على وجه الخصوص ألزمها على إعادة النظر في طريقة عمل الإدارات مما يحسن أدائها ويحقق رضا المواطنين، إضافة إلى الوصول لجودة عالية في خدماتها ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق ما يلي[2]:

أ_ تقديم خدمات إلكترونية وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

ب_ كفاءة وجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة.

ج_ الارتقاء بمختلف القطاعات مما ينعكس ايجابيا على جودة حياة المواطن[3].

د_ تشجيع وتطوير خدمات سهلة الإستخدام بما فيها التطبيقات المتميزة والجذابة للمواطن، والعمل على تحسين النفاذ إليها بأقل تكلفة ودون عناء[4].

---

[1] بن عوفية قادة، بن تومية مصطفى،" النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة والمواطن"، (مذكرة لنيل شهادة ماستر في شعبة الحقوق، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018 – 2019م)، 2.

[2] ميلودة حمدو،" دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة 2011 – 2022"، (مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021 – 2022م)، 41.

[3] علي محمد الخوري، **الحكومة الرقمية مفاهيم وممارسات**، (جمهورية مصر العربية: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2021م)، 17.

[4] الأمم المتحدة، **الوحدة الثالثة الحكومة الإلكترونية السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات**، (بيروت: الإسكوا، 2014م)، 13.

ثالثا: تبادل الخدمات بين الحكومة ومنظمات الأعمال:

إن الحكومة مسؤولة عن وضع الخطط وتدعيم وتحفيز وحماية مختلف الأعمال والأنشطة التجارية وذلك لتحقيق ما يلي:

أ_ تمكين الشركات الخاصة من تحقيق أهدافها التنافسية.

ب_ تخفيف الأعباء عن طريق قواعد بيانات تبث من خلالها اللوائح والرسوم ومختلف الإجراءات إضافة إلى قراراتها وطلباتها، كما يتم التفاعل بواسطتها.

ج_ تقديم الشركات الخاصة منتوجاتها وخدماتها للحكومة بتوظيف التقنيات الحديثة مما يؤدي إلى تدفق أكبر وأيسر وأسرع للعمل، وبأقل تكلفة وجودة عالية.

والمنتظر من تطبيق التكنولوجيا الحديثة والوصول إلى إدارة إلكترونية رقمية يتلخص في زيادة الشفافية، وتقديم خدمات موافقة لمعايير الجودة وبأقل تكلفة، من خلال إجراءات سريعة ومبسطة معتمدة على معلومات صحيحة ودقيقة، وضمان التواصل والثقة والولاء من المتعاملين نتيجة الإستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم[1].

[1] ذبيح ميلود، **مرجع سابق**، 41.

خلاصة:

تسعى الجزائر للتخلص من ترسبات المراحل السابقة التي يطبعها التخلف والبيروقراطية ومقاومة التجديد؛ محاولة إعتماد الأساليب الحديثة والإستفادة أكثر من التحول الرقمي، بغية إحداث قفازات نوعية في طريقة التسيير وتحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة، مما يسمح بتلبية احتياجات المواطنين بجودة وكفاءة، إضافة لتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

الخاتمة

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد الحصول على المعطيات والبيانات النظرية من مختلف المراجع والمصادر تم حشد المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا وبعد قرائتها ومن ثم تصنيفها وتبويبها حسب متغيرات الدارسة وتضمينها في هذا العمل والموسوم بالإصلاح الإداري ورهانات التحول الرقمي، وانطلاقا مما سبق توصلت الدراسة الحالية الى جملة من النتائج، حيث اتفقت مع العديد من الدراسات المذكورة سابقا (نظرية وميدانية)، وانطلاقا مما سبق فقد تم إثبات صدق فرضياتها.

بالنّسبة للفرضية الفرعية الأوّلى والتي كان فحواها أنّ **التغيير في عمليات الجهاز الإداري يساعد على تحويل البيانات إلى صيغة رقمية.**

يتبين أن الإصلاح هو عملية مستمرة للقضاء على المشكلات وإنهاء الممارسات الخاطئة، للتحسين ورفع الكفاءة بما يتلائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجهاز الإداري وانتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل الرقمي، وقد تبنت الإدارة التحول الرقمي بهدف تبسيط الإجراءات لتوفير خدمات بأحسن جودة من أجل إرضاء المواطن وتعزيز مشاركته في إدارة شؤونه وإعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة ومستعمليها بالقضاء على البيروقراطية وترقية الخدمة العمومية ويتحقق ذلك من خلال التعرف على آليات العمل (التكنولوجية والرقمية) ومدى فاعليتها، كما يتضح أن مؤشر مكافحة الفساد الإداري والقضاء على الانحرافات داخل الجهاز الإداري للدولة يساهم في تقديم خدمات معلوماتية وتسهيلها باستعمال تقنيات جديدة وتوفير المعلومات واتاحتها لأكبر عدد من المستفيدين عن طريق المنصات الرقمية.

من خلال كل ما سبق ومن خلال تحقق المؤشرات الآنفة الذكر يتضح أن الفرضية محققة وصادقة ويمكن قبولها.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية والتي ترى **أن تتبع مشكلات الجهاز الإداري يساهم في تنظيم المحتوى الرقمي للإدارة في الجزائر.**

حيث تكشف البيانات النظرية أن الجزائر عملت على تطبيق برامج الاصلاحات الإدارية والتحول الرقمي، فاتجهت أولا لتبني الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة الأعمال الحكومية إلكترونيا مما يسمح بكفاءة وفعالية الجهاز الإداري وتقوية العلاقة بين الحكومة والمواطنين، وتجسد هذا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية الذي جاء بعد مشاورات بين الوزارة المكلفة بالمؤسسات الإدارية والعمومية والمتعاملين العموميين والخواص، وكخطوة ثانية أخذت الجزائر في تكوين الموارد البشرية، حيث تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية استراتيجية تكوين من 2015- 2019م شملت نقاط متعددة كالاعتماد على التكوين القاعدي والتحضيري، التكوين حضوري وعن بعد، الانفتاح على التجارب الأجنبية... ، من خلال عصرنة الإدارة العامة، ترشيد الإدارة العمومية، رد الاعتبار للإدارة العمومية، إعادة الإعتبار للجماعات المحلية، أما الممارسة الثالثة فتتمثل في الأخذ بالديمقراطية التشاركية.

كما سنت الجزائر وعدلت النصوص التشريعية المؤطرة لعملية التحول الرقمي مدنيا وتجاريا وقضائيا...، إذ أصبح إدراج التكنولوجيا الرقمية في تشريعات وقوانين الدول النامية شرطا إلزاميا لقبول الاستثمار في حدودها، وفي إطار تذليل الصعوبات والعراقيل التي طبعت الإدارة الجزائرية وجعلتها ضعيفة ومتثاقلة وكمحاولة إعادة بناء الثقة بينها وبين المواطن سعت الجزائر للاستفادة من التحول الرقمي والإلكتروني كآلية لإصلاح الإدارة وبعث نفس جديد لها وعصرنتها.

