وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المرجع: .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

التحول الرقمي و أثره على تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة : العلوم السياسية

التخصص : إدارة محلية

من إعداد الطالب(ة): معطى الله عبلة

تحت إشراف الأستاذ(ة): د. معاوي وفاء

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): د. عريوات انتصار رئيسا

الأستاذ(ة): د. وفاء معاوي مشرفا مقررا

الأستاذ(ة): د. مياسة اودية مناقشا

السنة الجامعية: **2026/2025**

نوقشت في :2026/06/23

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية الحقوق و العلوم السياسية

مصلحة التربصات

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
في إنجاز البحث

أنا الممضي أدناه , الطالب (ة) :

اللقب : محمد طه الله ..... الإسم : عبلة .....

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: [illegible] والصادرة بتاريخ: .....

المسجل(ة) بكلية: الحقوق والعلوم السياسية ..... قسم: العلوم السياسية .....

والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

..... البحث الوقفي وأثره في تحسين جودة الخدمة العمومية .....

..... في الجزائر .....

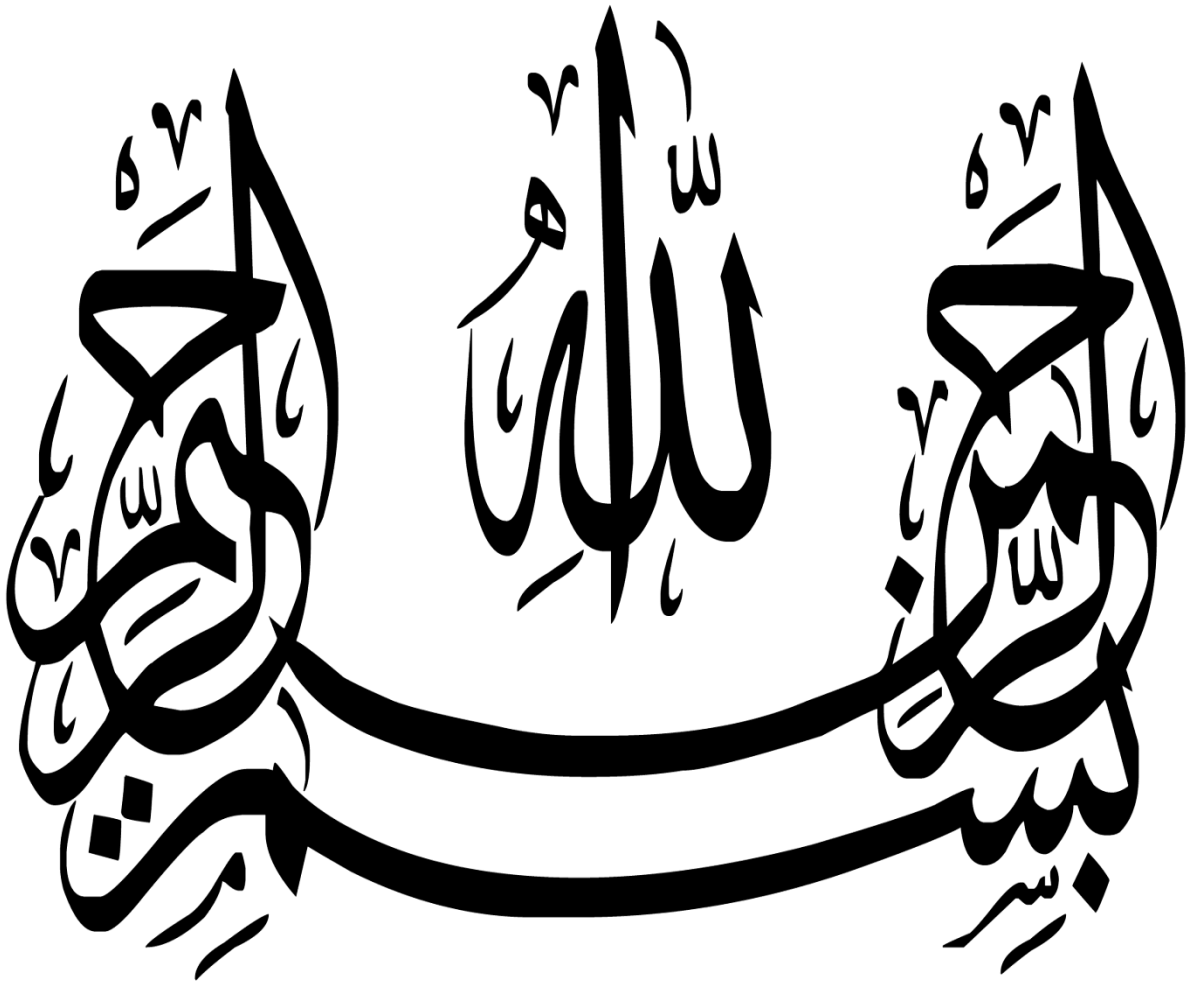
أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: ..... 28 JUIN 2026 .....

إمضاء المعني

ولاية مستغانم
المصادقة على شرعية الامضاء
السيد / ة معلى الله عبلة
رقم: 1358.4625
الصادرة في 19.10.06
مستغانم في 28 JUIN 2026

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية و مكافحتها.


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى أما بعد:

قال الله تعالى" قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19) " سورة النمل

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى مهداة إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة فاظهر بسماحته تواضع العلماء و برحابته سماحة العارفين

أهدي إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي، ونور دربي... أمي الغالية

إلى من علّمني الصبر والاجتهاد، وكان سندي في كل خطوة... أبي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني أفراحي ووقفوا بجانبي

إلى كل من أحبّني وساعدني ولو بكلمة طيبة من كان لهم اثر على حياتي و الى كل من احبهم

شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم و الصلاة و السلام على المصطفى الهادي الكريم و على اله و صحبه أجمعين و بعد مصداقا لقوله تعالى : " لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "

و قال رسول الكريم صلى الله عليه و سلم :" و من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز و جل " اشكر الله العلي القدير الذي أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على إتمام هذا العمل أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان العظيم و التقدير العميق إلى الأستاذة **د. معاوي وفاء** على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة التي أنارت لي الطريق.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين أشرفوا على تكويني خلال مسيرتي الدراسية، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

ولا أنسى أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وصبرهم، فبفضلهم وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

المقدمة

تمهيد:

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، وقد انعكس هذا التقدم بصورة واضحة على مختلف مناحي الحياة البشرية، ولا سيما على مستوى الإدارة المحلية. إذ أصبح توظيف التقنيات الرقمية عاملًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، ولم يعد دورها مقتصرًا على تسهيل الاتصال أو توفير المعلومات فحسب، بل غدت أداة فعّالة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء الخدمي وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.. فقد أفرز هذا التحول نماذج جديدة في تقديم الخدمات، تقوم على استغلال التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الشفافية، وترشيد الموارد، بما يستجيب لمتطلبات العصر الرقمي وتطلعات المستفيدين. وأصبحت الرقمنة بذلك خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحسين أداء المرافق العامة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي هذا السياق، عرفت المؤسسات العمومية في الجزائر، ولاسيما عقب جائحة كوفيد-19، توجهًا متزايدًا نحو تبني التكنولوجيات الرقمية كبديل فعّال للأساليب التقليدية في التسيير الإداري. وقد جاء هذا التوجه استجابة لجملة من التحديات، من بينها تعقيد الإجراءات، وطول آجال إنجاز المعاملات، وارتفاع التكاليف، فضلاً عن ضعف مستوى رضا المستفيدين. إذ ساهم اعتماد الحلول الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع وتيرة تقديم الخدمات، وتحسين كفاءتها وفعاليتها، إضافة إلى تعزيز إمكانية الوصول إلى الخدمة العمومية في أي وقت ومن أي مكان.

1. **الإشكالية :**

أتاح التحول الرقمي فرصًا جديدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات العمومية، من خلال الانتقال من نماذج عمل تقليدية تعتمد على المعالجة الورقية والاتصال المباشر، إلى نماذج رقمية تعتمد على الأنظمة المعلوماتية المتكاملة والمنصات الإلكترونية. وقد انعكس ذلك على جودة الخدمة العمومية من حيث الدقة، والموثوقية، والاستمرارية، وسهولة الاستخدام، وهو ما جعل جودة الخدمة أحد المؤشرات الأساسية لنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل القطاع العام.غير أن تحقيق جودة عالية للخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب توافر بيئة تنظيمية وبشرية وتقنية داعمة، تشمل تأهيل الموارد البشرية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وضمان أمن المعلومات، إلى جانب تبني ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير والابتكار. كما

يظل تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية مسألة جوهرية، خاصة في ظل التباين في مستوى تطبيق الرقمنة بين مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر. ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر ؟

وللإحاطة بالموضوع أكثر تمَّ تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية المقدمة ومدى رضا المواطنين عنها؟
- ما أبرز المعوقات والتحديات التي تحد من فعالية التحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية؟

2. الفرضيات:

يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع مستوى رضا المواطنين في الجزائر..

للإجابة عن الأسئلة الفرعية السَّابقة يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- يشهد قطاع الخدمة العمومية في الجزائر تطبيقًا متزايدًا للتحول الرقمي.
- يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين سرعة وفعالية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.
- توجد معوقات تنظيمية وتقنية وبشرية تحد من فعالية التحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في تقديم رؤية شاملة حول مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير وتحسين جودة الخدمة العمومية داخل الإدارات الجزائرية، وذلك من خلال إبراز دوره في تحديث أساليب العمل الإداري، تبسيط الإجراءات، تسريع تقديم الخدمات، وتعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على واقع التحول الرقمي في القطاع العمومي الجزائري، وتبيّن مدى مساهمته في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق رضا المواطن..

4. أهـــداف الدِّراســـة:

تسعى هاته الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم التحول الرقمي وبيان أهم أبعاده في القطاع العمومي.
- التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية الجزائرية.
- إبراز أثر التحول الرقمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية.
- تحليل دور التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية.
- قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق رضا المواطنين عن الخدمات العمومية.
- تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارات العمومية.

5. مبررات اختيار الموضوع:

يكتسي موضوعُ التحولِ الرقمي في القطاع العمومي أهميةً بالغةً من الناحية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، نظرًا لما يتيحه من فرص لتحديث أساليب التسيير، وتحسين جودة الخدمات العمومية ، إذ أن هناك:

الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي.
- الرغبة في فهم آليات تحسين جودة الخدمة العمومية.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في الإدارة العمومية.
- تنمية المعارف البحثية في مجال الإدارة الرقمية.

الأسباب الموضوعية :

- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في العصر الحديث.
- دوره في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية.
- مساهمته في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية.
- توجه الدولة الجزائرية نحو رقمنة الإدارة العمومية.

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرس فيه وكذلك الرغبة في التخصص أكثر في هذا المجال.

6. منهج الدراسة:

نظرًا لطابع الدراسة، وللإلمام بمختلف جوانبها، والإجابة عن الإشكالية المطروحة، وكذا الوصول إلى الأهداف المرجوّة، اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف الجوانب النظرية المتمثلة في مفاهيم التحول الرقمي والخدمة العمومية، وتحليل أبعاد التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل الإدارات الجزائرية، بما يسمح بفهم الظاهرة محل الدراسة وتشخيص واقعها. حيث تحصلنا على المعلومات اللازمة بالاعتماد على :

- الدراسات والأبحاث والدوريات العلمية والكتب والمراجع العربية
- أهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

7. تقسيمات الدراسة:

تمَّ تقسيم هذه الدِّراسة إلى ثلاث فصول ، حيث خُصِّص الفصل الأوّل للإطار النظري للدراسة، وتمّ فيه التطرّق إلى مفهوم التحول الرقمي، أهدافه وأبعاده، استراتيجياته، إضافة إلى مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها أهدافها و أنواعها. أمّا الفصل الثاني فقد خُصِّص لدراسة التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر ، من خلال إبراز سياسات التوجه نحو الرقمنة في الجزائر و انعكاساتها في تحسين جودة الخدمة العمومية .في حين الفصل الثالث يتناول تحديات التحول الرقمي في الجزائر و سبل تحسينه في قطاع الخدمة العمومية.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية

تمهيد:

في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل التطور التكنولوجي، أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة العمومية والارتقاء بأدائها. إذ لم يعد الاعتماد على الوسائل التقليدية قادرًا على تلبية متطلبات المواطن المتزايدة، مما فرض على الإدارات العمومية تبنّي الحلول الرقمية كخيار استراتيجي لتحسين طرق التسيير وتبسيط الإجراءات. ويُنظر إلى التحول الرقمي اليوم كوسيلة فعّالة لدعم جودة الخدمة العمومية من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية وسرعة الاستجابة، بما ينسجم مع مبادئ الحكامة الرشيدة ويعكس توجّه الدولة نحو إدارة عمومية أكثر فعالية وقربًا من المواطن..

و بناءا على ما سبق حاولنا تسليط الضوء في هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية التحول الرقمي
- ✓ **المبحث الثاني:** ماهية الخدمة العمومية.
- ✓ **المبحث الثالث :** جودة الخدمة العمومية

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

منذ نهاية القرن العشرون وبداية القرن الواحد والعشرون أصبح التحول الرقمي أحد أهم المواضيع المثيرة للجدل، حيث أصبح من الصعب العثور على نشاط بشري لم يلحقه تأثير هذا المجال اللامتناهي من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما نتج عن ذلك من بروز مظاهر وأدوات جديدة وتغير في خارطة الأولويات سواء من الجانب البحث العلمي، ومن خلال تطوير الآليات والوسائل التكنولوجية والتي تفتح الكثير من فرص وتغطي جزء هام من الاحتياجات البشرية ما جعلها مركز اهتمام وجذب واستخدام من كافة الإدارات العمومية.

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي و خصائصه

1. تعريف التحول الرقمي

على الرغم من أنّ الرقمنة تمثّل مرحلة أولى وأساسية في مسار التحوّل الرقمي، إلا أنّ هذا الأخير يتجاوزها ليشمل أبعادًا أوسع وأكثر شمولًا. فنظرا لهذا الارتباط تعددت التعاريف التي تناولت التحول الرقمي في عدة مجالات و يمكن تلخيصها كما يلي :.[1]

التعريف الاقتصادي: التعريف الاقتصادي للتحول الرقمي يشير إلى عملية انتقال نماذج الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمنة بشكل شامل، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية.

التعريف التقني : يشير التحول الرقمي من الناحية التقنية إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمنة الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة التقنية .

التعريف الإداري : يعرف التحول الرقمي إداريا على أنه عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسات بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمنة المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي .

[1]– بن أحمد فاطمة الزهراء ، بن أحمد نادية ،" ***التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات دراسة حالة*** "، المجلة الجزائرية للمالية العامة 15 ، العدد 01 (2025) : 503

ولفهم حقيقة التحول الرقمي فإنه يوجد في الواقع جزءان المفهوم التحول الرقمي الأول يتعلق بإعادة توجيه المنظمة للاستفادة بشكل استراتيجي من التقنيات الرقمنة مثل الأنظمة الأساسية السحابية وتطبيقات الأجهزة المحمولة والشبكات الاجتماعية والبنية التحتية المتصلة والمنتجات وما إلى ذلك. والثاني يتعلق بإستخدام التقنيات الرقمنة لتغيير طبيعة الأعمال نفسها. ويمكن التفكير في هذين الجزأين على أن أحدهما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية كوجهة والآخر يدور حول تغيير طريقة القيام بهذه الرحلة.[2]

و قد عرف أيضا على أنه "عبارة عن استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والزبائنها، مع استغلال أمثل المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد تحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".[3]

من خلال ما سبق يمكن القول أنبالتحوّل الرقمي هو عملية تغيير متكاملة تمسّ مختلف جوانب المؤسسة، ولا تقتصر على توظيف التكنولوجيا فحسب، بل تمتد لتشمل الثقافة التنظيمية وأساليب العمل. ويقوم هذا التحوّل على دمج التقنيات الرقمنة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات، بهدف إحداث نقلة نوعية وجذرية في طرق الأداء وتقديم الخدمات، بما يعزّز الابتكار ويرفع مستويات الكفاءة، ويؤدي إلى إعادة هيكلة العمليات والنماذج التشغيلية بصورة شاملة ومستدامة..

2. خصائص التحول الرقمي

[2] يوسف محمد مظهر عهود ، " ***ادارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إدارة التحول الرقمي في المنظمات استراتيجي***" (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2024)، ص 29

[3] مصطفى يوسف كافي، " ***الإدارة الإلكترونية***" ، (دار رسلان، سوريا، 2012)، ص 61 ، 62

يتّسم التحول الرقمي بجملةٍ من الخصائص البنيوية التي تجعله مختلفًا عن غيره من تحولات ، إذ يقوم أساسًا على :[4]

التفاعلية حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية الاتجاه وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين

- اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت المناسب للفرد سواءاً كان مستقبلاً أو مرسلاً
- اندماج الوسائط : في الإعلام الجديد يتم استخدام كل وسائل الاتصال، مثل النصوص والصوت والصورة الثابتة والصورة المتحركة والرسوم البيانية ثنائية وثلاثية الأبعاد ..... إلخ
- الانتباه والتركيز : نظراً لأن المتلقي في وسائل الإعلام الجديد يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام التقليدي الذي يكون عادة سلبياً وسطحياً.
- التخزين والحفظ : حيث يسهل على المتلقي تخرين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها، كجزء من قدرات وخصائص الوسيلة بذاتها.

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد التحول الرقمي

1. أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في ما يلي :[5]

[4] بشرى حسين الحمداني ، ***"التربية الاعلامية ومحو الأمية الرقمية"***، (دار وائل للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى 2015)، ص 138

- تحسين الكفاءة بسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية .
- تعزيز التنافسية تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة .
- تحسين تجربة العملاء يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية .
- تحقيق الشفافية يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات الجميع الأطراف المعنية .
- خفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى ...
- تحقيق التنمية المستدامة يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي، كما يسهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.

