

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة إلكترونية وخدمات رقمية

قسم: الحقوق

## دور الرقمنة في تجويد الخدمة العمومية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إلكترونية وخدمات رقمية

تحت إشراف الأستاذ

الدكتور زيتوني عادل

اعداد الطالب

سعاي مصطفى

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قحيوش وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	رئيسا
زيتوني عادل	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
العمرى منير	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة إلكترونية وخدمات رقمية

قسم: الحقوق

## دور الرقمنة في تجويد الخدمة العمومية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إلكترونية وخدمات رقمية

تحت إشراف الأستاذ

الدكتور زيتوني عادل

اعداد الطالب

سعاي مصطفى

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قحيوش وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	رئيسا
زيتوني عادل	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
العمرى منير	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾

(النحل: 78)



ملحق بالقرار رقم .....10821..... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،  
السيد (م): بشير ي. مصطفى ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث ..... طالب  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... والصادرة بتاريخ: 24 - 10 - 2018  
المسجل (ة) بكلية / معهد ..... بـ بكالوريوس الحقوق ..... قسم الحقوق .....  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: مذكرة بيل بشير ..... دورة الماجستير بعنوان دور المحكمة في  
تحويل الخدمة العمومية في الجزائر  
أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: .....

توقيع المعني (ة)

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا مُحَمَّد صلى الله عليه

وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعمني خلال فترة إعداد هذا العمل المتواضع

أخص بالشكر الدكتور زيتوني عادل على دعمه المستمر وتوجيهاته السديدة التي كان لها

الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل البسيط.

كما أود أن أعرب عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة، كلٌ باسمه ومقامه.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة، وكنا دعمًا ومساندة لبعضنا البعض.

وأخيرًا، أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى عائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأكبر لي طوال

مراحل دراستي، على صبرهم وحبهم ودعمهم المتواصل

الطالب: سعي مصطفى

مقدمة

### مقدمة

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يمس مختلف جوانب الحياة ومنها الإدارة العمومية، تعمل الحكومة الجزائرية على الإرتقاء بالخدمات العمومية عبر رقمنة الإدارة وإستخدام الوسائل التكنولوجية العصرية، وهذا بقصد ربح الوقت والجهد والتكلفة ومواكبة المتطلبات المجتمعية المتزايدة مع محاولة اللحاق بركب العالم المتطور هذا المسعى وإن بدأت تظهر أولى الخطوات فيه من خلال رقمنة سجلات الحالة المدنية وبيومترية جواز السفر وبطاقة التعريف، إضافة إلى رقمنة قطاع العدالة وبعض القطاعات الأخرى كوزارة التربية .

كما ان هناك العديد من الظروف والتي فرضت على العالم هذا التعامل الرقمي ,نذكر على سبيل المثال , جائحة كورونا المستجد والتي أعادة تنشيط دور خدمات الحكومة الالكترونية (سواء في تقديمها التقليدي للخدمات الرقمية، وفي ضمان استمرارية الأعمال ، أو في الجهود المبتكرة والمستحدثة في إدارة الأزمة مثل: تتبع الاتصال، الصحة الالكترونية، والتعلم عبر الانترنت والعمل عن بعد) ومن ثم التحرك نحو التحول الرقمي الذكي بشكل أسرع لمعالجة آثار الأزمة الحالية في ظل تفشي الوباء العالمي.

والجزائر كغيرها من دول العالم في إطار مواجهتها لهذه الجائحة واعتمادها على إجراءات وتدابير احترازية ووقائية تجنباً لانتشار وتفشي هذا الوباء بين الأشخاص منها على سبيل المثال غلق حدودها البرية الجوية والبحرية وغلق المدارس والجامعات مع تجميد مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية حفاظاً على سلامة المواطنين الجزائريين وما تقتضيه إجراءات التباعد الاجتماعي والحد من الاجتماعات المباشرة.

وأمام هذه الظروف وحتمية ضمان استمرارية تقديم الخدمات العمومية اعتمدت الدولة الجزائرية على ضرورة استحداث أنظمة وتطبيقات رقمية الكترونية لضمان تقديم خدمات عمومية للمواطنين، وهي التكنولوجيا الرقمية التي تسمح باستخدام تقنية البث المباشر، وعقد اجتماعات بتقنية video conference التي تتيحها عدد من التطبيقات مثل رقمية زوم zoom.

ومن بين القطاعات التي سارعت في اعتماد الرقمنة الالكترونية التي توفرها خدمة الاتصال عن بعد تذكر على سبيل المثال ما ذهبت إليه وزارة الموارد المائية في هذا الشأن حيث أطلقت هذه الأخيرة يوم الثلاثاء 01 ديسمبر 2020 تطبيق أطلق عليه اسم " خدمتي khedmati" لفائدة مستخدمي و مهني قطاع المياه في إطار رقمنة القطاع وتبسيط الإجراءات الادارية.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الكبير الذي تقدمه الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، وهي التكنولوجيا الرقمية التي تسمح باستخدام تقنية التحادث والتواصل عن بعد التي تتيحها عدد من التطبيقات الرقمية التي إستحدثتها المؤسسات الخدماتية في إطار مواكبتها لتطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة.

### أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى:

تحديد مفهوم واضح للرقمنة الالكترونية والخدمة العمومية.

إبراز دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية.

### أسباب اختيار الموضوع

إن اهتمام أي باحث و رغبته في تناول أي موضوع معين عما سواه هو في حقيقة الأمر راجع الاعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث و توجه اهتمامه بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحدائته.

### أ- الأسباب الذاتية

تتعلق من الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة كونها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم. وانطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لا بد أن يكون محوره وموضوعه إصلاح وترشيد علاقة المواطن بمؤسسات الدولة.

### ب- الأسباب الموضوعية

وهي تشمل القيمة العلمية الموضوع الإدارة الإلكترونية إضافة إلى توفر عنصر الجودة فيه على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تتطابق مع المستجدات وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع من كل جوانبه.

### صعوبة الدراسة :

يواجه البحث العلمي صعوبات جمة خصوصا في الدول العربية رغم النبوغ والقدرات العقلية الهائلة التي يمتلكها كثير من الباحثين والعلماء في هذه الدول إلا وواجهوا صعوبات منها:

- صعوبة الحصول على المراجع الكافية.
- حداثة الموضوع وتشابه الطرح في كثير من المفاهيم.
- ضيق الوقت في إنجاز هذه الدراسة.

### طرح الإشكالية:

على ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الرقمية أصبح من الضروري رقمنة الإدارة قصد التحسين والتطوير في الخدمات وعليه نطرح السؤال التالي:

كيف تساهم الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية ؟

إلى أي مدى يمكن اعتماد الرقمية كوسيلة لتحسين وجويد الخدمة العمومية في الجزائر؟

### المنهج المتبع:

للإمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وبما يسمح الحصول على المعلومات المناسبة والصحيحة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة وهذا من أجل الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل لكل من مفهوم الرقمنة ودوره في تجويد الخدمة العمومية وتوضيح أشكال الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين.

### خطة البحث:

سنتطرق في هذا البحث والذي يندرج تحت عنوان دور الرقمنة في تجويد الخدمة العمومية، حيث قسمناه إلى فصلين، وكل فصل إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، جاء الفصل الأول بعنوان تحديد الضبط المفاهيمي للرقمنة والخدمة العمومية، في المبحث الأول الضبط المفاهيمي للرقمنة والمبحث الثاني الخدمة العمومية ومفهومها.

أما الفصل الثاني جاء بمبحثين، كل مبحث له ثلاثة مطالب، وعنوانه ب: الرقمنة كآلية لتجويد الخدمة العمومية، تناول المبحث الأول آليات واستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية، أما المبحث الثاني جاء فيه تقييم أداء الرقمنة على جودة الخدمات العمومية وله كذلك ثلاث مطالب والتي سنتطرق لها في ما بعد.

# الفصل الأول:

## الضبط المفاهيمي للرقمنة والخدمة العمومية

المبحث الأول: ضبط المفاهيم المتعلقة بالرقمنة

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة

المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة

المبحث الثاني: الخدمة العامة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العامة وخصائصها

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الخدمة العمومية

المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

### تمهيد:

في ظلّ التطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت الرقمنة أداة أساسية لتحسين الخدمات العمومية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، وتقديم التصورات حول كيفية تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في هذا المجال.

## المبحث الأول: ضبط المفاهيم المتعلقة بالرقمنة

لقد أصبحت الرقمنة عادة أساسية في تحسين وتجويد الخدمات العمومية، وتعزيز كفاءتها، وتحقيق الأهداف التنموية. ولذلك يُعتبر فهم المفاهيم الأساسية للرقمنة أمراً ضرورياً. وعليه، سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب، حيث المطلب الأول متعلق بمفهوم الرقمنة، والمطلب الثاني بعنوان خصائص الرقمنة، والمطلب الثالث بعنوان وظائف الرقمنة (العناصر والمتطلبات).

### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

تشكل الرقمنة لغة العصر، وأداة وتقنية من الأكثر استخداماً في حياتنا. لم يبقَ شيء إلا وغيرته الرقمنة. وسنتناول في هذا المطلب المفهوم الصحيح للرقمنة، من التعريف اللغوي والاصطلاحي<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تعريف الرقمنة

#### التعريف الواسع:

يمكن اعتبار الرقمنة عملية الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسوب الآلي<sup>2</sup>. كما أن للرقمنة عدة تعاريف وعدة مصطلحات أدبية، ولتفادي هذا الغموض والخلط بين المصطلحات فيما بينها، والوصول إلى مفهوم جامع، يمكن الوقوف على بعض التعاريف المختلفة لمصطلح الرقمنة فيما يلي:

---

1 رومياء الكحل، وقرينة شيماء، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة نيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، 2022 2023. ص 04  
2 أحمد فرج أحمد، قسم دراسات المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، "الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها"، العدد الرابع، يناير 2007، ص 11.

### 1. تعريف الرقمنة لغةً:

تدل مادة "رقم" في معاجم اللغة العربية على جملة من المعاني، أهمها: التعجيم، والتبيين، والكتابة، والعلم، والخلط. ويقول ابن منظور: "الرقم والترقيم: تعجيم الكتاب. ورقم الكتاب يرقمه رَقْمًا: أعجمه وبينه. والكتاب المُرَقَّم: أي قد بُيِّنَتْ حروفه بعلاماتها من التنقيط. وقوله عز وجل: كتاب مرقوم، أي كتاب مكتوب، والمرقوم بالقلم... والرقم: الكتابة والحتم<sup>1</sup>..."

### 2. تعريف الرقمنة اصطلاحًا:

يعرّف سعيد يقطين "الترقيم التناظري النمطي" بأنه: "عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط التناظري إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح الصورة الثابتة أو المتحركة، والصوت أو الملف، مشقراً إلى أرقام، لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة - أياً كان نوعها - بأن تصبح قابلة للاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية".

