

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني  
الشعبة: علوم تسيير التخصص: ريادة الأعمال

دورالرقمنة في تحسين الخدمة العمومية  
الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:  
د. مقراد عبد الله

من إعداد الطالب:  
بن يعقوب محمد ياسين

لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ.د بشني يوسف	أستاذ	مستغانم
مقررا	د. مقراد عبد الله	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	د. موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	مستغانم

السنة الجامعية: 2023-2024

# تَشْكُرَات

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى على نعمه الظاهرة والباطنة،  
ونستعين به على قضاء حوائجنا.

كما لا ننسى من كان له جميل علينا ومدّ لنا يد العون على إنجاز  
هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين الكريمين اللذان دفعنا إلى طلب  
العلم والمعرفة منذ نشأتنا.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من:

- المشرف على مذكرتنا الدكتور "مقراد عبدالله" الذي لم يبخل علينا  
بالنصائح والإرشادات.
- عمال صندوق الوطني للتقاعد بوكالة مستغانم الذين قدموا لي يد  
المساعدة.

# إهداء

أهدي ثمرة عملي إلى أبي رحمه الله.

إلى الفؤاد الذي لا ينقطع حبا وحنانا إلى التي غرست في قلبي حب  
الخير ونبذ الشر قرّة عيني أُمي الحنون أطال الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة أخواتي الأعزاء وزوجتي العزيزة، دون أن  
أنسى جميع الأصدقاء الذين رافقوني على سفينة الحياة والدراسة.

إلى كل إنسان أحبني وعاشرنني وبادلني الابتسامة بصدق إلى رفقاء  
دربي في هذا العمل، إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا  
العمل.

# مقدمة عامة

## مقدمة:

تشهد العديد من دول العالم على اختلافها تطورا كبيرا في تقنيات الحاسبات والبرمجيات والاتصالات، باعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الدول عبر وسائل تكنولوجيا حديثة، بعد ظهور الشبكات بمختلف أنواعها وآفاقه الواسعة، إلى رفع وتحسين الخدمة العمومية تماشيا مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة في العالم، إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمنة الخدمة العمومية في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى استعداد الأجهزة الحكومية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى، ونتيجة المتطلبات المادية والإدارية والبشرية والتقنية وخاصة الأمنية، والتي تعمل بدورها لتوفير الاحتياجات المتزايدة للمواطن ذات جودة وسرعة وكفاءة الأداء في الخدمة العمومية، الذي أصبح محل ضغط لحكومات كثيرة لازدياد عدده وارتفاع مستوى معيشتته وتغيير نمط حياته ووعيه الثقافي المستمر، وبالتالي إن تطبيق نظام الرقمنة في تحسين وتطوير الأداء الفعلي للخدمة العمومية له مبررات سياسية واجتماعية تتوقف على مدى استعداد حكومات هذه الدول وكيفية تطبيقها الفعلي.

إن التجربة الجزائرية على غرار العديد من الدول من خلال تطبيقها نظام الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الصندوق الوطني للتقاعد، مع إمكانية تحليل وتقييم مدى نجاحه في ترقية هذا القطاع مقارنة مع القطاعات الأخرى.

ويكتسي موضوع الرقمنة أهمية كبيرة، كونه ليس مجرد انتقال من نظام تقليدي روتيني بطيء إلى نظام عصري حديث قائم على التكنولوجيا المتطورة، أو توفير أجهزة ومعدات حديثة وبرامج مختلفة، دون النظر إلى اعتبارات ما أدخلت من اجله هذه التكنولوجيا، ولهذا فأهمية الدراسة تكمن في الاهتمام العالمي الكبير لموضوع الرقمنة في القرنين الاخيرين والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو ما يعرف بالانفجار التكنولوجي عبر شبكاته المختلفة، نتيجة الاكتشافات العلمية وما حققته من توفير للوقت والجهد، والسعي لتزويد المجتمع بالمعرفة والعلم.

ونظرا لأهمية موضوع الرقمنة انبثقت عنه عدة أهداف التي شملت مفهوم جامع لها، وابرز دورها في تحسين الخدمة العمومية من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء والقيود على المواطن، حسب الاستراتيجية المتبعة من طرف الأنظمة الحكومية.

ولقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات، والمتعلقة بجمع المعلومات والمتمثلة في ندرة المراجع التي تتناول موضوع الرقمنة، نظرا لحدائثة هذا الموضوع من جهة، وتداخله مع موضوع الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى، وقلة الدراسات التي تناولت علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية باعتبار هذه التقنية مازالت لم تعمم على كل المرافق.

حيث أن الحياة الاجتماعية ورفاهية المواطن متوقفة على فعالية الإدارة المسؤولة في القيام بشؤونهم وتحسين خدماتهم والسهر على قضاء شؤونهم، لذلك نجد أن معيار التقدم والتخلف بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو العدالة الاجتماعية بين أف اردها، ولا يمكن للعدالة أن تتحقق في غياب التنظيم، بذلك تتقش البيروقراطية والمحسوبية والجهوية وكل ما يعرقل السير الحسن للخدمات الاجتماعية والاهتمام بكل المواطنين، والأمر كان نفس الشيء بالنسبة للدول المتقدمة في عصور مضت، بحيث كان عصر الظلام يسود أوروبا نتيجة غياب التنظيم الناتج عن الجهل، الذي يتولد عنه كل شيء وتضيع الحقوق، فقط قلة قليلة من لها القدرة على تحقيق كل المتطلبات، لكن مع التقدم وتطور التكنولوجيا أصبح المجتمع أكثر تنظيما وأكثر بساطة في التسيير وتحقيق العدالة والتنمية.

ومن كل هذا يتسنى لنا طرح التساؤل التالي:

### ما هو دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

ومن هنا يمكن طرح التساؤلات الفرعية والتي تمثلت في:

- ما المقصود برقمنة الخدمة العمومية؟،

- ما دور الرقمنة في الخدمة العمومية؟،

- هل حققت التجربة الجزائرية المستوى المطلوب في أداء الخدمة العمومية، بعد تبنيها لنظام الرقمنة لعصرنة الصندوق الوطني للتقاعد؟

واستجابة لمتطلبات البحث اخترنا المنهج التحليلي كطريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها، انطلاقا من معطيات يمكن البرهنة على صحتها وتلك التي لها صلة بالموضوع، من أجل التعرف على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

ولقد قسمنا بحثنا من خلال دراستنا للنقاط والمفاهيم الأساسية الى ثلاثة فصول، الفصل الأول الإطار النظري حول الرقمنة والخدمة العمومية، تم دراسته من خلال مبحثين، المبحث الأول خصصناه مدخل عام حول الرقمنة، تطرقنا فيه الى ثلاث مطالب شملت كل من نشأة ومفهوم الرقمنة، أشكالها، عناصرها وعوامل نجاحها، أما المبحث الثاني خصصناه ماهية الخدمة العمومية وقسمناه لثلاث مطالب وشملت كل من نشأة ومفهوم الخدمة العمومية، ومبادئها وأساليبها، والأساس القانوني لقدرة تحسين الخدمة العمومية.

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان فعالية الرقمة في تحسين الخدمة العمومية، تم دراسته من خلال مبحثين، المبحث الأول خصصناه لأساسيات تطبيق الرقمنة في مجال الخدمة العمومية، تطرقنا فيه في المطلب الأول واقع تطبيق الرقمنة في ميدان الخدمة العمومية ودوافعها، أما المطلب الثاني فتطرقنا الى متطلبات تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية، أما المطلب الثالث تطبيق الرقمنة في قطاع العدالة، أما بالنسبة للمبحث الثاني خصصناه مساهمة دخول الرقمنة على الخدمة العمومية، تطرقنا فيه في المطلب الأول الى دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، أما مطلب الثاني مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية، والمطلب الثالث خصص فيه معوقات تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية.

أما الفصل الثالث كان تحت عنوان واقع وأفاق الرقمة في تحسين الخدمة العمومية بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية مستغانم،

# الفصل الأول

الإطار النظري حول الرقمنة والخدمة العمومية



مقدمة الفصل الاول

أصبح موضوع الرقمنة نقطة تحول ينظر من خلاله لمفهوم الخدمة العمومية، نتيجة التطورات الكبيرة في الخدمات المقدمة للمواطن، من قبل المنظمات والمؤسسات الحكومية، بعد دخول الرقمنة كآلية حديثة، تساهم في تحسين وترشيد الخدمة العمومية، وبالتالي أصبحت مفاهيم الخدمة العمومية والرقمنة تشمل عدة جوانب متكاملة، من أساليب عمل وتنوع العنصر البشري وتكنولوجيا حديثة تكيف ومتطلبات البيئة المحيطة، وتساير التحولات التكنولوجية المتطورة، وبالتالي فإن علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية ليست مجرد مفاهيم تتطلب الاستجابة للمستجدات المحيطة بهم، وإنما تواجه التحديات الكبيرة، التي تحول دون الوصول إلى ضبط مختلف الجوانب، التي ينظر من خلالها إلى تصور وأضح يشمل كل الأعمال والأنشطة الموجهة للمواطن، والإدارة والمؤسسات الحكومية المختلفة.

ومن هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية والتي تمثلت فيما يلي:

➤ المبحث الأول: مدخل عام حول الرقمنة وشمل كل من:

- نشأة ومفهوم الرقمنة

- اشكال الرقمنة وفوائدها

- عناصر الرقمنة وعوامل نجاحها

➤ المبحث الثاني: مدخل عام حول الخدمة العمومية وشمل كل من:

- نشأة ومفهوم الخدمة العمومية

- مبادئ وأساليب الخدمة العمومية

- الأساس القانوني لقدرة تحسين الخدمة العمومية

## المبحث الأول : مدخل عام حول الرقمنة

لقد أدى ظهور الرقمنة إلى بروز نموذج إداري جديد، فرضه التنافس والتحدي المتزايد أمام النظم الإدارية البيروقراطية لتحسين أعمالها وجودة خدماتها وهو ما يعرف بالرقمنة، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها، إضافة إلى أشكال الرقمنة والفوائد المحققة منها، ثم أهم العناصر التي تعتمد عليها الرقمنة من خلال أنظمة المعلومات والاتصالات، وصولاً إلى إبراز عوامل نجاح الرقمنة من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة

إن مفهوم الرقمنة الإدارية مرتبط كثيرا بالإدارة الإلكترونية، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين، ومن هنا سنقوم في هذا المطلب توضيح كل من نشأة الرقمنة ومفهومها وخصائصها.

## الفرع الأول: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لإختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، و كذلك فوي الاعارات بوبن المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده (غير مفهومة يرجى إعادة صياغتها) توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طور القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.<sup>1</sup>

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحوث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، جاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكبيسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية 300،

العدد 29، 2008، ص 05

<sup>2</sup> أحمد الكبيسي، نفس المرجع، ص 05.

تنتقل بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها إسم ذاكرة ميموريا (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (واكسفورد تاكست ارشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.<sup>1</sup>

إن المتتبع لمسار الرقمنة يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن من تدعيم استراتيجيات لتنمية أداؤها، هذا التطور الهائل للمعلومات التي حققته في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثين والمتخصصين في مجال الصيغ الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم أو الرقمنة أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية، التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة الكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه كل الموارد الموجودة التي دخلت في أجهزة الكترونية توجد في الرقمنة وتضم كل جهود التي ترمي إلى استخدام اجهزة الكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكرو فيلم والحاسوب وهي تشمل مواد الكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب، بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكبيسي، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، دار الجامعية لنشر والتوزيع، الاسكندرية،

2000، ص 15.

الفرع الثاني: تعريف الرقمنة وخصائصها

اختلف مصطلح الرقمنة عن غيره من مصطلحات الأخرى من " الكتابة الرقمية" و" الابداع الرقمي" و"الكتاب الالكتروني" و"الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا.

أولاً: تعريف الرقمنة

سنقوم بتعريف الرقمنة من ناحية اللغوية ومن ناحية الاصطلاحية.

أ/ تعريف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور " الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط"<sup>1</sup> وقوله عز وجل: "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم... والرقم: الكتابة والختم...والرقم: ضرب مخطط من الوشي...ورقم الثوب يرقمه رقماً ورقمه خطه.

ب/ تعريف الرقمنة اصطلاحاً

يعرف سعيد يقطين التناظري النمط Numérisation بأنه " عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام، لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية"، وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة شاشة الحاسوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد حسب الله، لسان العرب لابن منظور، دار المعارف لنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص26.

<sup>2</sup> أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد4،

المملكة المتحدة، 2009، ص11

تعني الرقمنة أو التحول الرقمي : تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، أما في سياق الاتصالات فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية<sup>1</sup>.

وتعرف الرقمنة كذلك على أنها عملية استتساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها، وتمثيل محتوى النص المرقم<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف عملية الرقمنة بأنها: "أية عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر، أو هي عملية تحويل المواد من الأشكال التي يمكن أن تقرا بواسطة الإنسان، إلى الشكل الذي يمكن أن يقرا فقط بواسطة الحاسبات، ويمكن استخدام المساحات المسطحة والكاميرات الرقمية والعديد من الأجهزة الأخرى لرقمنة المواد المختلفة"<sup>3</sup>.

على ضوء ما تم تقديمه من تعاريف، يمكن تعريف الرقمنة بأنها :عملية إلكترونية تقوم على معالجة أو تحويل البيانات المكتوبة والمطبوعة، بالإستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة، كالحاسبات والمساحات الضوئية، للحصول على مخرجات رقمية.

### ثانيا: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.

<sup>1</sup> منير الحمزة، المكتبات الرقمية، دار الألفية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 72.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، المكتبة الوطنية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 213.

<sup>3</sup> سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2012، ص 21.

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

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

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

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالأنترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الاحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنيت.

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

- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة مراجعة المعلومات العلمية والتقنية Rist ، العدد 1 ، جامعة الإمام سعد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2011، ص23.

<sup>2</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، نفس المرجع، ص23.

- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنتشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: اشكال الرقمنة وفوائدها

تتطور الرقمنة حسب تطور الزمن الوقت لذا تأخذ الرقمنة عدة الأشكال ولها عدة فوائد تفيد بها كل شخص في حياته العملية والقانونية.

### الفرع الأول: أشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها:

### أولاً: الرقمنة في شكل صورة

تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتمثل عدة نقاط تدعى بيكسال (pixel) وهي فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1/ أحادي بايت لصورة أبيض وأسود

تمثل ببايت واحد بقميتين ابيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص 83.



## 2/ بابت لصورة مستوى رمادي

يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.

## 3/ بايت أو أكثر لصورة ملونة

هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة، إلا انه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية (أحمر، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

## ثانيا: الرقمنة في شكل نص

يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الالكترونية بواسطة برمجية التعريف الضوئي على الحروف، بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الأخطاء.

## ثالثا: الرقمنة في شكل اتجاهي

ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحساب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة.

يعتبر pdf شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:<sup>1</sup>

**الدقة:** بالنسبة لتقنية pdf لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده.

الحجم المضغوط (pdf) صغيرة الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت.

<sup>1</sup> سهيلة مهري، مرجع سابق، ص84.

التوافقية: يمكن قراءة ملف pdf عن طريق أي نظام تشغيل مجاناً لأن pdf لا يعتمد نظام تشغيل واحد.

ملفات pdf يحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحرف ودون تشويه لشكل الصفحة.

### الفرع الثاني: فوائد الرقمنة

للرقمنة العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الخدمة العمومية لأي مؤسسة العامة أو الخاصة أو قانونية ونذكر منها:

#### أولاً: الفوائد الاقتصادية

- توفر المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة التقليدية.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادية، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة، بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الفوائد الادارية

- تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الخدمة الموظف.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.

<sup>1</sup> مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة بغداد للعلوم السياسية، وزارة المالية، العراق، 2014، ص446.

- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- إختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الادارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.<sup>1</sup>

### ثالثا: الفوائد الاجتماعية

- إجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عناصر الرقمنة ونماذجها

لقد سعى الباحثون في معرفة كل ما يخص نماذج الرقمنة من ناحية ومن ناحية أخرى عناصرها المتمثل في الترميز الرقمي، أنظمة التراسل الرقمي، شبكات النفاذ الرقمي، أنظمة التحويل، شبكات الهاتف المحمول، تقنيات البث الاعلامي.

### الفرع الأول: عناصر الرقمنة

تمثلت عناصر الرقمنة فيما يلي:

**أولاً: الترميز الرقمي:** ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص - الصورة - الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإدارة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

<sup>1</sup> مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص 447.

<sup>2</sup> مريم خالص حسين، نفس المرجع ، ص 448.

ثانيا: أنظمة التراسل الرقمي ونعني به أنظمة التراسل ( الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم إستخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.<sup>1</sup>

ثالثا: شبكات النفاذ الرقمي: وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول (MODEM) وتعد كلمة MODEM اختصار لكلمتي "Modulator و Demodulator" وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الارسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

رابعا: أنظمة التحويل: حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومات المرسله والمعلومات المستقبله، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.<sup>2</sup>

خامسا: شبكات الهاتف المحمول: وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

سادسا: تقنيات البث الاعلامي: وهي المرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبير الرحباني، الاعلام الرقمي(الالكتروني)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص52.

<sup>2</sup> عبير الرحباني، نفس المرجع، ص52.

<sup>3</sup> عبير الرحباني، نفس مرجع ، ص53.

## الفرع الثاني: نماذج الرقمنة

تتماشى الرقمنة حسب الزمن والمكان ولهذا توجد عدة نماذج لها تتماشى حسب الواقع الحالي وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: النموذج الفني:** حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

**ثانياً: النموذج السلوكي:** وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم تقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً.

**ثالثاً: النموذج الفني الاجتماعي:** حيث يؤخذ الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحسابات وقاعدة البيانات والاتصالات.

**رابعاً: النموذج المشاركة في المعلومات:** يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو اعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

**خامساً: نموذج إدارة الأصول الرقمية:** والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

**سادساً: نموذج التحويل التدريجي:** يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الإحتياجات الرقمية مسبقا ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

**سابعاً: نموذج التنظيمي التطوير:** يعتمد هذا النموذج على التحويل العضوي للمنظمات لإستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعليم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة نقل من فرص النجاح.

<sup>1</sup> فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2010، ص200.

ثامنا: نموذج الأمثالية: يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة. تاسعا: نموذج التكلفة والمكاسب: وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 201.