2. أبعاد التحول الرقمي

من أهم أبعاد التحول الرقمي التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء المؤسسات ما يلي:[6]

---

[5] غزلان مازي ، وسيهام حاج محمد ، "***واقع التحول الرقمي في الدول العربية: تجربة دولة الإمارات أنموذجا***" مداخلة في ملتقى علمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص 5.

[6] عبد الرحيم عرعار ، عبد الحميد قاسمي ، " ***التحول الرقمي ودوره في جودة الخدمة العمومية دراسة حالة – مديرية الخدمات الجامعية لولاية ايليزي***" ،(مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ،المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار 2024/2025)، ص 15

1. **البعد الهيكلي** : يتضمن تغيير الهيكل التنظيمي والعمليات والمهارات اللازمة لاستغلال التقنيات الجديدة من خلال:

- عملية تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتضمن خطوات تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجهات الفاعلة والمسؤوليات
- تنظيم العمل وتصميمه إعادة تنظيم المهن والمسؤوليات وإنشاء مين جديدة
- قيادة استراتيجية التحول الرقمي: قد تكون مركزية أو لامركزية تختلف باختلاف شكل وهيكل المؤسسة.
- التغيرات التشغيلية يقصد بها جميع التغيرات التي تؤثر على مرحلة ما بعد الرقمنة من إجراءات وأنشطة.
- بناء المهارات : من خلال التدريب على الوظائف الجديدة التي خلقتها الرقمنة.
- القيادة الاستراتيجية والتسيير من خلال إعداد خطة عمل للشركة في سياق التحول الرقمي .

2. **البعد المعلوماتي** : يتضمن إدارة البيانات أي الجمع الفرز والتحليل، وإدارة المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات.
3. **البعد البيئي** : يشمل العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإطار القانوني والسياسي الموارد التقنية والتكنولوجية والبشرية).
4. **البعد الأمني** : يشمل أمن تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والتطبيقات والشبكات والبيانات والامن البشري والامن البيني
5. **البعد الجودة** : يقصد به جودة المنتوجات والخدمات الناتجة عن اعتماد التحول الرقمي.
6. **البعد المالي** : يتضمن الاستثمار المالي في مشروع التحول الرقمي والعائد الناتج عن هذا الاستثمار.
7. **البعد الثقافي:** يقصد به كافة القيم والسلوكيات التي يتقاسمها المجتمع وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياة اليومية للأفراد.
8. **البعد الابتكاري** : يشمل الابتكار والابداع في التصميم والإنتاج والتشغيل التكنولوجي.
9. **البعد التشاركي:** يشمل تعاون وتفاعل أي من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستخدم باعتباره أحد اصحاب المصلحة الرئيسيين في العمليات الرقمية.

كما يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية، لا سيما في العمليات بناء على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية، فإن مجموعة من أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية و هي : [7]

- **البعد الأول: الإدارة العلائقية**

هو نظام إدارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف (سجلات) وأعمدة (حقول) يعتمد على نموذج البيانات العلائقية، الذي ابتكره إدغار إف كود في عام ١٩٧٠م ، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة.

- **البعد الثاني: الإدارة التحويلية** (Transformational Management)

وهي نهج في إدارة الأعمال يهدف إلى إحداث التغييرات الجوهرية في الشركة. فهي تهدف إلى استغلال فرص التحسين والتوسع في المستقبل وتحفيز الموظفين على الابتكار والتغيير لتحقيق النجاح المستدام. فهي تركز على تحقيق التغييرات الجوهرية داخل المنظمة، وتتضمن تعديلات استباقية على رؤية الشركة أو اتجاهها وأسلوب القيادة اللاحق لتلك التعديلات. وتشمل تحويلا لمسار، أو العمليات، أو الموظفين، أو التكنولوجيا، أو عناصر التشغيل الهامة الأخرى.

- **البعد الثالث: الإدارة التشغيلية (Operational management)**

تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات الداخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين، وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج، والتوريد والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون والموارد البشرية.

[7] دارين عبد الله أبو سالم، ***"أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي : تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك"***، مجلة البحوث المالية و التجارية، العدد 4،(2024) : 189.

المطلب الثالث: أسباب و استراتيجيات التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا تفرضه التحولات التكنولوجية المتسارعة وما صاحبها من تغيرات عميقة في أنماط العمل وتقديم الخدمات. وفي هذا السياق، يبرز فهم أسباب التحول الرقمي واستراتيجياته كمدخل أساسي لمواكبة هذه التحولات وتحقيق الفعالية والابتكار.

1. أسباب التحول الرقمي:

تتعدد دوافع الرقمي لدى الدول والمؤسسات و تتمثل فيما يلي :[8]

- ضرورة تحسين جودة الخدمات الحكومية: إن يسعى التحول الرقمي إلى تطوير وتحديث الخدمات الحكومية وتحسين جودتها بصورة أسرع وأكثر فاعلية ودقة.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة فالتحول الرقمي يعمل على تحسين الكفاءة للخدمات الحكومية وزيادة الانتاجية لها مما يؤدى إلى تقليل التكاليف.
- توفير المرونة العالية : يساعد التحول الرقمي في الحكومات على توفير المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة في الداخل والخارج.
- تحسين التفاعل وتوسيع قنوات الوصول : يساعد التحول الرقمي بشكل كبير على زيادة التفاعل بين الحكومات والمواطنين وتوفير خدمات بشكل أفضل وأكثر فعالية تصل لأكبر شريحة من الجمهور.
- تطوير الاقتصاد الرقمي : يحقق التحول الرقمي الدعم والتطوير للاقتصاد الرقمي وزيادة حجم الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار ..
- زيادة الأمن والحماية وتوفير الخصوصية يعمل التحول الرقمي على تحسين أمن المعلومات والحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المتناقلة بين الحكومات والمواطنين وأصحاب المصلحة
- اللوائح التنظيمية والتشريعات تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث ان اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمنة من أجل الامتثال للمعايير الجديدة

[8]– منى عبد الله على المهندي،" ***دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي***".(رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، جامعة قطر، 2023)، 30–31

وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمؤسسات الاعتماد التحول الرقمي.

2. استراتيجيات التحول الرقمي:

هناك ستة خطوات (06) أساسية الإستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :[9]

- **الخطوة الأولى : خلق رؤية (Creation of Digital Transformation Vision and (Objectives**

في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها و لكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالإبتكارات يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي و ما يريدون تحقيقه، و بالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم و موظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل.

- **الخطوة الثانية : تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات (Assess the Organizations Digital Transformation Capability)**

في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية و التحقيق في مدى جودة نظامها و تطبيق البرمجيات و الأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمنتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام و الإستثمارات و الجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

- **الخطوة الثالثة : تصميم تجربة المستخدم النهائي و الموظف Design the End User (and) Employee Experience**

[9] شيماء تباني ، إلهام صخري ، شيماء عقون ،" ***إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste ولاية قالمة***"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، 2022)، 26 – 27

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير و المشاركة فيه و عدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه و نتائجه .

- **الخطوة الرابعة : تقييم الوضح الحالي (Review and Select Solutions and Vendors)** و هنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات
- **الخطوة الخامسة : إنشاء خارطة طريق للتنفيذ (Creation of Implementation Roadmap)** في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل و الأداء الناجح لبدء عملهم.[10]

المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

تُعدّ الخدمة العمومية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها علاقة الدولة بالمواطن، لما لها من دور محوري في تلبية الحاجات العامة وتحقيق المصلحة المشتركة. ومن هذا المنطلق، يقتضي تناول الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية و خصائصها

لقد كانت الدولة في القرن الثامن عشر تقتصر على وظائف الأمن والجيش الدولة الحارسة) إلا أن هذا الدور قد توسع ليشمل عدة مجالات بما فيها التي كانت حكرا على الأفراد، حيث اتضح أن الدول تتدخل في حدود تسمح باستقرار سياسي، اقتصادي واجتماعي وترك المجال مفتوح للمبادرة والمنافسة فيما دون ذلك، فبتطور الدولة تطورت معها مختلف مؤسساتها السياسية والإدارية وكذا القوانين المنظمة لها. فالهيئات العامة لا تمارس أعمالها لأغراض ذاتية لحسابها، وإنما من أجل تحقيق هدف أساسي هو الصالح العام... فالخدمة العمومية أصبحت مهمة الإدارة الأساسية ولا يمكن للدولة الاستغناء عنها لأنها تستمد منها شرعية وجودها. [11]

1. تعريف الخدمة العمومية

[10] شيماء تباني ، إلهام صخري ، شيماء عقون ،" ***إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات***"، 28

[11] كمال فار، ***" الخدمة العمومية المقاربة النظرية والجذور التاريخية"***، مجلة المفكر 04 ، العدد 02 (2020) 186:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. و لقد اختلفت تعريفات الخدمة العمومية باختلاف آراء الكتاب والباحثون ويمكن اجمالها في المفاهيم التالي:

هي عمل أو جهد ببذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم، وهي أنشطة غير ملموسة قد يرتبط استخدامها باستخدام سلع مادية ملموسة. [12]

و قد عرفتها مدرسة الخدمات العمومية بأنها: الوظيفة التي يكون أداؤها مضمون مضبوط ومراقب من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة هو ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي لا تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين "[13]

تعريف الخدمة العمومية كنظام انطلاقا مما تقدمه هذه الخدمة، يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحتوي على ما يلي :[14]

- نظام عمليات التشغيل وإنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة الإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة
- نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، يتم التسليم النهائي للخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة .

كما يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى تلك العلاقة الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، بحيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية والعامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات .[15]

---

[12] عبد الجبار مناديل،" ***أسس التسويق الحديث عمان الدار العلمية الدولية***" (دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005) ، 269

[13] عبد الكريم عاشور ،" ***دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر***"، (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006)، 60

[14] عبد الرحمان إدريس ثابت ،" **مدخل حديث في الإدارة العامة** "(الدار الجامعية الإسكندرية، 2001) ، 458

[15] كمال فار ، " الخدمة العمومية المقاربة النظرية ، 187

كما تعرف الخدمة العمومية على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة تعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل القوة الحكومية.[16]

ومن خلال ما سبق، يمكننا تعريف الخدمة العمومية بأنها: نشاطٌ أو مجموعةُ أنشطةٍ تتولاها الدولة أو إحدى هيئاتها العمومية، أو تُسند إلى جهاتٍ أخرى تحت إشرافها، بهدف تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين وتحقيق المصلحة العامة، وفق مبادئ الاستمرارية والمساواة وقابلية التكيّف، وبما يضمن جودة الأداء وفعالية تقديم الخدمة في إطار احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

2. خصائص الخدمة العمومية

رغم تنوّع واختلاف الخدمات العمومية، إلا أنّها تشترك في مجموعة من الخصائص الأساسية التي تميّزها وتمنحها طابعًا موحّدًا و هي:[17]

- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية، وكونها كلها قطاعات مهمة.
- أغلب مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية إحتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل، مثل احتكار الكهرباء والغاز.
- أغلب الخدمات العمومية تقدم من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل إستثماراتها المحققة.
- ليست مختصة بنخبة معينة أو فئة من المواطنين.
- تحقيق الربح الإجتماعي
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك المنتجين في مؤسسة خاصة، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة ومن القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها المنتج من جهة أخرى

[16] كمال ، ***" الخدمة العمومية المقاربة النظرية"*** ، 187

[17] عبد القادر برانيس، "**التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية**"،(أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 2007)، 60

- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار كثافة رأسمالها، وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير وبالتجهيزات الضخمة مثل النقل والكهرباء.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية الخدمة العمومية

1. أهمية الخدمة العمومية

للخدمة العمومية أهمية كبيرة يمكن إدراجها في النقاط التالية:[18]

- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع : فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف .... إلخ، لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.
- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن: حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي: إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية العمل السكن الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعامة المجتمع.

[18] وفاء مرزوق ، مروة مختاري ، "***دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية ببلدية قالمة***" ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024) ، 69

- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والناتج القوميين ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن ..... إلخ..

2. أهداف الخدمة العمومية

تهدف الخدمة العمومية إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها :[19]

1. **الأهداف الإدارية والاقتصادية** تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار وضمان السيرورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي. وهنا تعني العمل على إتاحة الخدمات الإدارية بالنوعية المناسبة كما وكيفا، والسعي نحو التمويل بالسلع والمنتجات الأساسية التي تلبي الاحتياجات البشرية وتعمل على تحقيق الاستقرار في المجتمع.
2. **الأهداف السياسية** إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام والاستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية. هي تلك الخدمات التي تعمل على تقديمها الدولة لفائدة مواطنيها من أجل حمايتهم والتصدي لكل الأخطار التي تؤثر على حياتهم وعيشهم.
3. **الأهداف الاجتماعية والدينية** حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف إلى التنشئة الاجتماعية وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق التشريعات إصدار قوانين تهدف إلى خلق مؤسسات عامة تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام.

المطلب الثالث: مبادئ و أنواع الخدمة العمومية

[19] غنية نزلي، " ***دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية*** "، مجلة العلوم والاقتصادية والسياسية ، العدد 12 (2016) : 182 – 183

1. مبادئ الخدمة العمومية

تهدف المرافق العمومية سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو مهنية إلى تقديم خدمات عمومية للأفراد من أجل حاجات عمومية، ولذلك فإن أهم المبادئ التي تحكم سير هذه المرافق هي :[20]

- مبدأ الاستمرارية إن المرافق العمومية تؤدي خدمة جوهرية، وينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، ولذلك كان لابد من استمرار سير هذه المرافق بانتظام، حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس، ويمكننا أن تتصور مدى الارتباك الذي يحدث فيما لو توقف مرفق الماء أو الكهرباء أو المواصلات عن تقديم خدماته.
- مبدأ القابلية للتغيير: إن المصلحة العمومية تتطور بتطور الزمن مما يستوجب على المرافق العمومية أن تستجيب لتلك المتغيرات لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها، وينشأ عن ذلك اختيار طريقة إدارة المرافق استجابة للتطورات الاقتصادية والتقنية، لاسيما في عصر التكنولوجيا والحواسيب والمعلوماتية، ومن ثم فإن هذا المبدأ يقتضي أن يتماشى المرفق العام وهذه التطورات ويتكيف معها. كما يعني هذا المبدأ أنه لا يمكن تعطيل تقديم الخدمة لا من قبل المستهلكين ولا المنظمات مؤقتا من أجل التجديدات الفنية أو رفع مستواها أو كفاءتها.
- مبدأ المساواة يهدف مبدأ المساواة على كفالة الانتفاع بالخدمات العمومية لجميع الراغبين من المواطنين في الحصول عليها على قدم المساواة دون التفرقة بسبب الدين أو الجنس أو الرأي... الخ. أي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه التعريفة في المواقع المتشابهة، ويدفع الجميع بنفس الطريقة المساواة أمام أعباء المرافق العمومية)، وأن يحصلوا على نفس الضمانات بالنسبة لأي قرار أو شكوى أمام المحكمة أو القانون عند الدفاع عن مصالحهم في مواجهة المرافق العمومية، إن هذا المبدأ يحيد الخدمة العمومية ويضمن ضرورة توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

2. أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية، إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور، و من بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي :[21]

---

[20] أيمن نور الاسلام حصاد ، قوايدية بلال، ***"تقييم الخدمات العمومية دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل – قالمة"*** ، (مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر ،جامعة 8 ماي 1945،قالمة ،2019) ، 4 – 5

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته و تقدمه، مثل الخدمات التعليمية والصحية و هي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التزود بالماء الكهرباء، الغاز و النقل.
- و ما يلاحظ على هذه الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة والمؤسسات العمومية، و إنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف القطاع الخاص وتتم إدارتها على أسس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلا: المكتبات العامة، المتاحف والمنتزهات العامة.
- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق امكانيتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، و هو ما يستدعي تدخل السلطات العامة في أداء و توفير هذه الخدمات و من بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الاسكان مثلا.
- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمد إلى الأجيال المقبلة. مثل بناء المدارس المستشفيات ، الجامعات و غيرها.

المبحث الثالث : جودة الخدمة العمومية

ترقية جودة الخدمة العمومية كانت دائما في قلب كل عمليات الإصلاح الإداري التي عرفتها الجزائر منذ ثمانينات القرن الماضي المرافق العمومية مدعوة اليوم لبلورة أدائها وتحسين خدماتها أكثر من أي وقت مضى؛ المواطنين أصبحوا يتطلعون إلى خدمة عمومية ذات جودة تتلاءم مع التطور الذي عرفه المجتمع الجزائري على المستوى الاقتصادي، التكنولوجي والثقافي. في هذا السياق سنتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية و معاييرها.

[21] عدمان مريزق بن محمد،" ***التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة*** " (جسور للنشر و التوزيع 2015) : 16

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية و أبعادها

1. تعريف جودة الخدمة العمومية

لقد أعطيت عدة تعاريف الجودة الخدمة العمومية من أهمها :

- جودة الخدمة العمومية هي قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها العملاء، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديمها . [22]
- وحسب ميثاق جونيف بشأن جودة الخدمات العمومية التي اعتمد عليها المجلس العالمي للاتحادات في 2011 فإن توفير جودة الخدمة العمومية من شأنه توفير العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والمساواة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وهذا من خلال ما يلي : [23]
- التأكيد على حق المواطنين في الحصول على الخدمات العامة التي يجب أن تكون في متناول الجميع ومتاحة بغض النظر عن الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجغرافية.
- الاعتراف بأهمية اعتماد جودة الخدمة العمومية في البلدان النامية والناشئة والمتقدمة، لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتوزيع المنافع بشكل عادل.

2. أبعاد جودة الخدمة العمومية

تعتمد جودة الخدمات العمومية في الجزائر على الأبعاد الخمسة و هي :[24]

- **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثباتأي تشير إلى قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المؤسسة التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك المرتبطة

---

[22] نشيدة مطاطاش، "**جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية**"، مجلة جامعة سطيف الجزائر، العدد 3 : 439

[23] يثاق جنيف بشأن جودة الخدمات العمومية،" مؤسسة جودة الخدمات العمومية (أو الجهة الناشرة)، 16 يناير 2019، تاريخ الاطلاع: [22 ماي 2026]، http://qpsactionnow.org/sites/default/files/.