ومن نماذج التحول الرقمي للإدارة والتعليم في الجزائر تحسين الخدمة العامة كبطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية، أما فيما يخص رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر فيمس التحول الرقمي مجال الإعلام العلمي والتقني، والتطور التكنولوجي...

الخـاتمــة

إلا أن الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر يواجه إشكالات تتمثل أغلبها في المعوقات الإدارية كعدم حماس القيادات الإدارية في تطبيق خطط الإصلاح، إضافة إلى طبيعة المحيط العام للنشاط الاقتصادي والتقني في البلد وضعف البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية في الجزائر.

ومن خلال ما وضحته الدراسة اعتمادا على المعلومات النظرية المستقاة من المراجع والدراسات السابقة، وبناءا على تحقق المؤشرات يتبين أن هذه الفرضية صادقة ومحققة.

على اعتبار صدق وتحقق الفرضيات الجزئية يتأكد لنا مساهمة الاصلاح الاداري في التحول الرقمي، وبعد الحصول على جميع المعلومات والمعطيات النظرية وكذا الاطلاع على بعض الدراسات السابقة الميدانية وقرائتها، فإن "**الفرضية العامة**" والتي مفادها: **قد يساهم الإصلاح الإداري في التحول الرقمي في الجزائر إذا ما توفرت الشروط اللازمة لذلك** هي فرضية صادقة ومحققة يمكن قبولها وتعميميا في البيئات السياسية والاجتماعية المشابهة.

الخاتمـة:

أمام حتمية التحول الرقمي كآلية للإصلاح وتطوير العمل الاداري سعت الجزائر لتحقيق التجانس المطلوب بين مختلف الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية وبين التجسيد الفعلي لتطوير هذه الخدمات للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء، إضافة إلى تقديمها بطريقة سهلة وبسيطة وهو الهاجس الذي طالما عانى منه المواطن الجزائري، كما أنها ترتكز في الأساس على مبدأ تقريب الإدارة من المواطن بكل معانيها خاصة توفير المعلومة وحماية الخصوصية.

وقد عززت جائحة كورونا وتداعياتها الاعتماد على التكنولوجيات الرقمية في دول العالم عامة والجزائر خاصة من خلال دمجها في مختلف مجالات الحياة، وتجسد هذا في عدة قطاعات، مثل الطب والتعليم عن بعد، والتدريب عن بعد، والاجتماعات الافتراضية والإدارة والتجارة الالكترونية وغيرها، حيث تم توظيف هذه التكنولوجيا كوسيلة لمكافحة هذ الجائحة واعتبارها قوة دافعة للاقتصاد العالمي والاقتصاد الوطني على وجه الخصوص.

ووفق رؤية رئيس الجمهورية السيد "عبد المجيد تبون"، وتجسيدا للالتزام 25 من برنامج الرئيس القاضي بتحقيق تحول رقمي لتحسين الاتصال وتعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال خاصة في إدارات المرفق العمومي وتحسين حوكمة القطاع الاقتصادي، ركزت الجزائر الجديدة بشكل حثيث على تطوير قدراتها الرقمية لتصل للمستوى المأمول وتواكب التحولات الدولية الجارية والمتسارعة في هذا الجانب، بغية تطوير المنظومة الإدارية وتعزيز السرعة والشفافية في تسيير الشأن العام والتصدي للبيروقراطية والفساد، ومختلف مظاهر التخلف الإداري والتنظيمي التي تعيق تحقيق الجزائر للقفزات المنشودة والأهداف المسطرة بتدعيم أسس الحوكمة الإلكترونية وتجسيدا لمبدأ السيادة الوطنية الرقمية.

الخـاتمــة

وقد دأبت الجزائر على وضع رؤية واضحة حيث عمد رئيس الجمهورية إلى إنشاء المحافظة السامية للرقمنة، ما يعكس الأهمية البالغة التي يوليها السيد الرئيس للعملية واعتبرها فرصة لإعادة هيكلة كاملة لعمل الإدارة وتحديثها، وتحسين كفاءتها، وزيادة الشفافية بما يحقق المساءلة، وتحديد دقيق لاحتياجات البلاد في كل القطاعات.

وأخيرا يتضح لنا أنّ الجزائر قطعت مشوارا متقدما في مجال عصرنة الإدارة والمرافق العامة، لتتوافق مع طبيعة التطور التكنولوجي في عصر الذكاء الاصطناعي، إلا أن الجزائر تواجهها عوائق وتحديات كبرى للحاق بهذا التحوّل التكنولوجي، في ظل الرهانات المتسارعة، التي توجب احداث توافق دائم بين مواكبة التطوّر التكنولوجي، وفي نفس الوقت الحفاظ على سيادتها الرقمية من أي أخطار أو تهديدات محتملة.

الملاحق

الملاحـــق:

الملحق رقم (01)[1]:

الشعب | الأربعاء 26 أفريل 2023 م الموافق لـ 06 شوال 1444 هـ | طلب | 04

رئيس الجمهورية يعتبرها قضية أمن قومي

الرقمنـــة.. مفتـــاح الإصلاحـــات وســـلاح ضـــد الضّبابية

■ «الرقمنة لا تكذب ولا تزوّر وتعطي أرقاما حقيقية»

الخبيرة في الرقمنة زينة غالي لـ "الشعب":

تعزيـــز الشمـــول المـــالي والتكفّـــل بالشكـــاوى ونقـــل المعلومـــة وتوزيعهـــا

الباحثان آمال مقواضرية وعادل بن عمره

لا غنـــى عـــن الرقمنـــة لتكريـــس مقاربـــة إصلاحيـــة

[1] سيف الدين قداش،" الجزائر الجديدة شفافية بلا حدود"، **جريدة الشعب**، 06 شوال 1444هـ 26 أفريل 2023م الموافق، 4.

الملاحـــق:

الملحق رقم (02)[1]:

الشعب ملف 05

إجراءات صارمة لرقمنة الإدارة والاقتصاد الوطني

الجزائر الجديدة.. شفافية بلا حدود

■ تسهيل الحياة اليومية للمواطن وضمان الأمن القومي

سيف الدين قداش

من الورقي إلى الرقمي..

العمليات الرقمية تسهم في صناعة القرار الاقتصادي

رقمنة الاقتصاد.. ضرورة حتمية

رقمنة أملاك الدولة.. الحلقة الأساس للتنمية

ثورة رقمية جزائرية

تجسيد مشاريع ومنصات الرقمية

إجراءات وقوانين لتطوير آليات الدفع الرقمي

الدينار الرقمي.. سرعة وسيولة وقضاء على السوق الموازية

إنجازات كبرى

[1] سيف الدين قداش، **مرجع نفسه**، 5.