وهنا يتضح أن "ترقيم النص" هو عملية تحويل النص المكتوب أو المطبوع أو المخطّط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية، ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب. ويشير د. شارلوت بيرسي إلى الرقمنة على أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

ويقدّم "دوج هونجز" مفهوماً آخر، تم تبنيه من طرف المكتبة الكندية، ويُعبّر فيه عن الرقمنة بأنها: "عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات، الكتب، المخطوطات، والخرائط، إلى شكل رقمي".  
وبمعنى آخر، فإن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الآلي<sup>2</sup>.

1 عيشوي فاطمة، دور الرقمنة في تحسين استثمار المؤسسات المصغرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2023 -

2024، ص 03.

2 نفس المرجع، ص 04.

### الفرع الثاني: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بجملة من المميزات والخصائص التي نوجزها أساساً فيما يلي:

#### 1. أداة لحفظ وتخزين المعلومات:

تعمل الوسائل الرقمية على حفظ المعلومات والبيانات؛ فهي أقل عرضة للتلف والضياع والضرر مقارنة بالوسائل الورقية التي يمكن أن تتعرض للتلف بسهولة. كما أن التحول الرقمي يسهم في السماح بتخزين أكبر قدر من الملفات والوثائق والمعلومات ضمن أجهزة إلكترونية صغيرة الحجم، مقارنة بتخزين الأوراق والملفات بشكلها التقليدي الذي يتطلب مجالاً واسعاً نسبياً للحفظ والتخزين.

#### 2. تسريع الاستعادة وسلاسة الاستعمال:

تتصف الملفات الرقمية بقدرة فائقة على الاستعادة، إذ يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة، ويصل استرجاعها في أي وقت، كما يسهل استخدامها نظراً لحجمها الصغير وقدرتها على حفظ واسترجاع المعلومات في أسرع وقت ممكن.

#### 3. إمكانية الاقتسام والمشاركة:

تتيح الرقمنة للعديد من الأفراد والهيئات إمكانية تبادل المعلومات ومشاركتها على نطاق واسع وبأقل التكاليف<sup>1</sup>.

#### 4. الفعالية والتفاعل:

لأن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقلاً ومرسلاً في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

#### 5. التزامنية:

1 قاضي كمال، "رقمنة المالية العامة في الجزائر"، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، العدد 2024/02، ص 124.

ويعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، دون الحاجة لمطالبة الآخرين باستخدام النظام في نفس الوقت.

### 6. اللامركزية:

وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 7. قابلية التوصيل:

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة

لكي نُجسّد أي برنامج، يتطلب منا توفير متطلبات تتناسب مع المشروع المراد القيام به أو تبنيه. وتختلف هذه المتطلبات من مشروع لآخر، ومن بين أهم المتطلبات التي نرى أنها ذات أهمية كبيرة لإرساء مشروع الرقمنة: (المتطلبات التقنية، المالية، الإدارية، النشئية، الأمنية، والتشريعية). وسنتناول تفصيلها تباعاً:

### الفرع الأول: متطلبات التقنية والمالية:

تعتبر هذه المتطلبات التقنية والمالية من أهم النقاط لنجاح مشروع الرقمنة، كما سنوضح ذلك فيما يلي:

#### أ. المتطلبات التقنية:

إن الرقمنة تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، بالإضافة إلى بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات، وبين المؤسسات والمواطنين من جهة أخرى<sup>2</sup>.

1 عيشوبي فاطمة، مرجع سابق، ص4

2 مرجع نفسه، ص5.

كما يجب توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الرقمنة، والتي يمكننا من خلالها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة، والهاتف الشبكي، وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ويجب توفير عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، مع التأكيد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، لفتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

### ب- المتطلبات المالية:

تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة في عمر أي مشروع، وبالأخص مشروع أو مشروعات التحويل الرقمي. ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الهدف أو الأهداف المسيطرة والمرجوة، والوصول إليها وتحقيقها (موسوعة مصطلحات المكتبات والمعلومات و...). بحيث تتطلب عملية الرقمنة دعماً مالياً قوياً يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله، وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات، ومختلف المشكلات المحتملة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والبشرية:

إضافة إلى المتطلبات المذكورة سابقاً، هناك متطلبات لا تقل أهمية عنها:

#### أ- المتطلبات الإدارية:

يتطلب تطبيق الرقمنة إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية بحيث تتناسب مع المبادئ الرقمية. وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية، مما يكفل توفير

---

<sup>1</sup>ملیكة بخاری، سهیر یحیوی، متطلبات تطبیق الرقمنة ودورها فی تحسین أداء الإدارة المحلية، دراسة حالة الشبک الإلكتروني ببلدية البويرة"، المجلد 16، العدد 03، 2022، ص 69.

الظروف الملائمة لتطبيق الرقمنة بكفاءة وفاعلية. مع مراعاة أن يتم التحول في إطار زمني تدريجي.

وأهم الجوانب التي يجب مراعاتها بتطوير التنظيمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الرقمنة هي:

- دعم المستويات العليا للإدارة: وذلك عن طريق دعم القيادة العليا التنفيذية للتطبيق الرقمي.
- القيادة العليا: تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية وتحديد الخطوط الإستراتيجية العريضة لها.

### ب- المتطلبات البشرية:

وتتمثل في الكفاءات العالية البشرية، بحيث يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية رقمنة مصادر المعلومات، والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة. كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توقف، أو أن يقع إخلال بسير العمل في مؤسسة المعلومات، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للموظفين على محطات العمل. إن الكفاءة البشرية تتمثل في معرفة قدرات العاملين في المشروع الرقمي، ومدى خبرتهم في استعمال الأجهزة الإلكترونية، ومعرفة سرعة استخدامها من أجل سير عمل المؤسسات. فلا يمكن تشغيل هيئة عاملة غير خبيرة وليس لها كفاءة استهلاك تقدم جودة عالية في الرقمنة. كما ينبغي أن تكون هذه الهيئة خبيرة في التقنيات الإلكترونية الحديثة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية:

1 عوشار خديجة، واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع والاتصال، جامعة مستغانم، 2020/2019، ص 26.

### أ- المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الأمنية للرقمنة في ضمان أمن وحماية المعلومات لكافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تأمن المنشأة والعاملين بها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة فيها، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، عن طريق اتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تُعد كنزًا ثمينًا للمنشأة يجب الحفاظ عليه. كما يُعتبر ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني ضعفًا في الثقة التي تُمثل الأمن المعلوماتي، فينبغي مراعاة العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### التوفيق أو التحقق من المستخدم

**التصديق:** أي التأكد من السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط، من خلال الأرقام السرية التي تسمح بالدخول.

**السرية التامة:** وتعني التأكيد على عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات.

**التكامل:** وتعني التأكد من أنه لم يُجرَ أي تعديل أو تلاعب في البيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى اللحظة التي وصلت فيها إلى المُستقبل.

### ب- المتطلبات التشريعية:

يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ في عين الاعتبار ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الرقمنة، ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي. إضافةً إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية، كما يجب على المؤسسات التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بالاعتبار حقوق الملكية الفكرية، ووضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع، والنشر على شبكات

<sup>1</sup> عيشوبي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 6.

داخلية أو على شبكات الإنترنت، حتى لا تتعرض هذه الحقوق إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة

سنذكر في هذا المطلب أهم عناصر ونماذج الرقمنة.

#### الفرع الأول: عناصر الرقمنة

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

##### 1. الترميز الرقمي:

ويُعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات، حيث يعمل على مسك المعلومات بأشكالها المختلفة (نصوص، صور، صوت) ووضعها على الخط لينقلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها، على شكل خاضع لإدارة الشخص المستخدم، ومن ثم إخراجها على شكل معانٍ جديدة مختلفة عما كانت عليه. وقد تعدّت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

##### 2. أنظمة التراسل الرقمي:

ونعني به أنظمة التراسل الليزري، وصناعة الآليات البصرية، والمضخات البصرية التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ، لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تُمكن المستعمل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافةً إلى ما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

##### 3. شبكات النفاذ الرقمي:

وهي شبكات تعتمد على الكوابل، ومن أهمها (إل إس) الذي يعتمد على تقنيات الترميص، حيث يُستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية وجهاز محول (مودم). وتعد كلمة "مودم" اختصاراً لكلمة "المعدّل ومزيل التعديل"، ووظيفتها تتلخّص في تحويل الإشارات

<sup>1</sup>مليلة بخاري، سهير يحيوي، مرجع سابق، ص 70.

الرقمية المُعبّر عن الصوت المنقول، والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي، إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية.<sup>1</sup>

### 4. أنظمة التحويل:

تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمّن التقارب بين المعلومات المُرسلة والمعلومات المُستقبلة، بما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

### 5. شبكات الهاتف المحمول:

وتُعرف بشبكة الجيل الثالث، التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، حيث تعتمد على استخدام عملية الترميز الأحادي لكل مكالمة، وسرعة عالية تصل إلى 2 ميغابايت في الثانية.

### 6. تقنيات البث الإعلامي:

وهي مرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة، بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: نماذج الرقمنة

إن التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال.

### 1. النموذج الفني: (The Technical Model)

حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة، دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة.

### 2. النموذج السلوكي: (The Behavioral Model)

يتم التركيز فيه على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية، ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً.

1 عواشيرية الزبير، النظام القانوني لوزارة الرقمنة والإحصائيات في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قانون إداري، 2021/2020، ص 15-16.

2 مرجع نفسه، ص 16

### 3. النموذج الفني والاجتماعي:

حيث يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل والتنظيم عند عمليات التحويل، ويركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة الاتصال والبيانات.<sup>1</sup>

### 4. نموذج المشاركة في المعلومات: (Information Inter Ship)

يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية، أو الاعتماد على إحدى شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

### 5. نموذج تحليل القوى التنافسية: (The Competitive Force Model)

يعتمد على بناء نظام معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيم وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

### 6. نموذج إدارة الأصول الرقمية: (Digital Asset Management)

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

### 7. نموذج التحول التدريجي: (The Multi-Stage Transformation Model)

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي. ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

### 8. نموذج التحول الاستراتيجي: (The Strategic Transformation Model)

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم يتم تحديد المركز في الصناعة المحلية والعالمية، والقناعة أن المنافسة بالوقت هي إحدى وسائل تحقيق الأهداف.

---

1 ابن دالي هشام، سعيدات عبد القادر، معمر، رقمنة الخدمات العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكييف، مذكرة لاكتمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، قانون عام اقتصادي، ص 17.

## 9. النموذج التنظيمي للتطوير: (The Organizational Development Model)

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول إلى المنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب، بدلاً من حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الخدمة العامة

نتطرق في هذا المبحث لمعرفة كل ما يتعلق بالخدمة العامة في الجزائر والمتمثلة فيما يلي:

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العامة وخصائصها

يوحي مصطلح الخدمة العامة أو خدمة المدنية بتلك الرابطة بين الإدارة العامة والمواطنين، وذلك من أجل إشباع الحاجات المختلفة من طرف الإدارة أو الجهات الإدارية. وعليه، فإن التعريفات لهذا المصطلح عديدة، ولكن المضمون واحد رغم تنوع الصيغ.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة العامة

وفقاً للقانون الإداري الفرنسي، فإن الخدمة العامة هي تلك التي تُعد تقليدياً خدمة فنية تزود بها، بصورة عامة، منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق المصالح العامة.