[24] راما حسين إسحق، "التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني" (الجامعة الافتراضية السورية)، ص. 36.

بالمميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على المؤسسات أن تكون على دراية بتوقعات العميل وذلك بالبحث عنها كما تعني الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد، أي درجة التزام المؤسسة بالموعد تجاه العميل، وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتاً والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة لدى العملاء.

- **الاستجابة** يتأثر العميل بطريقة تقديم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة فالاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب، وهي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل بسرعة.
- **سرعة الأداء:** وهي القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال السرعة والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة فمثلاً ما هو مدى استعداد ورغبات المؤسسات المالية في تقديم المساعدة للعملاء أو حل مشاكل محددة، هل الإدارة مثلاً قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء العميل الذي لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة.
- **الثقة والأمان** : تسعى المؤسسات المالية جاهدة للوفاء بالوعود وإيلاء الاهتمام للنتائج، وضمان السرية في المعاملات مع العميل والخلو من الخطورة والشك، حيث أن المؤسسات جميعها تسعى لكسب قناعة العميل عبر لطف القائمين على تقديم الخدمة، وكذلك المصداقية والأمانة المميزة التي يعتقد بها الزبون في المؤسسة، وتعد كسب الثقة عنصراً أساسياً ومهماً للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع العميل فيه ثقته الكاملة.
- **الاهتمام والتعاطف** : يعني التعاطف والاهتمام الشخصي في تقديم الخدمات للعملاء، ونقل الشعور بأن العميل خاص وفريد من نوعه، تشكل المشاعر المتبادلة بين مقدم الخدمة والعملاء ظواهر أساسية في كل علاقة بالآخرين، وترتبط هذه المشاعر التي يحملها مقدم الخدمة اتجاه العملاء ارتباطاً وثيقاً بخبراته الشخصية ويصعب في بعض الأحيان أن يعبر عنها تعبيراً صحيحاً، بالرغم من أن هذه المشاعر تلعب دوراً مؤثراً للغاية ومن بين تلك المشاعر الموجهة نحو العملاء مشاعر التعاطف والأمان، وتعني توافر صفات اللياقة والتأدب

في شخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة والمودة والصداقة مع العملاء، حتى يبنى علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم.

المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة العمومية

تهدف معايير الجودة لتقييم دوري لنظام الخدمة العمومية عبر نقاط مرجعية تتيح إبراز الفارق بين الأداء الفعلي والأهداف المسطرة أو متطلبات الجمهور. قد تختلف معايير الجودة باختلاف نوع الخدمة العمومية، فبينما تعتبر كفاءة الموارد البشرية معيار جودة أساسي في الخدمات الصحية، تعتبر السرعة معيارا أساسيا في خدمة إيصال الطرود البريدية. بالرغم من ذلك، يمكن استخلاص معايير مشتركة الجودة الخدمة العمومية تكون صالحة لمختلف القطاعات والمستويات الوطنية والمحلية). في ما يلي نناقش أكثر المعايير المطالب بها من طرف المواطن الجزائري، والتي تتوافق بدورها مع المعايير المحددة في تقارير "ممارسة أنشطة الأعمال" للبنك الدولي، والمتمثلة أساسا في :

1. السرعة في أداء الخدمة العمومية

في مجتمع حيث أن السرعة تعتبر السمة العامة لنشاطه وتطوره ينتظر المواطنون من الإدارة أن تكون بدورها سريعة وفعالة أكثر من أي مقدم خدمات آخر . نقصد بالسرعة هنا القدرة على إنجاز الخدمة في الوقت الذي يقبله المستفيد منها . غير أن السرعة في تقديم الخدمة العمومية تتعارض بشكل مباشر مع المنطق البيروقراطي المولد للبطء والجمود. تكريس نموذج تنظيمي يقوم فقط على القانون والحرص الشديد على المشروعية من شأنه أن يمنع الإدارة من أن تبدي قدرة على السرعة أو المرونة في التصرف التركيز على المشروعية يدفع إلى تراكم الإجراءات وتدابير الرقابة ما يؤدي حتما إلى إطالة مسار اتخاذ القرار وتأخير تقديم الخدمة. "إدارة أسرع لا يمكن أن تكون إلا إدارة من نوع جديد تنتقل إلى نموذج تنظيمي أكثر انفتاحا وأكثر مرونة". غير أنه إلى جانب الإصلاحات الهيكلية، يمكن أن تلعب تكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية دورا فعالا في تسريع انجاز المهام الإدارية وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها من خلال توفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.[25]

2. سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية

[25] محمد آيت عودية د. بلخير ، "***جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري*** "، (مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، 05 العدد 01، 2019) : 78

طالما تعتبر سهولة الاستفادة مصدرا لرضا الجمهور من مواطنين ومتعاملين اقتصاديين، فيمكن اعتبارها معيارا الجودة الخدمات العمومية المقدمة. هذا المعيار يقتضي أن لا يمر المرتفقين بتعقيدات كبيرة للاستفادة من الخدمات، كاستلزام الحصول على تصريحات مسبقة أو تقديم ملفات كثيرة .. بالإضافة لذلك، يجب أن تكون الخدمة العمومية متاحة للجميع على قدم المساواة، وهو ما يفرض توزيع جغرافي عادل وملائم لها من خلال تطوير خدمات عمومية جوارية ضمن خطط السلطات العمومية لتهيئة الإقليم، فضلا عن ذلك العمل على إتاحة الخدمة العمومية للجميع يقتضي أحيانا إيجاد نوع من "التمييز الايجابي" لصالح بعض الفئات الاجتماعية التي تعاني من احتياجات خاصة اجتماعيا (كالمعوزين أو المسنين)، أو بدنيا (كالمرضى أو المعاقين)، ما يمكنهم من التمتع بخدمة عمومية تتوافق مع خصوصيتهم.[26]

3. شفافية الخدمة العمومية

وتعني وضوح إجراءات تقديم الخدمة العمومية سواء من ناحية الافصاح عن المعلومات، تبسيطها أو نشرها لتكون في متناول جميع المواطنين. التطور المتسارع للمحيط الاجتماعي والاقتصادي، أصبح يقتضي. أكثر شفافية، من خلال مطالبة الإدارة العامة بأن تعيد النظر في بعض آلياتها لكي تتلاءم تصرفات أعوانها بصفة حقيقية مع تطلعات المواطنين . فمبدأ الشفافية الإدارية يهدف إلى إزالة الغموض الذي يحيط بالإدارة من خلال تمكين المتعامل معها من فهم المنطق الذي يحكم التسيير الإداري. ويمكن كذلك أعوان الإدارة من استيعاب كامل للمهام الموكلة إليهم ما سينعكس أداء أمثلا في الخدمات المقدمة. وهذا ما يعبر عنه Jacques Chevallier" بالقول: "الجودة في الواقع تقتضي على المستوى الداخلي إطلاع الموظفين بالمشروع من خلال عرض واضح للغايات النهائية، الطموحات وأهداف تطوير الخدمات كما أنها تقتضي على المستوى الخارجي أن توفر الإدارة كل الوسائل التي يمكن أن تساهم في توفير المعلومة وفي استقبال أمثل للمرتفقين. الشفافية لم تعد غاية، بل غدت وسيلة لترقية " إدارة ذات جودة".[27]

[26] محمد آيت عودية بلخير ، ***"جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري"*** ، 78

[27] محمد آيت عودية بلخير ، مرجع سبق ذكره

المطلب الثالث: آليات قياس جودة الخدمات العمومية

يعد قياس جودة الخدمة من المهام المعقدة بخلاف قياس جودة المنتجات المادية ويعود ذلك في الأساس إلى الطبيعة غير الملموسة للخدمات وعلى الرغم من تعدد المحاولات التي بذلها الباحثون في هذا المجال إلا أن الجهود لم تفض حتى الآن إلى تطوير نموذج قادر على تقديم قياس دقيق وشامل لمستوى جودة الخدمة، ومع ذلك فقد برزت عدة نماذج تم اعتمادها لقياس هذه الجودة، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يلي:

1. نموذج تحليل الفجوات

ينسب هذا المدخل إلى "باراسور امان" "Parasuraman" و "زينامل" "Zeithaml" و "بيري" "Berry " ويعتمد في جوهره على المقارنة بين ما يتوقعه العملاء من مستوى الخدمة، وبين ما يدركونه فعليا بعد تلقيهم لها وذلك من خلال تحديد الفجوة أو درجة التطابق بين التوقعات والتجربة الواقعية ويستند النموذج إلى خمسة أبعاد أساسية وهي:)Tangibles(الملموسية والضمان)Responsiveness(والاستجابة)Reliability(والاعتمادية (Assurance) والتعاطف (Empathy) ، تمثل الجوانب المختلفة لجودة الخدمة وتعد توقعات العملاء بمثابة مرجع معياري يبنى على أساسه الحكم على جودة الأداء، وهي تتشكل من التجارب السابقة، والانطباعات، والافتراضات المتعلقة بما يجب أن تتضمنه الخدمة أو ما ينتظر الحصول عليه منها أما إدراكهم للخدمة فيمثل ما تحقق لهم بالفعل عند تلقيها. وقد تعرض نموذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات تذكر منها:[28]

- صعوبة تعميم الأبعاد الخمس المستخدمة في النموذج على جميع الأصناف للخدمات
- حسب أصحاب النموذج فانه يتم توجيهه إلى العملاء من الخدمة خلال ثلاثة أشهر متتالية فأصحاب النموذج لم يميزوا بين العملاء الذين لديهم خبرة في التعامل مع الخدمة، وبين أولئك الذين ليس لديهم خبرة .

2. مقياس الرضا

[28] عريب أميرة ياسمين ،" ***دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات – دراسة حالة بلدية سطيف*** "، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، جامعة سطيف 1 ،2025) ، 24

تعد إحدى أكثر الوسائل شيوعا في رصد توجهات العملاء وتقييمها هي استخدام مقياس "ليكرت" "Likert" ذي السبع درجات والذي يستخدم لتحديد مدى أهمية عناصر جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء ويطلب من العملاء الإجابة عن سلسلة من الأسئلة عقب حصولهم على الخدمة وذلك من خلال أدوات مثل الاستبيانات، بطاقات ملاحظات أو مقابلات مباشرة وتسهم هذه الوسائل في تمكين المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والقصور في خدماتها مما يساعدها على تحقيق التوازن بين ما يتطلع إليه العملاء وبين الإمكانات والموارد المتاحة لديها، ورغم شيوع استخدام هذه المنهجية في تقييم جودة الخدمة إلا أنها لم تخل من ملاحظات وانتقادات، من أبرزها ما يلي:[29]

- أن أراء العينة المستجوبة قد لا تكون معبرة بشكل كاف عن تصورات باقي الأفراد غير المشمولين في الدراسة مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.
- أن المقياس المستخدم لا يزود المؤسسة دائماً ببيانات دقيقة أو كافية تسمح بإجراء مقارنات موضوعية بين مستوى خدماتها وتلك التي تقدمها مؤسسات أخرى ضمن القطاع نفسه
- لقصور في بناء أدوات الاستقصاء سواء من حيث صياغة الأسئلة أو ترتيبها المنطقي إلى جانب ضعف معدلات الاستجابة كلها عوامل تؤثر سلباً في موثوقية النتائج
- غياب القدرة على تحديد الوزن النسبي لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة تبعاً لاختلاف فئات العملاء المستهدفة وهو ما يعيق فهم الأولويات الحقيقية لديهم ويحد من قدرة المؤسسة على توجيه جهودها بشكل دقيق

3. مقياس عدد الشكاوى

من الوسائل المستخدمة في تقييم جودة الخدمة اعتماد عدد الشكاوى المقدمة خلال فترة زمنية محددة مع تصنيفها وفقا لطبيعة كل شكوى، وتكمن ميزة هذه الطريقة في بساطتها وقدرتها على تقديم مؤشر فعال يعكس مدى رضا العملاء وانطباعهم الفعلي عن مستوى الخدمة التي تلقوها ومع أن الاعتماد على الشكاوى الواردة من العملاء يعد من الأساليب المتبعة لقياس جودة الخدمة إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من جوانب قصور أثارت عدداً من الانتقادات **حيث** يرتبط عدد الشكاوى ذاته بمدى سهولة إجراءات تقديمها إذ أن تعقيد هذه الإجراءات أو غموضها قد يحول دون إقدام العملاء على

[29] عريب أميرة ياسمين ،" ***دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات – دراسة حالة بلدية سطيف*** "، 25

التعبير عن استيائهم ما لم يكونوا على دراية كافية بكيفية تقديم الشكوى وضمان متابعتها بجدية وفي الوقت المناسب.[30]

4. مقياس أداء الخدمة (الأداء الفعلي)

في سياق السعي المتواصل على الصعيد العالمي لتطوير أدوات دقيقة وموثوقة تقيس جودة الخدمة بطريقة عملية اقترح كل من "جرونروس" "Gronroos" و "تايلور" "Taylor" نموذجا يعنى بقياس جودة الخدمة انطلاقا من الأداء الفعلي الذي تقدمه المؤسسة يستند هذا النموذج إلى فرضية مفادها أن تقييم جودة الخدمة يمكن أن يتم من خلال الانطباع المباشر الذي يتكون لدى العملاء أثناء أو بعد حصولهم على الخدمة، حيث يختصر المفهوم في المعادلة التالية: **جودة الخدمة – الأداء الفعلي.**[31]

خلاصة الفصل الأول

في الأخير نستنتج أن التحول الرقمي يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحديث الإدارة العمومية، كونه عملية شاملة لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا، بل تمتد لتغيير أساليب العمل والهياكل التنظيمية

[30] عريب أميرة ياسمين ،" مرجع سبق ذكره

[31] عريب أميرة ياسمين ،" ***دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات – دراسة حالة بلدية سطيف*** "، 25

بما يحقق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. كما أبرز الفصل مفهوم جودة الخدمة العمومية باعتبارها مؤشرًا أساسيًا لأداء المرافق العمومية ومدى قدرتها على تلبية حاجات المواطنين وتوقعاتهم.

وبالتالي، فإن تبنّي التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية يُعدّ ضرورة حتمية لمواكبة التحولات المعاصرة وتحسين جودة الخدمات المقدَّمة، من خلال تعزيز الأداء الإداري، وترشيد الموارد، وتبسيط الإجراءات، بما يضمن تحقيق خدمة عمومية أكثر كفاءة وشفافية واستجابة لتطلعات المواطنين.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل الثورة الرقمية، أصبحت الإدارة العمومية الجزائرية أمام تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية. ويطرح التحول الرقمي إشكالية جوهرية تتعلق بمدى قدرة الإدارة العمومية على توظيف التقنيات الحديثة لتحسين جودة وفعالية الخدمات المقدمة للمواطن، في مقابل ما تواجهه من معيقات تنظيمية وبشرية وتقنية. ومن ثمّ، تبرز العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العمومية كأحد المحاور الأساسية لفهم سبل تطوير الأداء الإداري والارتقاء بالخدمة العمومية بما يستجيب لمتطلبات العصر وتطلعات المجتمع...

وتجسيدا لهذه المفاهيم، قمنا بدراسة وصفية تحليلية للعلاقة القائمة بين التحول الرقمي و الخدمة العمومية، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على النقاط التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** سياسات التوجه نحو الرقمنة في الجزائر
- ✓ **المبحث الثاني:** مظاهر التحول الرقمي في الخدمة العمومية و اهم قطاعاتها
- ✓ **المبحث الثالث:** انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية في الجزائر

المبحث الاول: سياسات التوجه نحو الرقمنة في الجزائر

يشكّل التوجّه نحو عصرنة قطاع الخدمة العمومية خيارًا استراتيجيًا يهدف إلى الارتقاء بجودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، عبر تبنّي مقاربات حديثة في الحكامة، والتحول الرقمي، وتبسيط المساطر، وتكريس ثقافة النجاعة والمساءلة. ويأتي هذا المسار استجابةً لتحولات متسارعة في بيئة العمل العمومي، وسعيًا إلى ترسيخ إدارة مواطِنة قادرة على الاستجابة الفعّالة لانتظارات المرتفقين ودعم التنمية المستدامة.

المطلب الأول: سياسة و دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية في الجزائر

1. سياسة تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية في الجزائر

في إطار سعي الجزائر لمواكبة التطورات العالمية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، اعتمدت منذ بداية الألفية الثالثة مجموعة من البرامج والمبادرات الهادفة إلى تحقيق التحول الرقمي وتحديث الإدارة العمومية. و تتمثل في: [32]

1.1.1. صدور المنشور الوزاري عن وزارة الداخلية سنة 2012 يتعلّق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية

حيث في إطار الإصلاحات التي شرعت فيها السلطات العمومية تطبيقاً للقرارات التي اتخذها رئيس الجمهورية، فإنّ إعادة تأهيل المرافق العمومية هي في صلب اهتمامات السلطات المعنية بالإصلاح، إذ عمدت هذه الأخيرة إلى تزويد الإدارات بالمنشآت القاعدية والتجهيزات الضرورية وتعزيز الموارد البشرية وتأطيرها وعصرنة المرافق العمومية بإدماج المعلوماتية والتكنولوجيات الحديثة في إدارتها من أجل تسهيل أداء مهامها، الأمر الذي من شأنه تطوير المرافق العامة وتحسين الخدمات التي تقدّمها وارتكز المنشور على النقاط التالية: تسيير شبابيك الحالة المدنية ومصالح التنظيم.[33]

---

[32]– جمال زمورة، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة" (أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024)، ص. 200–203.