## المبحث الثاني: مدخل عام حول الخدمة العمومية

يحتل قطاع الخدمات العمومية مكانة هامة في معظم دول العالم بمختلف توجهاتها الاقتصادية والسياسية والقانونية لارتباط هذه الخدمات بحياة المواطنين، وباعتبار انها ترتبط بتدخل الدولة من اجل تحقيق المصلحة العمومية، والعمل على إرساء المساواة والعدالة بين الأفراد، وعليه سنعرض في هذا المبحث اهم المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية، ومتمثل في:

- ✓ نشأة ومفهوم الخدمة العمومية.
- ✓ مبادئ وأساليب الخدمة العمومية .
- ✓ الأساس القانوني لقدرة تحسين الخدمة العمومية.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الخدمة العمومية

أضحى الإهتمام بالخدمة العمومية واحدا من الإتجاهات الحديثة، وقد عرفت الخدمات توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث تزايد الإهتمام بها في الوقت الحاضر نظرا لتنوعها وتوسعها لتشمل كل مرافق الحياة اليومية للمجتمعات، وسنتطرق في هذه الفقرة إلى نشأة الخدمة العمومية وتطورها، ومحاولة ذكر التعاريف المتعلقة بالخدمة العمومية .

## الفرع الأول: نشأة الخدمة العمومية

رغم أن مفهوم الخدمة العمومية قد إرتبط بمفهوم الدولة الحديثة، إلا أنه كان موضوع أفكار وفلسفات من قبل المفكرين الأوائل في العهد اليوناني والروماني، بإعتبارهم أول من ميز بين مفهوم المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وكانت أفكارهم ترمي إلى أولوية المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة، إن تصميم الدولة الحديثة الذي نشأ وتطور تدريجيا لتظهر بطريقة أنجع خاصة بعد الثورة الفرنسية سنة 1789 م التي بلورت فكرة الإعتراف القانوني بأن الخدمة العمومية هي مهمة الحكومات وتبرير سلطاتهم.<sup>1</sup>

يقول الفقيه شوفالبيه أن "الخدمة العمومية هي أساس وحدة سلطة الحكام على السواء"، حيث بلور إقتراب جديد لنظرية الدولة، بمعنى أن السلطة في الماضي كانت تمارس لصالح الحاكم وتقوم على مصدر إلهي، فإنه بزوال هذه الأفكار أصبحت السلطة تمارس لصالح الأفراد مواطني الدولة.

فالخدمة العمومية حسب الفقيه شوفالبيه إحدى مفاصل النظام الدولاتي وضمان لحسن إستعمال القوة، ومن الناحية الإيديولوجية ساهم ظهور الخدمة العمومية على إعادة تشكيل صورة الدولة عند الأفراد بإعتبارها تهتم وتسهر على راحة الأفراد وخدمتهم، فالخدمة العمومية كنشاط هي نظريا مبدأ لحدود موضوعية للسلطة الإدارية، فهي موجودة لا لتسود ولكن للخدمة، والسلطات التي تتوفر عليها تستمد شرعيتها من خلال إرضائها وتلبيةها لرغبات الأفراد، لقد كانت وظائف الدولة تقتصر على وظائف الأمن والجيش (الدولة الحارسة) وذلك إلى غاية القرن 19 م، إلا أن هذا الدور توسع ليشمل

<sup>1</sup> رشيد بن عياش، مفهوم المصلحة العامة، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org) تاريخ

الاطلاع 2022/03/05، على الساعة 11:54.



عدة مجالات بما فيها التي، كانت حكرًا على الأفراد، حيث إتضح أن الدولة تتدخل في حدود تسمح بإستقرار سياسي، إقتصادي، إجتماعي وترك المجال مفتوح للمبادرة والمنافسة فيما دون ذلك، فالهيئات العامة لا تمارس أعمالها لأغراض ذاتية لحسابها، وإنما من أجل تحقيق هدف أساسي هو الصالح العام، والخدمة العامة أصبحت مهمة الإدارة الأساسية ولا يمكن للدولة الإستغناء عنها لأنها تستمد منها شرعية وجودها، ويعبر مفهوم الخدمة العمومية عن العلاقة التي تجمع بين الإدارة الحكومية من جهة والمواطنين، ومن جهة أخرى فيما يتعلق بإشباع الرغبات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها

قبل تعريف الخدمة العمومية نعرض أولاً على تعريف الخدمة والتي اختلفت وجهات النظر حول تعريفها لدى الكتاب، ثم خصائصها.

#### أولاً: تعريف الخدمة العمومية

##### 1/ تعريف إصطلاحاً

يعرفها قاموس العلوم على أنها " منتج غير مادي نتيجة نشاط إنتاجي وهي مرتبطة أيضاً بسلعة ولا يمكن تخزينها أي أن هناك تزامن بين عملية إنتاجها واستهلاكها"<sup>2</sup>

عرفها فليب كوتلر " على أنها أنشاط أو انجاز منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس."

وهناك من عرفها على أنها " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون لحد ما غير ملموسة التي تنطوي على تفاعل وتأثير بين الزبون من جهة والهياكل والموارد والسلع والأساليب المهياًة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رشيد بن عياش، مرجع سابق.

<sup>2</sup> هاني عامد الضمور، الخدمة العمومية ومصالحها، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 12.

<sup>3</sup> حمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص13.

ويمكن أن نرجع الخدمة العمومية إلى كل أنشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاقد الاجتماعي، والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة " فالعقيدة التي أسس لها هذا المفهوم القانوني بقيت هي العقيدة المرجعية حيث يولى للدولة مكانة محورية، فقبل 1920 القانون العام كان يقوم على معادلة أساسية وهي أن الخدمة العمومية (القانون العام) الشخصية العمومية، فهذه العلاقة تتعلق بمجال ضيق من الخدمة العمومية لأن في تلك الفترة وجدت الخدمة العمومية الإدارية فقط، فبعد 1920 تغير مفهوم الدولة فشهد مجال الخدمة العمومية اتساعا مع ظهور الخدمة العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية ومع قبول مبدأ اللجوء إلى الخواص من أجل إدارة الخدمة العامة<sup>1</sup>.

وأصبحت النظرة الحديثة للدولة تقوم على تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحقيق أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين ولا يمكن للدولة الاستغناء عنها لأنها تستمد منها شرعيتها ما لاحظناه انه لا توجد تعاريف تجتمع حول مفهوم واضح ومحدد للخدمة العمومية، فمن بين التعريفات التي قدمت ما يلي:

يعرفها خبراء الإدارة على أنها " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في متيج توفيرها على أن تكون رفع مستوى المعيشة للمواطنين"<sup>2</sup>.

كما أن مدرسة الخدمة العمومية خصصت لها تعريفا كما يلي " هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لان تأدية هذه الوظيفة امر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا نجعلها تتحقق كاملة الا بفضل تدخل قوة الحاكمين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رفاع شريفة، نحو ادماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الحقوق والسياسة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 03 ، 2010/2009، ص10.

<sup>2</sup> محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات)، جامعة الكويت لنشر والتوزيع، الكويت، 2000 ص 31.

<sup>3</sup> عبد القادر، الخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014، ص56.

وتعرف أيضا بأنها المنتجات التي تستهدف إشباع حاجات العامة لأفراد المجتمع وبصورة دائمة والتي يحترم القائم على إدارتها المساواة والاستمرارية والموجه إلى عدد أكبر من الجمهور سواء على المستوى الوطني أو الدولي وهذه الخدمات يمكن أن تقدم من طرف القطاعين العام والخاص<sup>1</sup>.

## 2/ في التشريع الجزائري

نجد محاولة من المشرع الجزائري لتعريف الخدمة العمومية في مجال السمع البصري، ذلك بموجب القانون رقم 04 - 14 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمع البصري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة 06 الخدمة العمومية للسمع البصري هي "نشاط للاتصال السمع البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معني يشغل خدمة الاتصال السمع البصري في ظل إحترم مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والاستمرارية"<sup>2</sup>.

كما نصت المادة 8 منه على أنه " يتشكل القطاع العمومي للسمع البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الاسهم، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية."

وقد عرفها الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة"<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى فمصطلح الخدمة العمومية تناولته بعض النصوص المنظمة لعقود الامتياز ننكر منها، المرسوم التنفيذي رقم 08-53 المؤرخ في 09 فبراير 2008 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط النموذجي للتسيير بالامتياز للخدمة للتطهير ونظام الخدمة المتعلق به، والرسوم

<sup>1</sup> عبد الله ولد سيف احمد قال، دور الادارة المحلية في تسيير الخدمات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2008/2009، ص86.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 23 مارس 2014 ، ص08.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 12/415، المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 ، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة و الإدارة المعتمد بأديس أبابا، بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة الرسمية ، العدد68 ، ص 05.

التنفيذي رغم 08-54 المؤخر في 09 فبراير 2008 المتضمن المصادقة على دفتر الشروط النموذجي للتسيير بالامتياز للخدمة العمومية للتزويد بالماء الشروب ونظام الخدمة المتعلق به<sup>1</sup>، وذلك من خلال تعريفا امتياز الخدمة العمومية، حيث اشترطا استمرارية تقديم الخدمة وعدم توقفها، مع إمكانية تقديمها بمقابل.

### ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية فالبعض منها ذو طابع إداري، والآخر ذو طابع تجاري أو صناعي إلا انه توجد خصائص مشتركة تشترك فيها ونوجز أهم خاصيتين فيما يلي:

#### 1/ منطق المصلحة العمومية

يعني لفظ المصلحة من الناحية اللغوية صلاح الشيء و النفع التام الشامل معنويا وماديا والذي يستغرق ويعم الجماعة، وهي إشارة للمجتمع صاحب المصلحة<sup>2</sup> اما من الناحية القانونية فيحدد المفهوم بناءا على تدخل جهة معينة و الإعتراف بها، فأحيانا يكون الدستور هو المحدد لها والمقرر لوجودها، واحيانا يكون المشرع العادي أو الإدارة، وقد عرف الفقيه الفرنسي أجاك شوفليا" المصلحة العامة بأنها واقع اجتماعي ومؤسسي، وهي تشمل مختلف الأنشطة الخاضعة للتبعية المباشرة أو غير المباشرة للجماعات العمومية لأنها تنتمي إلى الحقل العمومي ومصدرها هو الدولة .<sup>3</sup>

أما المصلحة العامة بالنسبة ل " لاسبينوزا " هي القانون الأعلى الذي ينبغي أن يخضع له كل قانون آخر سواء أكان إلهيا أو بشريا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 08، المؤرخ في 13 فبراير 2008 ، ص15.

<sup>2</sup> فوزي خليل، المصلحة العامة بين الشرع والفقه والسياسة، على الموقع [www.onislam.net](http://www.onislam.net)، تاريخ الإطلاع 2022/03/05، ساعة 14:25.

<sup>3</sup> رشيد بن عيش، المصلحة العامة، مقال منشور على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)، تاريخ لاطلاع 2002/03/05، ساعة 15:00.

<sup>4</sup> محمد الأزهر الناصر، اخلاقيات الوظيفة العامة في مواجهة الفساد في منظمة الشفافية الدولية، المركز اللبناني للدراسات، بيروت، 2009، ص214.

ولكي يرتقي نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يتوفر على ثلاثة خصائص<sup>1</sup>:

- مبدأ المساواة: بمعنى يجب أن تكون متاحة للجميع وبصورة عادلة، وهو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789 .

- مبدأ الاستمرارية: الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون تمييز وانقطاع مهما كانت الظروف، فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية وذات مصلحة عامة فانه من الضروري ضمان استمراريته حتى وان كانت المؤسسة عاجزة، لهذا فمبدأ الاستمرارية مرتبط بتواجد الدولة في حد ذاتها لذلك يتوجب على السلطات الإدارية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير المستمر للخدمات العمومية.

- مبدأ الملائمة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات فان الخدمة يجب أن تتلاءم مع المصلحة العمومية .

## 2/ الإستقلالية اتجاه السوق:

الإستقلالية اتجاه السوق في الخدمات يقابلها في جانب مقابل غياب منطق السوق والمراقبة العمومية اقل أو أكثر وسعا.

- غياب منطق السوق: يجب أولا التفريق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة أخرى، فالخدمات ذات الطابع الإداري ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تتبع بالمعنى الحقيقي، إذ لا يوجد تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة، فالأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة .

<sup>1</sup> عبد القادر برانس، دور الخدمة في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في السياسية، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 85.

- الرقابة العمومية: محدودية سلطة السوق من طرف زيادة حضور السلطات العمومية، حيث تخضع أنشطة الهيئات العمومية إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصاية المباشرة لهيئات الدولة، الشركاء السياسيون، المجتمع المدني.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ وأساليب الخدمة العمومية

إن تداول تحسين الخدمة العمومية في العديد من المواضيع و خاصة في الخطابات السياسية و الدراسات المتعددة لرجال الفكر والقانون أدت إلى خلق مبادئ لها وأساليب تتماشى عليها.

### الفرع الأول: مبادئ تقديم الخدمة العمومية

إن الخدمة العمومية تقوم علي عدة مبادئ أساسية نذكر منها:<sup>2</sup>

- معيار الاستمرارية: إن على الدولة أن تحافظ على السير المنتظم للخدمة العمومية و إستمراريتها وهذا لمتطلبات المصلحة العامة و يعتبر ضرورة لإنشاء المؤسسة الإدارية و كسب شرعيتها و تقديم أذى الخدمات في الحالات الاستثنائية أو الطارئة .

- معيار المساواة : وهو تقديم الخدمة في المرفق العام لكل من تتوفر فيه شروط الاستفادة منها دون تمييز في العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الثقافي ، و هذا ما تجسده المواثيق الدولية و إعلان حقوق الإنسان و الدساتير على المساواة أمام القانون بين كل أفراد المجتمع و هذا ما يتعلق بسير المرفق العام.

- معيار التطور : إن هذا المعيار يتمثل في مسايرة الخدمة العمومية لتطور المجتمع في جميع المجالات و تلبية احتياجات طالبي الخدمة.

<sup>1</sup> عبد القادر برانس، مرجع سابق، ص89.

<sup>2</sup> مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، جسور للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص18.

- معيار الشمولية : يعتبر معيارا هاما للخدمة العمومية مكفولا لكل أفراد المجتمع و ذلك على أساس الضرورة و عليه تكون في متناول جميع المواطنين و السماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط القائمة و قدراتهم ومستوياتهم.

- معيار المجانية النسبية: على ضوء ما جاء في معيار المساواة فإن تقديم الخدمة يصبح مختلف من فرد لآخر و ذلك على حسب المستوى المعيشي و الدخل الفردي فهناك بعض الخدمات تكون مجانية للجميع كالصحة و التعليم و غيرها المحددة قانونا و هناك خدمات تكون بمقابل.

- معيار الفعالية : إن توفير بعض الخدمات العمومية في جميع مناطق الدولة التي بها عجز في منطقة دون أخرى ك مجال النقل والكهرباء وغيرها من الخدمات التي تساهم في تهيئة و تنمية هذه المناطق وتكون أكثر فعالية.

- معيار التضامن : بما أن الخدمة العمومية تعبر عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين فإن الدولة تقوم بتجسيده ميدانيا وهذا حتى تقضي الدولة على ظاهرة الفقر والحرمان والتقليص من الفوارق الاجتماعية بين الأفراد التي تتجم عن ضعف الدخل أو الإعاقة أو غيرها من العوامل المسبب لذلك.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أساليب الخدمة العمومية

لطالما ارتبط مفهوم البيروقراطية عند كثير من الجمهور بتلك التعقيدات والإجراءات المتشابكة التي تواجه المواطن اثناء طلب خدمة عامة من إدارته، وأضحى هذا المفهوم يتجلى في كثير من الخطابات السياسية والادبيات العامة، محذرين من خطورة الممارسات البيروقراطية وما قد ينجر عنها من تأثيرات سلبية على النظام السياسي المتمثلة أساسا في فقدان الثقة والولاء، فالنمط البيروقراطي في معظم الدول وخاصة دول العالم الثالث قد افرز مجموعة من الحواجز كانت بمثابة عائق أمام التنمية، بقدر ما كانت السلطات العليا في هذه البلدان تعتمد اعتمادا كليا على الجهاز البيروقراطي مع بسط سلطتها بقدر ما كان هذا الجهاز نفسه سلاح تحول ضد ارادتها، لأنه يستجيب الى طموحات المواطنين ويحقق رضاهم، لقد أنتج هذا النظام كما يرى الف ريد سايف عالم من الأوراق واللامسؤولية والتباطؤ وهو نمط يركز صنع القرار عند مجموعة من محددة من يضعف من دور الادارات المحلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريزق عدمان، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ورقلة، جوان 2011، ص 05.

فالناتج السلبية التي ترتبت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية جعل الدول تهتم بشكل كبير بإصلاح هياكلها وتفعيل مردودية الخدمات العمومية، حيث برزت أنماط جديدة في التسيير فكان التسيير العمومي كمفهوم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها ونتاجيتها وتحسين قدراتها في تقديم الخدمات والتقليص من البيروقراطية وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.<sup>1</sup>

فنشوء التسيير العمومي جاء نتيجة التطور التدريجي لأساليب التسيير الخدمة العمومية خاصة في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية في بداية القرن العشرين واضطرار تدخل الدولة في تنظيم وتنشيط الميادين الاقتصادية والقانونية التي كانت منوطة بالقطاع الخاص.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الأساس القانوني لقدرة تحسين الخدمة العمومية

إن فكرة الخدمة العمومية في الجزائر أخذت قسطا من الاهتمام والعمل الجاد لدى السلطات العمومية للنهوض بالخدمة العمومية وهذا ما تجلّى في النصوص التشريعية والتنظيمية المجسد لذلك والتي بدورها أكدت هذا التطور وسنوضح الأساس القانوني لفكرة الخدمة العمومية و ذلك من خلال الأحكام التشريعية، والأحكام التنظيمية، والأحكام التشريعية الفرعية.

#### الفرع الأول: الأحكام التشريعية

##### أولا الدستور

لقد جاء في المادة 99 من التعديل الدستوري 20-442 والتي في فحواها على أن من صلاحيات الوزير الأول، السهر على حسن سير الإدارة العمومية و يتجلى ذلك من خلال سنه للمراسيم التنظيمية التي تنظم سير الإدارة العمومية و تقديمها لعملها على أكمل وجه لخدمة المجتمع ورقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2011/2015، ص11.

<sup>2</sup> سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق، كلية بن عكنون، الجزائر 01، 2010/2011، ص14.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2002، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في إستفتاء أول نوفمبر 2020، ج ر بتاريخ 30 ديسمبر 2020.



## ثانيا: أحكام القانون 10-11

إن قانون 10-11 المتعلق بالبلدية جاء في نص المادة 03 في الفقرة الثانية منها على أن البلدية تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، وهذا ما يبرز فكرة تحسين الخدمة العمومية و دور الدولة و البلدية في ذلك.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: الأحكام التنظيمية

هناك العديد من المراسيم التنظيمية التي جاء فيها فكرة تحسين الخدمة العمومية إلا أننا نذكر أهمها

أولاً: المرسوم 88-131.<sup>2</sup>

تجسدت فكرة تحسين الخدمة العمومية في المرسوم التنظيمي 88-131 وذلك في ما نصت عليه المادة 16 منه: "تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها و هياكلها مع احتياجات المواطنين".

وكذلك نصت المادة 12 في نفس الصياغ في الفقرة الثانية منها: "ترتب الإدارة ... يجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال، وفي هذا الإطار يجب أن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم".