الملحق رقم (03)[1]:

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،" وزارة التجارة وترقية الصادرات، مديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية البليدة"، (تم الدخول 03/ 06/ 2024م على الساعة 38: 10د)
https://dcwblida.dz/index.php?option=com_banners&task=click&bid=1

الملحق رقم (04)[1]:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأمين العام

رقم 646/ا.ا/ع/2022

بالجزائر، في 2022 نوفمبر 08

السيدات والسادة

مديري مؤسسات التعليم العالي

الموضوع: منصة رقمية لإيداع ملف مناقشة أطروحة الدكتوراه ومتابعته.

المرجع: الإرسال رقم 1475 المؤرخ في 06 أكتوبر 2022 المتعلق بتعميم سياسة "صفر ورق" في ملفات مناقشة أطروحات الدكتوراه.

المرفقات: دفتر شروط خاص بمنصة متابعة ملفات مناقشة أطروحات الدكتوراه.

تطبيقا لتوجيهات السيد الوزير، وفي إطار تعزيز تدابير رقمنة التعاملات البيداغوجية في الوسط الجامعي، أبلغكم بإنشاء منصة رقمية موطّنة في البرنامج المعلوماتي بروفرس "PROGRES"، لإيداع ملفات مناقشة أطروحات الدكتوراه ومتابعتها. وستدخل حيّز الخدمة بدءا من يوم 20 أكتوبر 2022.

تأتي هذه العملية تدعيما للإجراء المتعلق بالإيداع الحصري لأطروحات الدكتوراه في شكل رقمي. كما أنها ستسهم في تبسيط معالجة طلبات المناقشة، وإضفاء الشفافية، وضمان المرئية، وتسهيل المتابعة لفائدة طلبة الدكتوراه.

تجدون ضمن المرفقات دفتر الشروط الخاص بهذه المنصة الذي يحدد أدوار المتدخلين في العملية وإرشادات تنفيذها.

عن الوزير وبتفويض منه

الأمين العام

عبد الحكيم بن

نسخة مرسلة إلى:
- السيد الوزير (على سبيل عرض الحال).
- السيد المدير العام للتعليم والتكوين (للمتابعة).
- السيد مدير الشبكات وتطوير الرقمنة (للمتابعة).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الإدارة المركزية
11 شارع دوبو مختار - بن عكنون، الجزائر
الهاتف/الفاكس: 023.23.80.29/44 البريد الإلكتروني: sg@mesrs.dz

[1] " منصة رقمية لإيداع ملف مناقشة الدكتوراه ومتابعته" اكتوبر 2022م، (تم الدخول 03/ عيوش 06/ 2024م، على الساعة 10: 38 د)

http://link.univ-alger.dz/index.php/fr/archives/https-www-univ-alger-dz-administrator-index-php

الملحق رقم (05)[1]:

147طلب براءة اختراع مودعة من طرف شبكة مراكز الدعم التكنلوجي و الإبتكار

رقم لم يسبق له مثيل. ففي ظرف ثلاثة أشهر فقط تم إيداع أكبر عدد لطلبات براءة الإختراع من طرف شبكة TISC(جامعات، مراكز البحث، مدارس عليا ...) مما يؤكد حركية النشاط العلمي على مستوى قطاعات التعليم العالي و البحث العلمي. وكان ذلك بفضل نشاط و إندماج مسؤولي هذه المراكز من أجل توعية حاملي الأفكار الإبتكارية و مرافقة مشاريعهم الإبداعية. لإنشاء المؤسسات التي لها صلة بالقطاع الإجتماعي و الإقتصادي للطلبة و خاصة الأندية العلمية للجامعة. و المساهمة في ترقية المجال البحثي على جميع المستويات.

جامعة الواد و بسكرة يحتلان المراتب الأولى من حيث إيداعات براءة الإختراع
متبوعة بجامعة مستغانم. مسيلة و باب الزوار

أكدت جامعة الواد و بسكرة سيطرتهما على إيداعات براءة الاختراع للثلاثي الأول لسنة 2023. ب 30 و 21 طلب براءة اختراع. مما يؤكد الإستراتيجية الجيدة لمدّيري الجامعتين في ترسيخ ثقافة حماية أفكار الطلبة عن طريق براءة اختراع من خلال مركز Tisc.

والشيئ الملفت للإنتباه في هذا الثلاثي الأول هو إيداع 19 طلب براءة اختراع من طرف جامعة مستغانم. بالرغم من أن مركز Tisc حديث النشأة إلا أنه تمكن من إيداع 19 ملف. كما كانت استفاقت مركز Tisc لجامعة باب الزوار دور كبير في إيداع 15 طلب براءة اختراع.

[1] " جامعة الشهيد حمه لخضر–الوادي– تحتفظ بالريادة ومرتبتها الأولى في براءات الاختراع حيث كانت الأولى في عدد إيداعات براءة الاختراع لثلاثي الاولى لسنة 2023 لتضاف إلى 100براءة اختراع سنة 2022 وهي الأولى وطنيا"، أبريل 20, 2023، (تم الدخول 03/ 06/ 2024م على الساعة 10:56 د)
https://www.univ-eloued.dz/ar/

المصادر والمراجع

المصـــادر:

1. القرآن الكريم.

2. محمد بن صالح العثيمين، **شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**، المجلد 03،(الرياض: مدار الوطن للنشر، 1425هـ).

3. محمد ناصر الدين الألباني، **صحيح الترغيب والترهيب**، ط 01، الجزء 03،(الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1421هـ/ 2000م).

المعاجـــم:

4. ابن منضور، **لسان العرب**، تحقيق عبد الله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، هام محمد الشاذلي،(مصر: دار المعارف، د ذ ت).

5. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد 02، ط 01، (القاهرة: نشر وتوزيع وطباعة عالم الكتب، 2008م).

6. مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، ط 04،(مصر: مكتبة الشروق الدولية، 1425هـ/ 2004م).

المراجـــع:

7. الأزهر العبيدي، **شرح القانون التجاري الجزائري الأعمال التجارية التاجر المحل التجاري**،(الوادي: إصدارات مخبر السياسات العامة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مطبعة منصور، 2022م).

8. الأمم المتحدة، **الوحدة الثالثة الحكومة الإلكترونية السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات**، (بيروت: الإسكوا، 2014م).

9. أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية**، ط 01،(برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، 2021م).

10. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 1430هـ/ 2009م).
11. وزارة الشؤن الدينية، **البوابة الجزائرية للحج شروط الاستخدام النسخة 2.1**، (الجزائر: 1444هـ/ 2023م).
12. زيد بن محمد الروماني، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، ط 01،(المملكة العربية السعودية: دار الصميعي للنشر والتوزيع، 1425هـ/ 2004م).
13. حسين مصيلحي، **التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات**، ط 01،(الجيزة: د ذ د، 2021م).
14. طه حميد حسن العنبكي، نرجس حسين زائر العقابي، **أصول البحث العلمي في العلوم السياسية**، ط 01، (الجزائر العاصمة: منشورات الإختلاف، 1436هـ/ 2015م).
15. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، ط 01،(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م).
16. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترابات والأدوات، (الجزائر: د ذ د، 1997م).
17. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري النظرية والتطبيق، (سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2018م).
18. نور الدين أبو لحية، **الإصلاح الإجتماعي عند أبي حامد الغزالي دراسة علمية**، ط 02،(د.ذ.ب: دار الأنوار للنشر والتوزيع، 1437هـ/ 2016م).
19. عماد ناصيف مكي، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات**،(قطر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوبيك، 2021م).

20. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط 02،(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر وتوزيع، د ذ س).

21. علي محمد الخوري، **الحكومة الرقمية مفاهيم وممارسات**، (جمهورية مصر العربية: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2021م).

22. علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، ط 01،(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م).

23. رسلان علاء الدين، **إستراتيجيات الإصلاح الإداري دراسة تطبيقية**، ط 01،(سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر وتوزيع، 2019م).

القوانيـــن:

24. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 04-15، المتضمن قانون العقوبات، المؤرخ في 27 رمضان عام 1425هـ الموافق 10 نوفمبر سنة 2004م يعدل ويتمم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 8 يونيو سنة 1966م الجريدة الرسمية، العدد 71، السنة 41، (الجزائر: 2004م).

25. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-02، المتضمن القانون التجاري، المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425هـ الموافق 6 فيفري 2005م يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر 1975م، الجريدة الرسمية، العدد 11، السنة 42، (الجزائر: 2005م).

26. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-01، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المؤرخ في 21 محرم عام 1427هـ الموافق 20 فبراير 2006م، الجريدة الرسمية العدد 14، السنة 43،(الجزائر: 08/ 03/ 2006م).

27. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 09-04، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، المؤرخ في

14 شعبان عام 1430هـ الموافق 05 غشت سنة 2009م، الجريدة الرسمية، العدد 47، السنة 46، (الجزائر: 2009م).

28. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05-10، المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1426هـ الموافق 20 جوان 2005م، يعدل ويتمم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر 1975م، الجريدة الرسمية، العدد 44، السنة 42، (الجزائر: 2005م).

29. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الجماعات الإقليمية، القانون رقم 11-10، يتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق 22 يونيو سنة 2011م،(الجزائر: 2011م).

30. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 15-03، يتعلق بعصرنة العدالة، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 01 فيفري 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 06، السنة 52، (الجزائر: 2015م).

31. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-04، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 01 فيفري 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 06، السنة 52، (الجزائر: 2015م).

32. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-05، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، المؤرخ في 24 شعبان عام 1439هـ الموافق 10 مايو 2018م، الجريدة الرسمية، العدد 28، السنة 55، (الجزائر: 2018م).

33. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18-07، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، المؤرخ في 25 رمضان عام 1439هـ الموافق 10 يونيو سنة 2018م الجريدة الرسمية، العدد 34، السنة 55،(الجزائر: 2018م).

34. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 20-06، المتضمن قانون العقوبات، المؤرخ في 05 رمضان عام 1441هـ الموافق 28 أبريل سنة 2020م يعدل ويتمم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 08 يونيو 1966م، الجريدة الرسمية، العدد 25، السنة 57، (الجزائر: 2020م).

الأوامـــر:

35. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 104 من الأمر رقم 06-03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جماده الثانية عام 1427هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006م، الجريدة الرسمية، العدد 46، السنة 43، (الجزائر: 2006م).

36. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 15-02، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المؤرخ في 07 شوال عام 1436هـ الموافق 23 يوليو سنة 2015م، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386هـ الموافق 08 يونيو سنة 1966م، الجريدة الرسمية، العدد 40، السنة 52، (الجزائر: 2015م).

37. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 21-09 يتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية، المؤرخ في 27 شوال عام 1442هـ الموافق 08 يونيو سنة 2021م ، الجريدة الرسمية العدد 45، السنة 58، (الجزائر: 2021م).

المراسيـــم:

38. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-16، المتضمن تعديل هياكل الحكومة، المؤرخ في 16 ربيع الأول عام 1402هـ الموافق ل 12 يناير سنة 1982م، الجريدة الرسمية العدد 03، السنة 19،(الجزائر: 19/ 01/ 1982م).

39. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 83-641، يتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، المؤرخ في 30 محرم عام 1404هـ الموافق ل 5 نوفمبر 1983م الجريدة الرسمية، العدد 46، السنة 20،(الجزائر: 8/ 11/ 1983م).

40. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 84-104، يتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، المؤرخ في 11 شعبان عام 1404هـ الموافق 12 مايو 1984م الجريدة الرسمية العدد 20، السنة 21،(الجزائر: 15/ 05/ 1984م).

المراسيـم الرئاسيـة:

41. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، المؤرخ في 26 شعبان عام 1421هـ الموافق 22 نوفمبر 2000م، الجريدة الرسمية، العدد 71، السنة 37،(الجزائر: 26/ 11/ 2000م).

42. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 10-236، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المؤرخ في 28 شوال عام 1431هـ الموافق 07 أكتوبر سنة 2010م، الجريدة الرسمية، العدد 58، السنة 47، (الجزائر: 2010م).

43. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 203 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436هـ الموافق 16 سبتمبر سنة 2015م، الجريدة الرسمية، العدد 50، السنة 52، (الجزائر: 2015م).

44. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-442، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر سنة 2020م ، المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442هـ الموافق 30 ديسمبر سنة 2020م، الجريدة الرسمية، العدد 82، السنة 57، (الجزائر: 30/ 12/ 2020م).

45. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314، يتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، المؤرخ في 20 صفر عام 1445هـ الموافق 6 سبتمبر 2023م، الجريدة الرسمية العدد 59، السنة 60،(الجزائر: 2023م).

المراسيـــم التنفيذيـــة:

46. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-192، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، المؤرخ في 26 صفر عام 1424هـ الموافق 28 أبريل 2003م، الجريدة الرسمية، العدد 30، السنة 40،(الجزائر: 30/ 04/ 2003م).

47. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المؤرخ في 15 محرم عام 1435هـ الموافق 19 نوفمبر 2013م الجريدة الرسمية العدد 59، السنة 50،(الجزائر: 20/ 11/ 2013م).

48. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 14-193، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، المؤرخ في 5 رمضان عام 1435هـ الموافق 3 يوليو سنة 2014م، الجريدة الرسمية، العدد 41، السنة 51،(الجزائر: 6/ 7/ 2014م).

49. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 15-247 يتضمن قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436هـ الموافق 16 سبتمبر سنة 2015م، (الجزائر: 2016م).

50. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم عام 1442هـ الموافق 15 سبتمبر سنة 2020م يتضمن إنشاء لجنة وطنية

لمنح علامة مؤسسة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، الجريدة الرسمية العدد 55، السنة 57، (الجزائر: 2020م).

أطروحات ورسائل جامعية:

أطروحات دكتـــوراه:

51. العربي عطية،" دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر"،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 – 2010م).

52. بوقاسم أمال،" تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013 – 2016 دراسة استطلاعية لآراء أساتذة وطلبة جامعيين"،(أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2017 – 2018م).