أما إذا عدنا للقانون أو القوانين الجزائرية، فإننا نجد المرسوم التنفيذي 88-131 المؤرخ في 4 يوليو، والمنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، والذي أشار في مادته السادسة إلى أن الإدارة يجب أن تُكَيّف مهامها بما يتناسب مع احتياجات المواطنين. ويجب أن تُقدّم خدمة جيدة للمواطن. وبالرجوع إلى نفس المرسوم، نجد أن المشرع الجزائري قد وضع جملة من القواعد التي تضمن نجاعة تقديم الخدمات العامة من قبل الموظف العام، ومنها:

- الرقابة الصارمة على سلوك وانضباط أعوان الإدارة من خلال التأكد من قيامهم بمهامهم على أساس احترام حقوق المواطن.

1 بن دالي هشام، سعيدات عبد القادر، معمر، مرجع سابق، ص 19.

2 عوتي نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العامة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تحت عنوان، ص 41.

- استقبال المواطن بأحسن استقبال.
- إعلام المواطنين بكل التنظيمات والتدابير الإدارية من خلال النشر والإعلام.
- التحسين الدائم لنوعية الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تتسم الخدمة العمومية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالة تعذر الهيئات على تقديم الخدمة.
- المساواة في تقديم الخدمة العمومية، وحصول جميع أفراد المجتمع عليها.
- إتاحتها لجميع الأفراد دون استثناء وبصورة عادية.
- ضرورة مساواة المستعملين أمام الخدمة العامة.
- تقديم الخدمة العمومية في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين.
- تلبية الحاجيات الضرورية جداً.
- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل، كالموردين أو المنتجين.
- وجوب تلاؤم الخدمة العمومية مع المصلحة العامة.
- انسجام الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات، وذلك من خلال تحسين نوعية وكميات أدائها.
- أداء الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور.
- القدرة على تفهم مشكلات المجتمع، ودراسة أوجه القصور واحتياجاته.
- احترام النظام العام، والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع، لا سيما في الإسلام، لتحقيق مرفق عام يهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.

<sup>1</sup>قديد ياقوت، بن عيسى الهام، عراقيل وتقديم الخدمة العامة وأساليب الارتقاء بها"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، ديسمبر 2018، ص 197.

- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف وأنواع الخدمة العمومية

#### الفرع الأول: أهداف الخدمة العمومية

- جعلتني النداءات بضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء وإرضاء الجمهور بشكل أفضل وفعالية عالية، تسعى الدولة إلى التحول الجاد في تحسين الخدمات الحكومية وتكريس مبادئ جودة الخدمات من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:
- السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت.
  - ترشيد وخفض التكاليف ضمن مفهوم إداري معاصر هو الريادة في إدارة التكاليف.
  - تحسين الجودة ضمن فكرة الإدارة المعاصرة وهي إدارة الجودة الشاملة.
  - تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ الإدارة المعاصرة والتحسين المستمر.
  - الارتقاء بالخدمة الحكومية إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل في النظم المماثلة.
  - استبدال أسلوب الإدارة الورقية بأسلوب الإدارة الإلكترونية.
  - استبدال مركزية القرار باللامركزية<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية، إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات ما يلي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، مثل الخدمات التعليمية والصحية، وهي خدمات يُفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

1 حصاد أيمن نور السلام، قوايدية بلال، تقييم الخدمات العمومية، مذكرة استكمال نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال، ص 02-03.

2 أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 440-441.

- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها)، مثل التزويد بالماء والكهرباء والغاز والنقل.

ويلاحظ على هذه الخدمات لم تعد حكراً على الدولة، بل يمكن تقديمها من القطاع الخاص، وتُدار وفق معايير الربحية التجارية<sup>1</sup>.

**خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية** : يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد والمجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر منها مثلاً المكتبات العامة، المتاحف، والمنتزهات العامة.

**خدمات ذات طبيعة اجتماعية** : يمكن للأفراد أداؤها بأنفسهم عن طريق إمكانيتهم الخاصة إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات قد يؤثر على المجتمع وهو ما يستدعي تدخل السلطات العامة في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية، الإسكان على سبيل المثال :

**خدمات رأسمالية مكلفة** لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد منفعتها للأجيال القادمة، مثل بناء المدارس والجامعات.

وقياساً على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذا الأخير لا تختلف التقسيم السابق حيث نجد:

- **خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة**: وهي خدمات ترتبط أساساً بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال كالعدالة، الأمن، الدفاع، والمالية العامة.

- **خدمات اجتماعية وثقافية**: والتي تطورت بصورة ملحوظة والتي تشمل التعليم، الصحة، والمساعدة الاجتماعية.

<sup>1</sup>قديد ياقوت بن عيسى، الهام، مرجع سابق، ص 198.

- خدمات ذات طابع اقتصادي: والتي يطلق عليها عموماً خدمات صناعية أو تجارية وتتمثل في تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية مثل النقل والطاقة، وتُعد صناعية أو تجارية الطابع.

### المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين:

- طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن.

- العوامل المؤثرة على علاقة المواطن بالإدارة الجزائرية.

### الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن

إن محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الطرفين لا يمكن تصورها خارج مجموعة العوامل التاريخية، والسياسية، والاقتصادية التي ساهمت في تدهور وضعية الإدارة الجزائرية وتآزم علاقتها بالمواطن، كما أشار إلى ذلك الباحث مولود قاسم.

فهم علاقة الإدارة بالمواطن لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ينحصر في مجالها الإداري، بمعزل عن المؤثرات المشار إليها، إذ أن العلاقة بين الإدارة والمواطن لا تقتصر على أداء خدمة معينة، بقدر ما ترتبط بحجم السلطة لدى كلا الطرفين، باعتبار أن صاحب السيادة هو الشعب. وفي مختلف الحقب التاريخية المعاصرة وإلى اليوم، يبقى مفهوم المواطن وسيادته مجرد نصوص وتشريعات رسمية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على علاقة المواطن بالإدارة الجزائرية

من بين العوامل الرئيسية التي ساهمت في تدهور العلاقة بين المواطن والإدارة الجزائرية: البيروقراطية.

<sup>1</sup>بيست إناس الطيب، بلوصيف، واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 1، جوان 2020، ص 168.

حيث يتضح أن هذه الأخيرة أثّرت بشكل مباشر في العلاقة بين المواطن والسلطة السياسية، ما دفع رئاسة الجمهورية سنة 1977 إلى تحديد ظاهرة البيروقراطية عبر استبيانات وُزعت على وسائل الإعلام، شملت إداريين ومواطنين للحصول على بيانات ذات طابع اجتماعي واقتصادي. وقد خلصت النتائج إلى أن الإجراءات البيروقراطية المعقدة تركت انطباعاً سيئاً لدى المواطنين، كونها تخلق شعوراً بعدم الأمان، وفقدان الثقة، وهدر الوقت، وتعطيل الأعمال والمشاريع.

بناءً على ذلك، اقترحت رئاسة الجمهورية شن حرب على هذه الإجراءات من خلال توجيه تعليمات صارمة إلى السادة الوزراء تطلب الدولة منهم إلغاء بعض الأوراق المعرّقة للملف الإداري أو تحقيق الإجراءات الإدارية قصد محاربة مساوئ البيروقراطية. ولكن بالرغم من التخفيف في الإجراءات الإدارية، بقي هذا الأمر سائراً لأن التغيير والإصلاح الذي تم استهدافه كان بواسطة مراسيم وأوامر دون أي محافظة على إصلاح الفرد والموظفين وتعزيز المكانة بين الإدارة والمواطن والقضاء على ظواهر السلبية للإدارة، والتي تعتبر من بين العوامل المباشرة التي تؤثر على العلاقة بين الإدارة والمواطن، تم تبني مجموعة من القوانين والمراسيم. وذلك ما جاء في مرسوم (88-31) والمتعلق بواجبات الإدارة، إذ أن أول التزام يقع على عاتق الإدارة هو احترام مبدأ الشفافية، والتي تمارس جملة من الحقوق نذكر منها حق الإعلام الإداري من خلال النشرة والتوزيع كراس المرسوم (88-131) في المادة (08)، (24)، (35)، (36)، وكذا المادة (1)، (9) من القرار الصادر في (1988/9/4). بالإضافة لحق الاطلاع أو الحصول على الوثائق الإدارية طبقاً للمادة (10) من المرسوم (88-31) ونص المادة (5) من قرار المؤرخ في (1988/9/4)، مع ضرورة التزام الإدارة بالتسيب القرارات الإدارية حسب نص المادة (1) و(3/10) من مرسوم (88-131)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>اقاسم ميلود، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولة الإصلاح"، دفاثر السياسة والقانون، العدد (05)، جوان 2011، ص 79.

ولعل من بين العوامل والأسباب التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن مع الإدارة ونشوء ظاهرة البيروقراطية الهجينة في الجزائر، نذكر منها:

- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في أداء أدوارها.
- نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين.
- ثبوت في أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين
- الحالة الاجتماعية للموظف وثبوت الأجر<sup>1</sup>.

---

1 عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر دراسة قانونية للمرسوم (88-131)، مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية، ص48.

## الفصل الثاني:

# الرّقمنة كآلية لتجويد الخدمة العموميّة

المبحث الأول: آليات واستراتيجيات عمل الرّقمنة في المؤسسة العموميّة

المطلب الأول: آليات عمل الرّقمنة في المؤسسات العموميّة

المطلب الثاني: استراتيجيات عمل الرّقمنة في المؤسسات العموميّة الجزائريّة

المبحث الثاني: تقييم أداء الرّقمنة على جودة الخدمات العمومية

المطلب الأول: آثار تطبيق الرّقمنة على أساليب تقديم الخدمة العمومية

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الرّقمنة في المؤسسات العمومية

لقد ارتبط تطور المرفق العام في الجزائر بتطورات عديدة منها تطور دور الدولة وتطور وظائفها وفي نفس الوقت بتطور حاجات الأفراد، كما تأثر المرفق العام كذلك بطبيعة السياق الذي يعيش فيه ويتفاعل معه، ولعل من أهم التطورات التي نعيشها اليوم هو انتشار التكنولوجيات الحديثة للاتصال مما أدى لظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية الذي يعتبر مصطلح حديث النشأة والذي يسعى لزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين ومختلف المؤسسات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحقيق الجودة الشاملة بمفهومها الحديث

### المبحث الأول: آليات واستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسة العمومية

تتطلب الإدارة الإلكترونية إدخال التقنيات الحديثة إلى بيئة العمل الإداري، من خلال دمج تقنيات المعلومات بثورة الاتصالات، بهدف إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية.