إن نص المادة 13 جاء في معناه تجسيد فكرة تحسين الخدمة العمومية، و قد ورد فيه ما يلي: "يجب أن تنظم هياكل الاستقبال من حيث تجهيزها وتزويدها بالوسائل البشرية والمادية حتى يمكنها التكفل بالمواطن منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة المعنية في أحسن الظروف الممكنة".

قد جاء في القسم الرابع بعنوان التحسين الدائم لنوعية الخدمة من نفس القانون في المادة 21 منه: " يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة

<sup>1</sup> القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011، جريدة الرسمية، العدد 37.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 88-131 المتضمن ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، المؤرخ في 22 ذو القعدة عام 1403هـ، الموافق 6 يوليو 1988، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر في 22 ذو القعدة عام 1408هـ.

باعتبارها تعبيراً عن السلطة العمومية أن تسهر على تبسيط إجراءاتها و طرقها ودوائر تنظيم عملها و على تخفيف ذلك".

### ثانياً: المرسوم الرئاسي 16-03

جسد أيضاً هذا المرسوم فكرة تحسين الخدمة العمومية و ذلك من خلال ما نصت عليه المادة 03 في الفقرة الثانية التي ورد فيها أنه يكلف المرصد الوطني للمرفق العام إلى الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية و كذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.<sup>1</sup>

### ثالثاً: المرسوم التنفيذي رقم 13-381

جاء في أحكام هذا المرسوم تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية التي أخذت بفكرة تحسين الخدمة العمومية ، وهذا ما نصت عليه المادة 02 " يتولى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور و اقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية و سيرها، بالتشاور مع الوزراء المعنيين، لتكييفها مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام".

ومن صلاحيات التي جاءت لتجسيد الخدمة العمومية نذكر منها:<sup>2</sup>

- دراسة و تقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها .
- إقتراح كل تدبير يهدف تحسين أداء الخدمة العمومية .
- دراسة و اقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية.
- ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية .

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 26 ربيع الاول عام 1437 الموافق 7 يناير 2016 الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد13، المؤرخة في 3 ربيع الاول عام 1437هـ الموافق 13 يناير 2016.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر 2013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد59، المؤرخة في 20-11-2013.

- تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية و تخفيفها.
  - مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية و تنفيذها.
  - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
- ربعا : المرسوم التنفيذي 14-193**
- جاءت مواد هذا المرسوم محددة لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والتي وضعها المشرع في مجالين مجال الوظيفة العمومية ومجال الإصلاح الإداري وعليه فإننا أخذنا بالصلاحيات الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية والتي نصت عليها المادة 02 من المرسوم كآآتي<sup>1</sup>:
- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية و مع حاجات المواطنين.
  - المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.
  - دراسة سير الإدارة العمومية و تقييمه و اقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعتها.
  - السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية و لاقتصادية و تنظيم الجهاز الإداري.
  - ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن .
  - دراسة كل اقتراح وتدبير يسمح بتحسين استقبال المواطنين وإعلامهم و توجيههم.
  - دراسة كل اقتراح وتدبير يرمي إلى ترقية الأعمال الحوارية والإصغاء إلي مستعملي المرفق العام.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 05 رمضان عام 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، العدد 41، الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 08 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو 2014.

الفرع الثالث : التشريع الفرعي

نأخذ في الجانب التشريعي الفرعي أهم التعليمات الوزارية التي جاء فيها الحث والدعوة إلى تحسين الخدمة العمومية لتلبية حاجيات الفرد و المجتمع بأكمله من تعليمات الوزير الأول وتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية.

أولاً: التعليمات الوزارية رقم 2011/1599.

صدرت هذه التعليمات عن وزير الداخلية و الجماعات المحلية بتاريخ 25 ماي 2011 ، حيث تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية و الإجراءات و تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية فمن ناحية الوثائق تم تقليص أوراق الحالة المدنية بشكل كبير و إلغاء العديد منها ، وكذلك تمديد في مدة الصلاحية، وكذلك تسهيل الإجراءات فيما يخص تصحيح الأخطاء.<sup>1</sup>

ثانياً: التعليمات رقم 2013/321

صدرت هذه التعليمات عن الوزير الأول موجهة إلى جهاز قطاع التربية جاء في موضوعها إصلاح الخدمة العمومية في قطاع التربية الوطنية و قد تصدر موضوع تحسين الخدمة و التكفل الفعلي بقضايا المواطن نص هذه التعليمات ويعد من أهم انشغالات الحكومة الوقت الراهن و سائر أجهزتها و إدراج برنامج عمل حكومي لهذا الغرض وسعي كل هيكلها للتقدم السريع للخدمة العمومية و تحسينها، و هذا ما تراه الحكومة فيما يخص قطاع التربية الوطنية.

الذي يعتبر من أهم القطاعات وكذلك علاقته الكبيرة بالمواطن لاستفادته من خدمات كبيرة في المجال التعليمي، من خلال المؤسسات التعليمية وجميع مصالح القطاع وعليه نصت هذه التعليمات ليتكفل هذا الجهاز بانشغالات المواطنين أن يقوم بما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> تعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1599، المؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلق بتخفيف الملفات الادارية و الاجراءات تحسين الخدمات الصادرة عن الادارات المحلية.

<sup>2</sup> النشرة الرسمية للتربية الوطنية، العدد 546، المديرية الفرعية للتوثيق التربوي مكتب النشر، المنشور رقم 389 المؤرخ في 30 نوفمبر 2013، ص 07

- تحسين استقبال المواطنين و ذلك بتشكيل خلايا استقبال دائمة في كل مستويات الإدارة التعليمية وذلك بتكليف موظفين مؤهلين للقيام بالمهمة و تخصيص مكان ملائم لذلك لتلبية متطلباتهم مع الراحة التامة.
- تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها ، فيما يخض التقليل من وثائق الملفات المطلوبة و سرعة تنفيذ الإجراءات اللازمة.
- التكفل الفعلي بشكاوي الموظفين و انشغالاتهم في التعامل الفوري معها ومعالجتها ليقدّموا عمل أفضل ومردود جيد.
- تعميم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كاستعمال البريد الإلكتروني في المراسلات و التواصل المباشر على الهواء عن طريق المحاضرة المرئية، استغلال المواقع الإلكترونية مع المتعاملين معها وغيره من العمليات التي تستدعي ذلك.

### ثالثا : التعليم رقم 2015/2393

جاء موضوع هذه التعليم بخصوص إصدار بطاقة التعريف الوطنية التي ورد فيها: " أنه في إطار إعادة التأهيل للمرفق العام و تقريب الإدارة من المواطن، أنه تقرر تحويل إصدار البطاقة التعريف الوطنية من المقاطعات الإدارية و الدوائر إلى البلدية، يعد هذا إجراء إعادة تأهيل المرفق العام و تخفيف الإجراءات الإدارية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تعليمية وزير الداخلية رقم 2393، تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات.

## خلاصة الفصل الاول

نستخلص من هذا الفصل أن مفهوم الرقمنة مفهوم غير واضح، وهذا بسبب حداثة فعلية الرغم من التعاريف المقدمة لها إلا أنني وجدت بأنه لا يمكن إعطاء تعريف دقيق ونهائي، ولقد اجتمعت جل التعاريف في نقطة واحدة وهي أن الرقمنة هي تنفيذ كامل المعاملات والخدمات، وتعتبر آلية فعالة في مساعدة الإدارة في تنظيم أعمالها.

وتعتبر الرقمنة الركيزة الأساسية للخدمة العمومية ومن أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين الخدمة العمومية يعني السعي إلى إستقرار المجتمع بصفة عامة، وذلك من خلال تسهيل اتصال بالمواطن وسرعة استجابة، ومن جهة أخرى الجزائر سعت إلى تطبيقها في القطاعات المهمة مثل وزارة الداخلية التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة، ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات المطلوبة من المواطن، وذلك عن طريق رقمنة السجلات.

# الفصل الثاني

فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

مقدمة الفصل الثاني

أصبح للرقمنة دورا كبيرا في تحسين الخدمة العمومية، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ومتطلبات العمل في البيئة المعرفية من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى حصول تطورات جذرية على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات، والأنشطة والمهام التي تقوم بها، وكذا القائمين عليها، من حيث العلاقات والأنماط السلوكية، فضلا عن الإمكانيات والموارد التي يجري استخدامها من أجل تحقيق أهداف محددة، من خلال إعطاء صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي، وبالتالي كيف سينعكس ذلك من خلال إعطاء على طبيعة أدوار منفذي تلك الأنشطة فضلا عن طبيعة مهارتهم في ضوء الممارسات الرقمية المطلوبة منهم، وبالتالي يكمن دور الرقمنة كألية لتحسين الخدمة العمومية.

ومن هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية والتي تمثلت فيما يلي:

➤ المبحث الأول: أساسيات تطبيق الرقمنة في مجال الخدمة العمومية وشمل كل من:

- واقع تطبيق الرقمنة في ميدان الخدمة العمومية ودوافعها

- متطلبات تطبيق الرقمنة داخل إدارة الخدمة العمومية

➤ المبحث الثاني: مساهمة دخول الرقمنة على الخدمة العمومية وشمل كل من:

- دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

- مؤشرات الرقمنة في رفع كفاءة الموظفين

- معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة وتحدياتها



المبحث الاول: أساسيات تطبيق الرقمة في مجال الخدمة العمومية

إن المؤسسات العمومية كغيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى تسعى دوما نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال مواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التي تنشط بها والتطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيات المستخدمة، حيث توجهت نحو رقمنة إدارتها وتعاملاتها وتقديم الكثير من الخدمات إلكترونيا، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة خدماتها.

وأصبح للرقمة دورا كبيرا في تحسين الخدمة العمومية، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ومتطلبات العمل في البيئة المعرفية من جهة أخرى ، الأمر الذي أدى إلى حصول تطورات جذرية على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات، والأنشطة والمهام التي تقوم بها، وكذا القائمين عليها، من حيث العلاقات والأنماط السلوكية، فضلا عن الإمكانيات والموارد التي يجري استخدامها من أجل تحقيق أهداف محددة، من خلال إعطاء صورة واضحة عن أهمية المعلومات في هيكلها وبنائها التنظيمي، وبالتالي كيف سينعكس ذلك على طبيعة أدوار منفذي تلك الأنشطة فضلا عن طبيعة مهارتهم في ضوء ممارسات الرقمة المطلوبة منهم، ومن هذا المنطلق سيثمل هذا المبحث على كل من:

✓ واقع تطبيق الرقمة في ميدان الخدمة العمومية ودوافعها.

✓ متطلبات تطبيق الرقمة داخل إدارة الخدمة العمومية.

المطلب الاول: واقع تطبيق الرقمنة في ميدان الخدمة العمومية ودوافعها

نتعرف في هذا المطلب على واقع الإدارة العمومية في البيئة العربية باعتبارها فضاء خصب لدراسة وتتبع بدوافع التي أدت إلى تبني الرقمنة في مجال الخدمة العمومية، لتعزيز الوصول إلى المعلومات، وتحسين الخدمة العمومية، وما تتطلبه من إمكانيات ومجهودات، ومن هنا سنقوم بشرح مفصل لكلا من واقع الادارة التقنية في البيئة العربية، و دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية.

الفرع الاول: واقع الادارة التقنية في البيئة العربية

يتطلب واقع الإدارة التقنية في البيئة العربية بنية تحتية تقنية قوية للأعمال الالكترونية، بوجود سلطات إدارية عليا داعمة لها، حيث لا تزال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات العربية تعاني نقصا فادحا في استخدام نظم المعلومات وعاجزة عن تلبية متطلبات الأعمال الإلكترونية على مستوى منظمات الأعمال والحكومات والمؤسسات في القطاعات المختلفة، مما تأثر سلبيا على تقديم خدمات إلكترونية وفي بعض الدول العربية.

أدت قلة عدد الشركات التي تستخدم النظم وادوات الأعمال الإلكترونية وكذلك احتكار عمليات تزويد خدمة الأنترنت لدى مزودين محددين إلى تردي مستوى هذه الخدمات وارتفاع تكلفتها في الوقت نفسه، إضافة إلى أن قطاع تكنولوجيا المعلومات وصناعة البرمجيات فإن معظم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العربية تعاني مشكلات كثيرة، مثل صغر الحجم وقلة عددها والتبعثر ومحدودية رأس المال المستثمر اتجاه هذه الشركات نحو السوق المحلية بالدرجة الأولى، والتفاوت الكبير على مستوى التقدم ودرجة الاندماج في العالم الرقمي وغيرها، إلى وجود فجوة رقمية تتسع بين مجموعة الدول العربية المتطورة رقميا، حيث تحتاج الفجوة الرقمية العربية إلى مزيد من الدراسات التحليلية للتعرف على أبعادها، ووضع استراتيجيات عربية لتجاوزها، كما تواجه الشركات في الدول العربية مشكلة توجهها نحو أسواق دول الخليج ذاتها وتنافسها في النشاطات الرئيسية نفسها، في حين تهتم شركات تكنولوجيا المعلومات في إيرلندا والهند ، مثلا بتطوير النظم والتقنيات وبرامج الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وتطبيقات الانترنت والتزويد الخارجي وبرامج أمن موارد الشبكات وحمايتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الصمد بدوي، الإدارة الرقمنة كإبداع في التسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، رسالة بحث جامعية ، جامعة بشار، 2010، ص70.

ولهذا أضحي التغيير ضرورة ملحة نحو التحول إلى نموذج تنظيمي رقمي في كافة مؤسسات المجتمع نتيجة تحديات العولمة واقتصاديات السوق المفتوحة، وبالتالي بعدما عرفنا المشاكل التي تعاني منها الإدارة وخاصة في البلاد العربية لا يمكننا الحديث عن إدارة رقمية من دون تحول إداري بإعتباره عملية مستمرة لتحسين الأوضاع الراهنة وتطويرها في ظل وجود إرادة سياسية قوية من السلطة السياسية ومسؤولية وطنية لنجاح التحول الإداري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية

تتنوع الدوافع التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو بشكل أدق عملية التحويل الرقمي لموارد غير رقمية، وبالتالي فإن اتخاذ القرار، بهذا الشأن، يمكن إحالته للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- تعزيز الوصول، وهو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات، حيث ان هناك حاجة ملحة من قبل المستفيدين، للحصول على هذه المصادر، وبالمقابل لدى المكتبات ومراكز الأرشيف الرغبة أيضا في تعزيز الوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين.
- تحسين الخدمات، وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية لهذه المؤسسات، مع ما يتناسب مع التعليم، والتعلم مدى الحياة.
- الحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف، لكثرة استخدامها، أو لهشاشتها، وبالتالي إنشاء نسخ احتياطية للمحافظة عليها.
- تقديم الفرص للمؤسسة، لتطوير البنى التحتية والتقنية، والقدرات الفنية لفريق العمل.
- الرغبة في تنمية العمل التعاوني، ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية، وإتاحتها على شبكة الإنترنت.

<sup>1</sup> عبد الصمد بدوي، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> عبد اللطيف صوفي، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، 2013، ص07.

- البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى، للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة.
- الاستفادة من الفرص المالية، على سبيل المثال : احتمال توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج، أو مشاريع معينة، قادرة على توليد حجم هام من المداخل المادية المطلوبة.
- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية: فالتكنولوجيا الحديثة تمكن المجتمع من الحصول على فوائد كبيرة، وذلك من خلال تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرص الاستثمار لها في قطاع التكنولوجيا، لتسهيل الإجراءات والاستفادة من الميزات التقنية الموجودة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية، التي دفعت العديد من الدول إلى تطور خدماتها للوصول إلى مستويات عليا من أجل الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها وإرضاء المواطنين، وذلك بعد أن أصبح امامه مقياس عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولة من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- يجب ان يتم توضيح دوافع تطبيق الرقمنة لأنها تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة المصادر، ومعرفة الهدف التي تؤدي إلى تحديد العمليات والتكاليف، وبما أن عملية الرقمنة تتطلب على حد سواء، توفير الجهود العمالية والتكاليف المالية ، فإنه من الضروري إنتاج صورة رقمية، يمكن الاستفادة منها لتلبية العديد من الاحتياجات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الرقمنة داخل إدارة الخدمة العمومية

حتى نتمكن من تطبيق الرقمنة و التحول السريع من الإدارة التقليدية ، يجب أن تتوفر الظروف الملائمة و المرور بمراحل عديدة وهامة لتوفير متطلبات تطبيق وتنظيم الإدارة رقمية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، و حتى تتمكن المرافق العامة والمؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة ومواكبة التطور وتقديم مردود أفضل وتلبية احتياجات المواطن و تقديم له الخدمات بصورة راقية وجيدة وقد تنجم عن هذا التطبيق بعض السلبيات المحتمل حدوثها.

<sup>1</sup> عبد اللطيف صوفي، مرجع سابق، ص09.

الفرع الأول: متطلبات الرقمة و أسس بنائه

أولاً: متطلبات الرقمة

ويمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>1</sup>

- عتاد الحاسوب: يعتبر أهم وسيلة من المتطلبات وتتمثل هذه العتاد في المكونات المادية ونظمه وشبكاته و ملحقاته.

- البرمجيات: و تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل البرامج المعمول بها في جهاز البريد و الرقمة في البلدية و الضمان الاجتماعي.

- شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتد عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت و الإكسترنانت.

- صناع المعرفة : إن العمل بكل هذه المكونات و العناصر يجب أن يكون هناك القيادات الرقمية و المديرين و المحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

ويمكن عرض هذه المتطلبات في مجموعات نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء طلحي ، رحايلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية ( دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس ) ،الملتقى الدولي الأول المؤسسة الخدمية العمومية و إدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية و تجارب بشرية ، جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، ليومي 17-18 نوفمبر 2015، ص05.

<sup>2</sup> عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011، ص25.

1- المتطلبات الإدارية والأمنية

- وضع إستراتيجيات و خطط التأسيس التي تشمل الإدارة و كل هيئة على المستوى الوطني التي لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وتوفير الدعم وتخصيص الجانب المالي لذلك.

- توفير البنية التحتية الرقمية و ذلك بتوفير مختلف شبكات الاتصالات و تطويرها، تكون في حجم التحول الإلكتروني وإستعاب الكم الهائل من الاتصالات من معدات متطورة وكافية لهذا الغرض للأفراد والمؤسسات.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية.

- متطلبات الكفاءة والمهارات المتخصصة.

- وضع التنظيمات والتشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الرقمنة حتى لا يكون هناك فراغ قانوني و كذلك وضع قواعد ونصوص قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وإجراءات رادعة للجرائم المرتكب في حقها<sup>1</sup>.

- متطلب الإصلاح الإداري و هذا ما يقترحه الدكتور السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري و الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية و خبراء لتأمين المعلومات و حماية البرامج والتعاملات والوثائق و محاولة إحداث تغيير جذري للمفاهيم الإدارية و الفنية بالإضافة إلى قيادات واعية ولها القدرة الإدارية.

2- المتطلبات السياسية

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني و تفعيل المشاريع الإدارة الإلكترونية بتقديم الدعم المادي و المعنوي لتخطي العقبات و تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص28.