[33]– بن يوسف، شرفي. "المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة دفاتر البحوث العلمية 4، عدد 2 (ديسمبر 2016):91

2.1.1. مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

أطلقته الدولة سنة 2009 الذي استهدف عصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن عبر إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال. شمل المشروع عدة محاور، من بينها تطوير البنية التحتية للاتصالات، دعم الاقتصاد الرقمي، تحسين التكوين في المجال التكنولوجي، وتكييف الإطار التشريعي. ورغم طموح هذا البرنامج، إلا أن نتائجه بقيت دون المستوى المطلوب، ما أدى إلى تمديده إلى غاية 2018 دون تحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل.

2.1.1.إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الرقمنة سنة 2020

وهي هيئة عمومية مكلفة بإعداد الاستراتيجية الوطنية للرقمنة ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى تنسيق جهود مختلف القطاعات، واقتراح السياسات والتشريعات، وتقييم المشاريع الرقمنة وتعزيز تطوير الكفاءات الوطنية في هذا المجال.

3.1.1.استحدثت الدولة وزارة الرقمنة والإحصائيات

في جوان 2020، تم استحداث وزارة الرقمنة والإحصائيات تدعيماً لجهود الرقمنة لتكون الوسيط الذي يجمع بين كل القطاعات والوزارات والإدارات، وتكون بمثابة الأرضية المناسبة لاحتواء التحوّل الرقمي وإنجاحه وفق منظومة شاملة ومتكاملة، من خلال توفير منصّة مشتركة بإنجاز مركز بيانات حكومي لتبادل الوثائق والبيانات، واستحداث شبكة الإنترنت الحكومية لتأمين وتسهيل تبادل المعلومات والبيانات المتبادلة، وللاطلاع على تنظيم هذه الوزارة ومهامها والمديريات الفرعية لها يرجى مراجعة المرسوم التنفيذي رقم 20-364 مؤرخ في 05 ديسمبر 2020،[34] وللإشارة فإن هذه الوزارة تم تعويضها بالمحافظة السامية للرقمنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 06 سبتمبر 2023،[35] والتي أُوكلت إليها نفس مهام الوزارة السابقة، غير أنها أصبحت تابعة لرئيس الجمهورية. و تضطلع بدور محوري في قيادة التحول الرقمي، من خلال وضع خارطة طريق ترتكز على أربعة محاور أساسية:

[34]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-364 مؤرخ في 05 ديسمبر 2020 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الرقمنة والإحصائيات، الجريدة الرسمية، العدد 74، 08 ديسمبر 2020.

[35]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 06 سبتمبر 2023 يتضمن إنشاء محافظة سامية وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 69، 10 سبتمبر 2023.

- تهيئة البيئة القانونية والتنظيمية الملائمة للتحول الرقمي،
- تطوير الحكومة الإلكترونية وتحسين الخدمات العمومية،
- دعم النظام البيئي للاقتصاد الرقمي،

وتهدف هذه الجهود إلى تحسين جودة الخدمات، تقليص الفجوة الرقمية، وتشجيع الابتكار .

تنفيذاً للإستراتيجية الرقمنة تضمن مخطط عمل الحكومة 2021 أيضاً عصرنة الإدارة والوظيفة العمومية؛ إذ تضمن المخطط العناصر التالية: إصلاح تنظيم الإدارة العمومية، إصلاح الوظيفة العمومية، تبسيط الإجراءات وتسهيلها والتحوّل الرقمي للإدارة العمومية.[36]

2. تم إنشاء **التجمع الجزائري للناشطين في الرقميات** سنة 2020، وهو إطار يجمع الفاعلين في المجال الرقمي بهدف دعم التعاون بينهم، وتمثيلهم أمام صناع القرار، والمساهمة في تطوير النظام البيئي الرقمي الوطني.
3. وفي خطوة حديثة، أُنشئت **المحافظة السامية للرقمنة** سنة 2023، وهي هيئة عليا تشرف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للرقمنة ومراقبة مدى توافق مشاريع القطاعات المختلفة معها، إضافة إلى تقييم الأداء واقتراح الإصلاحات اللازمة، وضمان الأمن السيبراني وتحديد المشاريع ذات الأولوية.

في المجمل، تعكس هذه المبادرات إرادة الدولة في تحقيق التحول الرقمي، غير أن نجاحها يظل مرتبطاً بتجاوز تحديات عدة، أهمها ضعف التنسيق، نقص الكفاءات، ومحدودية التطبيق الفعلي على أرض الواقع.

2. دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية في الجزائر

يشهد عالم اليوم تحولات تكنولوجية في شتى مجالات و قد أصبحت ضرورة لدى جميع الافراد والمؤسسات والمجتمعات بشكل عام كان سببه العديد من الدوافع تذكر منها :[37]

[36]–الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، سبتمبر 2021.

- تقليل تكلفة الإنتاج : يعمل التحول الرقمي على تخفيض تكلفة الانتاج والخدمات من خلال تقليل العمال مما يساعد على تقليل أوقات الإعداد ومخاطر التعطل Oubrahim & , 2023 Sefiani) ، وتقليل استغلال الطاقات وزيادة رقابة الإدارة على العمالة وضبط جودة الإنتاج ..
- السيطرة على التعقيدات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم نتيجة تنوع وتعدد حاجيات الافراد وتشابك العلاقات الاجتماعية
- المرونة إذ تعد الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة حيث تضمن تكييف الافراد والمجتمعات مع المتغيرات والمتطلبات المتجددة ، بعيدا عن التعقيدات والآثار السلبية التي تحدثها التغيرات المفاجئة والسريعة .
- المنافسة الشرسة : ان ظهور شركات رقمية بنسبة 100% والتي أثبتت منافسة شرسة تعمل على إقامة تفاعل قوي مع العملاء بفضل استخدمهم للتكنولوجيات الرقمية وتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية ، الأمر الذي شجع العديد من الشركات في التكييف مع الثورة الرقمنة.
- اللوائح التنظيمية والتشريعات : تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية التي تفرض على الشركات اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة من أجل الامتثال للمعايير الحديثة وتحسين ممارسة السلمة والبيئة بمثابة حافز مهم للاتجاه نحو التحول الرقمي.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي لقطاع الخدمة العمومية في الجزائر

يقتضي التحول نحو إدارة الرقمنة و تطبيقها في تقديم الخدمة العمومية متطلبات عديدة تذكر منها :

1. **المتطلبات الإدارية والأمنية:** و تتمثل في العناصر التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس و التي تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ المشاريع الحكومة الإلكترونية ،.

[37]–زينات اسماء ، زيبوش محمد، " ***القيمدور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية***"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15 / العدد 01 (2025) : 265

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية مما جعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

2. **متطلبات البنية التحتية للاتصالات :** ترتبط بتوفير حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة ، و شباك الكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة .
3. **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة :** و هو الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية، عبر تنظيم دورات تدريبية للموظفين في استخدام تقنيات الحوسبة، إدارة الشبكات وتحليل قواعد البيانات. كما يجب تعميم هذه الثقافة التقنية على المواطنين لضمان التفاعل الإيجابي مع المنظومة الجديدة. [38]
4. **متطلبات قانونية :** عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني و أثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
5. **متطلبات اقتصادية واجتماعية :** إذ تشمل العمل على خلق بيئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التكنولوجية ، وبرجمة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ، مع ضرورة توفري المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الدارة الإلكترونية ...
6. **متطلبات سياسية :** تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة الاستراتيجية التحول الإلكتروني ، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي للمساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني.

---

[38] حسين كماش ، عبد الرحمن حنوف ، ***"نجاعة التحول الرقمي في عصرنة الهيئات العمومية في الجزائر البوابة الإلكترونية "تصريحاتكم" للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال العمومية والري (CACOBAT) أنموذجا"***، مجلة أبعاد اقتصادية، 15 ، العدد 01 (2025): 156

المطلب الثالث: ايجابيات التحول الرقمي لقطاع الخدمة العمومية في الجزائر

أصبح التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي اعتمدتها الدولة الجزائرية بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير الإدارات والمؤسسات العمومية. وقد ساهم هذا التحول في إحداث تغييرات إيجابية مست مختلف الجوانب الإدارية والخدماتية، سواء من حيث السرعة، الشفافية، أو تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. و يتبين ذلك من خلال:

1. تسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة الإدارية

يساهم التحول الرقمي في تسريع معالجة الملفات والطلبات الإدارية، من خلال أتمتة العمليات وتقليص الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية. كما يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المصالح بشكل فوري، مما يؤدي إلى تقليل مدة معالجة الملفات وتحسين دقة القرارات الإدارية. وتظهر هذه الفعالية من خلال اعتماد العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية على المنصات الرقمية والخدمات الإلكترونية، الأمر الذي ساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيف الضغط على المصالح العمومية. كما أن الرقمنة تساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. [39]

2. تحسين جودة الخدمة ورفع رضا المواطنين

ساعد التحول الرقمي على تقريب الإدارة من المواطن عبر توفير خدمات إلكترونية يمكن الوصول إليها عن بعد دون الحاجة إلى التنقل المتكرر إلى الإدارات. وقد أدى ذلك إلى تقليص الازدحام داخل المؤسسات العمومية، وتوفير الوقت والجهد للمستفيدين، إضافة إلى رفع مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار، أكدت العديد من الدراسات الجامعية الجزائرية وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات العمومية. ومن بينها دراسة حول الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة،

[39]– بوشيخي عبد اللطيف، ط د بوشيخي عصام، نقاز نجيبة، " ***دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية في الجزائر***"،مجلة المعيار، 16 العدد 01 (2025) : 577

والتي توصلت إلى أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة ورفع مستوى رضاهم عنها.[40]

3. تعزيز الشفافية وتقليص الفساد الإداري

من بين أهم إيجابيات التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية مساهمته في تعزيز الشفافية الإدارية والحد من بعض مظاهر الفساد، وذلك بفضل اعتماد الأنظمة الإلكترونية التي تسمح بتتبع الملفات والمعاملات بدقة ووضوح، مع تقليل التدخل البشري المباشر. كما تساعد الرقمنة في تقليص البيروقراطية والحد من التلاعب بالوثائق أو التأخير غير المبرر في معالجة الملفات، بالإضافة إلى توفير قواعد بيانات رقمية تسهل عملية المراقبة والمتابعة.

وفي هذا السياق، أطلق الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري "كاكوبات" خدمة رقمية عبر بوابة "تصريحاتكم"، تسمح بإرسال ملفات التعويض إلكترونيًا دون الحاجة إلى التنقل إلى مصالح الصندوق. وقد ساهمت هذه الخدمة في توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات الإدارية لفائدة المؤسسات والمواطنين. [41]

4. تقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد

يساهم التحول الرقمي كذلك في تخفيض التكاليف الإدارية المرتبطة بالطباعة والأرشفة الورقية والتنقل، إضافة إلى تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات العمومية. فالاعتماد على الأنظمة الرقمية يسمح بحفظ البيانات إلكترونيًا واسترجاعها بسهولة، مما يرفع من فعالية الأداء

[40]– عبد الرحيم عرعار وعبد الحميد قاسمي، "التحول الرقمي ودوره في جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة – مديرية الخدمات الجامعية لولاية إيليزي" (مذكرة ماستر أكاديمي، المركز الجامعي إيليزي، 2025)، ص. 15، 73.

[41]– "صندوق 'كاكوبات' يطلق خدمة التصريح بالبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بشكل إلكتروني،" الإذاعة الجزائرية، 17 مارس 2025، تاريخ الاطلاع: 20 فيفري 2026، https://news.radioalgerie.dz/.

الإداري ويقلل من الأخطاء. كما يساعد على تطوير بيئة عمل أكثر مرونة وحداثة، قائمة على السرعة والدقة في معالجة المعلومات، وهو ما يشكل عاملًا أساسيًا في عصر الإدارة الإلكترونية الحديثة.[42]

المبحث الثاني : مظاهر التحول الرقمي في الخدمة العمومية و اهم قطاعاتها

شهدت الجزائر، على غرار باقي دول العالم، تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية، مما دفع السلطات العمومية إلى تبني استراتيجيات حديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن، والحد من البيروقراطية والفساد الإداري. وقد تجسد هذا التحول في الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الورق إلى الإدارة الرقمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال..

المطلب الأول: رقمنة العمليات الإدارية في الجزائر و أهم قطاعاتها

1. رقمنة العمليات الإدارية في الجزائر

تُعدّ رقمنة العمليات الإدارية من أبرز مظاهر التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر، حيث تشير رقمنة العمليات الإدارية إلى عملية تحويل الإجراءات والمعاملات الإدارية التقليدية إلى أنظمة إلكترونية باستخدام التكنولوجيا الرقمنة، من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية لأتمتة الوثائق والمعاملات، مثل تحويل الأوراق إلى ملفات رقمية وتتبع العمليات آنيًا، لتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية و تعزيز الكفاءة والشفافية في المؤسسات الحكومية والخاصة.[43]

وقد سعت الدولة إلى الانتقال من النمط التقليدي القائم على الوثائق الورقية إلى نمط حديث يعتمد على الأنظمة الرقمنة ، وذلك بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءتها. وقد تجسّد هذا التحول من خلال رقمنة العديد من الخدمات، مثل استخراج وثائق الحالة المدنية (كشهادة الميلاد S12) عن بعد، ورقمنة قطاع العدالة عبر تمكين المواطنين من الحصول على صحيفة السوابق العدلية إلكترونيًا، إضافة إلى رقمنة الخدمات الجبائية والتصريحات عن بعد. وتُسهم هذه العملية في

[42]– نجيب بركاتي وعبد العالي بشير، "واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية: مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة نموذجاً،" مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية 8، عدد 1 (2024):

[43]– تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام الأنظمة الإلكترونية: كيف تقلل التعقيد وتزيد الكفاءة؟، https://masar-cts.com، نشر بتاريخ 10 فيفري 2025 تاريخ الاطلاع : 20 فيفري 2026

تقليص الوقت والجهد، والحد من البيروقراطية والاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة، مما يقلل من فرص الفساد الإداري ويعزز الشفافية. كما تسمح الأنظمة الرقمية بتتبع المعاملات بشكل آني، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة العمومية المقدمة. [44] كما تساعد الأنظمة الإلكترونية في أتمتة العمليات الإدارية وجعلها أكثر كفاءة من خلال:

- **الأتمتة وتحويل المعاملات الورقية إلى رقمية**

يساعد استخدام أنظمة إدارة المعاملات، مثل مسار لإدارة المعاملات، في رقمنة الوثائق والمعاملات مما يقلل الحاجة إلى الورق ويوفر وقتًا وجهدًا كبيرًا.

- **تحسين التواصل بين الأقسام**

تساهم الأنظمة الإلكترونية في توحيد قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة، مما يضمن تناقل المعلومات بسهولة دون الحاجة إلى إجراءات معقدة.

- **تحسين متابعة العمليات الإدارية**

يتيح استخدام الأنظمة المتقدمة تتبع حالة المعاملات بشكل آني، مما يساعد في اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

- **تقليل الوقت المستغرق في الموافقات والإجراءات**

تمكّن الأنظمة الحديثة من تسريع الموافقات الإدارية من خلال استخدام التوقيع الإلكتروني والاعتماد على النماذج الذكية بدلاً من النماذج الورقية.

اما الإدارة الإلكترونية فتمثل نتيجة لا مفر منها لثورة المعلومات، حيث تُعَدْ مفهومًا وبنية ووظائف وأنشطة تهدف إلى تمكين المواطن من التعامل عبر الإنترنت بدلاً من الاعتماد على الموظف العام التقليدي. كما تتطلب إحداث تغيير جذري وشامل يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة

[44]– ضيافي عبدالعزيز، حاروش نورالدين ، " **التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة(2019–2006)** " ، مجلة الباحث الاقتصادي10، العدد 01 ، (2023) : 84–85

المستخدمة وأساليب الأداء. و قد مست عدة قطاعات ممثلة في التعليم العالي والتربية والصحة والعدالة والبنوك. [45]

تمثل الإدارة الإلكترونية تجسيدًا عمليًا للتحول الرقمي، حيث تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير المرافق العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين عن بعد، دون الحاجة إلى التنقل إلى الإدارات. وفي الجزائر، شهدت عدة قطاعات تطورًا ملحوظًا في هذا المجال، مثل قطاع العدالة الذي اعتمد خدمات رقمية لاستخراج الوثائق ومتابعة الملفات[46]، وقطاع السكن من خلال بوابة عدل 3، إضافة إلى منصات التصريح الإلكتروني مثل تصريحاتكم، ومنصات التعليم العالي التي تعتمد نظام "بروغرس" لتسيير المسار الجامعي للطلبة. وقد ساهمت هذه التحولات في تقليص الآجال الزمنية للإجراءات، وتحسين كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز مبدأ الشفافية، كما ساعدت على إعادة هيكلة العمل الإداري من خلال الأرشفة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية. وعلى الرغم من حداثة هذه التجربة، إلا أنها أحدثت تغييرًا جوهريًا في نمط الإدارة التقليدية، وجعلت الخدمة العمومية أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات المواطنين و ذلك من خلال : [47]

- إرسال الرسائل بين مكاتب الإدارة الواحدة أو خارجها بواسطة الحاسب وأجهزة الإدخال والإخراج والخزانات المساعدة والاتصالات.
- البريد الصوتي طريقة لحل مشكلة طباعة الرسائل ويشبه إلى حد كبير البريد الالكتروني، والفرق الوحيد هو أن الشخص يملي الرسالة عبر جهاز الهاتف حيث يتم إرسال الرسالة بالصوت عن طريق الهاتف، ويتطلب ذلك حاسب ذا قدرة جيدة لتخزين الرسائل السمعية بأشكال رقمية ثم تستعاد بشكل مفهوم إلى السامع وهذا النظام يوجه المستفيد عن طريق تعليمات شفوية.
- يستخدم نظام التقويم الآلي في شبكات الحاسب لتخزين واسترجاع وتجديد المواعيد، كما يمكن حمايتها من يطلع عليها أي شخص آخر.