**المطلب الأول: آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية، والتي تعمل على:**

#### 1. تطوير وتأهيل آليات الاشتغال داخل الإدارة العمومية:

يتمثل تطوير وتأهيل البنية التحتية للإدارة العمومية في أهم الركائز الأساسية لتطوير الجماعات المحلية، والتي يجب التركيز عليها... وذلك يجعلها قادرة على استيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال إنشاء الشبكات الآلية الموحدة ووضع رهن إشارة مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، لضمان إنجاز أفضل خدمات لصالح المواطنين، وللرفع من وتيرة تبني الرقمنة. ثم اعتماد خطط وطنية تقوم على تعدد قنوات الاتصال لتسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة، مع رصد الإمكانيات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تبني إستراتيجية منهجية لتزويد المواطنين بالمعطيات والوثائق التي تمتلكها هذه الإدارات، لتسهيل حياتهم اليومية بتطوير وتوسيع شبكات الاتصالات<sup>1</sup>.

#### 2. تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص:

حيث إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تُعدّ من الوسائل الحديثة التي تُسهم في تعزيز وتوفير الحاجيات الضرورية للتنمية، وضمان التمويل لتقديم خدمات ذات جودة متميزة<sup>2</sup>. ولتنقية الشراكة بين القطاعين، يجب على القطاع العام الاستفادة من القطاع الخاص، وذلك مواكبة للتطور، الذي يُعتبر رائداً في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك

1 فوزية صادفي: "دور الرقم الهاتفي في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثاني، سنة 2020/2021، ص 16.

2 سميرة كرمين: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية"، مجلة الراصد العلمي، المجلد 06، ص 27.

من خلال رصد مدى اندماج المؤسسات والإدارات العمومية للرقمنة من خلال جملة من الإجراءات، وهي كالتالي:

- تتبّع تطوير أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري، وإعداد الدراسات الميدانية، خاصةً باستخدام الرقمنة والكيفيات المناسبة للتسيير الإداري، ووضع الأهداف والبرامج.
- توحيد البرامج الوطنية في مجال الرقمنة، ومساعدة الإدارة العمومية على وضع برامج التحديث الإداري.
- إعداد قاعدة بيانات للخدمات عن بُعد، بما يُمكن من تغذيتها بواسطة برامج الرقمنة الشاملة.
- للقطاع الخاص دور هامّ ومساند لمشاريع الرقمنة، من خلال المساهمة في توفير الموارد الأساسية من أجهزة وبرمجيات<sup>1</sup>.

### الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي:

مع انعكاسات الثورة الرقمية المفروضة، ووجود الفجوة بين الخطط والسياسات وواقعية التجسيد الميداني لمشاريع رقمنة الجماعات المحلية، كان من الواجب وضع نسبة رقمية وإعداد "المواطن الرقمي"، حيث أصبحت هذه الوسيلة من أدوات تحويل الفرد إلى مواطن في عالم بلا حدود.

وأصبح على مؤسسات التربية مسؤولية إعداد الأفراد للعيش في العالم الرقمي، حيث إن هذا العالم يشهد نموًا كبيرًا، كما أنّ التكنولوجيات الرقمية أصبحت جزءًا من الحياة اليومية للأفراد<sup>2</sup>. ومن الناحية الإدارية كذلك، وُجِب رفع الكفاءات وجودة الأداء لدى الموظفين.

### آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي:

#### المواطن الرقمي:

1 فوزية صادقي، مرجع سابق، ص 17.

2 إيمان عبد العزيز الحمدي، متطلبات إعداد المواطن الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 5/17، 2020/09، ص 28.

يُعتبر المواطن الرقميّ ذلك الشخص الذي وُلد خلال الطفرة الرقمية أو بعدها، وتفاعل مع التكنولوجيا الرقمية منذ سنين مبكرة، ولديه قدر كبير من الاهتمام بهذه المفاهيم.

في المصطلح، يُركّز على الأشخاص الذين استووا مع التكنولوجيا، أو هو ذلك الشخص الذي يفهم قيمة التكنولوجيا الرقمية ويستخدمها<sup>1</sup>.

وللمواطن الرقميّ خصائص يتحلّى بها، منها:

- الوعي بالعالم الرقمي ومكوناته.

- امتلاك مهارات الممارسة الفعّالة والمناسبة في استخدامات العالم الرقمي بآليات مختلفة.

- اتباع القواعد الخُلقية التي تجعل السلوك التكنولوجي للشخص يُسهم في المقبولية الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين<sup>2</sup>.

لذلك، يتوجّب وضع خطط إستراتيجية لإعداد مواطنين رقميين، من خلال تحقيق التعليم والتدريب مدى الحياة، لزيادة الابتكار والإبداع داخل المجتمع، لكي يتمكن من التنافس والتواجد في عالم سريع التحوّلات.

وهذا يعني أولوية إعادة النظر في نُظم التعليم والتدريب لمواكبة التحوّل الرقميّ الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، والتوعية الاجتماعية بثقافة رقمية، والاستعداد السلوكي والفني والمادي، وغير ذلك من متطلبات التكيف الآن.

الإدارة العمومية مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للمواطنين من خلال الاتصال عن بُعد، الشيء الذي يتطلّب من الحكومات الوطنية الاستفادة من الآليات الإلكترونية الحديثة، حتى تتفاعل إلكترونياً مع مواطنيها، وذلك بالرفع من كفاءة الجهاز الإداري للمساهمة في تحويل الأنشطة الإدارية من الطرق والأساليب التقليدية إلى تقديم خدمات إلكترونية أكثر تفاعلية وديناميكية، وتمكين المواطن من المهارات الأساسية للتفاعل مع المتطلّبات الرقمية.

1 فوزية زعموش، المواطن الرقميّ بين تطوّر المشاركة الإلكترونية وتأطير الفجوة الرقمية"، للبحث القانوني، المجلد 03، العدد 2022، ص 323.

2 أحمد الصغير. فازي البربهي، المواطنة الرقمية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، ص 02.

وانجاعة تطبيق مشروع الرقمنة، يتطلب الأمر استيعابًا فكريًا لمفهوم العمل الرقمي، الذي يُعدّ رهانًا حقيقيًا، ويتطلب فلسفة جديدة في التكوين والتدريب، تقوم على نمطٍ وأسلوبٍ التفاعل بين المواطنين والمؤسسات العمومية، ويتم ذلك بإعداد مناهج عملٍ متكاملة، والقيام بحملات توعية تستهدف تهيئة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني، حتى تكون قادرة على التعامل الإيجابي مع الوسائط والأساليب التقنية الحديثة، من خلال إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير التقنيات، وإدراج التقنية كأحد الموارد المُقرّرة في المناهج التربوية، تزامنًا مع البرامج الإعلامية لتثقيف المجتمع بأهمية الانتقال إلى التعامل الرقمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: استراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية

تطمح جلّ المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو خدمية، إلى بلوغ الريادة في مجالها وتحسين خدماتها، وذلك بإدراج الرقمنة ووضع استراتيجيات لها، خاصة في المؤسسات العمومية.

#### 1 - البنية التحتية الرقمية:

إنّ الجزائر، وعلى غرار عديد الدول، سارعت في تبني الرقمنة لتمكين الجماعات المحلية من الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية، وتنفيذ الخطط والسياسات بفعالية. لذلك، انطلقت الجزائر في تنفيذ السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات، وذلك من خلال:

إيجاد بنية قاعدية قوية وواسعة ومتكاملة: حيث تشمل هذه القاعدة القوية عدّة عناصر، منها:

- قاعدة البيانات: وهي مجموعة منظمة من البيانات والمعلومات المرتبطة مع بعضها البعض.

- الأجهزة والبرمجيات: تتمثل في المكونات المادية للأجهزة (Hardware) وهي جميع المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها ونقلها واسترجاعها واستقبالها و بثّها للمستفيدين.

<sup>1</sup> فوزية صادقي، مرجع سابق، ص 19.

- **الشبكات والاتصال:** إنّ الشبكات والاتصالات عنصران أساسيان وضروريان، مرتبطان ببعضهما البعض، فلا يمكن بناء شبكة دون توفير بيئة جديدة للاتصالات تخدم هذه الشبكات، لأنّ الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات: وهم مجموعة الأشخاص المختصين في المجال الرقمي التكنولوجي<sup>1</sup>.

### الاستثمار في العنصر البشري :

يُعد الاستثمار في العنصر البشري من الأسس الجوهرية في عملية التحول الرقمي، إذ تُمثّل الموارد البشرية جانباً حيويّاً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعّالة. كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية، مع الإيمان بالتغيير والتطوير في الكوادر البشرية<sup>2</sup>.

### مجاوزة التحدي المفروض في ظل المتغيرات والمستجدات الرقمية:

إن عملية التحول نحو تفعيل الرقمنة ليست بالأمر السهل، بل هي في غاية التعقيد؛ لذا يلزم على المنظمات معرفة التحديات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة إلى سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح. إنّنا نرى اليوم تهافت المنظمات نحو تبني مشروع الرقمنة، وتسارعها إلى إدخال التقنيات الجديدة في أعمالها، وعلى الرغم من المزايا الناتجة عن إدخالها، إلا أن هذه العملية لا تخلو من التحديات والصعوبات.

1الألوس عطية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسة اقتصادية، جامعة الجزائر 3 ص 54

2ياسر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل - الجزائر، ص 87.

وعليه، فمن أهم الأمور التي وجب التركيز عليها والحرص على تحقيقها، أن تكون مؤسسة التحول الرقمي آمنة ومحصنة ضد أي اختراق<sup>1</sup>.

**اعتماد رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية:**

- إن وجود رؤية استراتيجية لتطوير المؤسسات العمومية يتجاوز تلك المقاربة الضيقة التي أفزتها الإصلاحات الإدارية الجزائرية في الآونة الأخيرة،

- لأن تلك المبادرات لها أهمية في توفير خدمة عمومية ذات فعالية وجودة، تتماشى مع تطلعات المواطن.

- بدايةً من استحداث أجهزة رقمية لإتاحة التبادل المعلوماتي داخل الجماعات المحلية.
- وتحقيق التناغم بين الأنظمة المعلوماتية التابعة لمختلف الأجهزة الإدارية.
- ليصبح مشروع الرقمنة وسيلةً لخدمة المواطنين وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة<sup>2</sup>.

**استراتيجية الأمن المعلوماتي في الإدارة الجزائرية :**

تحرص الإستراتيجية الوطنية على المحافظة على المعلومات في كل المؤسسات، فإن عملية إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية تُعد إحدى الآليات المهمة التي ستمكّن من تحسين إرساء علاقات متميزة ما بين الإدارة والمواطن، مع ضمان الأمن المعلوماتي وحماية الأنظمة الرقمية من عمليات القرصنة.

كما أن التعامل الإلكتروني يُساهم في القضاء على الظواهر البيروقراطية، وإرساء مبدأ الشفافية<sup>3</sup>.