<sup>2</sup> عبد الكريم عاشور، نفس المرجع ، ص28.

### 3- المتطلبات التشريعية والقانونية

تحتاج الدولة المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية أن تدعمها من الجانب التشريعي و القانوني، الذي يعتبر بر الأمان للمرافق العامة للدولة و مؤسساتها لأي خلل أو عراقيل في تطبيق هذه الأعمال و معاملات ،لهذا يتطلب تعديل وإصدار قوانين جديدة لمواجهة المستجدات على أن يراعي المشرع فيها الشمولية بالنسبة لكل نشاط و استقرارها و وضوحها، وإشراك المختصين في وضع هذه التشريعات ، كذلك يجب أن يغلب عليها طابع المرونة الذي يعتبر أهم ركيزة تتماشى و التطور التقني و الفني.

### 4- المتطلبات البشرية

لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة و تدريبهم على أساليب العمل الجديد وتحفيزهم على ذلك وحسب بل ينبغي أيضا توعية وتنقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئها نفسيا لتلقي هذه الخدمة و التعاطي معها بأريحية و تبصيرهم بمزاياها و خدماتها.

### 5- مجموعة المتطلبات التقنية

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) او الشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية و تبادل المعلومات إلكترونيا.<sup>1</sup>

### ثانيا: أسس بناء تطبيق الرقمة داخل إدارة الخدمة العمومية

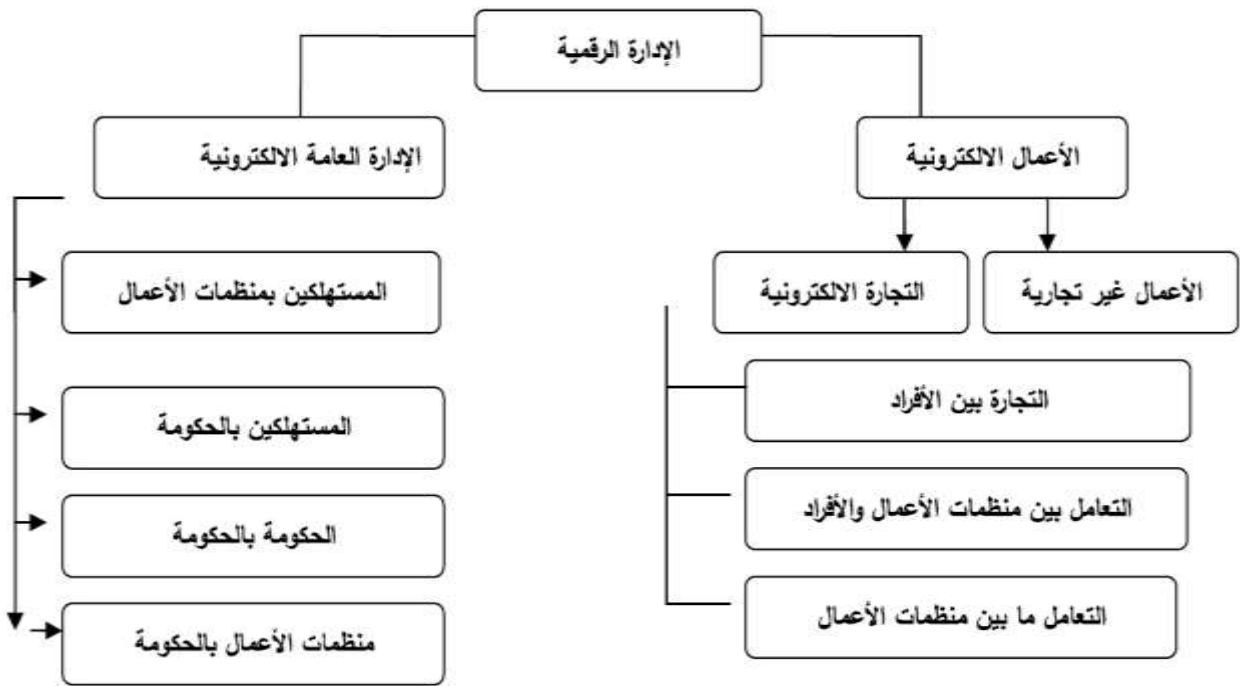
تعد مشاريع الرقمة من الأعمال التي لا يمكن أن تعطي ثمارها على أحسن وجه، إلا بتضافر وانصهار الكثير من الشروط الموضوعية والعلمية وحتى الذاتية، فوجود الإرادة البشرية المقترنة بالمهارات العالية، وتوفر الموارد المالية الكافية، لتجهيز متطلبات العمل المادية تعد ضرورية وأساسية، ويزداد الأمر أهمية بتوفر المحيط الاجتماعي والسياسي الذي يحتضن هذه النوايا والإرادات ويعطيها دفعا قويا وشحنة تدفعها إلى التجسيد، ويمكن إبراز أهم هذه أسس في:

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 01، 2016/2015، ص89.

- وصف الرقمة بالأعمال الإلكترونية بأنها (توليفة) شبكة إلكترونية تتكون من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الأنترنت وغيرها، بما يتيح تبادل المعلومات، وتنفيذ النشاطات والعمليات وصول إستراتيجيات الأعمال وتطبيقها بكفاءة وفاعلية.

- إن منظومة الأعمال الإلكترونية ومفهومها يعني إدارة الأعمال إلكترونيا أو رقميا على مستوى المشروعات أو منظمات الخاصة، بينما تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة العامة الإلكترونية، أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية لتصل إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.<sup>1</sup>

ما نريد قوله في هذا الصدد هو أن الإدارة الرقمنة هي مفهوم ومنظومة وبنية ووظائف ونشاطات تتفوق على كل النشاطات والعمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية أولا، والأعمال الحكومية القانونية الإلكترونية ثانيا، فالرقمنة هي تكوين أشمل وأوسع من الاعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية نفسها هي أوسع وأشمل من التجارية الإلكترونية، وشكل التالي يوضح كيفية بناء الرقمنة تحتويها أعمال الإلكترونية<sup>2</sup> ، والشكل التالي يوضح ما يلي:



<sup>1</sup> بشير عباس العلق وسعد غالب التكريتي، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص11.

<sup>2</sup> بشير عباس العلق وسعد غالب التكريتي، نفس المرجع ، ص11.



ومن الشكل يتضح أن الرقمة لها بعدين رئيسيين في إدارة الخدمة العمومية وهي الأعمال الإلكترونية غير التجارية وتشمل القوانين والتجارة الإلكترونية.

ومن هنا تشمل الرقمة الاعمال والوظائف الحكومية الموجهة إلى المواطنين أو قطاع الاعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات، أي ان الحكومة الإلكترونية ببساطة هي انتاج الخدمة العامة وتقديمها باستخدام الوسائل الإلكترونية.

وتعتبر الرقمة إدارة التحالفات الإستراتيجية ما بين منافسي الأمس القريب، أي أن واقع الرقمة هي دعوة العمل مع المنافسين لتحقيق المصالح المشتركة ضمن سياق يحترم خصوصيات القانونية ضمن عقود قانونية كل حليف.<sup>1</sup>

أما التحالف الإلكتروني مبني أساسا على الرقمة الذي أصبح له عدة طرائق جديدة وعملية تعاضد متطورة جدا، وبهذا تصبح منظمات رائدة وناجحة حقا، وإلا فإن هذه المنظمات لن تكون قادرة على اقتناص الفرص التي يتيحها الاقتصاد الرقمي وعصر الأنترنت.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: العوامل التي تتحكم في تبني الرقمة داخل إدارة الخدمة العمومية

صحيح أن ملامح التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات ستحدد مستقبل الإدارة الإلكترونية، إنها تطورات آتية حتما، لكنها تحتاج إلى استثمارات ربما لا تكون متوافرة لجميع منظمات الأعمال وخاصة في الدول النامية بسبب افتقار كثير من هذه البلدان الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للإستثمار في حقول تقنيات الإتصالات والمعلومات، لذا يمكن إيجاز العوامل التي تتحكم في تبني منظمات الأعمال للإدارة الرقمية بالتالي:

- استكمال الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصا في البلدان النامية، والدول العربية جزءا منها.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبوجمعة، إدارة الرقمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص16.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبوجمعة، نفس المرجع، ص47.

- إنشاء مراكز تدريب في حقول تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لتطوير الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام والخاص.
- تضامن الجهود بين القطاعين العام والخاص لتوجيه الاستثمارات الخاصة بتطوير البنية التحتية التقنية.
- العمل على خلق بيئة مهنية لاستثمار شركات تكنولوجيا المعلومات العالمية سواء من خلال الاستثمار المباشر أو التحالفات الإستراتيجية والمشروعات المشتركة.
- تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والتطبيقية في الجامعات والمعاهد والمؤسسات العلمية التي تتناول الأبعاد الاقتصادية والقانونية والتشريعية لتكنولوجيا المعلومات.
- تقديم الدعم الحكومي المباشر لمؤسسات الأعمال الصغيرة التي تعمل في مجال صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.
- بما أن الأنترنت هي تكنولوجيا تمكينية بمعنى أنها قادرة على إحداث تغيرات إيجابية في مسار حياة الكثير من الناس ممن يرغبون في إستخدامها لمواكبة كل ما هو جديد ومبتكر في عصر الأنترنت والإقتصاد الرقمي، فإن التوسع في تطبيقاتها في المجالات الحكومية هذا سيؤدي إلى تشجيع الجماهير على إستخدامها وهذا بدوره سيؤدي إلى حالة من قبول الجماهير للبيئة التكنولوجية الجديدة بكل تفاصيلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوميلة سعاد، فارس بويكور، تسيير إدارة الرقمنة وتنميتها، مجلة العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، عدد 13 مارس، 2007، ص 202.

### المبحث الثاني: مساهمة دخول الرقمة على الخدمة العمومية

تعتبر الرقمة إحدى أهم الرهانات التي تراهن عليها الإدارة من أجل تطوير الخدمة العمومية، حيث يتم التعرف على واقع الإدارة العمومية في البيئة العربية بها، باعتبارها فضاء خصب لدراسة وتتبع مراحل التحول، التي فرضتها التكنولوجيا الحديثة من تطورات في شتى المجالات ومظاهر التغيير التي ظهرت على الإدارة العمومية بعد دخول الرقمة كتقنية حديثة، إضافة إلى أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الاهداف التي أدخلت من أجلها، ومن هذا المنطلق سيشمل هذا المبحث كل من:

- ✓ دور الرقمة في تحسين الخدمة العمومية
- ✓ مؤشرات الرقمة في رفع كفاءة الموظفين
- ✓ معوقات تطبيق مشاريع الرقمة وتحدياتها

### المطلب الاول: دور الرقمة في تحسين الخدمة العمومية

إن المؤسسات العمومية كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى دوما نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال مواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التي تنشط بها والتطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيات المستخدمة، حيث توجهت نحو رقمنة إدارتها وتعاملاتها وتقديم الكثير من الخدمات إلكترونيا، الأمر الذي ساهم في تحسين الخدمة العمومية.

سننترق في هذا المطلب إلى كل من انعكاسات الرقمنة بالنسبة للموظفين والمواطن، مهام الرقمنة في تحقيق التنمية المحلية داخل المؤسسة العمومية.

### الفرع الاول: انعكاسات الرقمنة بالنسبة للموظفين والمواطن

لقد استطاع تطبيق هذا الإجراء الخروج بعدة ايجابيات أهمها:

#### أولا: انعكاسات الرقمنة بالنسبة للموظف

- تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية.
- ربح الوقت والجهد وخلو الشبايك بفضل سرعة انجاز العمليات وهذا ما لاحظته مقارنة بمكان سابقا.
- التقليل من الملل والروتين في أداء المهام.
- تطبيق هذا الإجراء كان له استقبالا واسعا للموظف داخل مؤسسة العمل، فقد مثل قاعدة مضمونة تحفظ الوثائق خاصة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: انعكاسات الرقمنة بالنسبة للمواطن

هذا الإجراء لقي قبولا واستحسانا كبيرا من قبل المواطن واعتبره نقلة نوعية لا مثيل لها، فقد كان استخراج الوثائق هاجسا للمواطن طالب الخدمة لما يشكله هذا الإجراء من متاعب: التأجيلات والوقوف الساعات طويلة، لكن مع إجراء تطبيق الرقمنة استحسن الأمر وأصبح سهلا .

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الرقمنة وأفاق تطبيقها العربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، السعودية، 2012، ص45.

- ربح الوقت للمواطن بفضل سرعة تقديم الخدمة.
- تجنب الاكتظاظ والفوضى، وتجنب السرقات والشجارات داخل الإدارة.
- قضاء أوقات طويلة لانتظار من أجل الحصول على الخدمة يجعل المواطن يخسر اليوم كامل من أيام عمله، فسرعة الرقمة للحصول على الخدمة قضت على سوء هذه المعاملة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مهام الرقمة في تحقيق التنمية المحلية

- لقد ترتب عن تطبيق الرقمة داخل المؤسسة العمومية خاصة في العدالة عدة نتائج، تبين مساهمة الرقمة في عملية تحقيق التنمية للأفراد.
- الرقمة تحقق التنمية البشرية داخل المؤسسة العمومية تم إحياء القرى والمداشر وذلك بانجاز ملاحق إدارة توفر الخدمة العمومية وذلك عن طريق توفير الرقمة من أجل تقديم خدمة في الوقت المطلوب .
  - الرقمة تحقق التنمية الثقافية للمجتمع المحلي ويتجلى ذلك من خلال القضاء على الأمية المعلوماتية بحكم ما تتطلبه الرقمة من إدخال الوسائل التكنولوجية والاستفادة من مجتمع المعلومات وخدمة الاتصالات والانترنت ثم إن تطبيقها يتطلب معرفة بأساسيات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة فالكثير من الإدارات تعتمد إلى تكوين الموظفين بإقامة دورات تكوينية من أجل تفعيل الرقمة وعصرنة الإدارة وفي هذا السياق تم ادراج دورة تكوينية لمجموعة من الموظفين من أجل التعرف على كيفية استخدام هذه الوسائل التقنية الحديثة في انتظار تعميمها على كافة المكاتب.
  - الرقمة تساهم في ترقية الإدارات داخل المجتمع ويتجلى ذلك من خلال تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن وتقليص الإجراءات الإدارية خاصة وان تطبيق نظام الاتصال ما بين الإدارات سهل بدرجة كبيرة في تقليص الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> سعد غالب، نفس المرجع، ص 52.

### المطلب الثاني: مؤشرات الرقمنة في رفع كفاءة الموظفين

يتوقف تحديد جاهزية الرقمنة في الجزائر على ضرورة الكشف عن جملة من المؤشرات والتي تتمثل في الآتي:

#### الفرع الاول مؤشر الوصول إلى الشبكة

بالنظر إلى درجة وصول الأفراد إلى الشبكة ، يمكن القول أن دخول الرقمنة إلى الجزائر مع سنة 1994 قد أعطى إمكانية جديدة لإعادة صياغة إستراتيجية حديثة ، وتنظيم الخدمات و المهام بسرعة ووقت وجيز، وبالتالي فبيئة التكنولوجيا الحديثة تسيطر عليها شبكة الانترنت كشبكة يمكن الوصول إليها من طرف فئة كبيرة من المجتمع ، فبالرغم من البدايات المحتشمة لتطور الشبكة مع أول دخول لها ، وفي السنوات الأولى من انطلاق خدماتها في الجزائر ، إلا أنه في الوقت الحالي أصبحت شبكة أساسية في تقديم خدمات الاتصال، حيث كانت استفادة الأفراد في البداية من خدمات الرقمنة داخل نطاق المراكز العلمية والبحثية لتنتقل أين كان تواجدها الأول في المركز العلمي والتقني SERIST بعدها إلى جهات أخرى.

وبعد عامين من دخول الانترنت إلى الجزائر، بلغ عدد الهيئات المشتركة بالانترنت حوالي 130 هيئة وفي سنة 1999 قدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة 800 هيئة ، منها 100 في القطاع الجامعي 50 في القطاع الطبي ، 500 في القطاع الاقتصادي ، 150 في القطاعات الأخرى.<sup>1</sup>

وفي سياق التحول نحو خدمات الرقمنة تحتاج الجزائر إلى الاستفادة مما تتيحه بعض المبادرات الإلكترونية من خبرات وهنا يمكن الاستعانة بالمنظمة العربية لمعايير الإنترنت، حيث ينبغي على المواقع أن تشارك في برنامج شهادات الجودة من المنظمة، من أجل التمكن من تطبيق أفضل الممارسات عالميا في مجال صناعة المواقع، والذي يعود بعدة منافع على كل موقع مشترك، أهمها

<sup>1</sup> سهام بلقمرى، رؤية مستقبلية جديدة ، الجزائر نموذجا ، مجلة علوم السياسية، العدد 32، جانفي 2007، متاح في [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl)، تاريخ الاطلاع، 2022/04/12، ص03.

تسريع عملية نمو الاقتصاد الرقمي وجعله يواكب التطور، مع توفير بيئة إلكترونية آمنة لكل من مستخدمي الموقع وعملائه، التأكد من محتوى الموقع ضد القرصنة الإلكترونية وسرقة البيانات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مؤشر التعليم وإنتشاره

#### أولاً: مؤشر التعليم عبر الشبكة

إن تحليل مؤشر التعليم عبر الشبكة يدعو إلى ضرورة الكشف عن واقع وأثر تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في مجال التعليم ، ومحدداته ومدى الاستفادة منه، وتبيين حلوله والعقبات التي تحد من نشره وتعميمه، إذ تعمل تكنولوجيا الإنترنت على توجيه مجال التعليم والبحث العلمي ، خدمة لمصالح الطلبة والأساتذة ، فعن طريق شركة INFORMATIQUE SWAN التي تم إنشاؤها سنة 1991 في إطار تعزيز دور أكثر لرقمنة في تقديم الدعم لميدان التعليم والجامعة ، تم التكفل بوضع أنظمة للاتصال بواسطة الأقمار الاصطناعية بسرعات عالية، مع تكلفة منخفضة واقامة نظام يضطلع بمهمة الربط بين الجامعات والمدارس، لرفع مستوى الاتصال وتقويته فيما بينها.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مؤشر انتشار الشبكة في المجتمع

يمكن الانطلاق من السياسة الحكومية لمعرفة مدى وجود مبادرة نشر تكنولوجيا المعلومات، والتي في مقدمتها تمكين المواطنين من الوصول إلى خدمات الرقمنة ، والتزود بتكنولوجيا المعلومات، إذ يمثل برنامج جهاز كومبيوتر لكل عائلة في الجزائر أحد المنطلقات الأساسية الرامية إلى توسيع إستخدام الشبكات ، ونشر التكنولوجيا بين أفراد المجتمع، إضافة إلى محاولة تعميم الربط بالإنترنت، التي أصبحت اليوم تتوفر في المنازل والمكاتب الخاصة.