53. حاج ميهوبي سيدي موسى عقيلة،" تقييم سياسة إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة"، (أطروحة مقدمة في إطار متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2020 – 2021م).

54. حناش يمينة ، إشكالية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجماعات المحلية في الجزائر،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قسنطينة 3، 2019 – 2020م).

55. لرقم ياسر،" الإصلاح الإداري دوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل 2000 – 2020"،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل. م. د في العلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2022 – 2023م).

56. منسل كوثر،" تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية"،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022 – 2023م).

57. مساوي راشدة ،" إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ما بين الواقع والتحديات دراسة حالة بلدية بسكرة"،(أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل.م.د شعبة العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، 2020 – 2021م).

58. سايحي اسماعيل ،" الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري في الجزائر دراسة حالة قطاع العدالة بولاية الوادي"،(أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه ل.م.د في شعبة العلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2022 – 2023م).

59. سالمي ياسين،" الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي دراسة حالة الجزائر"، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2014 – 2015م).

60. سعدي الربيع،" حجية التوقيع الإلكتروني في التشريع الجزائري"،(أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم القانونية، جامعة باتنة1، 2015 – 2016م).

61. عيساني سعاد ،" تطبيقات الإعلام الجديد على الهواتف الذكية وانعكاساتها على الشباب الجزائري دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي الجزائري"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والإتصال، تخصص إعلام وإتصال، جامعة باتنة 1، 2021 – 2022م).

62. فيصل بن معيض آل سمير،" إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني"،(رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، نشر مركز الدراسات والبحوث الرياض، 1428هـ/ 2007م).

63. صادقي فوزية،" دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية"،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قسنطينة 3، 2020 – 2021م).

رسائل الماجيستيـر:

64. أحمد مسعود مريم،" آليات مكافحة جرائم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ضوء القانون رقم 09-04"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2021 – 2013م).

65. بن مرسلي رافيق ،" الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001 2011م"،(مذكّرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011م)، 19.

66. ديمش سمية ،" التجارة الإلكترونية حقيقتها وواقعها في الجزائر"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 – 2011م).

67. مجبور فازية،" إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر"،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015م).

68. سامي محمود أحمد البحيري،" مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"،(بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لندن، 2011م).

69. فيصل بن معيض آل سمير،" إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني"،(رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، نشر مركز الدراسات والبحوث الرياض، 1428هـ/ 2007م).

70. روبحي نور الهدى،" إصلاح نظام الجماعات الإقليمية البلدية في إطار قانون 11-10"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، بن عكنون، 2012 - 2013م).

71. ركاش جهيدة ،" إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر"،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خده الجزائر1، 1428 - 1429هـ / 2007 - 2008م).

مذكرات الماستـــر:

72. بازين سارة،" رد الإعتبار في ظل تعديلات قانون الإجراءات الجزائية"،(مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في القانون، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018 - 2019م).

73. بالخيري محمد ، بوعيشة عبد العزيز،" السفتجة والشيك في تشريع الجزائري"،(مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020 - 2021م).

74. بديع بوخبزة، عبير عيد،" تطبيقات الهواتف الذكية وأثرها على الأداء البحثي للطالب الجامعي دراسة ميدانية بقسم علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات جامعة قالمة"، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات،(جامعة قالمة، 2020 - 2021م).

75. بوقجار إسمهان، بن قاجة نور الهدى،" التكريس القانوني والتنظيمي للذكاء الإصطناعي في الجزائر"، (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق، جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوعريريج، 2022 - 2023م).

76. بلكحل راضية،" الذكاء الإصطناعي ودوره في تطوير الإدارة الإلكترونية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021 - 2022م).

77. بن عوفية قادة، بن تومية مصطفى،" النظام القانوني للعلاقة بين الإدارة والمواطن"، (مذكرة لنيل شهادة ماستر في شعبة الحقوق، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018 – 2019م).

78. بن قارة سيرين، زيغم ابتهال،" التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022 – 2023م).

79. بن خطار الزهراء، بلحسن مريم،" دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر 1999 – 2016"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016 – 2017م).

80. جوامبي زكرياء،" دور تطبيقات التجارة الإلكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة الجزائرية في السوق الدولي دراسة تطبيقية على شركة جوميا الجزائر"،(مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945قالمة، 2021 – 2022م).

81. دويدة محمد علي، بالخير كريمة،" حماية البيانات الشخصية في إطار مكافحة الجريمة المعلوماتية وفق القانون 18–07"، (مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 – 2022م)، 20.

82. دريسي عبد الحميد، براهمي أحمد،" إدارة التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار"، مذكرة لنيل شهادة ماستر تنظيم إداري وسياسي،(جامعة أحمد دراية أدرار، 2020 – 2021م).

83. زواتين يوسف،" تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات الجزائية في ظل المحاكمة العادلة"، (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020 – 2021م).

84. حاكمي حمزة،" إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة"،(مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2015 – 2016م).

85. حلاسي أميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام،" دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي منصة بروغرس نموذجا، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة، 2022 – 2023م).

86. حركات العيد ، عبد الستار بولعراس، مختار خدايش،" آليات مكافحة الفساد على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر"،(مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022 – 2023م).

87. يحياوي خالد، صناد فواز،" الإصلاح المحلي في الجزائر بين الإنجازات والإخفاقات"،(مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2017 – 2018م).

88. كبلوتي آمال،" الحماية القانونية للأشخاص الطبيعية في مجال معالجة معطيات ذات الطابع الشخص في التشريع الجزائري"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق، جامعة غرداية الجزائر، 2018 – 2019م).

89. ميلودة حمدو،" دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة 2011 – 2022"، (مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021 – 2022م).

90. مرازقة وسيلة، قبايلي يحيى،" الإدارة الإلكترونية في الجزائر عصرنة قطاع العدالة نموذجا"،(مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في الحقوق، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2022 – 2023م).

91. مجيلي مريم ،" دور الإصلاح الإداري في التطور الإداري أنموذج مصر"، مذكرة ماستر العلوم السياسية،(جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 – 2019م).

92. نايري عائشة،" الجريمة الإلكترونية في التشريع الجزائري"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، قسم الحقوق، جامعة أحمد دراية ادرار، 2016 – 2017م).

93. نسيم الواعر،" الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"،(مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2015 – 2016م).

94. ساسي عبد الرحمان، عبد الله ديبة،" مشروع الجزائر الإلكترونية الآفاق والتحديات"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021 – 2022م).

95. عبد الغني مني،" الإصلاح الإداري كآلية لتحقيق التنمية الإدارية المغرب أنموذجا"،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2016 – 2017م).

96. عزولة طيموش، علاوات فريدة،" التوقيع الإلكتروني في ظل القانون رقم 15-04"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة رحمان ميرة بجاية، 2015 – 2016م).

97. عمران ميمي،" الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006 – 2020"،(مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 – 2022م).