---

1 عامر إيمان، عتيق شيخ: الصعوبات والتحديات المواجهة للتحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة، المجلة الجزائرية، ص 35.

2 فوزية صادقي: مرجع سابق، ص 19.

3 فوزية صادقي: مرجع سابق، ص 20.

كما تُعتبر الشفافية والمساءلة وسيلتين، وليستا غايتين، لتحقيق تحسين جودة الخدمات العمومية والأداء الحكومي، من خلال تعزيز الشفافية، إذ تتيح الإدارة الرقمية للمواطنين الاطلاع على المعلومات والإجراءات، ومراقبة أداء المسؤولين، مما يُعزز ثقتهم في الإدارة. كما أن تعزيز المساءلة يُمكن المواطن من محاسبة المسؤول أو المسؤولين عن اتخاذ القرارات، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمة والأداء<sup>1</sup>.

وتُعد الرقمنة من أهم العوامل المؤثرة على نمو وتطور المعلومات في المجتمعات، فهي، بالإضافة إلى العناصر البشرية، تُشكل أحد العوامل التي يُقاس بها مدى تقدم الإدارة العمومية. وهو ما يفرض تطوير الأنظمة المعلوماتية بشكل تدريجي، لتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل مسار اتخاذ القرارات الإدارية، في إطار مبادئ المحاكمة الإلكترونية. وقد أصبحت تساهم في تحسين العمل الإداري، فعندما تُؤسس الجماعات المحلية أنظمة رقمية متينة وفعالة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية، سواء للأفراد أو للمنظمات، فإن ذلك سيؤدي في النهاية إلى خلق مناخ إيجابي، يُمكن تلك الجهات من إجراء المعاملات إلكترونياً فيما بينها وبين المواطن، بغرض تقليص النفقات وتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام.

### استراتيجية الرفع من كفاءة الموارد الإدارية :

يُعتبر التطور الإداري من الوجه التقليدي إلى العصري هاجساً لمختلف الفاعلين الإداريين، لما له من دور في تحسين الخدمة ومكافحة البيروقراطية. إن العولمة والتطور الحاصل في المجتمعات المتعلّمة أدّى إلى ظهور الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، التي وُجدت من أجل أداء أفضل، منها تبسيط الإجراءات للتخلص من البيروقراطية، وإعادة النظر في علاقة المواطن بالإدارة، لتقديم خدمة أو خدمات له وقت ما شاء، وأينما تواجد، فهي طريقة من الطرق الجديدة لتطوير العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة،

1 توفيق رحلي، عمر ولد عابد: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصادية والمالية، المجلد (11)، العدد (1)، سنة 2025، ص 53.

ولقد اقتنعت الجزائر، على غرار العديد من الدول، بحتمية التغيير ومسايرة العولمة، بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لإحداث تغييرات والاستفادة من منجزات التقنيات، لتوفير الوقت والجهد، وإرساء الثقة بين المواطن والحكومة، فأمام هذه المبادرات التي تسعى لإنجاح الإدارة الإلكترونية، إلا أنها تسير بوتيرة بطيئة.

إن التطور الحاصل في جميع المجالات، خصوصاً التكنولوجية، وبشكل خاص في المجال الإداري والمؤسسي، إضافةً إلى التغييرات السريعة والمستمرة الناتجة عن الاكتشافات التكنولوجية، ولأن التكنولوجيا أصبحت أكثر من ضرورية، تتسابق إليها المؤسسات<sup>1</sup>.

هذا ما يفرض على المؤسسات تطوير كفاءات الموظفين في هذا المجال في ظل هذا التطور، حيث يُعتبر التكوين نشاطاً مستمراً ومتجدداً يُنظَّم حسب حاجة المؤسسة، وله دور في زيادة فاعليتها، وذلك من خلال تحسين وتطوير المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة. وقد أصبح التكوين أمراً حتمياً لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة.

إنّ التكوين الآن يُعتبر أحد العوامل الأساسية، والمحاور الرئيسية في ترقية وتحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة،

ويعتمد نجاح المؤسسة وتطورها على مدى توفر موظفين أكفاء، متكويين، ومتحمسين للعمل، وقادرين على تحسين أدائهم لمواكبة التطورات التي تطرأ على المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً<sup>2</sup>.

### استراتيجية تفعيل القنوات الاتصالية بين الإدارة والمواطن :

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر يهدف في المقام الأول إلى إحداث التغيير الإيجابي في النسق الإداري، من خلال تحسين وإثراء ما هو موجود، ودفع مستوى

1 مونية: الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية، مجلة البراديجم، العدد (2)، أوت 2016، ص 101.  
2 احتو بشرى، بوهراة فاطمة: التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، 2020-2021، ص 52.

العمل الإداري، سواء قصد إرضاء المواطنين من خلال التعرف على احتياجات المتعاملين مع الإدارة الأساسية، وإشراك العاملين في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم. وقد وقع نظام قياس درجة رضا المتعاملين كجزء أساسي، يتيح لهم الحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف، مع إيجاد قنوات اتصالية متعددة، للسماح للمواطنين بولوج النظام الرقمي في كل وقت وفي أي مكان<sup>1</sup>.

كما تُعتبر الإدارة المحلية منظومة علاقات اتصال ما بين الأفراد، ويُقاس من خلالها تقدّم ونمو أي مجتمع، وذلك من خلال فاعلية ورُقّي الخدمات التي تقدمها، ومدى احترام المواطنين لهذه الإدارة، والإحساس بالمسؤولية اتجاهها.

والملاحظ أن العلاقة الاتصالية بين الإدارة والمواطن تتبلور في اتصال متبادل بين الطرفين، وذلك من خلال تقديم الإدارة لمختلف الخدمات المتعلقة بالمواطن من جهة، وتوسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم والتوجيه على المستويات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وعلى المستوى المحلي من جهة أخرى.

ومن أهم الوسائل أو القنوات الاتصالية التي تربط الإدارة بالمواطن، خاصة في ظل التطور الرقمي والإلكتروني بصفة عامة، وبالنسبة للإدارة بصفة خاصة، ما يلي:  
الوسائل التقليدية: مثل المجالات الحائطية، المقالات، سجلّ الشكاوى والاقتراحات، وغيرها.  
الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومنها:

الهاتف: وذلك من خلال وضع رقم خاص (رقم أخضر) لاستقبال مكالمات المواطنين وطرح انشغالاتهم وشكاواهم.

الشاشات الإلكترونية: وتوضع عادةً فوق مقارّ البلديات والمؤسسات، لتزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة وكل ما يخصهم عبر شاشة ذكية.

1 فوزية صادقي: مرجع سابق، ص 22.

شبكات التواصل الاجتماعي: حيث نجد أن لكل بلدية، مثلاً، صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تُنشر فيها آخر الأخبار والمستجدات المتعلقة بالبلدية.<sup>1</sup>

استراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية :

من أهداف الجماعات المحلية توفير المشاركة الإلكترونية الفعّالة للمواطن، بهدف التخلي عن المنهج التقليدي في استعمال المعلوماتية ضمن الأدوات العمومية، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات:

- التطبيقات التي تتيح للمواطنين تقييم مستوى تقديم الخدمات العمومية،
  - استطلاع الرأي على البوابة الرسمية لتجميع آراء المواطنين،
  - واعتماد البريد الإلكتروني للتواصل المباشر، ومراكز الاتصال بالمواطنين.<sup>2</sup>
- إنّ ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية، يتحقق من خلال تقوية الاتصال بين الإدارة والمواطن، عن طريق الاهتمام بميوله ورغباته، وإرضاء حاجياته من خلال الإصغاء إليه.

وقد اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بالجانب التكنولوجي للإعلام والاتصال، ودمج هذه الوسائل داخل المؤسسات العمومية والإدارية المحلية، بهدف تطوير الوظائف الإدارية والقضاء على البيروقراطية، وذلك لتحسين الخدمات المقدّمة للمواطنين.

وقد بدأ المواطن يلمس تحسناً في أداء الإدارة المحلية باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، غير أنّ الوصول إلى أعلى درجات الرضا ما زال يحتاج إلى مزيد من تطوير البنية التحتية، مثل توصيل جميع فروع البلديات بشبكة الألياف البصرية، وتحسين هياكل الاستقبال، وتطوير أساليب المعاملات الإدارية للموظفين.

1 حياة بوشارب، نبيل حميدة: واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 205.

2 فوزية صادقي: مرجع سابق، ص 23.

إنّ الخدمات العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي إلى إيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم هذه الخدمات، يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطنين، بل ويُعدّ مدخلاً لتحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة، ذلك لأنّ تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى مع حاجة المواطن، يجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم<sup>1</sup>.

### استراتيجية الرقمنة من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية :

قد يُساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان، فتتعدّد وتكثر الشكاوى منها، وتتحوّل فوائدها إلى عيوب، وتُصبح عبئاً على المنظمة، فيتحتّم القيام بدراسات تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها.<sup>2</sup>

إنّ تطبيق الرقمنة في الجزائر على مستوى الإدارة المحلية، يهدف من خلاله صانع القرار إلى التخلص من البيروقراطية الإدارية التي دمّرت الإدارة الجزائرية على مرّ سنوات عديدة، وأنتجت سلوكيات متوارثة بين الموظفين، من بينها أخذ "المعمولات"، كما تهدف الرقمنة إلى إيصال الخدمة العمومية للمواطن المحلي بأقل التكاليف، وإلى تسيير الإدارة وفقاً لمعايير الجودة الإدارية، وتحقيق السرعة في الإنجاز، وتبسيط الإجراءات.

فكما ساهم السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تطوير خدمات الإدارة المحلية، وساعد على القضاء على مظاهر الفساد - كما سبق بيانه -

ساهم كذلك في تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية، وتقليل الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف، حيث مكّن هذا السجل المواطن من الحصول على كل الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية بصفة فورية من أيّ بلدية أو ملحقة إدارية عبر أنحاء الوطن، دون الحاجة إلى التنقل إلى

---

1 علي سايح جبور: الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية، (مرجع تحت الطبع/مذكور ناقص البيانات)، ص102.

2 عبد الرحيم لحرش: إستراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية، مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد 2، سنة 2024، ص 341.

مقرّ البلدية، كما سمح لأعضاء الجالية الجزائرية بالحصول على عقد الميلاد الخاص (ج 13) المعروف بـ (S12) عبر الإنترنت فقط.

ومن جهة أخرى، تم إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتواجدة ضمن السجل الآلي للحالة المدنية للإدارة العمومية، بما فيها الإدارة المحلية، كما سبق بيانه. وفي هذا - دون أدنى شك - تخفيف كبير لمعاناته أمام شبابيك البلديات، وبالتالي تسهيل للإجراءات الإدارية من جهة، وتخفيف للضغط على الموظفين على مستوى الإدارة المحلية من جهة أخرى.

كما تمّ إلغاء شرط المصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارة.