#### الفرع الثالث: مؤشر سياسة الشبكة

بالنسبة للجزائر يمكن تحديد سياسة الشبكة انطلاقاً من المخطط الاستراتيجي الإلكتروني 2013، الرامي إلى تثمين، ودعم ترقية تحويل التكنولوجيا والمعرفة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

<sup>1</sup> سهام بلقمرى، مرجع سابق، ص03.

<sup>2</sup> عماري عمار وآخرون ، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والاسلامي ، مجلة الباحث، عدد 05،، جامعة ورقلة 2007، ص130 .

أما دعم نشر تكنولوجيا المعلومات وسياسة تحرير الاتصالات فيلاحظ هناك حرية كبيرة يتمتع بها مستعملي الرقمة في الجزائر، و دون مضايقات على نطاق واسع من السلطة ، حيث وبالرغم من غياب رقابة مركزية على تصفح شبكة الانترنت ، تقع المسؤولية القانونية على المحتوى الذي يتم نشره مباشرة على مزودي الخدمة.

كما ترصد بعض التقارير أنه في الفترة الأولى لاستخدام الرقمة في الجزائر شهدت بعض المدن تشديدا على عمل مقاهي الانترنت، من خلال طلب الشرطة من مديري المقاهي الاحتفاظ بالمعلومات الكاملة عن الزوار، وتسليم القوائم يوميا لقسم الشرطة.<sup>1</sup>

غير أن بعض الجهات المهتمة بقضايا الأسرة طالبت بضرورة سن تشريع قانوني ينظم العمل لتفادي التأثير السلبي لهذه الشبكة على الأطفال، من خلال إقامة رقابة أمنية عليها، مع تحديد السن القانوني اللازم لدخولها، و فرض عقوبات صارمة على أصحاب مقاهي الانترنت إذا لم تطبق هذا القانون.<sup>2</sup>

أما تقييم سياسة الرقمة في الجزائر، فيمكن القول على أنها أهم العراقيل التي يواجهها المواطن الحقيقية من خلال شبكة الأنترنت "الرقمة" هي سوء طريقة استخدامها، والتي تنتج عن الانقطاع المتكرر في الخدمات وتواصل ذلك أحيانا ليوم كامل، مما يؤثر سلبا على بعض الأعمال ويؤدي إلى اضطرابات في انجاز المهام.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق مشاريع الرقمة وتحدياتها

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى النمط الرقمي لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل وتحديات ستواجه تطبيق الخطة إنشاء مشروع الرقمة داخل مؤسسة عمومية.

<sup>1</sup> الحجب، والرقابة والمصادرة، متاح في [http:// www.openarab.net/reports/net2006/algeria\\_shtm](http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria_shtm) تاريخ الاطلاع 2022/04/13، ص01.

<sup>2</sup> ليلي كبير، نحو أثر الرقمة على مقاهي الانترنت، متاح في [http:// www.el-bilad.com/article.php ? codear](http://www.el-bilad.com/article.php?codear) تاريخ الاطلاع 2020/04/13، ص01.



### الفرع الاول: معوقات تطبيق الرقمة

شملت عدة معوقات سنقوم بطرحها كالتالي:

#### 1- المعوقات التنظيمية والتشريعية: وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:<sup>1</sup>

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمة في الإدارات الصغرى.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بالنشاط حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسة.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع .
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية.
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

#### 2- المعوقات التقنية: وشملت ما يلي:<sup>2</sup>

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البنيات داخل الإدارة.
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة.

<sup>1</sup> سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010/2011، ص98.

<sup>2</sup> سهيلة مهري، مرجع سابق، ص102.

- قدم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارة نظرا للتطور السريع لها.
- ضعف البنية التحتية للكثير من الجامعات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

### 3- المعوقات البشرية: وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل الإدارة.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الإدارة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله.
- ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية.
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

<sup>1</sup> سليمة سعدي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد48، عدد04، 2013، ص91.

### 4- معوقات مالية: وتتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
- قلة الموارد المتاحة للجامعة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق.
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

### 5- المعوقات التكنولوجية

تقادم التكنولوجيات والمخاطر التي تهدد صحة البيانات وتنوع صيغ الملفات والأغلفة وبرمجيات التشفير وملكية التكنولوجيات والبنى الأساسية التكنولوجية وكذا عدم اتساق المعايير والمستودعات الرقمية الموثوق بها، وصون المواد السمعية البصرية والبيانات الوصفية وما إلى ذلك والخدمات المتاحة من خلال وسائط متعددة.<sup>2</sup>

### 6- المعوقات القانونية والأخلاقية

دقة البيانات والوثائق والسجلات وأصالتها وإمكانية التحقق من أصالتها وإدارة حقوق الملكية الفكرية والحقوق الاقتصادية ومراقبة المواد المعهود بها إلى مقدمي خدمات "الحوسبة الحسابية"، وحماية البيانات الشخصية (منع تتبع البيانات الشخصية)، والحق في النسيان والحق في الانتفاع بالمعلومات وجمع الأدلة الإلكترونية والمحافظة على المعلومات الرقمية في إطار المنازعات القضائية والإيداع القانوني والمسؤولية المهنية والمؤسسية واليقين القانوني والاستثناءات التي تطبق على حقوق المؤلف لضمان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمة سعدي، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2011، ص 45.

<sup>3</sup> سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 52.

7- معوقات السياسة

عدم استقرار النظم السياسية وعدم إعطاء الحكومات درجة عالية من الأولوية للبنى الأساسية التكنولوجية، والنطاق المحدود للسياسات الوطنية الخاصة بالمعلومات أو عدم توفر هذا النوع من السياسات، وتدني مستوى الوعي بالتحديات السياسية في صفوف صانعي القرارات والتحديد الذاتي للشؤون الرقمية لحقوق المواطنين.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: تحديات الرقمة

على الرغم من أهمية عملية الرقمة والمميزات التي تمنحها ، عادة ما تصطدم بكثير من التحديات سواء كانت تحديات مالية خاصة بالميزانية والإعتمادات المخصصة، أو بالوسائل الفنية المتعلقة بتبني أفضل المقاييس وأشكال ملفات مصادر المعلومات الناتجة عن الرقمة ،أو القضايا المرتبطة بالبنية التقنية لمشروع الرقمة والإتفاقيات الخاصة بتخطي الإشكاليات المرتبطة بحقوق المؤلفين والناشرين.

وتعتبر هذه التحديات جوهرية ولها تأثيرها المباشر في إعداد سياسة رقمنة مصادر المعلومات وتبني معايير إختيار مصادر المعلومات التي يتم رقمنتها وأساليب حفظها و اختزانها، وبناءا عليه نستعرض في الفقرات التالية أبرز هذه التحديات:<sup>2</sup>

أولاً: إشكالية حقوق الملكية الفكرية

ترتبط هذه الإشكالية بالمسائل المتعلقة بحماية حقوق الناشرين والحقوق الفكرية للمؤلفين، وحتى يمكن أن تتفادى المكتبات الدخول في منازعات قضائية لجأت في البداية إلى قصر عمليات الرقمنة على مصادر المعلومات التي لا تخضع لحقوق المؤلفين والناشرين وهي عامة تمثل مجموعات المصادر المتعلقة بالتراث الثقافي والقومي.

<sup>1</sup> المؤتمر الدولي بشأن، ذاكرة العالم العصر الرقمي والصون، المؤتمر الدولي، 2014، ص02.

<sup>2</sup> مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، 2102 ، www.hrdoegypt.org تاريخ الاطلاع 2022/04/02، ساعة 14:12، ص02.

### ثانيا: إشكاليات مادية

تؤدي الإمكانيات المادية دورا بارزا في تبني إستراتيجية عامة للرقمنة، حيث تفرض بعض الشروط والمقيدات الواجب أخذها في الإعتبار خاصة فيما يرتبط بالإمكانيات المادية والتجهيزات التقنية والفنية والبرمجيات المراد الحصول عليها.

### ثالثا: إشكاليات تقنية وفنية

ترتبط التحديات التقنية في المقام الأول بالتجهيزات المادية والبرمجيات وجميع المكونات التي لا غنى عنها من أجل تنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية وحفظها و استرجاعها.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية في قضية التقادم السريع لتقنيات المعلومات حيث أنها تتطور بشكل سريع ودون توقف، الأمر الذي تكتنفه صعوبة الإطلاع على المعلومات المسجلة على وسائط تخزين متقدمة فعلى سبيل المثال لا تحتوي غالبية الحاسبات الآلية من الجيل الحديث على مشغل الأقراص المرنة نظرا لضعف الطاقة التخزينية للأقراص المرنة وتعرضها للتلف السريع، وبالرغم من ذلك فإن التقنيات الحديثة لن تتوافر لها القدرة على عرض مصادر المعلومات المخترنة داخل مثل هذه الوسائط<sup>1</sup>.

### رابعا: الإطار القانوني

لقد صدر القانون الذي يتبنى وبصفة رسمية التوقيع والتصديق الرقمنة حتى يمكن التأثير القانوني للإدارة الرقمية في الجزائر ومنها الجماعات الإقليمية، فأما عن التوقيع الرقمي فقد تبنته المادة 323 من القانون المدني المعدل والمتمم ، غير أن المادة 1 من هذا القانون حددت له شروطا ومتطلبات حتى يكون صحيحا وناجحا أما عن المصادقة فقد أسندها هذا القانون لثلاثة أنواع من السلطة حسب التدرج والتخصص: أولا للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني طبقا لأحكام المواد 16 و 18 من وأسند الإشراف عليها للوزير الأول ثم للسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني والتي وضعت تحت سلطة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي الأخير السلطة الإقتصادية تحت إشراف السلطة المكلفة بضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> عبد المجيد سلامة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والحريات، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 69.

### خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل أن الإدارة الرقمنة هي كل ما توفيره من الخدمات للمواطن في وقت وجيز وتساعده على الحصول الخدمة التي يريدتها وبأحسن الطرق وفي الضرف والمكان الذي يريد، أن تعتبر الرقمنة أساس بناء الخدمة العمومية للدولة في جميع القطاعات.

وتعد تطبيق الرقمنة داخل إدارة الخدمة العمومية من تطبيقات الناجحة ومطورة لمستوى الإدارة، حيث أصبح توفرها ضرورة لابد منها في جميع القطاعات، فبفضل مؤشرات الرقمنة تمكنت العديد من المؤسسات رفع كفاءة الموظفين في مختلف نشاطات الخدمة وبتالي توفير وتقديم أحسن وأرقى خدمة للمواطن، مما يوفر هذا تبادل المعلومات إلكترونيا بسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وأقصر وقت وفي أي مكان.

وعليه فالتوجه نحو الرقمنة وتطبيق هذه التكنولوجيا الحديثة أصبح لا زما على المؤسسات اليوم كون مجتمعنا يتجه حاليا نحو الرقمنة العالمية.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد

- وكالة مستغانم -

## تمهيد:

باعتباره جزء لا يتجزأ من الضمان الاجتماعي، عرف نظام التقاعد منذ نشأته تطور بتطور بلادنا على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، فإصلاح القوانين الذي اعتمده الجزائر سنة 1983 كان يهدف إلى وضع حد لمختلف القوانين واللوائح التي تتصف خصائصها ب:

-تعدد خطط المعاشات التقاعدية.

-تعدد صناديق الدفع واختلافها.

-اختلاف المزايا المقدمة من قطاع إلى آخر.

إن نظام التقاعد الجزائري شرع في تطبيقه في 01 جانفي 1984، هو بمثابة نظام تأمين وإعانة، يتسم بدعمه للتضامن بين العاملين والمتقاعدين بفضل مبدأ التوزيع الذي يعتمد عليه. في هذا السياق جاءت أحكام المادتين 1 و2 من القانون 83-12 للتعريف بالأهداف والمبادئ التي يقوم عليها هذا النظام :

-تأسيس نظام موحد للتقاعد.

-تأسيس قواعد موحدة بشأن تقييم الواجبات.

- تأسيس قواعد موحدة بشأن تقييم المنافع.

- تأسيس قواعد موحدة بشأن تقييم التمويل.



**المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)**

لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين و العمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية و كذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز التابعة للدولة. أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الأجراء أصحاب المهن الحرة الصناعية التجار الحرفيين المستقلين و الفلاحين كان سنة 1956 و لم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص. و من هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية و كذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد و موحد. وبتاريخ 02 يوليو 1983، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 و المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي.

**المطلب الأول: نبذة تاريخية للصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)**

نستطيع القول أن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول في ما بعد صندوق التأمين الاجتماعي للعمال الغير الأجراء) المنشأ سنة 1985 و التي كانت تدير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشاءها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

**1- تعريف الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم:**

بموجب المادة 49 من القانون 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 و المتضمن قانون التوجيه على EPE و الذي ينص على إنشاء مؤسسة عمومية بتسيير خاص و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 و المتضمن الطابع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و الأجهزة الإدارية و المالية لضمان الاجتماعي المقرر و المؤرخ في 16 أبريل 1997 و المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد . ثم إنشاء و تنظيم و تعيين و وجود ما يعرف حاليا بالصندوق الوطني للتقاعد و الذي تتمثل مهامه الأساسية في تسيير معاشات و إعانات التقاعد للعمال الأجراء و كذا معاشات و إعانات ذوي الحقوق.

- تتكفل الوكالة المحلية لولاية مستغانم التابعة للصندوق الوطني للتقاعد بـ :
- المشاركة في إعداد الحساب الفردي الخاص بالمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين .
  - السهر على تحصيل حصص الاشتراكات المنسوبة إلى فرعي "التقاعد" و "التقاعد المسبق" بالاتصال مع مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .
  - القيام بالعمليات المرتبطة بإعادة ضبط المسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين و دراسة طلبات الحصول على المعاش و تصفية المعاشات.
  - ضمان خدمة معاشات التقاعد طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
  - مسك المحاسبة و ضمان تنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.
  - ضمان التسيير الجاري للوسائل المادية والبشرية في الوكالة.
- وتصنف الوكالة المحلية لولاية مستغانم مع الوكالات ذات الصنف الأول بالاستناد إلى عدد المتقاعدين لأنها تسير 58.612 متقاعد إلى غاية 31-12-2015.
- 2- الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)**
- تنظم الوكالة الولائية في شكل هياكل فرعية وتوضع تحت سلطة مدير الوكالة المكلف بضمان إدارتها.

وتضم الوكالة الولائية ثلاثة هياكل فرعية:

- المديرية الفرعية للمعاشات وإعادة ضبط المسارات المهنية التي توزع مهامها بين ثلاثة (3) مسؤولين عن التسيير.
- المديرية العمليات المالية وتحصيل الاشتراكات التي توزع مهامها بين ثلاثة (3) مسؤولين عن التسيير.
- المديرية الإدارة العامة التي توزع مهامها بين مسؤولين اثنين (2) عن التسيير.

#### 2-1 تفصيل الهرم التنظيمي :

##### 2-1-1 المديرية الفرعية للمعاشات:

##### • مصلحة التقنية (الاستقبال):

▪ مهامها :

- استقبال الوثائق.
- إصدار و إرسال الوثائق.
- الإعلام والتوجيه.

▪ الوثائق المتداولة :

- ملفات المؤمنين والمحالين على التقاعد.
- طلبات المراجعة.
- الملفات الملغاة المعاد تفعيلها.
- شهادات التوقيف العمل.
- طلبات المتوفين الملغاة منحهم.
- رسائل التنسيق مع الدول المبرم معها اتفاقيات.
- شهادات المنح.
- طلبات الانخراط.
- الاستدعاءات.
- التقارير الطبية.
- منحة الوفاة.
- عدم تقاضي المنحة.

• مصلحة ذوي الحقوق:

تسيير المعاش المنقول و منحة التقاعد المنقول:

يمنح هذا المعاش لذوي حقوق المؤمن له المتوفى وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد و المعدل و المتمم بالأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996 و تطبق كل الإجراءات بالنسبة لمنحة التقاعد المنقول.

▪ مهامها:

الإلغاء : تقوم بإلغاء المعاشات المنقولة أو المنح المنقولة لذوي الحقوق الذين سقطت عنهم صفة ذوي الحقوق للأسباب التالية:

- الزواج أو إعادته
  - بلوغ سن 19 سنة للأولاد الأصحاء
  - حصول على عمل للبنات
  - الانقطاع عن الدراسة نهائيا
- التعليق : ويمس الذين يماطلون في بيان وضعيتهم القانونية كذوي الحقوق.

المراجعة : تتم المراجعة العادية لفترات العمل كما تتم المراجعة في حالات الإلغاء . تمت مراجعة

▪ الوثائق المتداولة:

- ملف المعاش المنقول
- بيان الإلغاء
- شهادة عدم تكرار الزواج
- شهادة التوثيق
- شهادة مدرسية
- شهادة عدم العمل

• مصلحة التصفية:

▪ مهامه :

- جمع سنوات العمل
- حساب الأجر المتوسط
- مراجعة الأجر و سنوات العمل
- حساب حصة الضمان الاجتماعي و الضريبة على الدخل الإجمالي.
- التنسيق مع الدول أو المنظمات تابعة لنفس القطاع

▪ الوثائق المتداولة :

- ملف التقاعد ( الحالة المدنية )
- شهادة العمل
- بطاقة التصفية
- بيان الحياة المهنية
- بيان الأجر
- بيان التوثيق
- بيان التصفية

• مصلحة الحياة المهنية :

▪ مهامها :

- جمع وجلب بيانات الاشتراكات السنوية.
- حجز بيانات الاشتراكات.
- التحقيق في فترات العمل .
- إصدار بيان الخدمة لفترات العمل.
- تصحيح وحصر المعلومات وفترات العمل الخاصة بالمؤمنين.
- الاتصال بالوكالات الأخرى وكذا صناديق التقاعد مع الدّول المبرّم معها الاتفاقيات للحصول أو التزويد ببيانات فترات العمل.

▪ الوثائق المتداولة :

- بيانات الاشتراكات السنوية.
- بيان التحقيق في فترات العمل .
- بيان الخدمة لفترات العمل.
- طلبات التحقيق .
- بطاقة فلاحية.

تعتبر إعادة تشكيل الحياة المهنية أحد أهم أولويات الوكالة , حيث أن جمع حياة المؤمنين المهنية يقلص فرص ضياع حقوقه ولهذا يقوم الأعوان العاملين في هذه المصلحة بجلب البيانات الاشتراكات السنوية من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وحجزها مباشرة .

• المراقبة و التحقيق :

إن نشاط المراقبة يقوم به محلف لدى المجلس القضاء .

▪ مهامها:

- التحقيق لدى مصالح الصندوق الوطني لغير الإجراء ( casnos ) .
- التحقيق لدى مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ( cnas ) .
- التحقيق لدى المستخدمين .
- التحقيق لدى الجيران .

• المنازعات :

إن مصلحة المنازعات بالوكالة تتكلف بالقضايا القانونية و الطعون فيما يخص حسابات المنح.

• فرع الإعلام الآلي :

إن الوكالة أدخلت الإعلام الآلي سنة 1995 و عمد المسؤولين على تطوير أداء الأجهزة و كذا البرامج لذلك أنشأ خلية الإعلام الآلي و طورت هذه الأخيرة برامج خاصة بالوكالة تعالج بعض الخطوات التي يمر بها طالبي التقاعد.