---

[45]– الخضر بن سعيد، مصطفى رديف حتمية،" ***التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا***"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية 06 ،العدد 01(2022) : 335

[46]–د. بوضياف مليكة ط. د خالدي عبد الرحمان، " ***التحول إلى الإدارة الإلكترونية في ظل استراتيجية عصرنة قطاع العدالة في الجزائر***"، مجلة الباحث , 4 العدد 7 (2022) :158

[47]–ناصر العتيبي، "***الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المملكة العربية السعودية***)أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008)، 23

- نظام الاجتماعات السمعية تجرى الاتصالات بين الأشخاص المتواجدين في مواقع مختلفة عن طريق السمع بهدف إدارة الاجتماع ولا يسمح لأكثر من شخصين في النقاشات الهاتفية كما لا يتطلب هذا النوع من الاجتماعات أجهزة حاسب الغرض رفع كفاءة الاجتماع ويكون التحدث عن طريق الميكرفون
- يستخدم هذا النوع جهاز تلفزيوني لربط الأشخاص الموجودين في مواقع مختلفة بالاجتماع، ويتكون هذا النظام من أدوات سمعية ومرئية ولا يتطلب أجهزة حاسب.
- يستعمل هذا النظام اجتماع الفيديو للمشاركين بتبادل المعلومات بالصوت والصورة ويستخدم بجانب الحاسب البريد الالكتروني وقناة فيديو وبث باتجاه واحد أو اتجاهين ويحدث اجتماع عن بعد وفيه يكون النظام مدعوما بمساعدات الكترونية وتكون سمعية ومرئية.
- يتم نقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية حيث يستخدم النظام في تحرير البيانات في قرص التخزين الليزري من أجل توفير المعلومات للمستفيدين الذين يتعاملون مع هذا النظام.
- نظام الأرشيف الالكتروني هو نظام خاص بتخزين الصور والوثائق والخرائط الهندسية والتوقيع وبصمات الأصابع، ويعد هذا النظام أحد النظم المتكاملة للأرشيف الالكتروني

ورغم حداثتها، أحدثت الإدارة الالكترونية تأثيرًا عميقًا على نموذج الإدارة التقليدية، متغيرةً شكلها ووظائفها، إذ اختصرت المسافات والزمن ورفعت جودة الخدمة العمومية. فتطبيق متطلباتها يمكّن الدول من مواجهة الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية البيروقراطية، والتي أصبحت بيئة مواتية للفساد الإداري والمالي، ونقص الرقابة الحكومية والمراجعة الدورية، مما يتيح للموظفين استغلال سلطاتهم في تقديم معاملة تفضيلية أو قبول الرشاوى أو تأخير الخدمات، ويجبر المواطن على التورط في هذا الفساد. [48]

المطلب الثاني : التواصل الرقمي في الجزائر

[48]– السيتي آسيا، "***دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر***"،مجلة الدراسات القانونية التطبيقية02، العدد: 01 (2024) : 14

لا يمكن لأي منظمة أو مؤسسة أن تعمل أو تستمر دون الاتصال الفعّال بالبيئة المحيطة بها، بما فيها المنظمات الأخرى والأفراد، ودون ضمان الترابط الداخلي بين موظفيها. فكما يسعى الفرد إلى بناء انطباع إيجابي عن نفسه والحفاظ على علاقات جيدة مع الآخرين كعضو في المجتمع، تتجه المنظمة أيضًا إلى خلق صورة مميزة ترسخ في أذهان المتعاملين معها . حيث تتفوق المنظمة الناجحة في التواصل مع جماهيرها عندما تفهم توقعات هذه الشرائح وتعرف ما يُتوقَع منها بدورها، حتى لو دمجت أهداف الجماهير الاستراتيجية ضمن مهامها، فإنها ملزمة بتعديل أهدافها دوريًا لتكون أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات الجمهور.وبعد تحديد بيئتها وبرامجها المناسبة وميزانيتها ورسم أهدافها الأساسية، تستعد المنظمة لإنشاء قسم الاتصال والعلاقات العامة.[49]

أصبح التواصل الرقمي أحد الركائز الأساسية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، حيث تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية على وسائل الاتصال الحديثة لتعزيز التفاعل مع المواطنين وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات. فقد لجأت العديد من الهيئات إلى استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Instagram لنشر الإعلانات الرسمية والرد على استفسارات المواطنين، كما تم تطوير مواقع إلكترونية رسمية تُعد بوابات رقمية للخدمات الإدارية. إضافة إلى ذلك، تم إطلاق تطبيقات هاتفية مثل BaridiMob وبريد الجزائر التي تتيح للمستخدمين إجراء عمليات مالية وخدماتية عن بعد. ويساهم هذا النمط من التواصل في تقليل التنقلات، وتسريع الاستجابة لطلبات المواطنين، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية، و يشمل التواصل الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية في استخدام التطبيقات الإلكترونية والمنصات الرقمية لتبادل المعلومات بين الإدارة والمواطنين، و تتمثل فيما يلي: [50]

- **منصات التواصل الاجتماعي**

[49]– الهاشمي مزهود،" ***دور وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية في ترقية العلاقات العامة في نظام الإدارة الإلكترونية***" ،دفاتر السياسة والقانون15، العدد 01 (2023) : 409 – 410

[50]– آية مزيلي، "***توظيف تقنيات الاتصال الرقمي في ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية بولاية تيارت***"،(مذكرة ،جامعة ابن خلدون تيارت،2025) ، 40

شهدت منصات مثل فيسبوك وإنستغرام انتشارًا واسعًا، حيث تجمع تقنيات رقمية للتفاعل عبر النصوص والصور والفيديوهات، وتُنشئ المحتوى من المستخدمين أنفسهم. في الخدمة العمومية، تُحسّن هذه المنصات التواصل المباشر مع المواطنين، مما يعزز جودة الخدمات من خلال نشر الإعلانات والرد على الاستفسارات فورًا.

- **المدونات**

تمكّنت التكنولوجيا الرقمية من إنشاء المدونات، وهي مواقع مُحدّثة بانتظام بتأملات شخصية غير رسمية، مدعومة بروابط فيديو وتعليقات تفاعلية. تساهم في الخدمة العمومية بتقديم معلومات مُفصّلة ومحدّثة عن الإجراءات، مما يرفع مستوى الوعي والثقة لدى المستفيدين.

- **تطبيقات الهواتف الذكية**

برامج مصمّمة للهواتف المحمولة، تدعم الرسائل النصية، المكالمات الصوتية/الفيديو، والبريد الإلكتروني، مع سهولة الوصول في أي وقت. تعمل على تعزيز جودة الخدمات العمومية من خلال تقديم الطلبات والخدمات الفورية، مما يقلل الزيارات الميدانية ويسرّع الاستجابة.

- **المواقع الإلكترونية**

مجموعة صفحات مترابطة عبر الإنترنت، تُخزّن على خوادم وتُتصفّح عبر الأجهزة المحمولة أو الحواسيب، بهدف محدّد أو متعدّد. في الإدارة العامة، تُعدّ بوابة رئيسية للخدمات الإلكترونية، مما يربط المواطنين بالمعلومات والإجراءات بكفاءة عالية.

- **المراسلة الفورية**

تطبيقات مثل واتساب، فيسبوك ماسنجر، وiMessage تتيح تبادل الرسائل لحظيًا. تُحسّن الخدمة العمومية بدعم الدعم الفني السريع والإشعارات المباشرة للمستفيدين.

- **مؤتمرات الفيديو**

أدوات مثل Zoom، Jitsi Meet، Google Meet، وMicrosoft Teams تُمكّن الاجتماعات الافتراضية عن بعد. تُسهم في تقديم خدمات عمومية عالية الجودة من خلال التعاون الفعّال بين الإدارات والمواطنين دون قيود مكانية. [51]

بناءا على ماسبق نستنتج أن التحول الرقمي في الجزائر لم يعد خيارًا بل ضرورة حتمية فرضتها التطورات العالمية، حيث ساهم في تحديث الإدارة العمومية من خلال رقمنة العمليات، وتبني الإدارة الإلكترونية، وتعزيز التواصل الرقمي. وقد انعكست هذه التحولات بشكل إيجابي على تحسين جودة الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: اهم القطاعات العمومية ورقمنة خدماتها في الجزائر

نقوم في هذا العنصر من هذه الدراسة باستقراء واقع التحول الرقمي في بعض القطاعات الاستراتيجية في السنوات الأخيرة، ومن ثَمَّ تقييم هذه الانجازات، وفيما يلي أهم هذه القطاعات التي مستها عملية الرقمنة: [52]

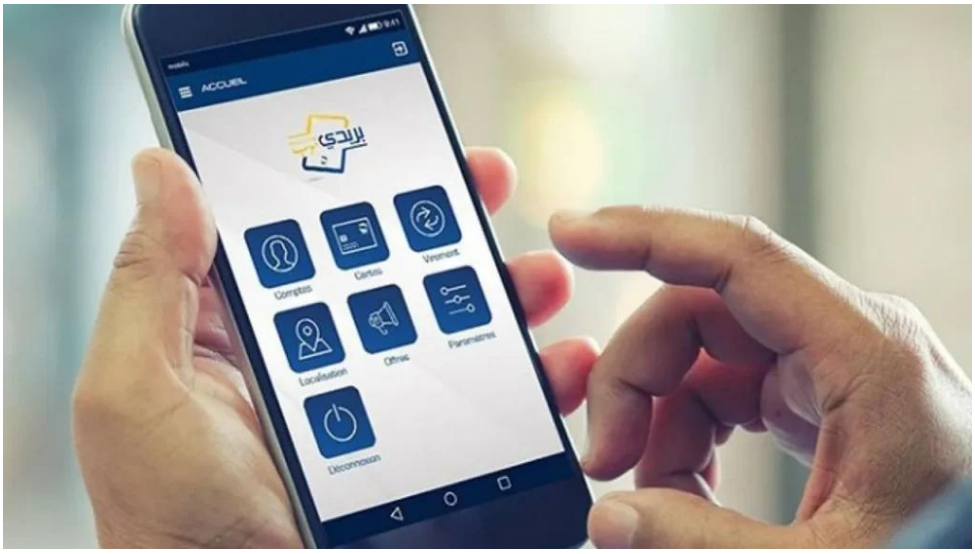
1. قطاع البريد والاتصالات:

يُعدّ قطاع البريد والاتصالات من أوائل القطاعات التي تبنّت التحول الرقمي في الجزائر، باعتباره البنية التحتية الأساسية لتقديم الخدمات الإلكترونية. فقد عملت مؤسسة "بريد الجزائر" و"اتصالات الجزائر" على تطوير خدمات رقمية موجهة للمواطنين، أبرزها خدمة الحوالات الإلكترونية التي تسمح بإرسال واستقبال الأموال بشكل فوري وآمن دون الحاجة إلى التنقل، إضافة إلى خدمة السحب والدفع عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية.(GAB/ATM)

[51]– آية مزيلي، "***توظيف تقنيات الاتصال الرقمي في ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية***"، 41

[52]– فحيمة، إيمان. (2024). رقمنة الخدمة العمومية وأثرها على الأمن المعلوماتي للمرفق العام في الجزائر: دراسة حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي [أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العمومية والتنمية السياسية]. كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية: 2024/2023.ص 130-132

كما شهد القطاع إدخال تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات الإلكترونية مثل متابعة الحسابات البريدية (CCP) عن بعد، وتسديد الفواتير إلكترونياً، مما ساهم في تقليص الضغط على الشبابيك التقليدية وتحسين سرعة الخدمة. ويؤكد العديد من الدراسات أن رقمنة الخدمات البريدية ساهمت في تعزيز الشمول المالي وتقليل الفجوة الجغرافية بين المناطق الحضرية والريفية.[53]



الشكل 1: تطبيق بريدي موب لمتابعة الحسابات البريدية (CCP) عن بعد، وتسديد الفواتير إلكترونياً

المصدر : بريد الجزائر. (2021). دليل الخدمات الرقمية لبريد الجزائر. https://www.poste.dz

2. قطاع الضمان الاجتماعي:

ان قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر من أبرز القطاعات التي تبنّت الرقمنة بشكل مبكر، حيث شكّلت "بطاقة الشفاء (Carte Chifa)" التي تم إطلاقها سنة 2007 نقطة تحول محورية في عصرنة نظام الحماية الاجتماعية. وتُعتبر هذه البطاقة وسيلة إلكترونية ذكية تسمح بتحديد هوية المؤمن له اجتماعياً وذوي حقوقه، وربطهم مباشرة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكذا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. حيث مكنت بطاقة الشفاء من استبدال النظام التقليدي الورقي بنظام رقمي يعتمد على قاعدة بيانات مركزية، حيث يتم استعمال البطاقة لدى الصيدليات ومؤسسات الصحة لتسديد تكاليف الأدوية والعلاج مباشرة، دون الحاجة إلى إجراءات

[53]– بريد الجزائر. (2021). دليل الخدمات الرقمية لبريد الجزائر. https://www.poste.dz

استرجاع الملفات الورقية. وهذا ما ساهم في تقليل البيروقراطية، وتسريع الخدمات الصحية، وتحسين شفافية التعويضات. [54]

كما أدخلت الرقمنة في هذا القطاع عدة خدمات مكملة، مثل الاستعلام الإلكتروني عن الحقوق، وتتبع الملفات عن بعد، وربط الصيدليات والمؤسسات الاستشفائية بنظام معلوماتي موحد، وهو ما عزز مبدأ "الخدمة بدون تنقل". وقد ساهم هذا التحول في تحسين جودة الخدمة العمومية وتقليل الضغط الإداري، إضافة إلى محاربة التلاعب بالفواتير وتقليص الأخطاء الإدارية. وتشير الدراسات إلى أن بطاقة الشفاء ليست مجرد وسيلة دفع إلكتروني، بل تمثل هوية رقمية للمؤمن له اجتماعياً، وتعد نموذجاً لرقمنة قطاع حساس يرتبط مباشرة بصحة المواطن وجودة حياته. [55]

3. قطاع التربية والتعليم:

شهد قطاع التربية والتعليم في الجزائر تحولاً رقمياً تدريجياً في إطار سياسة عصرنة الإدارة العمومية، حيث تم إدخال العديد من الخدمات الإلكترونية التي تستهدف التلاميذ والأولياء والمؤسسات التربوية، بهدف تحسين جودة الخدمة وتخفيف الضغط الإداري على المؤسسات التعليمية.

ومن أبرز هذه الخدمات، اعتماد التسجيل الإلكتروني لاجتياز امتحان شهادة البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر المنصات الرسمية لوزارة التربية الوطنية، حيث يتمكن التلاميذ من تعبئة استمارات التسجيل وتحميل الوثائق المطلوبة ودفع حقوق التسجيل بطريقة إلكترونية أو شبه إلكترونية. كما تم تمكين المترشحين من الاطلاع على نتائج الامتحانات الوطنية (البكالوريا والتعليم المتوسط) عبر الإنترنت، إضافة إلى خدمة الاطلاع على النتائج عبر الرسائل النصية (SMS) من خلال متعاملي الهاتف النقال مثل موبيليس، وهو ما ساهم في تسريع عملية نشر النتائج وتقليل الضغط على المؤسسات التعليمية. كما يُعتبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (ONEFD) من أهم المؤسسات الرائدة في رقمنة التعليم، حيث يوفر مجموعة من الخدمات الرقمية تشمل التسجيل عن بعد، سحب الاستمارات، متابعة الدروس، تحميل الموارد التعليمية، وإجراء التقييمات الإلكترونية. وقد ساهم

---

[54]– إيريري سهام . بيشاري كريم .، ***"بطاقة الشفاء كآلية لرقمنة قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر"*** ،الأبحاث الاقتصادية 17، العدد 02 (2023) : 218

[55]– عرابة، الحاج، وزرقون، محمد. "عصرنة نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر: تجربة بطاقة الشفاء." مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2 (مايو 2014): 130

هذا النظام في دعم التعليم المرن وتمكين فئة المتعلمين عن بعد من مواصلة دراستهم دون قيود مكانية أو زمنية. [56]



الشكل 2: موقع اظهار نتائج الباكالوريا

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة التربية الوطنية الجزائريةhttps://www.education.gov.dz

إضافة إلى ذلك، تم إدراج منصات رقمية للدعم البيداغوجي والتواصل بين التلميذ والمؤسسة التعليمية، خاصة خلال فترة جائحة كورونا، مما سرّع من وتيرة التحول نحو التعليم الرقمي والهجين في الجزائر. وتشير الدراسات إلى أن رقمنة قطاع التربية والتعليم ساهمت في تحسين الشفافية، تقليل البيروقراطية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات التربوية، رغم وجود تحديات مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية وضعف التكوين في بعض المؤسسات.. [57]

4. قطاع الصحة:

حيث تم التوقيع على اتفاقية بين وزارة الصحة واتصالات الجزائر تشمل 670 موقعاً لمستشفيات وملحقات استشفائية وقطاعات صحية لتكتمل شبكة الأنترنت "صحة الجزائر" وتعمم على 899 موقعاً خاصاً بالقطاع الصحي عبر الوطن.قطاع التجارة: من أبرز الخدمات الإلكترونية في قطاع التجارة،

[56]– زروقي، ل."التحول الرقمي في قطاع التربية الوطنية في الجزائر: قراءة تحليلية." مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1 (2019): 1–11.