98. عقون عمر،" مبدأ حياد الإدارة وضماناته القانونية"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر حقوق، جامعة الجلفة 2016 – 2017م).

99. فاقي ندوة، عيشاوي يمينة،" دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع أدرار"،(مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020 – 2021م).

100. صالحي صبرينة، عايب لبنى،" الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر لمؤسسة الإستشفائية العمومية خنشلة نموذجا"،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد ل.م.د في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015 – 2016م).

101. راما حسين اسحاق،" التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني"،(الجامعة الإفتراضية السورية، د ذ س).

102. تباني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء،" إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algerie Poste ولاية قالمة"،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021 – 2022م).

103. ختير عبد القادر،" الحكومة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية"،(مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم القانونية والإدارية، جامعة أحمد دراية أرار، 2017 – 2018م).

104. ضباب فطيمة ،" الإصلاح الإداري وتأثيره على التنمية الإدارية في الجزائر 2008 – 2014"،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكادميي، جامعة المسيلة، 2016 – 2017م).

المجـلات والملتقيـات:

المجــلات:

105. أجعود سعاد ،" تقنية المحادثة المرئية عن بعد ومقتضيات المحاكمة العادلة خلال جائحة كوفيد 19 دراسة على ضوء التشريع الجزائري"، **مجلة النبراس للدراسات القانونية**، المجلد 06، العدد 04، (2023م).

106. أجعود سعاد،" تجريم التعدي على سرية معلومات والوثائق الإدارية دراسة تحليلية على ضوء الأمر 21-09 المتعلق بحماية المعلومات والوثائق الإدارية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 15، العدد 02، (الجزائر: 2022م).

107. الهميلي الطاهر محمد ،" الإصلاح الإداري كمدخل استراتيجي نحو إعادة بناء المؤسسات الإقتصادية العامة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية**، العدد 01،(2013م).

108. العيداني محمد،"حماية المعطيات الشخصية في الجزائر على ضوء القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية**، العدد 05،(2018م).

109. العمرى محمد،" ضمانات الصفقات العمومية في المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 07، العدد 01،(2023م).

110. باحماوي عبد الله،" سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة إلادارة العامة بالجزائر"، **مجلة القانون والمجتمع**، المجلد07، العدد 02،(2019م).

111. بجقينة مصطفى، قاسم ميلود،" الإصلاح الإداري مدخل لتحقيق التنمية السياسية"، **مجلة آفاق للعلوم**، المجلد 06، العدد 04،(2021م).

112. بوداوي فاطنة ، أحمد بوشنافة،"حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر"، **مجلة البديل الإقتصادي**، العدد 10،(2020م).

113. بوزبرة سهيلة ،" الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال بين سرية المعطيات الشخصية الإلكترونية ومكافحة الجرائم الإلكترونية"، **المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية**، المجلد 17، العدد 02، (2022م).

114. بوساحية أمير ، وفاء شناتلية،" مستقبل تقنية المحاكمة المرئية عن بعد في ضوء الأمر رقم 20-04 بين المواءمة المرحلية لجائحة كورونا وصعوبة الإستمرار بعدها"، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 58، العدد 02، (2021م).

115. بوعكة كاملة،" النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر"، **مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 07، العدد 01،(2022م).

116. بوعمامة عبد الرحمن، شنيني حسين،" التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص وتحديات"، **مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 23، العدد 01،(19/ 06/ 2023م).

117. بورنان رحماني جمال،" الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام"، **مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية**، المجلد06 ، العدد01،(2022م).

118. بلول فهيمة،" رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر هل سيتحقق شعار صفر ورق في الجامعة الجزائرية؟"، **مجلة المفكر**، المجلد 18، العدد 01، (2023م).

119. بن عزوز أحمد ،" نظام المحاكمة الإلكترونية وفقا لأحكام قانون عصرنة العدالة 15-03"، **مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية**، العدد الخاص، (2021م).

120. بغدادي إيمان ،" أثر تعديل قانون العقوبات الجزائري في التصدي للجريمة الإلكترونية"، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، العدد 04، (جوان 2019م).

121. وهبة أمال، قارة ابتسام،" التحول الرقمي في الجزائر بني الآفاق والتحديات"، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01،(2022م).

122. وليد بن علي،" أثر التعديلات في أحكام عقود الإيجار التجاري بالقانون 05-02 على إتفاقات الأطراف"، **مجلة الدراسات القانونية المقارنة**، المجلد 09، العدد 01،(2023م).

123. حديد نوفيل ، كريبط حنان ،" الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، **مجلة المؤسسة**، العدد 06، (2017م).

124. حديدان صبرينة، خالد أسماء،" مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 01،(2021م).

125. حواطي أمال،" الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، المجلد 09، العدد 01،(2016م).

126. حموني محمد، يامة إبراهيم،" الديمقراطية التشاركية ومظاهر تطبيقاتها في القانون الجزائري"، **مجلة البحوث القانونية والإقتصادية**، المجلد 02، العدد 02،(2019م).

127. حسان هشام، حواطي آمال،" إستراتيجية الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، **مجلة أنسنة للبحوث والدراسات**، العدد 03،(2011م).

128. ياسر عبد الرحمان،" إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، **مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية**، المجلد 03، العدد 01،(2019م).

129. يوسفي مباركة، عكوش حنان ،" التقاضي الإلكتروني في الجزائر"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 15، العدد 01، (2022م).

130. يحياوي عمر ،" تحديات الإدارة المحلية في الجزائر وآفاق الإصلاح في ضوء التجارب الدولية"، **مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة**، المجلد 08، العدد 01،(2023م).

131. كحلاوي عبد الهادي، بن زيطة عبد الهادي،" آليات حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي في ظل القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 02، (2021م).

132. محمد الحبيب عباسي،" الحماية الجزائية للمعلومات والوثائق الإدارية من خلال الأمر رقم 21-09"، **مجلة القانون والعلوم السياسية**، المجلد 09، العدد 01، (2023م).

133. محمد الصالح جدي،" دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، **دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01،(2022م).

134. مزياني فريدة، رشاشي نسيم،" الديمقراطية التشاركية في الجزائر بين النصوص القانونية والواقع العملي"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 06، العدد 01،(2019م).

135. ملاعب عمر،" الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي تجارب دولية"، **سلسلة دراسات تنموية**، العدد 62،(2019م).

136. منير بوراس،" الحماية الجزائية للشهود والخبراء في التشريع الجزائري"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 11، العدد 04، (2022م).

137. مرابط عبد الحكيم،"الإدارة العامة في الجزائر التحديات وجهود الإصلاح"، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 12، العدد 03،(2023م).

138. مشتة نسرين، بن عبيد إخلاص،" الحماية القانونية للمعطيات الشخصية في ظل القانون 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 06، العدد 01، (2021م).

139. ساهل أمينة، محمد بوستة،" مزايا التكنولوجيا المعلومات وأهمية الإستثمار فيها "، **مجلة دراسات إقتصادية**، المجلد 16، العدد 01، (2022م).