كما ان المديرية العامة للصندوق الوطني للتقاعد تحاول تجديد و تحديث نظامها المعلوماتي و تسهيل استخدامه و استعماله و الإستفادة منه قدر المستطاع.

ملاحظة : المنازعات و فرع الإعلام الآلي تابعين الى المديرية .

2-1-2 المديرية الفرعية للعمليات المالية:

إن هذه المديرية مكونة من مصلحتين هما: مصلحة الحوالات ومصلحة المحاسبة.

• مصلحة المحاسبة:

▪ مهامها:

- مسك حسابات الوكالة.

- تحضير حسابات الوكالة مع الفروع.

- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.

- تتولى التنسيق المالي.

• مصلحة الحوالات:

▪ مهامها: تعتبر حوصلة الأعمال التي أنجزت في المديرية الفرعية للمنح. حيث يتم تحويل

المعاشات إلى مصلحة البريد و المواصلات بعد أن يتم تحديد مبلغ التقاعد.

• مصلحة المنح العائلية :

▪ مهامها:

- دفع المنح العائلية

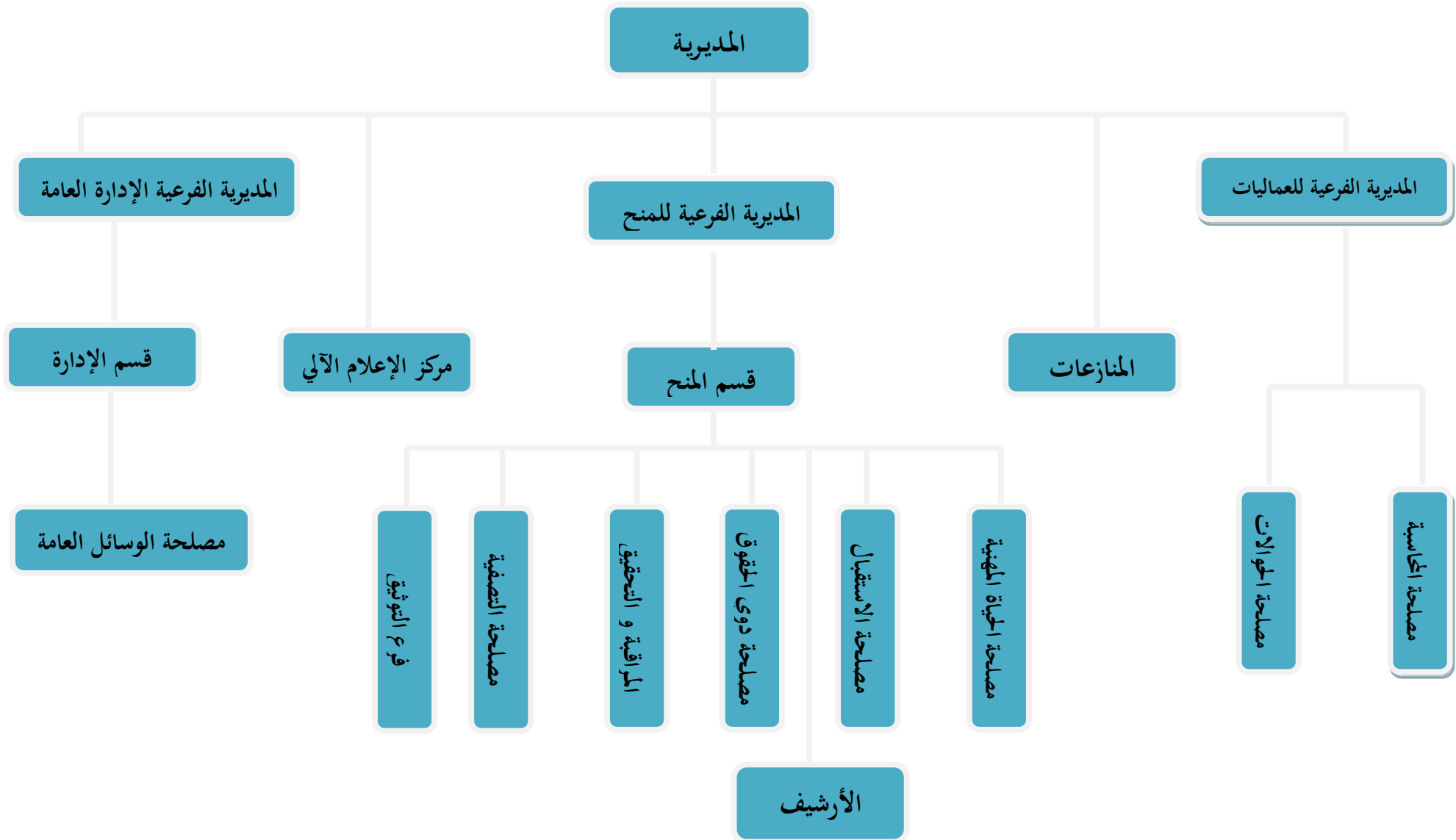
2-1-3 المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل العامة :

إن هذه المديرية بصفة عامة ليس لها علاقة مباشرة بعملية التقاعد لكن تدخل في البناء المتكامل

للوكالة إذ أنها المسؤولة على السير الجيد لها وذلك عن طريق توفير التجهيزات وكذا المعدات و تسيير

الموارد البشرية.

الشكل 3-1 الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)



**المطلب الثاني: المستفيدون من معاشات التقاعد**

الامتيازات المضمونة من قبل الصندوق الوطني للتقاعد تحتوي على معاشات و منح تقاعد مباشرة معاشات و منح منقولة ( الحقوق الآيلة ) معاش التقاعد المسبق التقاعد النسبي و التقاعد دون شرط السن

**1- المستفيدون من معاش التقاعد:**

**1-1 بالنسبة لسن التقاعد:**

-السن القانوني للتقاعد هو 60 سنة.

-بالنسبة للغير الأجراء السن القانوني محدد ب 65 سنة.

-غير أنه توجد إجراءات أخرى تسمح بالاستفادة من التقاعد قبل هذا السن و هي تخص:

✓ **المرأة العاملة** تستطيع عند طلبها الاستفادة من التقاعد عند سن 55 كما تستفيد أيضا من تخفيض في السن على أساس سنة واحدة عن كل ولد ريبته على الاقل مدة 09 سنوات و ذلك في حدود ثلاث أطفال.

✓ **المجاهد** يستطيع الاستفادة من معاش تقاعد عند بلوغه سن 55 سنة كما يمكنه أن يستفيد بناءا على طلبه من تقاعد دون شرط السن تكون نسبة التقاعد الممنوحة له ب 100%.

✓ **العمال المصابون بعجز تام و نهائي عن العمل** عندما لا يستوفون شرط السن للاستفادة من ماش العجز برسم التأمينات الاجتماعية بإمكانهم الحصول على معاش تقاعد و في هذه الحالة لا يمكن أن يقل عدد الأقساط السنوية التي تعتمد لحساب المعاش عن الخمسة عشر.

✓ **العمال الذين يعملون في مناصب تتميز بظروف** على قدر خاص من الضرر

منذ سنة 1997 أدخلت تسهيلات فيما يخص سن الإحالة على التقاعد حيث أصبح العامل

الأجير يستطيع بناءا على طلب منه الحصول على التقاعد:

- **بدون شرط السن:** إذا استوفى العامل 32 سنة عمل فعلي خاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي

- **النسبي:** تتوقف وجوبا على استقاء شرطين بلوغ 50 سنة و 20 سنة عمل فعلي ،هذان الشرطان ينخفضان كل واحد منهما ب 05 سنوات بالنسبة للمرأة العاملة التي تستطيع الاستفادة من معاش التقاعد

و هذا عند بلوغها سن 45 سنة مع وجوب استقاء 15 سنة عمل فعلية



### 1-2 بالنسبة لفترة العمل:

يجب على العامل استقاء على الأقل 15 سنة من العمل منها نصف هذه المدة أي 7.5 سبع سنوات ونصف هذه المدة قد ترتب عليها إجباريا عمل فعلي مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي ، الفترات التي يجب اعتمادها كفترات عمل و هي:

- كل فترة تقاضى خلالها المؤمن له تعويضات يومية للتأمينات عن المرض و الولادة و حوادث العمل و الأمراض المهنية

- كل فترة انقطاع عن العمل بسبب مرض عندما يكون المؤمن له قد استنفذ حقوقه في التعويض شريطة أن تعترف هيئة الضمان الاجتماعي بالعجز البدني عن مواصلة العمل أو استئنافه.

- كل فترة استقاد خلالها المؤمن له من معاش العجز أو ريع عن حادث عمل يناسب معدل عجزه نسبة 50% على الأقل.

- كل فترة عطلة قانونية مدفوعة الأجر .

- كل فترة أديت خلالها التعبئة العامة.

- كل فترة استقاد خلالها المؤمن له تعويضا بعنوان التأمين على البطالة.

- كل فترة استقاد خلالها المؤمن له من معاش التقاعد المسبق.

أما بالنسبة للتقاعد النسبي و بدون شرط السن تكون في حكم فترات العمل:

- الأيام التي تقاضى عنها العامل تعويضات يومية بعنوان التأمينات على المرض و الأمومة و حوادث العمل و البطالة.

- فترات العطل القانونية المدفوعة الأجر .

- فترات الاستقادة من معاش التقاعد المسبق.

- سنوات المساهمة الفعلية في الثورة التحريرية الوطنية كما هو منصوص عليه بموجب أحكام المادة 22 القانون 12/83.

### 1-3 بالنسبة لنسبة الاعتماد:

يحدد مبلغ المعاش بالنسبة لكل سنة مثبتة بنسبة 2.5 % من الأجر الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي سنوات المشاركة في الثورة التحريرية بالنسبة للمجاهدين بحسب بضعف مدتها و بنسبة 3.5% عن كل استحقاق سنوي قابل للتصفية.

#### 1-4 مبلغ المعاش:

المبلغ الخام لمعاش التقاعد هو حصيد الأجر الشهري المتوسط المتقاضى في السنوات الخمسة الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد و إما الأجر الشهري المتوسط المقدر على أساس السنوات الخمسة التي تقاضى فيها المعني بالأمر الأجر الأعلى خلال حياته المهنية.

#### 1-5 الأجر المرجعي:

هو الأجر الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي أو أساس اشتراكات و أداءات الضمان الاجتماعي الذي يتكون من مجموع عناصر المرتب أو الدخل المتناسب و نتائج العمل باستثناء الاداءات ذات الطابع العائلي التعويضات الممثلة للمصاريف و المنح و التعويضات ذات الطابع الخاص و التعويضات المرتبطة بالظروف الخاصة بالإقامة و العزلة.

يقصد بالمنح والتعويضات ذات الطابع الخاص لا سيما:

- المبالغ المعوضة لضرر كتعويضات التسريح.
  - العلاوات و التعويضات أو المكافآت ذات الطابع الخاص مثل تعويض نهاية الخدمة.
- لمعاش التقاعد حد أدنى و حد أقصى هما:

- الحد الأقصى ب 80 % و بالنسبة للعامل الذي له صفة مجاهد يرفع هذا الحد إلى نسبة 100% من الأجر المعتمد لحساب مبلغ المعاش.
- الحد الأدنى لا يمكن أن يكون أقل من 75 % من الأجر الوطني الأدنى المضمون بالنسبة للمجاهد الحد الأدنى لا يمكن أن يقل عن مرتين و نصف 2.5 من مبلغ الأجر الوطني الأدنى المضمون.

و في كل الحالات لا يجوز أن يتعدى المبلغ الأقصى الخام لمعاش التقاعد 15 مرة قيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون و هذا استنادا للمادة 17 من قانون 83-12 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم بالقانون 99.03 المؤرخ في 22 مارس 1999.

#### 1-6 العلاوة على الزوج المكفول:

إضافة إلى مبلغ المعاش للمتقاعد الحق في الاستفادة من علاوة الزوج المكفول يحدد مبلغها بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح من مجلس إدارة هيئة التقاعد و هذا عملا بالمادة 15 من قانون 12.83 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم.

### 1-7 الجوء إلى مساعدة الغير

المتقاعد الذي يستفيد من منحة العجز من الدرجة الثالثة و كذلك العامل الذي يتعذر عليه إطلاقا القيام بأي نشاط و الذي وجه للتقاعد مباشرة لأنه لا يستوفي على شروط الحق في معاش العجز لديهم الحق في منحة الشخص الآخر بعد إجراء تحقيق طبي من طرف الصندوق الوطني للتقاعد و الذي يبين لنا أنهم بحاجة إلى مساعدة من غيرهم من أجل القيام بمختلف النشاطات الضرورية للحياة اليومية.

### 1-8 منحة التقاعد:

إذا لم يستوف العامل مدة العمل الواجبة يستطيع أن يستفيد من منحة التقاعد إذا تم إثبات 20 ثلاثيا أي خمس سنوات من العمل الفعلي. تمنح منحة التقاعد ابتداء من سن 60 و هي تخضع لنفس قواعد معاش التقاعد إلا فيما يخص الحد الأدنى.

### 2- المستفيدون من المعاش المنقول (معاش الأيلولة):

معاش و منحة التقاعد المنقول يستفيد منهما ذوي الحقوق المؤمن المتوفي:

\* زوج المؤمن المتوفي مهما كان عمره شريطة أن يكون الزوج عقد زواجا شرعيا مع الهالك  
\* الأولاد المكفولون ،طبقا للمادة 67 من قانون 83.11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل و المتمم و هم:

- الأولاد المكفولون حسب مفهوم التنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي البالغون أقل من 18 سنة.
- الأولاد البالغون أقل من 25 سنة و الذين أبرم بشأنهم عقد تمهين يمنحهم اجر اقل من نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- الأولاد الأقل من 21 سنة الذين يواصلون دراستهم.
- البنات بدون دخل مهما كان سنهم.
- الأولاد مهما كان سنهم الذين يتعذر عليهم ممارسة أي نشاط مأجور بسبب عاهة أو مرض مزمن.
- الحواشي من الدرجة الثالثة المكفولون.

- الأصول الذين كانوا في كفالة المؤمن له المتوفي عندما لا يكون الدخل الشخصي لكل واحد منهما لا يتعدى الحد الأدنى لمعاش التقاعد.

طرق الاستفادة هناك حالتين:

- وفاة المؤمن له و هو متحصل على معاش :على ذوي الحقوق أن يقدموا طلبهم للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتقاعد و تكوين الملف الضروري للحصول على معاش.
- وفاة المؤمن له أثناء العمل قبل أن يحصل على معاش :ينبغي على ذوي الحقوق أن يتوجهوا للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتقاعد لمكان المستخدم لتكوين ملف المعاش المنقول.

#### 2-1 مبلغ و تقسيم معاشات ذوي الحقوق:

يقسم مبلغ المعاش المنقول بين ذوي الحقوق حسب النسب التي يحددها التشريع (المادة 34 من القانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد) حسب الحالات الآتية:

- ✓ الزوج فقط في غياب ذوي حقوق آخرين 75 % من مبلغ معاش المؤمن له المنوفي.
- ✓ الزوج + ذو حق آخر 50% للزوج 30 % لذوي الحق الأخر.
- ✓ الزوج + ذوي حقوق آخرين 50 % للزوج 40 % لذوي الحقوق الآخرين تقسم بينهم بالتساوي.
- ✓ لا يوجد زوج و يوجد ذوي حقوق آخرين، 90% تقسم بين ذوي الحقوق في حدود 45 % إذا كان ذو الحق طفل 30 % إذا ذو الحق أصل طفلين 45% لكل واحد.

#### المطلب الثالث: التقاعد المسبق و الأحكام المشتركة

الإصلاحات المتبعة في الجزائر فرضت على السلطات العامة تأسيس نظام حماية اجتماعية لصالح العمال الذين فقدوا منصب عملهم بصفة لا إرادية لسبب اقتصادي في إطار تقليص عدد العمال أو التوقف القانوني لعمل المستخدم.

#### 1- شروط الاستفادة من التقاعد المسبق:

و هي محددة بالمرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ ب 26 ماي 1994.

يجب على الأجير للاستفادة من الإحالة على التقاعد المسبق أن يستوفي الشروط الآتية:

- أن يبلغ 50 سنة إذا كان ذكرا و 45 سنة على الأقل إذا كانت أنثى و أن يجمع عددا من سنوات العمل يساوي 20 سنة على الأقل و أن يكون قد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي مدة 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة و منها السنوات الثلاث السابقة لنهاية علاقة العمل التي تثبت الحق في التقاعد المسبق.
  - كذلك يجب على المستخدم تحديد قائمة بالعمال المعنيين بموضوع تقليص العدد و هذا بعد مفاوضات بين الهيئة المستخدمة و ممثلي العمال هذه القائمة لا بد ان تكون مصادق عليها من طرف مفتشية العمل المؤهلة إقليميا.
  - يجب على المستخدم دفع مساهمة جزافية لتحويل الحقوق تحسب على أساس عدد سنوات التسبيق و في الحدود التالية:
    - \*13 شهرا من اجر المعني إذا كان عدد سنوات التسبيق يقل عن 5 سنوات.
    - \*16 شهرا يساوي أو يفوق 5 سنوات.
    - \*19 شهرا يساوي أو يفوق 8 سنوات.
- في حالة ما إذا كان العامل قد أحيل على التأمين على البطالة فيوجب على الصندوق الوطني للتأمين على البطالة الالتزام بدفع الاشتراكات و كذلك المساهمة الجزافية.
- 1-1 حساب معاش التقاعد المسبق:**
- لا تختلف طريقة حساب معاش التقاعد المسبق عن معاش التقاعد العادي بالاضافة إلى نسبة تخفيض في المنحة قدرها 1 % عن كل سنة تسبيق ( المادة 15 من المرسوم رقم 10/94 المتعلق بالتقاعد المسبق ).
- 1-2 منحة الزوج المكفول:**
- تحدد منحة الزوج المكفول ب 12.5 من الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- 1-3 تقويم معاشات التقاعد المسبق:**
- ترفع قيمة معاش التقاعد المسبق ابتداء من 01 ماي من كل سنة في نفس الشروط الممنوحة بالنسبة لمعاشات التقاعد
- 1-4 جمع معاش التقاعد المسبق مع نشاط آخر:**

إذا كان من شروط الاستفادة من التقاعد النسبي أن لا يمارس العامل أي نشاط مأجور فإن التشريع قدم تسهيلات بعد الاحالة على التقاعد تتوافق و تنسجم مع أهداف إعادة الإدماج المهني.  
أيضا هناك حالتين:

\*يستطيع المستفيد من التقاعد المسبق ممارسة نشاط ذو منفعة عامة في هذه الحالة يكون الجمع بين التقاعد و العمل مسموح به

\*كما يستطيع المستفيد من التقاعد النسبي ممارسة نشاط مأجور شرط أن يقوم بإعلام صندوق التقاعد في هذه الحالة توقف له منحة التقاعد

\*غير أنه يوقف حق المستفيد من التقاعد المسبق إذا مارس نشاط مأجور دون تصريح مسبق لدى هيئة التقاعد

## 2- الأحكام المشتركة في مجال الاداءات:

### 1-2 تاريخ الانتفاع:

يحدد تاريخ الانتفاع كالآتي:

•**المعاش المباشر** : يحدد تاريخ بداية التمتع بالمعاش من اليوم الأول من الشهر الذي يبلغ فيه المعني بالأمر سن التقاعد و ذلك عند إستقائه الشروط المنشأة للحق و في هذه الحالة لا يمنح المعاش بأي حال من الأحوال إلا عند الإنهاء الفعلي للعمل.