[57]– زروقي، ل."التحول الرقمي في قطاع التربية الوطنية في الجزائر: قراءة تحليلية. المرجع نفسه

خدمة الدفع الإلكتروني، ولكن نظراً لما تعتريها من نقائص وعراقيل، تم إدراج المادة 115 في قانون مالية 2018، والتي بموجبها ينبغي لجميع المتعاملين الاقتصاديين طبقاً للقانون 04-02 في إطار مقدمي الخدمات التالية: اتصالات الجزائر، سونلغاز، الجزائرية للمياه، العيادات الخاصة، مُلّاك المحلّات التجارية ومختلف المهنيين، توفير خدمة الدفع الإلكتروني للزبائن والعملاء، وأي مخالفة لهذا القانون يقتضي عقوبات مالية، ويتولى أعوان ضباط الشرطة القضائية، وأعوان مصالح الضرائب مهمة مراقبة سير وتطبيق القانون، كما وقّع البنك الوطني الجزائري ومؤسسات ميترو يوم 18-01-2017 على اتفاقية شراكة تقضي بتجهيز كل نقاط البيع بأجهزة الدفع الإلكتروني. [58]

5. قطاع الضرائب:

ان قطاع الضرائب في الجزائر من القطاعات التي عرفت تحولاً رقمياً تدريجياً في إطار سياسة عصرنة الإدارة العمومية التي أطلقتها وزارة المالية، حيث تم إدخال أنظمة رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الجبائية وتسهيل العلاقة بين الإدارة الجبائية والمتعاملين الاقتصاديين. وفي هذا السياق، أطلقت المديرية العامة للضرائب نظام التصريح والدفع الإلكتروني عن بعد، من خلال بوابة رقمية متخصصة تُعرف باسم "جبايتك(GéB@YETIC) "، والتي تمثل فضاءً إلكترونياً آمناً موجهاً بالدرجة الأولى إلى المؤسسات الكبرى والمتعاملين الاقتصاديين. [59]تتيح هذه المنصة عدة خدمات رقمية من أهمها:

- التصريح الإلكتروني بالضرائب والرسوم
- دفع المستحقات الجبائية عن بعد
- الاطلاع على الوضعية الجبائية للمكلف
- تبادل الوثائق الإدارية إلكترونياً مع مصالح الضرائب
- تقليص التنقل إلى الإدارات الجبائية

[58]- الموقع الرسمي لقطاع الصحة في الجزائر https://www.sante.gov.dz

[59]- الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب الجزائر https://www.mfdgi.gov.dz



الشكل 3: بوابة الضرائب Jibayatic (جبايتك)

المصدر: الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب الجزائر https://www.mfdgi.gov.dz

وقد ساهم هذا النظام في تقليل الطابع الورقي، وتخفيف الضغط الإداري، وتسريع معالجة الملفات الجبائية، إضافة إلى تعزيز الشفافية وتحسين تحصيل الموارد الجبائية للدولة. كما يدخل هذا المشروع ضمن استراتيجية أوسع لرقمنة قطاع المالية، والتي تهدف إلى تطوير الإدارة الجبائية نحو نموذج إلكتروني يعتمد على البيانات الرقمية بدل الإجراءات التقليدية..

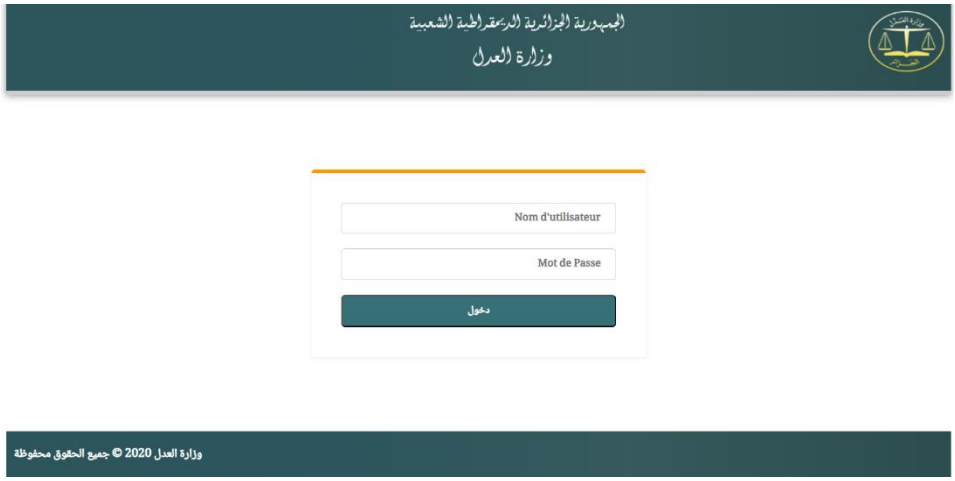
6. قطاع العدالة والقضاء:

سعت السلطات الجزائرية من خلال إصلاح قطاع العدالة إلى تحقيق الشفافية وإقرار العدالة والتأسيس لدولة الحق والقانون، إذا عمدت إلى تقديم خدمات عمومية إلكترونية تتمحور حول النظام الآلي لتسيير الملف القضائي، النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي، نظام صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية الجزائرية الآلي، نظام تسهيل الأوامر بالقبض، إرسال الوثائق والمحررات القضائية بطريقة إلكترونية، استخدام تقنية المحاكمة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية هذا وفق ما جاء ضمن القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة إذ وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل وذلك لمعالجة المعطيات المتعلّقة بنشاط وزارة العدل بالطريقة الآلية، وذلك بإدماج تكنولوجيا الإعلام الحديثة لتخفيف الإجراءات البيروقراطية ولسرعة إنجاز مهام وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها[60]

[60]– موقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق، الجنسية، الاستعلام عن القضايا) https://www.mjustice.gov.dz

وقد تم إنشاء منظومة معلوماتية مركزية تابعة لوزارة العدل تسمح بتسيير مختلف الخدمات القضائية بشكل رقمي، من بينها: [61]

- النظام الآلي لتسيير الملفات القضائية
- النظام المعلوماتي لتسيير المؤسسات العقابية (السجون)
- رقمنة صحيفة السوابق العدلية
- إصدار شهادة الجنسية الجزائرية إلكترونياً
- نظام تسيير الأوامر القضائية (مثل أوامر القبض والمتابعة)
- إرسال وتبادل الوثائق القضائية إلكترونياً بين المحاكم
- إدخال نظام المحاكمة عن بعد (Visioconférence) في بعض القضايا



الشكل 4: بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق، الجنسية، الاستعلام عن القضايا)

المصدر: موقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق، الجنسية، الاستعلام عن القضايا) https://www.mjustice.gov.dz

7. رقمنة قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

[61]– موقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق، الجنسية، الاستعلام عن القضايا) https://www.mjustice.gov.dz

وهو أكثر قطاع استفاد منه المواطنون إذ وُجّهت أغلب خدماته الرقمية إلى الشعب؛ كمصالح الوثائق البيومترية ورقمنة الوثائق المدنية وتقديم الخدمات الإلكترونية وغيره، الأمر الذي أدّى تخفيف وتبسيط الإجراءات، حيث أنه تنفيذاً للاستراتيجية القطاعية لعصرنة المرفق العام وتخفيف الإجراءات الإدارية تم إتاحة الخدمات الإلكترونية التي تسمح للمواطنين بسحب وثائق الحالة المدنية عن بعد، (شهادة الميلاد/ شهادة الزواج/ شهادة الوفاة) الخاصة به أو بأحد أقاربه، انطلاقاً من التطبيق المتاح عبر الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بالإضافة إلى خدمات إلكترونية عديدة نذكر منها: جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة البيومترية، كما تم فتح فضاءات خاصة بالمواطن على نفس الموقع السابق الذكر، كفضاء المواطن التي يمكن من خلاله تسجيل طلبات أو تقديم شكاوى، وكذلك خدمة الشباك عن بعد والذي يتضمن العديد من النشاطات والمجالات كالتعمير والبناء والسكن والحياة الجمعوية والسياسية وغيرها. [62]

المبحث الثالث : انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية في الجزائر

يُعدّ التحول الرقمي في الجزائر أحد أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها الدولة في إطار إصلاح الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فمع التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لم يعد النموذج التقليدي القائم على الإجراءات الورقية قادرًا على تلبية متطلبات العصر، مما فرض ضرورة الانتقال إلى إدارة رقمية أكثر مرونة وفعالية. وقد انعكس هذا التحول بشكل واضح على أداء المرافق العمومية.

المطلب الأول: تحسين كفاءة الأداء الإداري

يُعدّ تحسين كفاءة الأداء الإداري من أهم الآثار المباشرة للتحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر، حيث ساهمت الرقمنة في إعادة تنظيم العمل الإداري وفق أساليب حديثة قائمة على السرعة والدقة والفعالية. فالإدارة العمومية لم تعد تعتمد على المعالجة اليدوية للملفات، بل أصبحت ترتكز على الأنظمة المعلوماتية التي تسمح بمعالجة المعطيات بشكل آني وتقليل الأخطاء البشرية. وقد تجلّى ذلك من خلال رقمنة العديد من الخدمات، مثل إصدار جواز السفر البيومتري،

[62]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ..www.interieur.gov.dz

واعتماد الشباك الإلكتروني لاستخراج وثائق الحالة المدنية، إضافة إلى التصريح والدفع الإلكتروني للضرائب. كما ساهمت هذه التحولات في تقليص التكاليف المرتبطة بالتنقل والوثائق الورقية، وتسريع آجال معالجة الملفات، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن. وتعتمد الإدارة الجزائرية أيضًا على مبدأ "الشباك الوحيد" في بعض القطاعات لتسهيل الإجراءات وتوحيدها، مما يعزز سرعة الاستجابة واحترام المواعيد. ومن جهة أخرى، تضمن الأنظمة الرقمية دقة أكبر في معالجة المعلومات، وتتيح إمكانية تتبع كل مراحل الخدمة، وهو ما يعزز الشفافية والمراقبة ويحد من التجاوزات.[63]

إن تطبيق التحول الرقمي في مختلف المؤسسات العمومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين وذلك من خلال تأثيرها على أساليب تقديم الخدمة العمومية وطرق الأداء الإداري في إجراء المعاملات المرتبطة بها، وهذا ما يتجلى في الأبعاد التالية : [64]

- ترفع الرقمنة من مردودية مشاريع الخدمة العامة عبر تحسين تقديمها للمواطنين، مما يساهم في كسب رضا المواطن وثقته في الإدارة. كما تهدف إلى إعادة ترتيب وهيكلة العمل لتقديم خدمات حديثة، مثل جواز السفر البيومتري، بدلاً من الإجراءات البيروقراطية التقليدية.
- تقليص تكاليف الخدمة العامة من خلال الاتصال غير الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ مما يتيح تخفيض التكاليف، والناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربحالوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.
- توفر أنظمة معالجة المعلومات دقة عالية في تنفيذ الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، مما يقلل الأخطاء الإدارية والتجاوزات المحتملة أثناء تقديم الخدمة.
- تتيح الإدارة الرقمية توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرنة الإدارة، مما يجعل الإجراءات أكثر شفافية وسهولة في المحاسبة والمراقبة ، حيث يؤدي ذلك إلى إمكانية

---

[63]– رميصاء لكحل وفريدة شيماء، ***"دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر – ورقلة"*** (أطروحة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2023)، 18

[64]– رشيد سالمي، أسماء قاسمية، ***"ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"*** ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد 8، (2017): 352

المحاسبة على كل جزيئات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستثمار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة.

المطلب الثاني: تعزيز الشفافية والمساءلة

ساهم التحول الرقمي في الجزائر بشكل ملحوظ في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة العمومية، من خلال إتاحة المعلومات ونشرها عبر الوسائط الرقمية، وتمكين المواطنين من الاطلاع على مختلف الإجراءات والقرارات الإدارية بسهولة. فقد أصبحت العديد من المؤسسات العمومية تعتمد على مواقع إلكترونية رسمية لنشر القوانين والتنظيمات والنتائج الإدارية، إضافة إلى رقمنة الصفقات العمومية والميزانيات، مما يسمح بتتبعها من طرف الجهات الرقابية والمواطنين على حد سواء. كما تدعم الدولة هذا التوجه من خلال الإطار القانوني المرتبط بمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، إلى جانب تفعيل دور هيئات الرقابة مثل مجلس المحاسبة. ومن جهة أخرى، يتيح التحول الرقمي تطوير واجهات استخدام مبسطة وشاملة للخدمات الإلكترونية، مما يسمح لكافة فئات المجتمع، بما في ذلك ذوو الاحتياجات الخاصة، بالوصول إلى الخدمات العمومية بسهولة. كما يتم الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية للتفاعل مع المواطنين وتلقي انشغالاتهم، وهو ما يعزز مبدأ المساءلة من خلال إشراك المواطن في تقييم الخدمة العمومية. وبالتالي، فإن الرقمنة لا تساهم فقط في تحسين الأداء، بل تؤسس أيضًا لإدارة أكثر شفافية وخضوعًا للمراقبة..[65]

تشمل وسائل الشفافية والمساءلة التي استخدمت في الإدارة العمومية الجزائرية : [66]

- نشر المعلومات عبر منصات رقمية من عقود، ميزانيات، نتائج التدقيق، وقواعد بيانات المشتريات العامة.

[65] هرون بوالفول، بوزيان رحماني جمال، *"دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية)"* ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07 (2017) : 546 - 543

[66]–شولي بوبكر، *"مبدأ الشفافية كآلية لتعزيز ثقة المواطن في الإدارة العامة في القانون الجزائري* "،مجلة قانونية 04،العدد 02 (2025) :302 - 303

- التشريعات الداعمة مثل قانون الحق في الوصول إلى المعلومات العامة ونصوص مكافحة الفساد التي تُلزم الإدارات بنشر بياناتها.
- إرساء آليات رقابة داخلية وخارجية (المحاسبة العامة، التدقيق، الأجهزة العليا للرقابة، الولاة، المجالس المنتخبة).
- تفعيل آليات التبليغ عن المخالفات وحماية المبلغين، مع إجراءات واضحة للتحقيق والمساءلة في حال وجود اختلالات مالية أو إدارية.
- يسمح التحول الرقمي بتوفير خدمة عمومية لجميع شرائح المجتمع من خلال استخدام واجهات المستخدم للخدمات العمومية الالكترونية سهلة الإستخدام ومفهومة لجميع فئات المجتمع
- يمكن الترويج للخدمة العمومية بشكل فعال لدى جميع الفئات المستخدمة من خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي والاعلانات الترويجية للتوصل إلى الجمهور المستهدف.
- توفير خدمات عمومية الكترونية متنوعة لتلبية احتياجات مختلف الفئات مثل خيارات الوصول ، مثل الترجمة إلى اللغة العربية ، الفرنسية ، الإنجليزية) .[67]

المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالمواطن

إن تحديد العلاقة بين المواطن والإدارة الرقمية ظهر على اثر تحولات التي عرفتها الإدارة في ظل تحقيق أحسن الخدمات للمواطنين ولذا تقوم هذه العلاقة على مجموعة من المقومات أو الركائز تبين التزام وواجب كل طرف من أطراف العلاقة، وعلى اعتبار أن العلاقة المواطن بالإدارة علاقة إدارية وقانونية وسياسية ولهذا المواطن يتمتع بمجموعة من الحقوق والإلتزامات اتجاه الإدارة، وأمام الكم الهائل من الهياكل والأجهزة الإدارية تضخمت الفجوة بين الإدارة والمواطن الأمر الذي جعل من جل الأنظمة تتوجه نحو عصرنة هاته العلاقة.[68]

أدى التحول الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، حيث أصبحت هذه العلاقة أكثر تفاعلية ومرونة مقارنة بالنموذج التقليدي الذي كان يتسم بالتعقيد والبيروقراطية. فقد مكّنت الخدمات الرقمية المواطن من الولوج إلى الإدارة عن بعد، عبر منصات

[67]–زينات اسماء ، زيبوش محمد، "**دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل**" ، 268

[68]–بن عابد كريمة،حبشي لزرق، "***دور الرقمنة في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن***" ،مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية 11 ، العدد 01 (2025) : 484 – 485

إلكترونية وتطبيقات ذكية، مثل تطبيق BaridiMob الذي يتيح إجراء العمليات المالية دون التنقل، وخدمات وزارة الداخلية الخاصة باستخراج وثائق الحالة المدنية إلكترونيًا. فرضت الإدارة الرقمية التزامات متبادلة بين الطرفين، حيث: [69]

- **التزامات المواطن اتجاه الإدارة الرقمية :**

رغم غياب نصوص قانونية صريحة، تستمد الالتزامات المتبادلة من مبدأ مقابلة كل التزام بحق، حيث يعزز التحول الرقمي الشفافية، تبسيط الإجراءات، والسرعة في الخدمات.

- **التزامات المواطن تجاه الإدارة:**

احترام القوانين والتنظيمات الإلكترونية، وحماية ممتلكات الدولة، والابتعاد عن السلوكيات غير الأخلاقية.و فتح حسابات رسمية للخدمات السرية (مثل وثائق الحالة المدنية، صحيفة السوابق، شهادة الجنسية)، مع إدخال بيانات شخصية دقيقة (اسم، لقب، تاريخ ميلاد، جنسية، رقم سري).

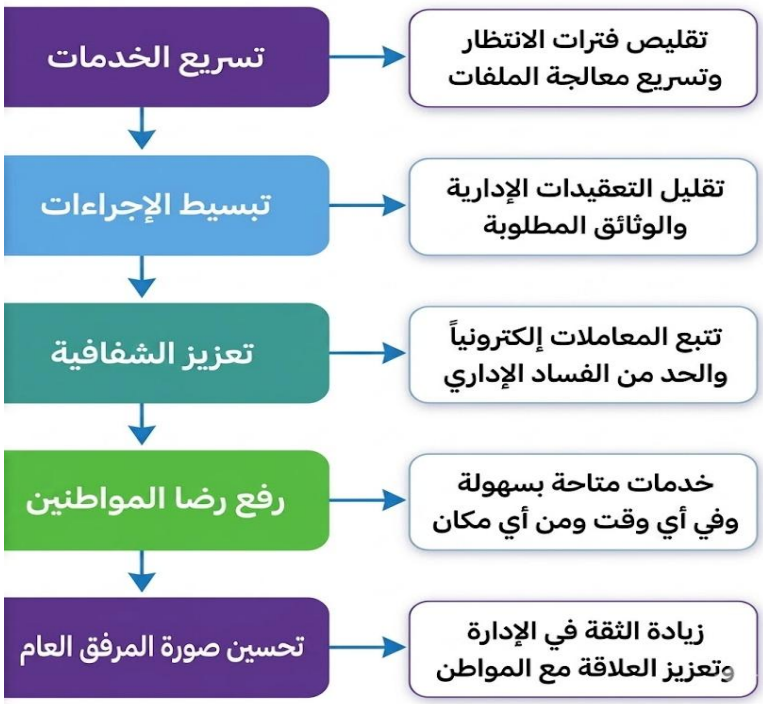
تقليل الضغط على المرافق العمومية وتحسين تجربة المستخدم، من خلال توفير خدمات سريعة ومتاحة على مدار الساعة.