140. سيف الدين قداش،"الجزائر الجديدة شفافية بلا حدود"، **جريدة الشعب**، العدد 19149، 06 شوال 1444هـ الموافق ل 26 أفريل 2023م.

141. سلايمي جميلة ، يوسف بوشي،" التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد 02،(سبتمبر 2019م).

142. سعيداني نعيم،"حماية المعطيات ذات الطابع الشخص في التشريع الجزائري"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 08، العدد 01، (2021م).

143. عابد عبد الله، وخدوني وهيبة، ميلودي أم الخير،" مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر دراسة استطلاعية ببلدية الأربعاء ولاية البليدة"، **مجلة معهد العلوم الإقتصادية**، المجلد 24، العدد 01،(2021م).

144. عبد الله الحملي سحر،" الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة"، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، العدد10 ،(2013م).

145. عدنان مصطفى البار،" تقنيات التحول الرقمي Digital transformation"،(جامعة الملك عبد العزيز: د ذ س).

146. عيساوي شهيرة، خلفاوي خليفة،" المحادثة المرئية عن بعد بين متطلبات الإعمال ومقتضيات المحاكمة العادلة دراسة مقارنة"، **مجلة الدراسات القانونية المقارنة**، المجلد 09، العدد 02، (2024م).

147. عمارة مسعودة،:" الحجر الصحي في الجزائر بين تعزيز التحول الرقمي وتزايد الجرم الالكتروني"، **مجلة حوليات جامعة الجزائر1**، المجلد 35، العدد 02، (2021م).

148. عمارة مسعودة،" مناصرية حنان، دراسة كرونولوجية تطبيقية وتشريعية للتحول الرقمي في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 07، العدد 02، (2022م).

149. عمر عبد الله نجم الدين الكيلاني،" مفهوم الإصلاح في القران الكريم"، **مجلة ديالى**، العدد 28، (2008م).

150. عمران نزيهة،" الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، **مجلة المفكر**، العدد 12،(د ذ س).

151. فيرم فاطمة الزهراء ،"الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، المجلد 11، العدد 01،(2018م).

152. فراح ربيعة، مقلاتي مونة،" تقييم إستراتيجية القانون 18-05 في استحداث الكتابة الرسمية الإلكترونية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 09، العدد 01، (2022م).

153. فرطاس فتيحة،"عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، **مجلة الإقتصاد الجديد**، المجلد 02، العدد 15،(2016م).

154. قاسم ميلود،"علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، العدد 05،(2011م).

155. قنطري زليخة ، بوقلعة محمد ،" أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية خنشلة"، **مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية للطاقات المتجددة**، مجلد 09، العدد 02،(2022م).

156. شاوشي خيرة ، خلوف زهرة ،" التحول الرقمي في الجزائر"، **مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية**، المجلد 05، العدد 01،(2023م).

157. خنفري خيضر ، طكوش صبرينة ،" المالية المحلية للجماعات الإقليمية في الجزائر بين الواقع والتطبيق"، **معارف مجلة علمية محكم**، العدد 21، السنة11،(2016م).

158. ذبيح ميلود،" الحكومة الإلكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 07، (جوان 2013م).

الملتقيــات:

159. بدر الدين أمينة ، خدير نسيمة ،" التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، **الملتقى العلمي الدولي الثورة الرقمية أي فرص للنمو؟**، المدرسة العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي، القليعة: 6 – 7 نوفمبر 2023م.

160. دغمان زوبير،" الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية"، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية** نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية، 13 – 16 في ذو القعدة 1430هـ الموافق 1 – 4 نوفمبر 2009م.

161. ناني لحسن،" أثر الحوكمة الإلكترونية على التكليف والتبليغ الإلكترونيين"، **ملتقى وطني افتراضي عبر تقنية التحاضر المرئي عن بعد حول الآليات القانونية للعقود الإلكترونية**، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1: 03/ 03/ 2011م.

162. نذير غانم، راضية بوساطلة،" التدريب المستمر لذوات الإحتياجات الخاصة في إستعمال البرمجيات الناطقة جمعية البصيرة للمكفوف المثقف دراسة حالة"، **الملتقى الوطني الخامس حول تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات الواقع الرهانات الآفاق**، معهد علم المكتبات والتوثيق بالتعاون مع مخبر البحث والدراسات حول التوثيق العلمي والتكنولوجي LERIST، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2: يومي 26 – 27/ 10/ 2016م.

163. عباس شافعة، إبراهيم سلامي،" آليات مكافحة الفساد من منظور إعلامي الجزائر أنموذجا"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 08، العدد 02 الخاص بأشغال الملتقى الدولي حول آليات مكافحة الفساد في التشريعات المغاربية 04/ 05 ديسمبر 2018م، 2021م.

164. رابحي لخضر، بو ناصر إيمان،" دور تقنيات الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأسس التي تحكم الصفقات العمومية"، **المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع تحديات آفاق**، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: يومي 16 – 17/ 12/ 2018م.

المواقـع الإلكترونيــة:

165. استراتيجية التكوين، وزارة الداخلية، تم التصفح في 21/ 04/ 2024م على الساعة 37: 14 نشر بتاريخ: 26/ 04/ 2016م https://www.interieur.gov.dz

166. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،" وزارة التجارة وترقية الصادرات، مديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية البليدة"، (تم الدخول 03/ 06/ 2024م على الساعة 38: 10د).

https://dcwblida.dz/index.php?option=com_banners&task=click&bid=1

167. بداري،" الجامعات الجزائرية حققت استراتيجية صفر ورق"، الشروق، 25/ 04/ 2023م، (تم الدخول 01/ 05/ 2024م على الساعة 14:30د).

https://www.echoroukonline.com

168. بن سالم دحمان ،" صفر ورق بمؤسسات التعليم العالي"، الحوار، 04/ 11/ 2022م، (تم الدخول 01/ 05/ 2024م على الساعة 14:06د)

https://elhiwar.dz/author/oussama

169. البوابة الحكومية للخدمات العمومية، (تم الدخول 27/ 04/ 2024م، على الساعة 17:42د)، https://bawabatic.dz/?req=home&op=contact

170. وزارة الداخلية،" استراتيجية التكوين"، 26/ 04/ 2016م،(تاريخ الدخول 21/ 04/ 2024م على الساعة 37: 14د) https://www.interieur.gov.dz

171. جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي- تحتفظ بالريادة ومرتبتها الأولى في براءات الاختراع حيث كانت الأولى في عدد إيداعات براءة الاختراع لثلاثي الاولى لسنة 2023 لتضاف إلى 100براءة اختراع سنة 2022 وهي الأولى وطنيا"، أبريل 20, 2023، (تم الدخول 03/ 06/ 2024م على الساعة 10:56 د)

https://www.univ-eloued.dz/ar/

172. يزيد أكدال، عوائق في طريق الإقلاع الرقمي في الجزائر، 16/ 06/ 2021م،

https://ae.linkedin.com/?trk=article-ssr-frontend-pulse_nav-header-logo

173. " ما هو الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي؟"، مدونة دفاتر، 06/ 04/ 2023م، (تاريخ الدخول 14/ 04/ 2024م، على الساعة 47: 13 د)

https://ae.linkedin.com/?trk=article-ssr-frontend-pulse_nav-header-logo

174. مدونة دفاتر،" ما هو الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي؟"، 06/ 04/ 2023م، (تم الدخول 14/ 04/ 2024م، على الساعة 47: 13 د). https://dafater.sa/

175. " في وسط كوفيد-19، الحكومة الجزائرية تشدد قانون العقوبات على حساب حرية التعبير وتكوين الجمعيات"، منا لحقوق الإنسان، جويلية 2020م، (تم الدخول 09/ 05/ 2024م على الساعة 19:29د). https://menarights.org/ar

176. منصة رقمية لإيداع ملف مناقشة الدكتوراه ومتابعته" اكتوبر 2022م، (تم الدخول 03/ عيوش 06/ 2024م، على الساعة 10: 38 د)

http://link.univ-alger.dz/index.php/fr/archives/https-www-univ-alger-dz-administrator-

177. معجم المعاني الجامع، (تم الدخول 03/ 06/ 2024م، على الساعة 02: 10د)

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

178. " في وسط كوفيد-19 الحكومة الجزائرية تشدد قانون العقوبات على حساب حرية التعبير وتكوين الجمعيات"، منا لحقوق الإنسان، جويلية 2020م، (تم الدخول يوم 09/ 05/ 2024م على الساعة 19:29د). https://menarights.org/ar

المراجع الأجنبية:

الفرنسية:

179. BENKHIDER Naima, Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales, (THÈSE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT, Domaine SEGC Filière, Sciences de Gestion, Université A. MIRA BEJAIA:).

180. ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Réunion sur la réforme administrative en Afrique francophone, ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RÉFORME DES FONCTIONS PUBLIQUES AFRICAINES, LE CAS DES PAYS FRANCOPHONES AU SUD DU SAHARA, (New York: 4 juin 1997).

181. Mohamed Alkazagli, La réforme administrative et son rôle dans la construction du nouvel Etat en Libye,(En vue de l'obtention du grade de Docteur en droit public, Université Pierre Mendès France, Grenoble Alpes, 2017).

الإنجليزية:

182. Gregory Vial, Understanding digital transformation A review and a research agenda, JOURNAL OF STRATEGIC, INFORMATION SYSTEMS, (2019)

183. Jackson Emerson Abraham," Importance of the Public Service in Achieving the UN SDGs", Munich Personal RePEc Archive, (2020).

الفهرس

الفـهرس:

المحتـوى	الصفحة
إهــداء.	
شكر وعرفـان.	
المقدمة.	أ.
أهمية الدراسة.	ب.
أسباب اختيار الموضوع.	ج.
أهداف الدراسة.	د.
الدراسات السابقة.	هـ.
الإشكالية.	ي.
الفرضيات.	ك.
حدود الدراسة.	ك.
منهج الدراسة.	ل.
المقتربات الموظفة.	ل.
هيكلة الموضوع.	ن.
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإصلاح الإداري والتحول الرقمي	
تمهيد.	17.
المبحث الأول: مدخل المفاهيمي للإصلاح الإداري.	18.
المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له.	19.
المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإصلاح الإداري.	25.
المطلب الثالث: أسباب وأهداف الإصلاح الإداري	31.
المبحث الثاني: ماهية للتحول الرقمي.	35.
المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي.	35.
المطلب الثاني: أساسيات تحول الرقمي.	38.

المطلب الثالث: فوائد وأضرار التحول الرقمي.	.40
المبحث الثالث: التحول الرقمي كآلية لبلوغ أهداف الإدارة.	.43
المطلب الأول: تسريع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الإدارة.	.43
المطلب الثاني: تكريس التحول الإيجابي لرفع مستوى تنافسية الإدارة.	.45
خلاصة:	.47
الفصل الثاني: الفصل الثاني: واقع الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر.	
تمهيد.	.49
المبحث الأول: التطور الكرونولوجي للإصلاح الإداري في الجزائر.	.50
المطلب الأول: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1989م.	.50
المطلب الثاني: المرحلة الثانية من 1989 إلى 2019م.	.52
المطلب الثالث: المرحلة الثالثة من 2019 إلى الآن.	.54
المبحث الثاني: رهانات التحول الرقمي في الجزائر.	.55
المطلب الأول: برامج الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي في الجزائر.	.55
المطلب الثاني: النصوص التشريعية المؤطرة لعملية التحول الرقمي في الجزائر.	.61
المبحث الثالث: ملامح التحول الرقمي في الجزائر.	.74
المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي للإدارة والتعليم في الجزائر.	.74
المطلب الثاني: إشكالات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر.	.79
المطلب الثالث: نظرة استشرافية للإدارة في الجزائر.	.82
خلاصة.	.86
خاتمة.	.88
الملاحق: (1، 2، 3،4، 5).المصـادر والمراجع.	.94
المصـادر والمراجع.	.100
الفهرس.	.127
الملخص.	.129

ملخص الدراسة:

أفرزت الممارسات التقليدية في التسيير الإداري سلبيات كثيرة أدت إلى ذيوع مظاهر الفساد كالرشوة والمحسوبية وغيرها، لذا سعت الجزائر إلى تطبيق برامج الإصلاح لتطوير الجهاز الإداري بهدف عصرنة ورقمنة الإدارة والمرفق العام، فإتجهت لإجراء تغييرات لتبسيط الإجراءات وتسهيل الخدمات بغية تقريب الإدارة من المواطن؛ وتحويل المجتمع إلى مجتمع رقمي والارتقاء بالإقتصاد الوطني لإقتصاد رقمي، وقد أوضحت الدراسة في هذا الصدد واقع الاصلاح الإداري والتحول الرقمي في الجزائر، كما هدفت لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تسهيل مهام الإدارة العمومية وتحقيق الشفافية، والوقوف الفعلي على مدى رقمنة الخدمات العمومية في ظل متطلبات الثورة التكنولوجية، حيث تزداد أهمية الإصلاح بإعتباره أداة لتحقيق الكفاءة في القطاع العام، لكن لا يتأتى كل هذا إلا بتقليص الفجوة الرقمية لذا وجهت الحكومة مساعيها نحو السماح للمواطن بالولوج إلى تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وتطوير الخدمات والمضامين الرقمية الوطنية وتعميم إستعمال الرقمنة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الاصلاح الإداري في ظل التحول الرقمي حققت بعض أهدافها، خاصة أن الجزائر تملك من المرتكزات ما يساعدها على تحقيق الرقمنة كتوفر الموارد المالية والمنظومة القانونية إضافة إلى المنشآت القاعدية للمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الحديثة الموسعة وكذا السعي لتحقيق التعاون الدولي.