•**المعاش المنقول** : يحدد تاريخ بداية التمتع بالمعاش بالنسبة لذوي الحقوق في اليوم الموالي لتاريخ الوفاة

و في كل الحالات تتقدم مخلفات مزايا التقاعد بخمس سنوات إذا لم يطالب بها

### 2-2 طريقة الدفع:

تمنح معاشات و منح التقاعد شهريا وفي تاريخ محدد

### 2-3 تقويم المعاشات:

ترفع مبالغ معاشات التقاعد و منحه ابتداء من أول ماي من كل سنة بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح من مجلس إدارة هيئة التقاعد.

### 2-4 الضمان الاجتماعي :

طبقا للقانون 11/83 المؤرخ في 2 يوليو، يستفيد المتقاعدين من التامين عن المرض ومن التامين عن الوفاة و ذلك مقابل اقتطاع بنسبة اشتراكات شهرية قدرها 2% من منحة التقاعد.

#### 4- امتيازات و أداءات أخرى:

في إطار تحسين نوعية الاداءات الممنوحة و تقريب مصالحها بالمواطنين و تثمين العلاقات مع المؤمنين الاجتماعيين قام الصندوق الوطني للتقاعد بتفعيل عدة مساهمات في هذا الإطار و هذا من خلال:

\*إنشاء خلايا استقبال المواطن و الاتصال و الإصغاء الاجتماعي.

• استقبال المواطنين مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي و الإصغاء إليهم و توجيههم و مرافقتهم بغرض تسوية أوضاعهم.

• تلخيص المعلومات المجمعّة .

• تحليل موضوع العرائض قصد كشف الاختلالات المحتملة لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي.

\*فتح مراكز استقبال و توجيه للمتقاعدين و الإجراء على مستوى البلديات ذات الكثافة السكانية العالية و التي تبعد عن مقر الوكالة الولائية .

\*إعلام و توجيه المتقاعدين و المواطنين الراغبين في الحصول على التقاعد حول الحقوق المقررة في التشريع الحالي في مجال التقاعد

\*الاهتمام بالطعون و الشكاوى المقدمة من طرف المؤمنين الاجتماعيين المتقدمين في السن المرضى و العاجزين

بالإضافة للزيارات الميدانية إلى مقر مسكن هذه الشريحة من المتقاعدين تقوم مصالح الصندوق الوطني للتقاعد بتقديم إعانة و مساعدة أمام المصالح الإدارية العامة.

في هذا الإطار تم القيام بعدة إجراءات من خلال تقديم مقاعد متحركة - أجهزة سمعية - توفير حمامات معدنية

### المبحث الثاني: التوازن المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

أن معظم صناديق ومؤسسات التقاعد والتأمينات الاجتماعية في كثير من الدول تواجه عجوزات تؤثر في قدرتها على تحمل التزاماتها المالية بسبب التمويل الجزئي لها والتغير الديموغرافي للسكان، حيث أن كثيرا من الدول أجرت إصلاحات هيكلية على أنظمتها تمثلت في رفع سن التقاعد، زيادة الاشتراكات، وتعديل بعض المنافع، لافتة إلى أن التوازن المالي بين الاشتراكات والمنافع مهم لضمان الاستدامة.

#### المطلب الأول: دراسة إيرادات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

##### 1- إيرادات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

يتم تمويل الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة مستغانم أساساً من اشتراكات العمال و المستخدمين، ولذا فإن حجم الموارد مرتبط مباشرة مع حجم التشغيل في المؤسسات و الهيئات و الإدارات التي تدفع مستحققاتها للصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بصفته المكلف بتحصيل اشتراكات نسبة فرع التقاعد و المقدرة ب 17،25 % و نسبة فرع التقاعد المسبق المقدرة ب 0.5 % من مجموع معدل



اقتطاع الاشتراكات بالنسبة للعمال الأجراء المتمثل في 34,50 % من الأجر الخاضع للاقتطاعات المحدد قانونا ،كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 3-1 اقتطاعات التأمينات الاجتماعية

الفرع	النسبة
التقاعد	17.25 %
التقاعد المسبق	0.5 %
التأمينات الاجتماعية	14 %
حوادث العمل و الأمراض المهنية	1.25 %
تأمين البطالة	1.50 %
<b>المجموع</b>	<b>34.5 %</b>

المصدر: من إعداد الطالب

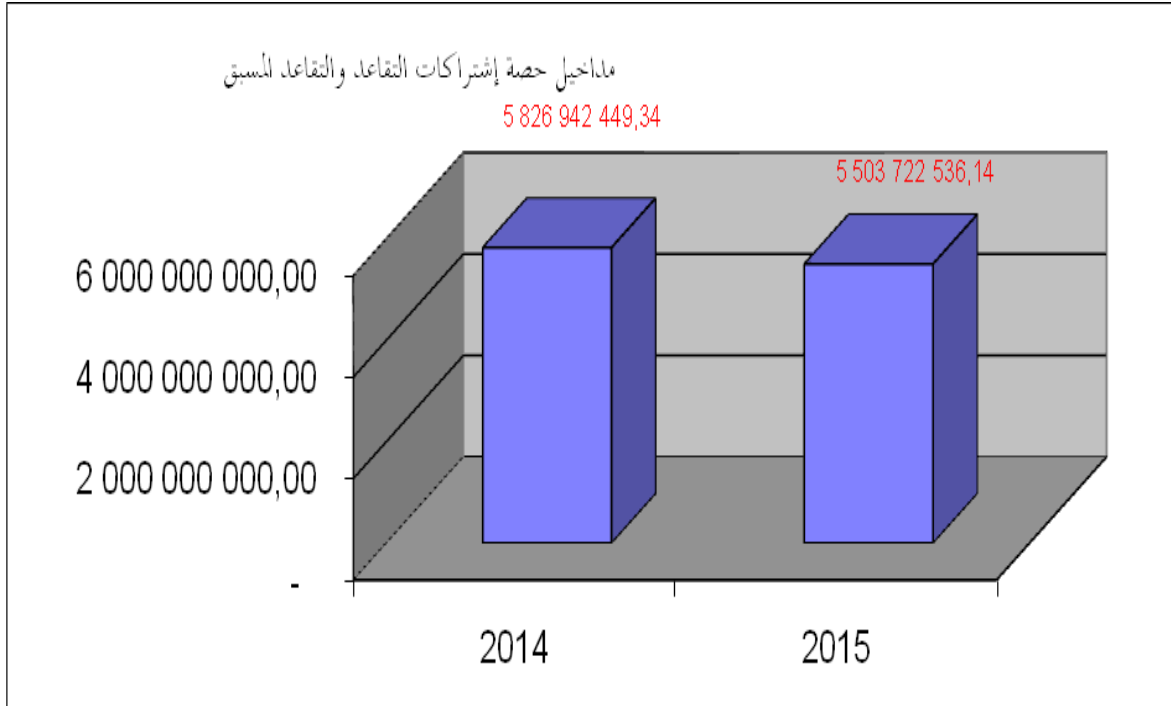
2- دراسة مقارنة تطور إيرادات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم ( 2014-2015 ) :  
يمثل هذا الجدول طبيعة الإيرادات لسنة 2014 و 2015 و المتمثلة في اشتراكات التقاعد و شراء الاشتراكات ( المجاهدين، المتقاعدين، العمال الأجراء ) و مداخيل الأموال المستثمرة و إيرادات أخرى متمثلة في زيادات التأخير .

جدول رقم 3-2 بيان تطور إيرادات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

النسبة المئوية %	المبلغ		طبيعة الإيرادات
	2015	2014	
-5,55%	5 503 722 536,14	5 826 942 449,34	اشتراكات التقاعد
XXX	-	-	شراء اشتراكات المجاهدين
XXX	-	-	المتقاعدين
XXX	-	-	العمال الأجراء
XXX	XXXXXX	XXXXXX	مداخيل الأموال المستثمرة
-74,81%	1 539 473,26	6 110 996,85	إيرادات أخرى زيادات التأخير
<b>-5,62%</b>	<b>5 505 262 009,40</b>	<b>5 833 053 446,19</b>	<b>المجموع</b>

يجب أن نؤكد على محدودية المعلومات المتعلقة بمجال الإيرادات و النفقات و هذا ما جعل دراسة هذه المعطيات محدودة نوعا ما. لأن المهام المتعلقة بالانتساب و عملية التحصيل مضمونة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالتنسيق مع المصالح المركزية للصندوق.

الشكل البياني رقم 3-2 بيان تطور مداخيل حصة اشتراكات التقاعد و التقاعد المسبق لسنة 2014 و 2015



المصدر: الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

نلاحظ من الشكل البياني انخفاض في مداخيل حصة اشتراكات التقاعد والتقاعد المسبق لسنة 2015 مقارنة لسنة 2014 بنسبة 5,55%. وهو ما يعكس واقع تمويل الوكالة التي تلجأ في جميع الأحوال إلى الصندوق المركزي لتغطية نفقاتها.

القدرة التمويلية لنفقات التقاعد من طرف حصة الاشتراكات تغيرت من 49 % سنة 2014 إلى 39.6 % سنة 2015. حيث حصة اشتراكات التقاعد والتقاعد المسبق المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء ما هي إلا عبارة عن تسبيقات لحصة الاشتراك.

المطلب الثاني: دراسة نفقات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

ينكفل الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة مستغانم بتسيير معاشات و منح تقاعد المباشر إضافة إلى معاشات و منح ذوي الحقوق.

1- دراسة بيان تطور نفقات التقاعد وكالة مستغانم لسنة 2014-2015 : (جدول رقم 3-3)

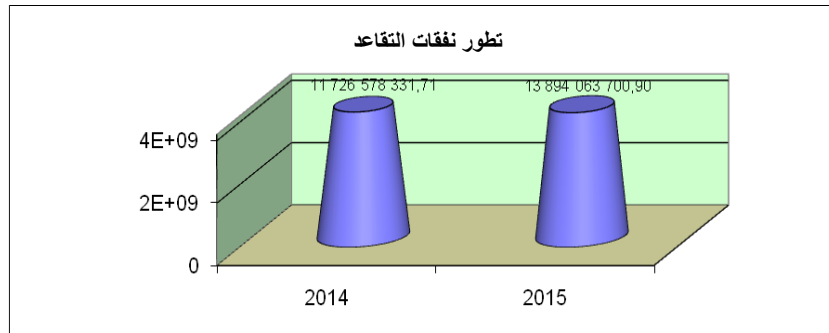
يمثل هذا الجدول تطور نفقات التقاعد مفصلة حسب نوع الاستحقاق و هي معاشات التقاعد المتمثلة في معاش التقاعد المباشر، معاش التقاعد المنقول (ذوي الحقوق) و منحة التقاعد المتمثلة في منحة التقاعد المباشر، منحة التقاعد المنقول (ذوي الحقوق).

حيث نلاحظ زيادة نفقات معاشات التقاعد ب 18.75 % مقارنة بسنة 2014 وذلك راجع إلى ارتفاع عدد المستفيدين من معاش التقاعد المباشر سنة 2015 ب 32.17 % مقارنة بسنة 2014. تتجلى معظمها في معاشات الصيغة الجديدة وهي التقاعد النسبي و التقاعد دون شرط السن 32 سنة حيث سجلت الوكالة 2097 طلب تقاعد لهذه الصيغة سنة 2015 .

وأيضا زيادات في نفقات منح التقاعد ب 10.11 % مقارنة بسنة 2014 حيث ارتفع عدد المستفيدين من 5571 سنة 2014 الى 6254 سنة 2015 أي بنسبة 12.26 %.

بصفة عامة ارتفعت نفقات التقاعد ب 18,48 % لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 كما هو مبين في الشكل البياني رقم(3-2) و ذلك راجع الى زيادة الأجور هذه السنوات الأخيرة ومخلفاتها وتتمين المعاشات السنوية .

الشكل البياني رقم 3-3 تطور نفقات التقاعد



المصدر: الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

جدول رقم 3-3 بيان تطور نفقات التقاعد للوكالة المحلية لولاية مستغانم

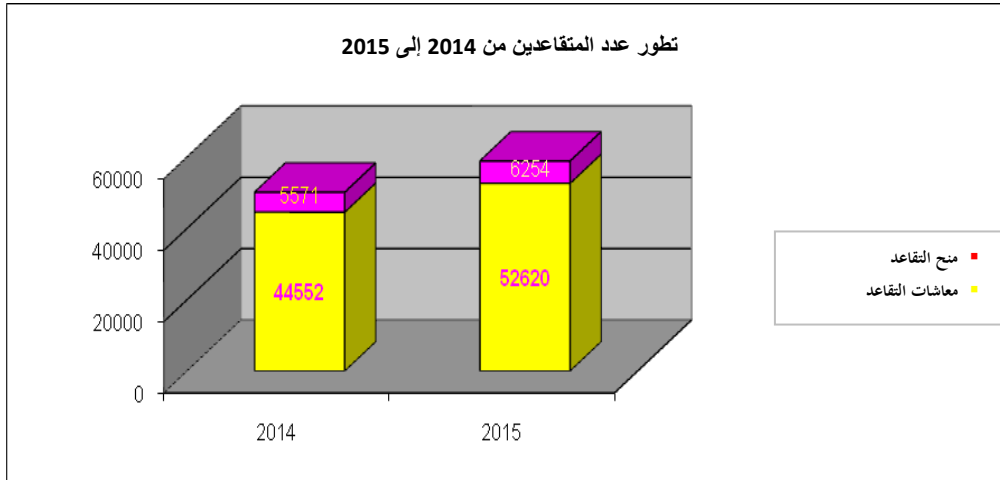
متوسط الكلفة السنوية	نسبة التغير %	المبلغ	نسبة التغير %	العدد الإجمالي للمستفيدين	نفقات التقاعد
----------------------	---------------------	--------	------------------	------------------------------	---------------

2015	2014		2015	2014		2015	2014	
256	255	18,75%	13 498 840	11 367 638	18,11%	52620	44552	معاشات التقاعد
534,42	154,40		946,62	686,76				
380	420	19,46%	11 196 049	9 372 152	32,17%	29424	22262	معاش التقاعد المباشر
507,39	993,29		385,48	600,11				
99 275,37	89 523,83	15,40%	2 302 791	1 995 486	4,06%	23196	22290	معاش التقاعد المنقول
			561,14	086,65				
136	125	16,07%	1 636 116	1 409 552	6,67%	11961	11213	الأرامل
787,56	707,01		028,89	708,57				
78 065,03	65 973,08	16,11%	204 608	176 214 098,28	-1,87%	2621	2671	الأولاد المكفولون (- 21)
			435,95					
53 678,07	48 682,64	13,03%	444 239	393 014 925,88	2,51%	8276	8073	الأولاد المكفولون (+21)
			713,35					
52 743,74	50 163,22	6,72%	17 827 382,95	16 704 353,92	1,50%	338	333	الاصول
63 195,20	64	10,11%	395 222	358 939 644,95	12,26%	6254	5571	منحة التقاعد
	430,02		754,28					
81 873,12	84 866,33	9,75%	319 387	291 006 654,39	13,76%	3901	3429	منحة التقاعد المباشر
			049,24					

32 229,37	31 714,75	<b>11,63%</b>	<b>75 835 705,04</b>	67 932 990,56	9,85%	2353	2142	منحة التقاعد المنقول
44 935,09	45 290,77	<b>13,05%</b>	<b>55 090 420,81</b>	48 732 872,10	13,94%	1226	1076	الأرامل
21 367,56	22 772,73	<b>8,02%</b>	<b>5 854 711,91</b>	5 419 909,83	15,13%	274	238	الأولاد المكفولون (- 21)
17 407,24	16 653,91	<b>7,32%</b>	<b>14 709 119,70</b>	13 706 165,16	2,67%	845	823	الأولاد المكفولون (+21)
22 681,58	14 808,69	<b>145,06%</b>	<b>181 452,62</b>	74 043,47	60,00%	8	5	الاصول
<b>235</b> <b>996,60</b>	<b>233</b> <b>956,03</b>	<b>18,48%</b>	<b>13 894 063</b> <b>700,90</b>	11 726 578 331,71	17,46%	<b>58874</b>	<b>50123</b>	<b>المجموع</b>

و ارتفع عدد المتقاعدين من 50123 سنة 2014 الى 58874 سنة 2015 وهي زيادة مهمة ناتجة عن إحالة العديد من العمال على التقاعد و خاصة قطاع الوظيف العمومي الذي أقر له زيادات في الأجور مع أثر مرجعي من 2008 و في مقدمتهم قطاع التربية كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل البياني رقم 3-4 تطور عدد المتقاعدين



المصدر: الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم

القدرة التمويلية لنفقات التقاعد من طرف حصة الاشتراكات تغيرت من 49 % سنة 2014 الى 39.6% سنة 2015. لذلك لابد من مضاعفة عدد المشتركين في صناديق الضمان الاجتماعي، بهدف ضمان تمويل خزينة الصندوق الوطني للتقاعد.

بذلت الجزائر مجهودات كبيرة من أجل عصنة الصندوق إلا أن اشتراكات العمال و المستخدمين لن تغطي مستقبلا نفقاته المتزايدة خاصة في ظل تزايد البطالة و تقادم ظاهرة العمل الغير الرسمي و غير المصرح به لصناديق الضمان الاجتماعي.

و أمام مشكل التمويل الذي يتخبط فيه الصندوق الوطني للتقاعد و الذي أصبح يهدد سلامته المالية يمكن القول أن مستقبل هذا الصندوق يستدعي إصلاحات عاجلة و جدية تحظى بمشاركة مختلف الأطراف المعنية المتمثلة في كل من السلطات العمومية، النقابات العمالية و أرباب العمل لمناقشة الوضعية المالية و إيجاد حلول منطقية للتخفيف من حدة الاختلال. و إعادة النظر في التقاعد النسبي كونه استنزف خزينة الصندوق التي أصبحت عاجزة عن دفع معاشات هذه الفئة التي تجاوز عددها مؤخرا



نصف مليون متقاعد على المستوى الوطني، أي خمس العدد الإجمالي المقدر بـ 2.6 مليون متقاعد. وجاء القرار بعد أن أثبتت الأرقام ارتفاعا كبيرا لعدد المتقاعدين نسبيا، حيث أصبح العمال يلجأون إلى هذه الصيغة بمجرد بلوغهم سن الخمسين شرط أن يكونوا قد استوفوا 20 سنة خدمة فعلية للاستفادة من معاش، وهو ما تؤكد أرقام الصندوق، حيث بلغ عدد المستفيدين من التقاعد النسبي إلى غاية ديسمبر 2014، حوالي 119 ألف متقاعد على المستوى الوطني في الفئة العمرية بين 50 و 60 سنة.