- **التزامات الإدارة تجاه المواطن**

نشر النصوص التشريعية، التعليمات، القرارات، ومحتويات الجريدة الرسمية عبر المواقع الإلكترونية بسرعة ونطاق واسع. و دعم النشر والتبليغ الإلكتروني، مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بدلاً من الوسائل الورقية، لتسهيل الوصول للمعلومات دون تنقل.

و بالتالي يمكن القول ان الرقمنة ساهمت في تقليص الفجوة بين الطرفين وبناء علاقة قائمة على الثقة والتفاعل.

[69]– بن عابد كريمة،حبشي لزرق، *"دور الرقمنة في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن"* ، 485



الشكل 5 : انعكاسات التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية

المصدر: من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثاني

يشكّل التحول الرقمي رافعة أساسية لتحسين جودة الخدمة العمومية، حيث يساهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات بما يحقق السرعة والدقة والشفافية في تقديم الخدمات. كما يتيح استخدام التكنولوجيات الحديثة تعزيز التواصل بين الإدارة والمواطن، وتوفير خدمات رقمية متاحة على مدار الساعة، مما يقلل من البيروقراطية ويحد من الفساد الإداري. وقد أظهر هذا التحول قدرة واضحة على رفع كفاءة الأداء العمومي من خلال تحسين إدارة الموارد، وتسهيل اتخاذ القرار المبني على البيانات، إضافة إلى تعزيز رضا المرتفقين. غير أن تحقيق هذه الأهداف يظل مرتبطًا بتوفر بنية تحتية رقمية قوية، وكفاءات بشرية مؤهلة، وإطار قانوني وتنظيمي داعم. وعليه، فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد خيار تقني، بل هو مسار استراتيجي لإرساء إدارة عمومية حديثة وفعّالة تستجيب لمتطلبات التنمية وتطلعات المواطنين.

الفصل الثالث:

تحديات التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر و سبل نجاحها

تمهيد :

يشهد قطاع الخدمات العمومية في الجزائر تحولات متسارعة في ظل التوجه نحو تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل الإجراءات الإدارية، وتقريب الخدمة من المواطن، وتحسين سرعة معالجة الملفات ورفع مستوى الشفافية والكفاءة داخل المؤسسات العمومية.

ورغم المزايا العديدة التي حققها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد من فعاليته وتؤثر على نجاحه، سواء تعلق الأمر بالبنية التحتية التكنولوجية، أو نقص الكفاءات البشرية، أو ضعف الثقافة الرقمية، إضافة إلى التحديات التنظيمية والأمنية والمالية. وتعد هذه العراقيل من أبرز القضايا التي تواجه الإدارة الجزائرية في سعيها لتحقيق إدارة رقمية فعالة ومستدامة.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المباحث الأساسية التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** التحديات التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر
- ✓ **المبحث الثاني:** الآليات نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر و اهم افاقه المستقبلية

المبحث الأول: التحديات التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر

يُعد التحول الرقمي من أهم الإصلاحات الحديثة التي تسعى الإدارة الجزائرية إلى تجسيدها من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية وتطوير الأداء الإداري. غير أن نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب أيضًا تهيئة بيئة تنظيمية وبشرية وتقنية ملائمة تضمن فعاليته واستمراريته.ورغم الجهود المبذولة في مجال الرقمنة، لا يزال قطاع الخدمات العمومية في الجزائر يواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق التطبيق الفعلي والفعال للتحول الرقمي، سواء تعلق الأمر بضعف البنية التحتية الرقمية، أو نقص الكفاءات المتخصصة، أو محدودية الوعي الرقمي، إضافة إلى التحديات الأمنية والتنظيمية.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر، مع توضيح انعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المطلب الأول: التحديات التقنية والبنية التحتية الرقمية

تُعد البنية التحتية الرقمية من أهم الأسس التي يقوم عليها نجاح التحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية، غير أن الجزائر لا تزال تواجه عدة صعوبات تقنية تعيق التطبيق الفعال للرقمنة. ومن أبرز هذه التحديات ضعف شبكات الاتصال والإنترنت في بعض المناطق، خاصة المناطق الداخلية والجنوبية، إضافة إلى محدودية تجهيزات الإعلام الآلي ونقص الأنظمة الرقمية الحديثة داخل بعض الإدارات العمومية. كما تعاني بعض المؤسسات من ضعف التكامل بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة، مما يعرقل تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات ويؤثر على سرعة إنجاز الخدمات. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد المستمر على الأرشيف الورقي في بعض القطاعات يحد من فعالية التحول نحو الإدارة الإلكترونية[70] .

[70]– بوشهدة محمد، "التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 118–119.

وقد أشارت دراسة حول التحول الرقمي في الجزائر إلى أن نقص البنية التحتية الرقمية يعد من أهم العوائق التي تواجه الإدارة الإلكترونية،.و التي تتمثل في:

- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في البيئة التعليمية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق ولكثير من المؤسسات.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية.
- ندرة اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات للإدارة الإلكترونية.
- قلة توافر المبرمجين الفنيين ونقص البرامج بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- قلة الدورات المستمرة التي تواكب التقنيات الحديثة.[71]

المطلب الثاني: التحديات البشرية والتنظيمية

لا يقتصر نجاح التحول الرقمي على توفير التكنولوجيا فقط، بل يعتمد أيضًا على المورد البشري القادر على استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة. وتواجه الإدارة الجزائرية عدة صعوبات مرتبطة ب:

1.2 التحديات التنظيمية

تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية لعل أبرزها[72] :

- غياب الإستراتيجية الفعالة.

[71]– سامر عبد السلام ضو الفحواتش. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة. مجلة كلية الآداب، العدد 29."، ص 174–175.

[72]– إيمان عامر وعتيق شيخ، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر –دراسة حالة–،" المجلة الجزائرية للمالية العامة 15، عدد 01 (2025): ص 451.

- غموض المفهوم: فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.
- الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين: وضح كبار عرابي أن غياب التخطيط يشكل عائقاً رئيسياً أمام التحول الرقمي. ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

2.2 التحديات البشرية

إن نقص في الموارد البشرية مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة. وتتمثل فيما يلي[73] :

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات.
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في المنظمات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

من خلال ماسبق يمكن القول ان مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين تشكل عائقًا مهمًا أمام تطبيق الأنظمة الرقمية، بسبب التخوف من فقدان الوظائف أو صعوبة التأقلم مع التقنيات الحديثة.

[73]– إيمان عامر وعتيق شيخ، مرجع نفسه ، ص 452

ويضاف إلى ذلك غياب ثقافة رقمية واسعة داخل المجتمع والإدارة، مما يحد من فعالية الخدمات الإلكترونية المقدمة. ومن الجانب التنظيمي، تعاني بعض المؤسسات العمومية من البيروقراطية وتعقد الإجراءات الإدارية، إضافة إلى نقص التنسيق بين الهيئات المختلفة، وهو ما يؤخر تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ويؤثر على فعاليتها.

المطلب الثالث: التحديات الأمنية والمالية

1.3 التحديات الأمنية :

يطرح التحول الرقمي تحديات أمنية كبيرة تتعلق بحماية البيانات والمعلومات الإلكترونية من الاختراق أو القرصنة، خاصة مع تزايد الاعتماد على المنصات الرقمية في تقديم الخدمات العمومية. إذ تحتاج المؤسسات العمومية إلى أنظمة حماية متطورة تضمن سرية المعلومات وحماية المعطيات الشخصية للمواطنين. وتتمثل في[74] :

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم
- يشكل ضعف الوعي بالأمن السيبراني لدى بعض الموظفين والمستخدمين عاملًا إضافيًا يزيد من مخاطر الهجمات الإلكترونية وتسرب البيانات. ويؤثر ذلك على ثقة المواطنين في الخدمات الرقمية والإدارة الإلكترونية.

[74]– بن عطية سمير، "الأمن السيبراني كآلية لإنجاح التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 214–216.

2.3 التحديات المالية :

ومن جهة أخرى، يتطلب التحول الرقمي موارد مالية معتبرة لتطوير البنية التحتية، واقتناء الأجهزة والبرمجيات الحديثة، وتكوين الموظفين، وهو ما يمثل تحديًا لبعض المؤسسات العمومية ذات الإمكانيات المحدودة. وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:[75]

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للأنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وبخاصة انشاء الشبكات وتطوير الاجهزة.
- قلة الموارد المتاحة لدى الادارات العليا.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الادارة الالكترونية.
- توجيه التمويل نحو الامور الاكثر الحاحاً.
- نقص الموارد المالية للمؤسسات.
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في العمل الالكتروني.
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتجهيزاتها.

[75]– بن عطية سمير، مرجع سبق ذكره، ص 216.

المبحث الثاني: الآليات نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر و اهم افاقه المستقبلية

إن نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا الحديثة فقط، بل يتطلب توفير مجموعة من الشروط والآليات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تضمن فعالية هذا التحول واستمراريته. وتسعى الجزائر من خلال مختلف الاستراتيجيات والبرامج الوطنية إلى تطوير الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العمومية عبر تبني حلول رقمية حديثة. وعليه، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم السبل والآليات الكفيلة بإنجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر..

المطلب الأول: الآليات نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

1.1. تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز البيئة التكنولوجية

يُعتبر تطوير البنية التحتية الرقمية من أهم الأسس الضرورية لإنجاح التحول الرقمي في الإدارة العمومية، إذ لا يمكن تحقيق رقمنة فعالة دون توفير شبكات اتصال قوية وتجهيزات تقنية حديثة تسمح بتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وأمان.

وفي هذا الإطار، عملت الجزائر على توسيع شبكات الإنترنت والألياف البصرية وتحسين خدمات الاتصالات، إضافة إلى رقمنة العديد من القطاعات العمومية مثل الحالة المدنية، العدالة، التعليم العالي، والضمان الاجتماعي. كما تسعى الدولة إلى إنشاء قواعد بيانات وطنية وربط مختلف الإدارات العمومية بشبكات معلوماتية موحدة لتسهيل تبادل البيانات وتبسيط الإجراءات الإدارية.

كما أن تحديث التجهيزات الرقمية داخل المؤسسات العمومية، واعتماد البرمجيات الحديثة وأنظمة الأرشفة الإلكترونية، من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الإداري وتقليص الوقت والتكاليف المرتبطة بالخدمات التقليدية.[76] .

2.1 تنمية الموارد البشرية ونشر الثقافة الرقمية

يُعد العنصر البشري من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب تطبيق الأنظمة الرقمية توفر موظفين مؤهلين يمتلكون مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة. ولتحقيق ذلك، ينبغي التركيز على تكوين الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية من خلال تنظيم دورات تدريبية مستمرة في مجالات الإعلام الآلي، الإدارة الإلكترونية، والأمن السيبراني، إضافة إلى إدراج الثقافة الرقمية ضمن برامج التكوين الجامعي والمهني.

كما أن نشر الوعي الرقمي لدى المواطنين يشكل عاملًا مهمًا لإنجاح الخدمات الإلكترونية، إذ يساعد على تشجيع استخدام المنصات الرقمية والتقليل من الاعتماد على الطرق التقليدية في الحصول على الخدمات العمومية.

ومن جهة أخرى، فإن تشجيع ثقافة التغيير داخل الإدارة ومحاربة مقاومة التحول الرقمي يساهم في تسريع عملية الرقمنة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر[77] .

2.1.تعزيز الإطار القانوني والأمن السيبراني ودعم الابتكار

يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود إطار قانوني وتنظيمي يواكب التطورات التكنولوجية ويحمي المعاملات الإلكترونية والبيانات الشخصية للمواطنين. لذلك، تعمل الجزائر على تطوير التشريعات المتعلقة بالرقمنة، مثل قوانين التوقيع والتصديق الإلكتروني، وحماية المعطيات الشخصية، ومكافحة الجرائم الإلكترونية.

---

[76]– بوشهدة محمد، "التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والآفاق"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 145–147.

[77]– قادري سميرة، "دور المورد البشري في إنجاح التحول الرقمي بالإدارة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 54، 2022، ص 233–235.

كما يُعتبر الأمن السيبراني عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية الخدمات الرقمية وحماية الأنظمة المعلوماتية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وهو ما يستدعي اعتماد آليات حماية متطورة وتكوين مختصين في مجال الأمن المعلوماتي.

إضافة إلى ذلك، فإن تشجيع الابتكار الرقمي والشراكة بين القطاعين العام والخاص يساهم في تطوير الخدمات العمومية الرقمية وتقديم حلول تكنولوجية أكثر فعالية وحداثة. كما أن دعم المؤسسات الناشئة المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يساهم في تسريع التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية. [78]

المطلب الثاني : الآفاق المستقبلية للتحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات رقمية حديثة لتطوير الإدارة وتحسين جودة الخدمات العمومية. وتسعى الجزائر بدورها إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تعزيز مشاريع الرقمنة وتوسيع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات. ورغم التحديات التي تواجه هذا المسار، إلا أن مستقبل التحول الرقمي في الجزائر يحمل آفاقًا واعدة من شأنها تحسين الأداء الإداري وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن.

1.2. تطوير الإدارة الإلكترونية وتحقيق الحكومة الرقمية

تتجه الجزائر مستقبلًا نحو تعزيز مفهوم الحكومة الرقمية من خلال تعميم الخدمات الإلكترونية وربط مختلف الإدارات العمومية بمنصات رقمية موحدة تسمح بتبادل المعلومات والوثائق بشكل سريع وآمن. ويهدف هذا التوجه إلى تقليص الإجراءات البيروقراطية وتحسين فعالية المرفق العام، إضافة إلى تسهيل حصول المواطنين على الخدمات عن بعد.

[78]– بن عطية سمير، مرجع سبق ذكره، ص 220–223.

كما تسعى الدولة إلى تطوير مشاريع الرقمنة في قطاعات حيوية مثل العدالة، الحالة المدنية، الضرائب، التعليم العالي، والضمان الاجتماعي، بما يضمن تحسين جودة الخدمة وتقليل الضغط على الإدارات العمومية.

ومن بين أهم الآفاق المستقبلية كذلك اعتماد الهوية الرقمية والتوقيع الإلكتروني بشكل أوسع، مما يسمح بإتمام المعاملات الإدارية إلكترونيًا دون الحاجة إلى التنقل أو استعمال الوثائق الورقية[79] .

a. تعزيز الاقتصاد الرقمي والابتكار التكنولوجي

يرتبط مستقبل التحول الرقمي في الجزائر بتطوير الاقتصاد الرقمي وتشجيع الابتكار التكنولوجي، باعتبارهما من أهم العوامل الداعمة لتحديث الخدمات العمومية وتحسين تنافسية المؤسسات.

وفي هذا الإطار، تعمل الجزائر على دعم المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وتشجيع الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وهي تقنيات من شأنها تطوير الخدمات العمومية وجعلها أكثر سرعة وفعالية. كما أن توسيع استخدام التطبيقات والمنصات الذكية سيساهم مستقبلًا في تحسين التواصل بين الإدارة والمواطن، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة أكثر مرونة وشفافية. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التكنولوجيا الرقمية من شأنه أن يساهم في تطوير حلول مبتكرة تخدم الإدارة العمومية وتدعم مشاريع التحول الرقمي[80] .

[79]– بوزيدي عبد القادر، "الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحديث الإدارة العمومية في الجزائر"، مجلة العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر 03، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 96-99.

[80]– حمادي كمال، "الاقتصاد الرقمي وآفاق التحول التكنولوجي في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، العدد 03، 2022، ص 155-158.



الشكل 6 : عناصر الاقتصاد الرقمي

المصدر: من اعداد الطالبة

2.2. تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز رضا المواطنين

من أبرز الآفاق المستقبلية للتحول الرقمي في الجزائر تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع مستوى رضا المواطنين، من خلال تقديم خدمات إلكترونية أكثر سرعة وشفافية وفعالية.

فالتحول الرقمي سيسمح مستقبلًا بتقليص فترات الانتظار، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل التنقل إلى الإدارات العمومية، مما يوفر الوقت والجهد للمواطنين. كما أن الاعتماد على الأنظمة الذكية وقواعد البيانات الرقمية سيساعد على تحسين دقة الخدمات وسرعة معالجة الملفات.

إضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة ستساهم في تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد الإداري من خلال تتبع المعاملات إلكترونيًا وتقليل التدخل البشري المباشر في بعض الخدمات.كما يُتوقع أن يؤدي التوسع في

الخدمات الرقمية إلى تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، وتحسين صورة المرفق العام، خاصة مع تنامي استخدام التطبيقات الإلكترونية والخدمات عن بعد[81] .

خلاصة الفصل

في ختام هذه الدراسة النظرية حول التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، يتضح أن التحول الرقمي أصبح من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها الدول من أجل تطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها، وذلك في ظل التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتغيرات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية. وقد سعت الجزائر خلال السنوات الأخيرة إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الرقمية الهادفة إلى تحديث المرافق العمومية، من خلال اعتماد الإدارة الإلكترونية وتوسيع استخدام المنصات الرقمية والخدمات عن بعد، بما يسمح بتقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمات المقدمة له. وقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تسريع الإجراءات الإدارية، وتبسيط المعاملات، وتقليل الوقت

[81]– زغدود فتيحة، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص 67-70.