الإدارة العمومية حيث جاء في المادة الثانية من المرسوم رقم 363/14، أنه لا يمكن للمؤسسات والإدارات والهيئات العمومية أن تشترط التصديق "طبق الأصل" على نسخ الوثائق الصادرة عنها، في إطار الإجراءات الإدارية التي تُعدّها.

كما ألزمت المادة الرابعة من نفس المرسوم هذه الهيئات بالتأكد من صحة الوثائق عن طريق استغلال قواعد البيانات.

ويُعتبر هذا الإجراء - دون أدنى شك - خطوة كبيرة نحو تبسيط الإجراءات، والقضاء على البيروقراطية الإدارية التي أنهكت الإدارة الجزائرية، باعتبارها من أكثر الظواهر السلبية انتشاراً في الإدارة المحلية.

وفي إطار تبسيط الإجراءات كذلك، تم التخفيف على المواطن بتوفير عناء التنقل، حيث أصبح بإمكانه متابعة مختلف مراحل معالجة طلباته، ومعرفة أين تسير، وما المراحل التي تمرّ بها، وكذلك مراسلة القائمين على المواقع للإشارة إلى أيّ عراقيل، وهو ما يساهم في تحسين علاقة الإدارة المحلية بالمواطنين، ويترتّب عليه ترسيخ مبادئ الديمقراطية الإدارية المنصوص عليها دستورياً - كما سبق بيانه وتعزيز مشاركة المواطن في تسيير الشؤون المحلية، انطلاقاً من مبدأ حقه في الاستفسار والاطلاع على مراحل الإجراءات الإدارية بكل شفافية.

ولا شكّ أن التطور التكنولوجي الحاصل، خصوصاً في مجال وسائل الاتصال، يسمح بتوظيفها في عملية التواصل مع المواطنين عبر الإنترنت بشكل أسرع وأكثر قرباً، بحيث يمكن

للبلديات - مثلاً - فتح منصات للمشاركة وإبداء الآراء، وحتى متابعة سيرها، بما يعزز فكرة المشاركة الشعبية.

كما ساهمت الرقمنة، في إطار التوجّه نحو الإدارة الإلكترونية المحلية، في تخليص المواطن من عناء التنقل بين مختلف مصالح البلدية لتصحيح بعض الأخطاء البسيطة في اسمه أو لقبه، وقد كانت هذه العملية تستغرق أياماً، وربما أسابيع، لكن من خلال الإدارة الإلكترونية أصبحت تتمّ بشكل فوري عبر نُظم الحاسوب.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تقييم أداء الرقمنة على جودة الخدمات العمومية

يُعدّ من أبرز مميزات هذا العصر ظهور مصطلح "الرقمنة"، وما يحمله من منافع جمة في مختلف المجالات، وقد كانت الجزائر من بين الدول التي تسعى، بكل الطرق، إلى إرساء مجتمع قائم على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاع الخدمة العمومية في شتى الميادين، بالاعتماد على شبكات الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى أنشطة إلكترونية، من أجل الاستفادة من مزايا هذه الأنشطة الحديثة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يُعرف بالرقمنة، والتي تهدف إلى تقليل الإجراءات الحكومية والعمليات الإدارية، وزيادة كفاءة عمل الإدارات، وذلك بهدف تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين من طرف الإدارة. وستنطرق في هذا المبحث، من خلال مطلبين اثنين، إلى معرفة آثار تطبيق الرقمنة على أساليب تقديم الخدمة العمومية، ومعوقات تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية:

#### المطلب الأول: آثار تطبيق الرقمنة على أساليب تقديم الخدمة العمومية

أصبحت الرقمنة واقعاً ملموساً، يفرض تقديم الخدمات بشكل إلكتروني لفائدة المستفيدين، من موظفين ومواطنين، وفق العديد من الإجراءات والتقنيات، وذلك لضمان تقديم خدمات أفضل للمصلحة العامة، وكسب رضا الجميع.

<sup>1</sup> العيد بن خليفة سميرة، رقمنة الإدارة المحلية - مقارنة جديدة لتبسيط الإجراءات ومكافحة الفساد الإداري، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2023/2022، ص 467-468.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الرقمنة كآلية لتجويد الخدمة العمومية

وتعتمد الرقمنة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها أهم وسيلة تعتمد الإدارة في تقديم خدماتها<sup>1</sup>.

إنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة، من وسائل الاتصال وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة، يُحقّق مزايا عديدة، حيث تتحقّق درجة عالية من الراحة و الملائمة، مقارنة بتسليم الخدمات وجهاً لوجه، أو الاتصال المباشر (Face to face contact)، مع تسجيل سرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمة، والحصول عليها أو طلبها.

والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمات بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، وتوفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطريقة ابتكارية.

إن التوجه نحو الخدمة العمومية الإلكترونية، وجعلها قريبة من المواطنين والزبائن والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدمين، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة، والتزاماً بالمشاريع الحكومية.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال، بالنطاقات الأقل نمواً في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند، حيث تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات، ويتم إدارة المعلومات الأساسية ومعلومات التوثيق والاستمارات التي يحتاجها المواطن في المناطق الريفية بالكمبيوتر، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطن وأمواله، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي.

---

1 عامر إيمان، شويرفات عبد القادر: آثار استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - دراسة حالة بلدية البيض، الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، ص 402.

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي في مؤسسات الدولة العمومية، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية حيث تعد التقنية الحديثة آليات للتغيير التنظيمي؛ إذ بإمكانها تغيير طبيعة عمل الأفراد والمؤسسات والخدمات العمومية، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي تجابهها<sup>1</sup>.

1. إن استخدام الرقمنة سيؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل، مثل عامل الوقت وحواجز الزمان والمكان.

2. الرقمنة ساعدت المؤسسة في أداء أعمالها لتوفرها على مجموعة من العناصر (الأجهزة، والمعدات، والبرمجيات، والشبكات).

3. إدخال الرقمنة في مجال عملها من خلال التهيئة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وموظفين ذوي كفاءة وخبرة تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة للعملاء.

4. الرقمنة تعد فرصة للارتقاء بالإدارات العمومية وتحسين جودة خدماتها، وكسب ثقة المواطن من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات.

- استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصاحبه تطوير في كافة الأنشطة، والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قرباً من المواطن، وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

- ساهمت الرقمنة في الاستجابة الفعلية لمتطلبات المواطن، وذلك من خلال اختصار الإجراءات وريح الوقت، وتوفير الخدمات في شكلها الإلكتروني عند الطلب.

- على الرغم من توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق الرقمنة، إلا أن هناك صعوبات يعاني منها نمط التحول الرقمي، في مقدمتها مخاطر أمن المعلومات الإلكترونية.

---

1 بوضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات، تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص، الملتقى الافتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية، ص

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الرقمنة كآلية لتجويد الخدمة العمومية

- هناك مستوى متوسط لتطبيق الرقمنة في البلدية، ويعود ذلك إلى أن المشروع جديد ويستلزم على المؤسسات محل الدراسة مرافقة المشروع لبلوغ أهدافه.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير البنية التحتية للاتصالات في مجال الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية، بمستوى دلالة 0.05 في المؤسسات محل الدراسة.
- ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة وأثر لضمان أمن المعلومات على تحسين جودة الخدمة العمومية، بمستوى دلالة 0.05 في المؤسسات محل الدراسة.<sup>1</sup>
- كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعة أو المجموعات التقليدية.
- كما يجدر بالذكر أن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكون في تطوير وتوسيع الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنباً إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة، إضافة إلى الحفاظ على الأوعية التقليدية من التلف والضياع، وخاصة النادرة منها.
- فالرقمنة لها العديد من الآثار الإيجابية والفوائد الموجهة لتحسين الخدمات العمومية، سواء أكان ذلك على الجانب الاقتصادي أو الإداري أو الاجتماعي، فهي توفر المال والجهد والوقت على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً وتقلل المصاريف المالية الكبيرة التي كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة التقليدية، كما تساهم في إنتاج فرص عمل ووظائف جديدة في مجالات متعددة مثل إدخال البيانات وصيانة البنية التحتية، وبذلك يعود ذلك بالنفع على الجانب الاقتصادي.
- وتساهم الرقمنة في تنظيم العمليات الإنتاجية، وتحسين الخدمة للموظف، وقضاء على البيروقراطية، وتحقيق الشفافية، وهذا يعود للجانب الإداري.

1 عامر إيمان، شويفرات عبد القادر، مرجع سابق، ص 449.

أما بالنسبة للجانب الاجتماعي، فمن آثار الرقمنة إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية، ومواكبة عصر المعلومات، وتسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات<sup>1</sup>.

ويمكن القول إن هذه الآثار تتجلى في تحقيق العناصر التالية:

### مردودية الخدمة العمومية:

حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطن، وانعكاساتها على واقع الجهاز الحكومي، وهل حقاً يتم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمات العامة، وذلك من خلال ما يلي:

**البوابة الإلكترونية:** هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد أو المصادقة لخدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضاً الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع، يستند على منطق المشاركة والتواصل، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك البوابات تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، فآلة صماء ليس لديها أي أساس كي تقوم بالسرقة أو اختلاس الممتلكات، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية<sup>2</sup>.

وعليه، فقد تبين من خلال ما سبق أن الإدارة الرقمية تعتبر أداة للتغيير الإداري، ولها تأثير كبير على سيرورة الإدارة العامة، حيث يمكن من خلالها الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب إدارية حديثة تضمن التعامل مع البيئة الجديدة والمتغيرات في العمل الإداري بأسلوب مهني ومنظم، يؤدي إلى تحقيق الشفافية والدقة والسرعة في الإنجاز، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية<sup>3</sup>.

---

1 خطاب عبد السلام محمد، الخيوان يحيى عبد الحق: أثر الرقمنة على الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق - قانون عام، 2022-2023، ص 31-32

2 عامر إيمان، شوبر فات عبد القادر، مرجع سابق، ص 438.

3 نور الدين محلو، آثار الرقمنة في التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي، ص 96.

### المطلب الثاني: معوقات تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية

للإدارة الإلكترونية كثيرٌ من المعوّقات التي تواجهها وتقف حائلاً في وجهها لتحقيق أهدافها. فالإدارة الإلكترونية، رغم تميزها بكثير من الإيجابيات التي تخدم المجتمع، إلا أن المعوقات كثيرة في طريقها.

فهناك ثلاثة جوانب أساسية تُعتبر ركائز الرقمنة في أي دولة، وهي:

1. العامل البشري المؤهّل،

2. الوسائل المادية الكافية،

3. والتحكّم التقني.

فإذا توفّرت هذه الثلاثة مجتمعة، أمكن رقمنة المرافق العامة.

لذلك، فإن معوّقات رقمنة المرافق العامة في الجزائر تدور حول الجوانب الثلاثة المعلنة. فأول العقبات هو عدم تأهيل العنصر البشري، وأمّا العقبة الثانية فهي عدم تخصيص الدولة للموارد المالية الكافية، سواء للتجهيز أو للتحكّم في التقنية أو للتمويل<sup>1</sup>.