### المطلب الثالث: تدخل ميزانية الدولة

تتدخل ميزانية الدولة من خلال صرف الإعانات والمنح العائلية إضافة إلى النفقات الموجهة لخدمة التضامن الوطني بالنسبة للمتقاعدين اللذين يتقاضون منح تقاعد منخفضة.

#### 1- العلاوة التكميلية الشهرية لمعاشات التقاعد و العجز:

اعتبارا من 01-07-2006 خصصت هذه العلاوة لفائدة أصحاب معاشات التقاعد و معاشات العجز (الصنف الثاني و الثالث) التي يقل مبلغ معاشها الصافي عن 10.000 دج و هذا طبقا لأحكام المادة 29 من الأمر 04-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006.

#### 2- العلاوة التكميلية الشهرية لفائدة أصحاب منح التقاعد:

يستفيد من أحكامها أصحاب منح التقاعد التي يقل مبلغها عن 7000.00 دج و هذا طبقا لنص المادة 29 من الأمر 04-06 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006. تتراوح العلاوة الممنوحة بين نسبة 10 و 50 % من مبلغ المنحة وهذا وفقا للجدول المحدد بالمرسوم التنفيذي رقم 418-06 المؤرخ في 22/11/2006.

\*وضع حد أدنى لمنح التقاعد يقدر بـ 3500 دج و علاوة استثنائية بـ 5% لمعاشات و منح التقاعد المصفاة إلى غاية 31/12/2008 و التي لا يتجاوز مبلغا الشهري الصافي الممنوح 11.000 دج. \*تقويم معاش استثنائي الذي تم إقراره أثناء انعقاد مجلس الوزراء بتاريخ 18/12/11 الذي سمح لكافة المستفيدين من معاش تقاعد من زيادة في مبلغ المعاش بنسب تتراوح ما بين 15 إلى 30 و هذا حسب مستوى الدخل هذه الامتيازات هي أيضا على عاتق الدولة.

\*رفع حد الإعفاء الضريبي على اقتطاعات الضريبة على الدخل للمتقاعدين الذين لا يتجاوز مبلغ معاشهم الشهري 20.000 دج هذا الإجراء تم تطبيقه ابتداء من شهر جويلية 2008 و من جهة

أخرى تم تقدير نسب التخفيض على اقتطاعات الضريبة على الدخل للمتقاعدين الذين يتراوح دخلهم بين 20.000 و 40.000 دج و هذا إبتداءا من 2010/01/01 هذا التخفيض يقدر ب 80 بالنسبة للمعاشات التي تتراوح مبلغها ما بين 20.000 و 25.000 دج إلى 10 للمعاشات التي يتراوح مبلغها ما بين 35.000 و 40.000 د.

## خلاصة الفصل

لقد شهد نظام التقاعد تعديلات هامة سنة 1994 و1996 و1997 و1999 وذلك بإدخال آليات قانونية سمحت بتوسيع شروط الذهاب إلى التقاعد وتخفيفها من دون المساس بطريقة حساب التقاعد . وهكذا برزت 3 أشكال للذهاب إلى التقاعد وهي :الإحالة على التقاعد من طرف رب العمل، طلب التقاعد المسبق وأخيراً نظام التقاعد النسبي ومن دون شرط السن.

لكن تشير الإحصائيات إلى تراجع كبير في المداخل التساهمية (الاشتراكات ) لصندوق التقاعد من 90 بالمائة ، خاصة مع إقرار زيادات معتبرة في المعاشات وصلت بالنسبة لبعض الفئات إلى 40 بالمائة ابتداء من سنة 2005 ، ولكن في الواقع أن هذه الإجراءات بقدر ما كانت ايجابية لأنها ضمنت معاشات التقاعد بشكل عام وسهلت عملية الذهاب إلى التقاعد ووفرت الاطمئنان والصيغة الملائمة لأعداد كبيرة من العمال، كانت من جهة مهددة بالبطالة ولم تصل بعد إلى سن التقاعد .إلا أنها أدت في الوقت نفسه أدت إلى ارتفاع فجائي وكبير لعدد المتقاعدين، انعكس في شكل عجز مالي خطير كاد أن يفلس الصندوق لولا تدخل الدولة بتحويلات معتبرة من الخزينة العمومية.

خاتمة عامة

لقد أصبحت الرقمنة ضرورة إلزامية على جميع المؤسسات الخدمية من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وتعتبر هاته الأخيرة الإستراتيجية التي تساهم في عصرنة مصالح الإدارة وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية والرفع في الأداء الإداري لبناء مختلف الهياكل الإدارية وتطويرها والتحديث فيها وهذا ما يؤدي بالارتقاء بالإدارة في كامل المجالات وهذا ما توصلنا إليه من خلال الإجابة على الاشكالية والتي توصلنا إليها بأن الرقمنة لها دور فعال في تحسين الخدمة العمومية مقارنة بالسابق وتحقيق أهداف التي تشمل جميع النواحي ويتجلى ذلك من خلال توفير الوقت والجهد فقد سمح إستخدام الرقمنة بتوفير الكثير من الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية وكذا الاستجابة السريعة للمتطلبات المواطنين وهذا في إطار تقريب الإدارة من المواطن كما ساهمت الرقمنة في تحسين مهارات الموظفين خاصة التحكم في تكنولوجيا المعلومات واكتساب مهارات جديدة من التكوين بداية ثم الممارسة اليومية، كما سهلت الرقمنة من تسهيل عملية الرقابة الإدارية فكل التطبيقات تحتوي على أسماء الموظفين المسموح لهم باستخدام هذه التطبيقات وكل موظف لديه رقم سري خاص يمكنه من استخدام هذه التطبيقات وكل الأعمال الإدارية تؤثر بإسمه وهذا ما من شأنه تحلي الموظف بالمسؤولية اتجاه العمل والجدية وبالتالي إضافة نوع من الشفافية والحد من الفساد الإداري.

والجزائر على غرار الدول الأخرى من خلال تجربتها لعصرنة الرقمنة داخل قطاع العدالة، وما وفرته السلطات الجزائرية من متطلبات لهذا المشروع من إمكانيات مادية هائلة قد تفوق ميزانيات دول كبرى ومقدمة، وفعلا حققت الجزائر تقدما كبيرا في العديد من الانجازات في هذا المجال، مست جوانب عدة غيرت من شكل وأداء هذا القطاع الحساس لخدمة المواطن والتقليل من معاناته وكسب رضاه، إضافة إلى فتح الأفق المستقبلية المبرمجة في أجندة الحكومة الجزائرية، إلا أن يبقى تعميم هذه الإنجازات على كل المؤسسات العقارية والفروع التابعة لها على مستوى إقليم الدولة، مرتبط بعامل الوقت وتكوين الموظفين والكوادر المؤهلة لهذا الغرض وثقافة المجتمع الجزائري لتبني هذه التكنولوجيا "الرقمنة" وهنا يبرز دور الرقمنة في إعطاء صورة واضحة لمدى إسهامها في أداء وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، ولهذا يبقى نجاح وتطور أي مشروع في عصر التحولات والتغيرات مرهون بمدى تعامل السلطة بفعالية مع التحديات الداخلية والخارجية حتى نستطيع الحكم على مدى نجاح أي المشروع.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- تتمثل الرقمنة في مجمل المعارف والأسس النظرية والعلمية التي تسخر للإنسان الجهد والوقت والراحة.
- تعد دور الرقمنة عاملا مهما في تطوير جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الخدمية بصفة خاصة.
- الرقمنة هي عملية تحويل المواد من شكلها التقليدي (المطبوع) إلى شكل رقمي يتم قراءته واسترجاعه بشكل رقمي.
- إن عصنة وتحسين الخدمة العمومية يعني بناء قطاع يتميز بالكفاءة والفعالية، وقادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور بتقديم خدمة عمومية عالية المستوى.
- وبناء على كل ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة المتعلقة بالموضوع المدروس والتي يمكن أن تفيد مؤسسات منها:
- الاهتمام أكثر باستخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال اعتماد أجهزة ومعدات أكثر تطورا وأمانا في تقديم خدماتها.
- الاهتمام أكثر بعنصر الترويج لتعريف المواطن بالخدمات وتحسين الاتصال معه.
- نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين، ومحاولة تغيير نظرتهم السلبية الخاطئة حول خطر التعامل بالرقمنة.
- ومن جملة التوصيات التي يمكن أن نخرج بها من خلال هاته الدراسة هي أن الرقمية هي دائما في تطور مستمر ولهذا يجب على السلطات مواكبة هذا التطور وذلك عن طريق:
- فتح بوابة الكترونية خاص تسمح للمواطنين بالمشاركة الفعلية في صنع القرارات وتقديم مقترحاته.
- انشغالاته عبر هذه البوابة والتي تسمح أيضا بسد الفجوة الموجودة بين المسؤول المحلي والمواطن.

- استكمال الإجراءات الخاصة بالقاعدة الآلية الالكترونية والتي لم يتم تفعيلها لحد الآن والتي تسمح بتقديم خدمات عمومية عن بعد وذلك لما تحويه من تطبيقات حديثة كالتوقيع الالكتروني وذلك دون تكليف المواطن .

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

1- النصوص القانونية و التنظيمية

أ- النصوص القانونية

- القوانين:

- القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011،  
جريدة الرسمية، العدد37.

ب- النصوص التنظيمية

- المراسيم الرئاسية والتنفيذية:

- المرسوم الرئاسي رقم 12/415، المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 ، يتضمن التصديق على الميثاق  
الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة و الإدارة المعتمد بأديس أبابا، بتاريخ 31 يناير 2011 ، الجريدة  
الرسمية ، العدد68.

- المرسوم الرئاسي رقم 88-131 المتضمن ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، المؤرخ في 22 ذو  
القعدة عام 1403هـ، الموافق 6 يوليو 1988، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد27، الصادر في 22  
ذو القعدة عام 1408هـ.

- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 26 ربيع  
الاول عام 1437 الموافق 7 يناير 2016 الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد13، المؤرخة في 3 ربيع  
الاول عام 1437هـ الموافق 13 يناير 2016.

- المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2002، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري  
المصادق عليه في إستفتاء أول نوفمبر 2020، ج ر بتاريخ 30 ديسمبر 2020.

المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر 2013 يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، المؤرخة في 20-11-2013.

المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 05 رمضان عام 1435 الموافق 03 يوليو 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، العدد 41، الجريدة الرسمية الجزائرية، المؤرخة في 08 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو 2014.

#### - التعليمات:

- تعليمة وزير الداخلية رقم 2393، تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات.

- تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1599، المؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية و الاجراءات تحسين الخدمات الصادرة عن الادارات المحلية.

#### 2- الكتب

- أحمد الكبيسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية 300، العدد 29، 2008.

- أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد 4، المملكة المتحدة، 2009.

- بشير عباس العلق وسعد غالب التكريتي، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، المكتبة الوطنية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- حمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2012.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الرقمنة وأفاق تطبيقها العربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، السعودية، 2012.
- سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، دار الجامعية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2011.
- عبد القادر، الخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014.
- عبد اللطيف صوفي، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، 2013.
- عبير الرحباني، الاعلام الرقمي(الالكتروني)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
- محمد أحمد حسب الله، لسان العرب لابن منظور، دار المعارف لنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- محمد الأزهر الناصر، اخلاقيات الوظيفة العامة في مواجهة الفساد في منظمة الشفافية الدولية، المركز اللبناني للدراسات، بيروت، 2009.

- محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة (القضايا والاستراتيجيات)، جامعة الكويت لنشر والتوزيع، الكويت، 2000 .
- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- منير الحمزة، المكتبات الرقمية، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 .
- نعيم حافظ أبوجمعة، إدارة الرقمنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
- هاني عامد الضمور، الخدمة العمومية ومصالحها، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .

### 3- المقالات

- بوميلة سعاد، فارس بوبكور، تسيير إدارة الرقمنة وتنميتها، مجلة العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، عدد13 مارس، 2007.
- سليمة سعدي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد48، عدد04، 2013.
- سهام بلقمري، رؤية مستقبلية جديدة ، الجزائر نموذجا ، مجلة علوم السياسية، العدد 32، جانفي 2007، متاح في [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl)، تاريخ الاطلاع، 2022/04/12.
- عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01 ، 2015/2011.
- عبد المجيد سلامة، تطبيقات الادارة الالكترونية وأثرها على الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والحريات، العدد05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

- عماري عمار وآخرون ، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والاسلامي ، مجلة الباحث، عدد 05،، جامعة ورقلة 2007.

- قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الازمة ومحاولات الاصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد5 ، جامعة ورقلة، جوان2011.

- مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة بغداد للعلوم السياسية، وزارة المالية، العراق، 2014.

- مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة مراجعة المعلومات العلمية والتقنية Rist ، العدد 1 ، جامعة الإمام سعد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2011.

#### 4- ملتقيات

- سعيد مقدم ، تكنولوجيا الإعلام و الإتصال كدعامة ضرورية لتحسين الخدمة العمومية ، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول العربية تحديات ورهانات، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة حمى للخضر الوادي ليومي 09 و 10 مارس 2016.

- فاطمة الزهراء طلحي ، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية ( دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس)، الملتقى الدولي الأول المؤسسة الخدمية العمومية و إدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية و تجارب بشرية ، جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، ليومي 17-18 نوفمبر2015.

- كريم سباغ ، عصرنة الخدمة العمومية لمرفق العدالة ، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول العربية تحديات ورهانات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمى لخضر الوادي ليومي 09 و 10 مارس 2016.

- لزهرة قدوم ، عبد الرحمان قروي ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، الملتقى الوطني حول التسيير المحلي بين إشكالية التمويل و ترشيد قرارات التنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بجامعة 08 ماي 1945 قالمة يومي 08 و 09 نوفمبر 2016 .

#### 6- الرسائل العلمية والمذكرات

##### أ- الرسائل العلمية:

- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 01، 2016/2015.

- رفاع شريفة، نحو ادماج مفهوم الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الحقوق والسياسة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 03 ، 2010/2009.

- سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق، كلية بن عكنون، الجزائر 01، 2010/2011.

- عبد القادر برانس، دور الخدمة في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في السياسة، جامعة الجزائر، 2010/2009.

##### ب- المذكرات:

- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2011/2010.

- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

- عبد الله ولد سيف احمد فال، دور الادارة المحلية فى تسيير الخدمات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2009/2008.

#### 7- الجرائد

- الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 23 مارس 2014 .

- الجريدة الرسمية، العدد 08، المؤرخ في 13 فبراير 2008

- النشرة الرسمية للتربية الوطنية، العدد 546، المديرية الفرعية للتوثيق التربوي مكتب النشر، المنشور رقم 389 المؤرخ في 30 نوفمبر 2013.

#### 8- مواقع الأنترنت

- الحجب، والرقابة والمصادرة، متاح في، [http// www.openarab.net/reports/net2006/algeria\\_shtm](http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria_shtm)، تاريخ الاطلاع 2022/04/13.

- رشيد بن عياش، مفهوم المصلحة العامة، متوفر على الموقع الالكتروني التالي: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)، تاريخ الاطلاع 2022/03/05، على الساعة 11:54.

- فوزي خليل، المصلحة العامة بين الشرع والفقه والسياسة، على الموقع [www.onislam.net](http://www.onislam.net)، تاريخ الإطلاع 2022/03/05، ساعة 14:25.

- ليلي كبير، نحو أثر الرقمنة على مقاهي الانترنت، متاح في ? [http// www.el-bilad.com/article.php](http://www.el-bilad.com/article.php) codear تاريخ الاطلاع 2020/04/13.

- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، 2102، [www.hrdoegypt.org](http://www.hrdoegypt.org) تاريخ الاطلاع 2022/04/02، ساعة 14:12.

الفهرس



الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري حول الرقمنة والخدمة العمومية	
5	مقدمة الفصل الاول
6	المبحث الأول : مدخل عام حول الرقمنة
6	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة
7	الفرع الأول: نشأة الرقمنة
9	الفرع الثاني: تعريف الرقمنة وخصائصها
12	المطلب الثاني: اشكال الرقمنة وفوائدها
12	الفرع الأول: أشكال الرقمنة
14	الفرع الثاني : فوائد الرقمنة
15	المطلب الثالث: عناصر الرقمنة وعوامل نجاحها
15	الفرع الأول: عناصر الرقمنة
17	الفرع الثاني: عوامل نجاح الرقمنة
19	المبحث الثاني: مدخل العام الخدمة العمومية
20	المطلب الاول: نشأة ومفهوم الخدمة العمومية
21	الفرع الأول: نشأة الخدمة العمومية
23	الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها
26	المطلب الثاني: مبادئ وأساليب الخدمة العمومية

27	الفرع الأول: مبادئ تقديم الخدمة العمومية
27	الفرع الثاني: أساليب الخدمة العمومية
28	المطلب الثالث: الأساس القانوني لقدرة تحسين الخدمة العمومية
29	الفرع الأول: الأحكام التشريعية
29	الفرع الثاني: الأحكام التنظيمية
32	الفرع الثالث: التشريع الفرعي
34	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: فعالية الرقمة في تحسين الخدمة العمومية	
36	مقدمة الفصل الثاني
37	المبحث الاول: أساسيات تطبيق الرقمنة في مجال الخدمة العمومية
38	المطلب الاول: واقع تطبيق الرقمنة في ميدان الخدمة العمومية ودوافعها
38	الفرع الاول: واقع الادارة التقنية في البيئة العربية
39	الفرع الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية
40	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الرقمنة داخل إدارة الخدمة العمومية
41	الفرع الأول: متطلبات الرقمنة و أسس بنائه
45	الفرع الثاني: العوامل التي تتحكم في تبني الرقمنة داخل إدارة الخدمة العمومية
50	المبحث الثاني: مساهمة دخول الرقمنة على الخدمة العمومية
51	المطلب الاول: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية
51	الفرع الاول: إنعكاسات الرقمنة بالنسبة للموظفين والمواطن
52	الفرع الثاني: مهام الرقمنة في تحقيق التنمية المحلية
53	المطلب الثاني: مؤشرات الرقمنة في رفع كفاءة الموظفين
53	الفرع الاول مؤشر الوصول إلى الشبكة
54	الفرع الثاني: مؤشر التعليم وانتشاره
55	الفرع الثالث: مؤشر سياسة الشبكة
57	المطلب الثالث: معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة وتحدياتها

57	الفرع الأول: معوقات تطبيق الرقمنة
59	الفرع الثاني: تحديات الرقمنة
61	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)
63	المطلب الأول: نبذة تاريخية للصندوق الوطني للتقاعد (وكالة مستغانم)
76	المطلب الثاني: المستفيدون من معاشات التقاعد
80	المطلب الثالث: التقاعد المسبق و الأحكام المشتركة
84	المبحث الثاني: التوازن المالي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم
84	المطلب الأول: دراسة إيرادات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم
88	المطلب الثاني: دراسة نفقات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم
91	المطلب الثالث: تدخل ميزانية الدولة
93	خاتمة
96	قائمة المراجع
102	الفهرس