والجهد والتكاليف، إضافة إلى تحسين دقة العمل الإداري وتعزيز الشفافية والحد من بعض مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى رضا المواطنين وثقتهم في الإدارة العمومية. كما أظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب أيضًا وجود بنية تحتية رقمية قوية، وموارد بشرية مؤهلة، وإطار قانوني وتنظيمي فعال، إلى جانب نشر الثقافة الرقمية لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء. ورغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في مجال الرقمنة، إلا أن هذا المسار لا يزال يواجه العديد من التحديات، من بينها ضعف التغطية الرقمية في بعض المناطق، ونقص الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى التحديات الأمنية والمالية والتنظيمية التي قد تعيق التطبيق الفعال للتحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية. ومع ذلك، تبقى آفاق التحول الرقمي في الجزائر واعدة في ظل التوجه نحو تعزيز الحكومة الإلكترونية ودعم الابتكار التكنولوجي وتطوير الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي من شأنه أن يساهم مستقبلًا في بناء إدارة عصرية أكثر كفاءة وشفافية واستجابة لاحتياجات المواطنين، وتحقيق تنمية إدارية مستدامة تواكب متطلبات العصر الرقمي.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، يتضح أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ركيزة أساسية في مسار تحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها. فقد أبانت النتائج أن اعتماد الأنظمة الرقمية ساهم بشكل ملحوظ في تبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من التعقيدات البيروقراطية، وتسريع وتيرة تقديم الخدمات، إلى جانب تعزيز قنوات التواصل مع المواطنين وتسهيل التفاعل معهم، وهو ما انعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية ورفع مستوى رضا المرتفقين.

كما أبرزت الدراسة أن التحول الرقمي داخل مؤسسات الخدمة العمومية شمل مجالات حيوية متعددة، سواء على المستوى الإداري أو التقني أو التواصلي، مما يدل على وجود توجه فعلي نحو تبني نمط تسيير حديث قائم على التكنولوجيا. غير أنه، ورغم هذا التقدم الملحوظ، لا تزال هناك مجموعة من التحديات التي تعيق تحقيق رقمنة شاملة ومتكاملة، من أبرزها نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الرقمي، والحاجة المستمرة إلى تحديث الأنظمة المعلوماتية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى بعض الاختلالات في التنسيق الرقمي بين مختلف الفاعلين.

وعليه، فإن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام يظل رهيناً بمدى قدرة المؤسسات العمومية على الاستثمار في العنصر البشري، وتطوير بنيتها التحتية التكنولوجية، وتعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف الجهات، بما يضمن تحسين جودة الخدمة العمومية والارتقاء بها إلى مستويات أعلى تلبي تطلعات المواطنين..

نتائـــج الدراســـة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية

- يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط المعاملات الإدارية.
- يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية على رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات العمومية.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل بعض مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري.

- أدى اعتماد الخدمات الإلكترونية إلى تحسين رضا المواطنين وتسهيل حصولهم على الخدمات العمومية.
- لا تزال الجزائر تواجه تحديات في مجال البنية التحتية الرقمية وضعف التغطية بالإنترنت في بعض المناطق.
- يشكل نقص الكفاءات البشرية والتكوين الرقمي أحد أبرز معوقات نجاح التحول الرقمي.
- يمثل الأمن السيبراني وحماية البيانات من أهم التحديات المرتبطة برقمنة الخدمات العمومية.
- يتطلب نجاح التحول الرقمي تحديث الإطار القانوني والتنظيمي بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.
- يساهم نشر الثقافة الرقمية لدى الموظفين والمواطنين في تعزيز فعالية الخدمات الإلكترونية.
- تمتلك الجزائر آفاقًا واعدة في مجال التحول الرقمي من خلال تطوير الحكومة الإلكترونية ودعم الابتكار الرقمي.

التوصيات و الاقتراحات :

- العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة شبكات الإنترنت عبر مختلف مناطق الوطن.
- تعميم استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية داخل مؤسسات الخدمة العمومية.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- نشر الثقافة الرقمية لدى المواطنين وتشجيعهم على استخدام الخدمات الإلكترونية.
- تحديث التشريعات والقوانين المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وحماية البيانات الشخصية.
- تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات العمومية لحماية المعلومات والأنظمة الرقمية من الاختراقات.
- دعم مشاريع الحكومة الإلكترونية وتوسيع الخدمات الإدارية عن بعد.
- تشجيع الابتكار الرقمي ودعم المؤسسات الناشئة المتخصصة في التكنولوجيا الحديثة.
- تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية لتسهيل تبادل المعلومات إلكترونيًا.
- تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية والانتقال التدريجي نحو الإدارة الرقمية الشاملة.
- تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي وتحديث التجهيزات التقنية.

- إجراء تقييم دوري لمشاريع الرقمنة من أجل تحديد النقائص والعمل على تحسينها باستمرار.

قائمة المصادر و المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أولًا: القوانين

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 20-364 مؤرخ في 05 ديسمبر 2020، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الرقمنة والإحصائيات. الجريدة الرسمية، العدد 74، 08 ديسمبر 2020.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم الرئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 06 سبتمبر 2023، يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها. الجريدة الرسمية، العدد 69، 10 سبتمبر 2023.

ثانيا: الكتب

1. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015).
2. عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005).
3. عبد الرحمن إدريس ثابت، مدخل حديث في الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
4. عدمان مريزق بن محمد، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة (جسور للنشر والتوزيع، 2015).
5. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية (سوريا: دار رسلان، 2012).
6. يوسف محمد مظهر عهود، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024).

ثالثا: المقالات العلمية

1. بن أحمد فاطمة الزهراء، وبن أحمد نادية. "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات: دراسة حالة". المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد 15، عدد 01 (2025): 503.
2. بن عطية سمير. "الأمن السيبراني كآلية لإنجاح التحول الرقمي في الجزائر". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية (جامعة باتنة 1)، مجلد 09، عدد 02 (2022): 214-223.

3. بن يوسف شرفي. "المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة دفاتر البحوث العلمية، مجلد 04، عدد 02 (ديسمبر 2016): 91.
4. بوزيدي عبد القادر. "الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحديث الإدارة العمومية في الجزائر". مجلة العلوم السياسية والإدارية (جامعة الجزائر 03)، مجلد 08، عدد 02 (2021): 96-99.
5. بوشهدة محمد. "التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات". مجلة الدراسات الاقتصادية معاصرة (جامعة المسيلة)، مجلد 06، عدد 02 (2021): 118-119.
6. بوشهدة محمد. "التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والآفاق". مجلة الاقتصاد الجديد (جامعة خميس مليانة)، مجلد 12، عدد 01 (2021): 145-147.
7. بوشيخي عبد اللطيف، وبوشيخي عصام، ونقاز نجيبة. "دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة المعيار، مجلد 16، عدد 01 (2025): 577.
8. حسين كماش، وعبد الرحمن حنوف. "نجاعة التحول الرقمي في عصرنة الهيئات العمومية في الجزائر: البوابة الإلكترونية 'تصريحاتكم' للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال العمومية والري (CACOBAT) أنموذجا". مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 15، عدد 01 (2025): 156.
9. حمادي كمال. "الاقتصاد الرقمي وآفاق التحول التكنولوجي في الجزائر". مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة (جامعة سطيف 1)، عدد 03 (2022): 155-158.
10. خالدي عبد الرحمان، ومليكة بوضياف. "التحول إلى الإدارة الإلكترونية في ظل استراتيجية عصرنة قطاع العدالة في الجزائر". مجلة الباحث، مجلد 04، عدد 07 (2022): 158.
11. الخضر بن سعيد، ومصطفى رديف حتمية. "التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مجلد 06، عدد 01 (2022): 335.
12. دارين عبد الله أبو سالم. "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك". مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد 04 (2024): 189.
13. رشيد سالمي، وأسماء قاسمية. "ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، عدد 08 (2017): 352.

14.زغدود فتيحة. "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات (جامعة البليدة 2)، مجلد 11، عدد 01 (2023): 67–70.
15.زروقي، ل. "التحول الرقمي في قطاع التربية الوطنية في الجزائر: قراءة تحليلية". مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، مجلد 01، عدد 01 (2019): 1–11.
16.زينات أسماء، وزيبوش محمد. "دور التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية". المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد 15، عدد 01 (2025): 265–268.
17.سامر عبد السلام ضو الفحواتش. "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة". مجلة كلية الآداب، عدد 29 (2020): 174–175.
18.السيتي آسيا. "دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر". مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، مجلد 02، عدد 01 (2024): 14.
19.شولي بوبكر. "مبدأ الشفافية كآلية لتعزيز ثقة المواطن في الإدارة العامة في القانون الجزائري". مجلة قانونية، مجلد 04، عدد 02 (2025): 302–303.
20.ضيافي عبد العزيز، وحاروش نور الدين. "التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة (2006–2019)". مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 10، عدد 01 (2023): 84–85.
21.عبد الرزاق عرابة، ومحمد زرقون. "عصرنة نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر: تجربة بطاقة الشفاء". مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 02، عدد 02 (مايو 2014): 130.
22.عريب أميرة ياسمين. "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات – دراسة حالة بلدية سطيف". مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، أو مذكرة أكاديمية (نُشرت أو أُدرجت ضمن مراجع المجلات)، 2025، ص. 24–25.
23.غزلان مازي، وسيهام حاج محمد. "واقع التحول الرقمي في الدول العربية: تجربة دولة الإمارات أنموذجا". مداخلة علمية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص. 5.
24.غنية نزلي. "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية". مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، عدد 12 (2016): 182–183.
25.قادري سميرة. "دور المورد البشري في إنجاح التحول الرقمي بالإدارة الجزائرية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة ورقلة)، عدد 54 (2022): 233–235.

26.كريمة بن عابد، ولزرق حبشي. "دور الرقمنة في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن". مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، مجلد 11، عدد 01 (2025): 484-485.
27.كمال فار. "الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والجذور التاريخية". مجلة المفكر، مجلد 04، عدد 02 (2020): 186-187.
28.محمد آيت عودية، وبلخير د. "جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري". مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، مجلد 05، عدد 01 (2019): 78.
29.ملاخي إيمان عامر، وشيخ عتيق. "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر – دراسة حالة–". المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد 15، عدد 01 (2025): 451-452.
30.نجيب بركاتي، وعبد العالي بشير. "واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية: مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة نموذجاً". مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 08، عدد 01 (2024).
31.نشيدة مطاطاش. "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية". مجلة جامعة سطيف (الجزائر)، عدد 03: 439.
32.هرون بوالفول، وجمال بوزيان رحماني. "دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية)". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، عدد 07 (2017): 543-546.
33.الهادي إيريري سهام، وبيشاري كريم. "بطاقة الشفاء كآلية لرقمنة قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر". الأبحاث الاقتصادية، مجلد 17، عدد 02 (2023): 218.
34.الهاشمي مزهود. "دور وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية في ترقية العلاقات العامة في نظام الإدارة الإلكترونية". دفاتر السياسة والقانون، مجلد 15، عدد 01 (2023): 409-410.

رابعا: الرسائل الجامعية (ماستر / دكتوراه)

1. أيمن نور الإسلام حصاد، وقوايدية بلال، "تقييم الخدمات العمومية" (مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2019)، 4-5.
2. آية مزيلي، "توظيف تقنيات الاتصال الرقمي في العلاقات العامة" (مذكرة ماستر، جامعة تيارت، 2025)، 40-41.

3. راما حسين إسحق، "التحول الرقمي وأثره على رضا المواطن" (رسالة جامعية، الجامعة الافتراضية السورية)، 36.

4. رميصاء لكحل، وفريدة شيماء، "دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية" (مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2023)، 18.

5. زمورة جمال، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2024)، 200–203.

6. شيماء تباني، وآخرون، "استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية" (مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2022)، 26–28.

7. عبد الرحيم عرعار، وعبد الحميد قاسمي، "التحول الرقمي ودوره في جودة الخدمة العمومية" (مذكرة ماستر، المركز الجامعي إيليزي، 2025)، 15، 73.

8. عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية" (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006)، 60.

9. عبد القادر برانيس، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية" (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007)، 60.

10.عريب أميرة ياسمين، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات" (مذكرة ماستر، جامعة سطيف 1، 2025)، 24–25.

11. منى عبد الله المهندي، "دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي" (رسالة ماجستير، جامعة قطر، 2023)، 30–31.

12.ناصر العتيبي، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية" (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف، 2008)، 23.

13. وفاء مرزوق، ومروة مختاري، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية" (مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2024)، 69.

خامسا : المصادر الإلكترونية

1. بريد الجزائر. "دليل الخدمات الرقمية لبريد الجزائر". 2021. تاريخ الاطلاع: 22 ماي 2026 .https://www.poste.dz
2. "تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام الأنظمة الإلكترونية: كيف تقلل التعقيد وتزيد الكفاءة؟". مسار للحلول التقنية (masar-cts). نُشر بتاريخ 10 فيفري 2025. تاريخ الاطلاع: 20 فيفري 2026. https://masar-cts.com.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. تم الاطلاع في [أدخل التاريخ]. www.interieur.gov.dz.
4. "صندوق 'كاكوبات' يطلق خدمة التصريح بالبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية بشكل إلكتروني". الإذاعة الجزائرية، 17 مارس 2025. تاريخ الاطلاع: 20 فيفري 2026. ./https://news.radioalgerie.dz
5. مؤسسة جودة الخدمات العمومية. "ميثاق جنيف بشأن جودة الخدمات العمومية". نُشر في 16 يناير 2019. تاريخ الاطلاع: 22 ماي 2026. ./http://qpsactionnow.org/sites/default/files
6. الموقع الرسمي لقطاع الصحة في الجزائر. تم الاطلاع في . تم الاطلاع في 20 ماي 2026 .https://www.sante.gov.dz
7. الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب بالجزائر. تم الاطلاع في 20 ماي 2026 .https://www.mfdgi.gov.dz
8. الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية. "بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق القضائية، الجنسية، الاستعلام عن القضايا)". تم الاطلاع في . تم الاطلاع في 20 ماي 2026 .https://www.mjustice.gov.dz

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الاهداء	
الشكر	
المقدمة العامة	ا – د
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحول الرقمي و جودة الخدمة العمومية	
تمهيد:	02
المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي	03
المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي **و** خصائصه	03
المطلب الثاني: أهمية و أبعاد التحول الرقمي	06
المطلب الثالث: أسباب و استراتيجيات التحول الرقمي	09
المبحث الثاني : ماهية الخدمة العمومية	11
المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية و خصائصها	11
المطلب الثاني: أهداف و أهمية الخدمة العمومية	14
المطلب الثالث: مبادئ و أنواع الخدمة العمومية	16
المبحث الثالث: جودة الخدمة العمومية	18
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات العمومية و أبعادها	18
المطلب الثاني: معايير جودة الخدمات العمومية	20
المطلب الثالث: آليات قياس جودة الخدمات العمومية	22

خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر	
تمهيد:	27
المبحث الاول : سياسات التوجه نحو الرقمنة في الجزائر	28
المطلب الأول: سياسة و دوافع تطبيق الرقمنة في الخدمة العمومية في الجزائر	28
المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي لقطاع الخدمة العمومية في الجزائر	31
المطلب الثالث: ايجابيات التحول الرقمي لقطاع الخدمة العمومية في الجزائر	33
المبحث الثاني : مظاهر التحول الرقمي في الخدمة العمومية و اهم قطاعاتها	35
المطلب الأول: رقمنة العمليات الإدارية في الجزائر	35
المطلب الثاني: التواصل الرقمي في الجزائر	39
المطلب الثالث: اهم القطاعات العمومية ورقمنة خدماتها في الجزائر	41
المبحث الثالث : انعكاسات التحول الرقمي على أداء الإدارة العمومية في الجزائر	48
المطلب الأول: تحسين كفاءة الأداء الإداري	48
المطلب الثاني: تعزيز الشفافية والمساءلة	50
المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالمواطن	51
خلاصة الفصل	54

الفصل الثالث : تحديات التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر و سبل نجاحها	
تمهيد	56
المبحث الاول : التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع الخدمة العمومية في الجزائر	52
المطلب الأول: التحديات التقنية و البنية التحتية الرقمية	57
المطلب الثاني: التحديات البشرية و التنظيمية	58
المطلب الثالث: التحديات الأمنية و المالية	60
المبحث الثاني : الآليات نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر و اهم افاقه المستقبلية	62
المطلب الأول: الآليات نجاح التحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر	62
المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية للتحول الرقمي في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر	64
خلاصة الفصل	67
الخاتمة	69
قائمة المراجع	72
فهرس المحتويات	79
قائمة الاشكال	82
ملخص الدراسة	84

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطبيق بريدي موب لمتابعة الحسابات البريدية (CCP) عن بعد، وتسديد الفواتير إلكترونياً	42
02	موقع اظهار نتائج الباكالوريا	44
03	بوابة الضرائب Jibayatic (جبايتك)	46
04	بوابة الخدمات الإلكترونية (صحيفة السوابق، الجنسية، الاستعلام عن القضايا)	47
05	انعكاسات التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية	53
06	عناصر الاقتصاد الرقمي	65

ملخص الدراسة

ملخص

يُعدّ التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات العمومية في الجزائر إلى تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أظهرت هذه الدراسة أن اعتماد الرقمنة ساهم في تبسيط الإجراءات، تسريع معالجة الملفات، وتحسين التواصل مع المواطنين، مما انعكس إيجابًا على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة. كما ساعد التحول الرقمي في تعزيز فعالية التسيير وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسات. ورغم هذه النتائج الإيجابية، لا تزال هناك بعض التحديات التي تعيق تحقيق رقمنة شاملة، من بينها نقص الكفاءات الرقمية والحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية. وعليه، تؤكد الدراسة على ضرورة تعزيز التكوين الرقمي وتكثيف الجهود لتحقيق تكامل رقمي يساهم في الارتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي، جودة الخدمة العمومية، ، الرقمنة، الإدارة العمومية

Abstract

Digital transformation has become one of the most important modern approaches adopted by public institutions in Algeria to improve the quality of public services and enhance administrative performance. This study showed that digitalization has contributed to simplifying procedures, accelerating file processing, and improving communication with citizens, which positively affected their satisfaction with public services. It also helped strengthen management efficiency and modernize working methods within institutions. Despite these positive results, several challenges still hinder comprehensive digital transformation, including the lack of digital skills and the need to continuously develop technological infrastructure. Therefore, the study emphasizes the importance of strengthening digital training and promoting integrated digital systems to improve public service quality in Algeria..

Keywords: Digital Transformation, Public Service Quality, Digitalization, Public Administration.