#### 1. العنصر البشري غير المؤهّل عائقٌ أمام الرقمنة:

يُعتبر الإنسان عاملاً جوهرياً في خدمات المرافق العامة، سواء كان مقدّماً للخدمة أو مشرفاً عليها، أو كان متلقياً لها. لذلك، وجب كخطوة أولى تكوين الإنسان وتهيئته لقبول التغيير الرقمي. فالظاهر أن المواطن في الجزائر لم يقتنع بالخدمات الرقمية، وهو لا يقبل منها إلا ما كان مفروضاً بقوة القانون ومضطراً لا مُخيراً. فعلى سبيل المثال، لا تزال عمليات الدفع الإلكتروني في الجزائر قليلة مقارنة بالمعاملات المالية التقليدية<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى، لا يزال الكثير من الموظفين والقائمين على المرافق العامة يجهلون أبجديات الحساب أو الحاسب الآلي، فكيف يُطلب منهم اليوم الدخول في عالم رقمي مباشرة؟ بل إن هناك مقاومة وعزوفٌ من الكثيرين عن التوجّه الرقمي

1 عيساوي عبد النور، مرجع سابق، ص 45.

2 نفس المرجع ص 47.

### 2. التحكم التقني عنصرٌ يمثل عرقلة أمام الرقمنة (عدم تأهيل القائم بالخدمة أو المتلقي)

#### أ. القائم بالخدمة:

إنّ من أهمّ مقومات الإدارة الإلكترونية إعادة النظر في الموارد البشرية، والعمل على رفع كفاءات الإطارات ومهاراتهم التكنولوجية وخبراتهم، مع الاعتماد على تأهيل قوى عاملة كفؤ من خريجي الجامعات. وهذا ما يؤدي إلى وجود فريق عمل متكامل، تتوفر فيه السمات والإمكانيات والخبرة في المعلومات، والقدرة على التعامل مع أجهزة الاتصال وأنظمة الحاسب الآلي.

ويكون ذلك من خلال التأهيل على محورين في آن واحد:

**أولاً:** ينبغي تأهيل العنصر البشري العامل على مستوى المرافق العامة، كون أغلب هؤلاء العاملين لم يتلقوا في تكوينهم السابق معارف في سياق الرقمنة.

**ثانياً:** يجب إدراج المعارف المتعلقة بالرقمنة والذكاء الاصطناعي في المنظومة التعليمية، عبر مختلف الإدارات وفي مختلف التخصصات.

#### وأما بالنسبة للمتلقى للخدمة:

إذا كان عدم استعداد القائمين على المرفق العام للرقمنة يُعدّ حاجساً ، فإنّ عدم استعداد الجمهور لتلقي الخدمة الرقمية لا يقل عنه أهمية، بل يُعتبر مصدر قلق، وسبباً في تخلف المواطن عن مجارة الرقمنة، ويرجع ذلك إلى عدّة أسباب، منها: الجهل بالمعرفة، وانتشار الفقر، وانخفاض الدخل الفردي، وقلة التكوين، وضعف قدرة الحملات التوعوية على إيصال أهمية التحول الرقمي.<sup>1</sup>

### 3. عدم تخصيص الموارد المالية الكافية يعيق رقمنة المرافق العامة:

إنّ أي مشروع في التحول الرقمي للمرافق العامة، من أجل تقديم أحسن الخدمات، يجب أن يُبنى على خطة تتضمن تخصيص مبالغ مالية كافية. إذ إنّ من معوّقات الرقمنة عدم وجود المال اللازم لإقامة بنية تحتية قوية، قادرة على احتضان البنية الرقمية، والعكس كذلك؛ فغياب البنية التحتية يُعوق التحول الرقمي.<sup>2</sup>

1 عيساوي عبد النور، مرجع سابق، ص 49.

2 عيساوي عبد النور، مرجع سابق، ص 49.

ومن بين المعوقات المالية كذلك:

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبخاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة.
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العمومية.
- ضعف توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توجيه التمويل نحو الأمور الأكثر إلحاحًا.
- نقص الموارد المالية للمؤسسات.
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في العمل الإلكتروني.
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجهيزها.

كذلك من المعوقات: الإدارية والأمنية

**أولاً - الإدارية:**

تواجه الإدارة، في تحوّلها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني، معوقات عدّة، أبرزها:

- غياب الإستراتيجية الفعّالة.
- غموض المفهوم؛ فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك يستلزم توضيح المفهوم وتحقيق القطيعة الفكرية مع النمط التقليدي بشكل حاسم<sup>1</sup>.

**الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين:**

---

1 عامر إيمان، عتيقة شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، سنة 2025، ص 67.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الرقمنة كآلية لتجويد الخدمة العموميّة

وضح كبار عزّابي الرقمنة أن غياب التخطيط يُشكّل عائقاً رئيسياً أمام التحوّل الرقمي، ومن خلال التخطيط السليم منذ البداية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

### ثانياً: المعوقات الأمنية، وتتمثّل في:

مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التعديل أو الاستغلال في أعمال غير مشروعة.

عدم توقّر برمجيات تُتيح القيام بالرقابة على الاختراق المتعمّد.

تُشكّل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر؛ بعضها فني وتقني، ويرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية عبر العالم.

كما أن لمعوقات الرقمنة عناصر أخرى قد تتسبّب في تعطيل وعرقلة المصادر الرقمية في الإدارة العامة وللخدمات العمومية، ومن بينها:

### المعوقات السياسية والتشريعية:

غياب الإرادة السياسية الحقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كلا لإدارات والمرافق العمومية بشكل متزامن وتدرّجي<sup>1</sup>.

وذلك للوصول إلى مرحلة "الشباك الواحد" أو "الحكومة الإلكترونية"، ومن ثم الاتجاه نحو "الحكومة الذكية".

عدم وجود إستراتيجية واضحة ذات مجال زمني محدد لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية في جميع المجالات.

1 عامر إيمان، عتيقة شيخ، مرجع سابق، ص 68.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الرقمنة كآلية لتجويد الخدمة العموميّة

عدم ملائمة التشريعات والقوانين التي وُضعت أساسًا لتسيير الإدارة التقليدية لتتوافق مع مشروع الإدارة الإلكترونية ، وهذا يتطلب تحسين القوانين الحالية وإصدار تشريعات جديدة وفق متطلبات المرحلة<sup>1</sup>.

وعليه، فوجب التذكير بأهمية رقمنة المرافق العامة من أجل الوصول إلى تقديم خدمات أحسن، وأن رقمنة الخدمة، فضلًا عن جودة لخدمات التي توفرها، فإنها تُحقّق السرعة المطلوبة لإنجاز أعمال كثيرة لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على تحقيقها في وقت ضيق.

وهناك ثلاثة جوانب أساسية تُعتبر ركائز الرقمنة في أي دولة، وهي:

1. العامل البشري المؤهل،

2. الوسائل المادية الكافية،

3. والتحكّم في التقنية.

فإذا توفّرت هذه الثلاثة مجتمعة، أمكن رقمنة المرافق العامة، أما عدم وجودها فيُعد من المعوقات في طريق الرقمنة. وكل ذلك، وجودًا أو عدمًا ، مرتبط بالإرادة السياسية للدولة<sup>2</sup>.

---

1 حميدي معمر، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الإدارية الجزائرية، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، السنة 2023، ص 101.

2 عيساوي عبد النور، مرجع سابق، ص 52.

الختامة

### الخاتمة:

تخلص من هذه الدراسة أن عديد الدول سارعت لتطوير مؤسساتها تزامنا مع متطلبات العصر المعلوماتي، حتى تتمكن من تقديم وظائفها المختلفة بدقة وجودة عالية، فراهنت الجزائر على عدة تحديات لتحسين الخدمات العمومية خاصة في الجماعات المحلية التي اتسمت بمظاهر بيروقراطية وتأخر إجراءات الحصول على الخدمات، ومع الولوج للثورة المعلوماتية تحتم على كل الدول أن تعيد هيكلة المؤسسات بما يتلائم مع متطلبات الثورة الرقمية والتقنية، وما يساعد على تفعيل أداء العنصر البشري باختصار الجهد والوقت، وذلك بفضل العمل الرقمي وقيام معظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي، واستنادا لهذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية عدة خطط وسياسات المواكبة الرقمنة والاستفادة من النماذج الريادية الناجحة في المجال التكنو - إداري، حيث أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مشروع المواطن الإلكتروني، الذي يختصر أرشيف كل فرد في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، ويمكنه من استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام رقمي يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة زمنية قصيرة، وهذا ما يخفف من معانات المواطن الجزائري أثناء استخراج الوثائق الإدارية رغم كل الخطط التي وضعتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين الخدمة العمومية وانتهاج استراتيجيات رقمية إلا أن الفجوة الرقمية تبقى واضحة لذلك أصبح تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية ضروريا، وذلك قصد تحسين الخدمة العمومية المقدمة للأفراد خاصة وأن تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية يبقى رهانا حقيقيا، في سبيل ترقية الجزائر إلى مصاف الدول المتطورة القادرة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين والتواصل المباشر معهم وتفعيل مشاركتهم، كما تعد مسألة الرقمنة ضمن أولوية المؤسسات العمومية إلا أن هناك فجوة بين الطموح والواقع لتنشيط إسهاماتها في تحسين الخدمات التي تعاني عدة مشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المرسومة، ويعد الارتقاء بالإدارة العمومية وتقريبها من المواطن إحدى التحديات التي تواجه الجزائر، خاصة مع ظهور الفكر الإداري الرقمي، الذي يعتبر إحدى الأولويات لتمكين الجماعات المحلية من رفع كفاءة الفرد والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للاتصال، والتي تعتبر نمط جديد يرتكز أساسا على البعد التكنولوجي

ولمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمة العمومية وجعلها قائمة على الرقمنة والحوسبة بالإنترنت والتي فرضت ضرورة التحول الرقمي نحو إدارة عصرية تقدم خدمات سريعة بإتقان وتفاعل أني وبأعلى كفاءة.

انطلاقاً من النماذج الناجحة العالمية في مجال الرقمنة والتي حققت نتائج فعالة في مجال تحسين الخدمة في المؤسسات العمومية، حاولت الجزائر رقمنة الجماعات المحلية لكن كانت وتيرة تبني سياسات الإصلاح الرقمي متباطئة، وعرفت عدة تحديات خاصة وأن الدول المجاورة كانت سباقة في ذلك وحققت نسب عالية من النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات العمومية بما يتلائم مع تطلعات المواطن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر.
- على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسساتها لأن التكامل بين إرساء دعائم الرقمنة يساهم في تأسيس ثقافة رقمية قوية ورؤية إستراتيجية شاملة، وهذا يجعل الجماعات المحلية تحقق خدمات أكثر وضوحاً وجودة.
- نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز المشروع بمرونة والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة.
- أولوية بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.
- من خلال الدراسة والتمحيص تبين أنه لتبني الرقمنة في الجزائر من ضرورة التكامل بين ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في التكنولوجيا وتطوير فكر المواطن والضوابط القانونية للتعامل الرقمي.
- ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي.
- تساهم التعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والرقابة واتخاذ القرارات.

• الرقمنة تساهم في تقليص المسافات والزمن وتطوير مستوى الخدمة العمومية، معالجة البيروقراطية والفساد الإداري، وسعت الجزائر لتحديث الممارسة الإدارية ورقمنتها عن طريق تبني التكنولوجيات الحديثة للاتصال وتطبيقها على الهياكل الإدارية العمومية وتنسيقها وربطها مع المواطن وفق نظام شبكي فعال، لأن أولوية اعتماد الرقمنة يتطلب موارد مالية ضخمة يرافق ذلك تأطير للكوادر البشرية اللازمة لذلك.

• تتيح الرقمنة فرصة تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات أداء عالي الجودة والكفاءة، كما أن الجزائر على غرار كل دول العالم تسعى لإرساء نظام لا مركزي للجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة والتي تجلت من خلال منح الجماعات المحلية كل الوسائل التيتمكنها من القيام بمهامها، خاصة وأنها مؤسسات أكثر تشعبا وتداخلا من حيث التنظيم، التمويل والتسيير وكونها مجالا لتفاعل عدة قطاعات وأجهزة إدارية وهيئات منتخبة مما يفقدها في بعض الأحيان للتنسيق والتجانس وهذا على حساب مصلحة المواطن، لأن مختلف التحولات التي عرفها التنظيم الإداري والنظام القانوني للجماعات المحلية في الجزائر جاءت مسايرة للمتطلبات المتجددة لتلبية حاجات المواطنين وتحسين الخدمة العمومية.

وأولوية تطوير التعامل بين الجهة الإدارية وجمهور المتعاملين معها، وتتضمن كذلك تطوير أنماط التعامل والعلاقات بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وبين المؤسسات والجهات الإدارية من ناحية أخرى لأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الأكثر تطورا ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الحديثة ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

كما توجد عدة صعوبات تواجه تحقيق الرقمنة في المجال الإداري خاصة من الجانب التقني او من ناحية الكفاءة البشرية الغير مؤهلة بالمقابل نقص المعرفة والوعي الكافي بالنسبة للمواطنين في تطبيق الرقمنة. كما أن الهجمات الالكترونية الخطيرة التي تهدد البيانات ومعلومات الادارة. كما لا يخفى بالذكر أن أمن المعلومات يقع في مازقاً أمام استيعاب المؤسسات " للرقمنة، خاص مع انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة عند مصدر البيانات وتعد مسألة الأمن والخصوصية من الإشكاليات التي يجب على الجزائر أخذها بعين الاعتبار لأن هذه التقنيات الرقمية مبنية على مبدأ الانفتاح والمشاركة في البيانات عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية، والهواتف والأقمار الاصطناعية.

## قائمة والمصادر المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المذكرات:

1. احتو بشرى، بوهراة فاطمة: التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، 2020-2021.
2. أحمد الصغير فازيالبرهبي، "المواطنة الرقمية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه.
3. بن دالي هشام، سعيدات عبد القادر، معمر، رقمنة الخدمات العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة لاكتمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، قانون عام اقتصادي.
4. حصاد أيمن نور السلام، قوايدية بلال، تقييم الخدمات العمومية، مذكرة استكمال نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال.
5. خطاب عبد السلام محمد، الخيوان يحيى عبد الحق: أثر الرقمنة على الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق - قانون عام، 2022-2023.
6. رومياء الكحل، وقريدة شيماء، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة نيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2022 2023.
7. علي سايح جبور: الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية، (مرجع تحت الطبع / مذكور ناقص البيانات).
8. عمر فلاق، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر دراسة قانونية للمرسوم (88-131)، مكانة المواطن في تجربة وسيط الجمهورية.
9. عواشيرة الزبير، النظام القانوني لوزارة الرقمنة والإحصائيات في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قانون إداري، 2020/2021.
10. عوتي نادية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العامة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

11. عوشار خديجة، واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع والاتصال، جامعة مستغانم، 2020/2019.
12. عيشوبي فاطمة، دور الرقمنة في تحسين استثمار المؤسسات المصغرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2023 - 2024.
13. فوزية صادفي: "دور الرقمة الهاتف في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثاني، سنة 2021/2020.
14. نور الدين محلو، آثار الرقمنة في التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي.
- ثانيا: المجالات:**
15. أحمد فرج أحمد، قسم دراسات المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، "الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها"، العدد الرابع، يناير 2007.
16. الألويس عطية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسة اقتصادية، جامعة الجزائر 3.
17. أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية المحلية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 01، 2023.
18. إيمان عبد العزيز الحمدي، متطلبات إعداد المواطن الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 5/17، 2020/09م.
19. بوضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات، تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص، الملتقى الافتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية.
20. بيست إناس الطيب، بلوصيف، واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 1، جوان 2020.

21. توفيق رحلي، عمر ولد عابد: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الاقتصادية والمالية، المجلد (11)، العدد (1)، سنة 2025.
22. حميدي معمر، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الإدارية الجزائرية، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، السنة 2023.
23. حياة بوشارب، نبيل حميدشة: واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2022.
24. سميرة كرمين: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية التحتية"، مجلة الراصد العلمي، المجلد 06.
25. عامر إيمان، شويرفات عبد القادر: آثار استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - دراسة حالة بلدية البيض، الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
26. عامر إيمان، عتيق شيخ: الصعوبات والتحديات المواجهة للتحويل الرقمي في الجزائر - دراسة حالة، المجلة الجزائرية.
27. عامر إيمان، عتيقة شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، سنة 2025.
28. عبد الرحيم لحرش: إستراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية، مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد 2، سنة 2024.
29. العيد بن خليفة سميرة، رقمنة الإدارة المحلية - مقارنة جديدة لتبسيط الإجراءات ومكافحة الفساد الإداري، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 01، 2023/2022.
30. عيساوي عبد النور، معوّقات رقمنة المرافق العامة الجزائرية، مجلة القانون، المجلد 12، العدد 02، سنة 2023.

31. فوزية زعموش، "المواطن الرقمي بين تطوّر المشاركة الإلكترونيّة وتأطير الفجوة الرقميّة"، للبحث القانوني، المجلد 03، العدد 2022.
32. قاسم ميلود، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولة الإصلاح"، دفاتر السياسة والقانون، العدد (05)، جوان 2011.
33. قديد ياقوت، بن عيسى الهام، عراقيل وتقديم الخدمة العامة وأساليب الارتقاء بها"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، ديسمبر 2018.
34. كاظمي كمال، "رقمنة المالية العامة في الجزائر"، مجلة جمهرة القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، العدد 2024/02.
35. ملكة بخاري، سهير يحيوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، دراسة حالة الشباك الإلكتروني ببلدية البويرة"، المجلد 16، العدد 03، 2022.
36. مونية: الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية، مجلة البراديغم، العدد (2)، أوت 2016.
37. ياسر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل - الجزائر.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
1	مقدمة
<b>الفصل الأول:</b>	
7	المبحث الأول: ضبط المفاهيم المتعلقة بالرقمنة
7	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
7	الفرع الأول: تعريف الرقمنة
9	الفرع الثاني: خصائص الرقمنة
10	المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة
10	الفرع الأول: متطلبات التقنية والمالية
11	الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والبشرية
13	الفرع الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية
14	المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة
14	الفرع الأول: عناصر الرقمنة
15	الفرع الثاني: نماذج الرقمنة
17	المبحث الثاني: الخدمة العامة
17	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العامة وخصائصها
17	الفرع الأول: تعريف الخدمة العامة
18	الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية
19	المطلب الثاني: أهداف وأنواع الخدمة العمومية
19	الفرع الأول: أهداف الخدمة العمومية
19	الفرع الثاني: أنواع الخدمة العمومية
21	المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

21	الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن
21	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على علاقة المواطن بالإدارة الجزائرية
الفصل الثاني:	
26	المبحث الأول: آليات واستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسة العمومية
26	المطلب الأول: آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية
26	1. تطوير وتأهيل آليات الاشتغال داخل الإدارة العمومية
26	2. تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص
27	الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي
28	آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي
29	المطلب الثاني: استراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية
29	1 - البنية التحتية الرقمية
30	مجازرة التحدي المفروض في ظل المتغيرات والمستجدات الرقمية
31	اعتماد رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية
31	استراتيجية الأمن المعلوماتي في الإدارة الجزائرية
32	استراتيجية الرفع من كفاءة الموارد الإدارية
34	استراتيجية تفعيل القنوات الاتصالية بين الإدارة والمواطن
35	استراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية
36	استراتيجية الرقمنة من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية
38	المبحث الثاني: تقييم أداء الرقمنة على جودة الخدمات العمومية
38	المطلب الأول: آثار تطبيق الرقمنة على أساليب تقديم الخدمة العمومية
42	مردودية الخدمة العمومية
43	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية
49	خاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص

## ملخص الدراسة:

تعتبر الخدمة العمومية أداة المرفق العام التي يستعملها بغية تحقيق هدفه المتمثل في إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة للجمهور، غير أن النقائص التي تعرفها الإدارة والتي أثرت بشكل كبير في نوعية الخدمات العمومية والتي عرقلت تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، مما استوجب ضرورة إصلاح المرفق العام .

في إطار ترشيد عمل المرافق العمومية أدركت الدولة الجزائرية أهمية الحاجة الماسة لتحسين المستمر في مجال الخدمات التحقيق التطور في جميع المجالات والاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بحيث هذه التغيرات ادت إلى ظهور مفاهيم جديدة والتي من بينها رقمنة الخدمة العمومية، فالرقمنة أصبحت ضرورة حتمية فرضت على العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات العامة والخاصة، ولعل تطبيقها في مجال المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم هو الشغل الأساسي المطلوب من اجل العمل على ترقيتها بما يتوافق والتطورات الحاصلة اليوم في مجال التكنولوجيات الحديثة.

## الكلمات المفتاحية:

### **Abstract:**

Public service is considered a tool used by the public utility to achieve its goal of satisfying public needs and achieving public benefit. However, the shortcomings experienced by the administration have significantly affected the quality of public services and hindered the improvement of the administration's relationship.

with the citizen, which necessitated the reform of the public utility.

Within the framework of rationalizing the work of public utilities, the Algerian state has realized the urgent need for continuous improvement in the field of services, achieving development in all fields, and benefiting from modern technologies, especially with regard to information and communications technologies. These changes have led to the emergence of new concepts, including the digitization of the public service. Digitization has become an inevitable necessity imposed on many institutions in various public and private sectors, and its application in the field of Algerian public institutions today is perhaps the basic task required to work on upgrading them in line with the developments taking place today in the field of modern technologies.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

